Kombimodell zur Leistungsbewertung

Der TVöD enthält hinsichtlich der Leistungsmessung keine Vorgaben. Praktisch in Frage kommen die Leistungsbeurteilung als vergangenheitsbezogene Bewertung des gesamten Verhaltens am Arbeitsplatz oder die zukunftsorientierte Zielvereinbarung als Steuerung des Teamerfolges bzw. der individuellen Leistungsentwicklung. Jede dieser beiden Formen der Leistungsbewertung hat seine Vor- und Nachteile. Insbesondere bei der Leistungsbewertung sind die Nachteile im öffentlichen Dienst allgemein präsent.

Unterscheidung von Leistungsbewertung und Regelbeurteilung
Die Leistungsbewertung muss auf einem betrieblich vereinbarten System möglichst messbarer oder anderweitig objektivierbarer Kriterien beruhen. Dabei ist der Begriff Leistungsbewertung von der Regelbeurteilung zu trennen, die neben der Leistung auch andere Faktoren berücksichtigt. Es können jedoch inhaltliche Anleihen aus dem Leistungsbereich der Regelbeurteilung übernommen werden. Insofern sollte das Rad nicht zum zweiten Mal erfunden werden. Welche Kriterien aus dem Leistungsbereich der Regelbeurteilung in die Leistungsbewertung einfließen, hängt von der konkreten Tätigkeit des Beschäftigten ab und kann variabel gestaltet werden. Wie bei jeder Bewertung kann das subjektive Element nie vollständig ausgeschlossen werden. Daher ist auch hier über regelmäßige Mitarbeitergespräche eine höchstmögliche Transparenz zu schaffen.

Ziele vereinbaren
Eine Zielvereinbarung hat dagegen den Vorteil der Steuerbarkeit und Transparenz, bedeutet aber einen höheren Verwaltungsaufwand sowie die Notwendigkeit einer ständigen Kontrolle. Zielvereinbarungen sind als freiwillige Vereinbarung zwischen der Führungskraft (Arbeitgeber) und einzelnen Beschäftigten oder Beschäftigtengruppen über objektivierbare Leistungsziele und die Bedingungen ihrer Erfüllung definiert. Freiwillig bedeutet jedoch nicht, dass jeder Arbeitnehmer „seine Ziele" selbst aussuchen kann. Die Ziele müssen sich vielmehr an den angestrebten Verwaltungs- oder Unternehmenserfolgen orientieren und verlangen in sich gleichgerichtete Ziele. Der Beschäftigte muss aber mit dem Bemessungsmaßstab einverstanden sein, d.h. dass er selbst auch für sich das Ziel als akzeptabel einstuft und verstanden hat, was von ihm erwartet wird.

Kombination von Leistungsbewertung und Zielvereinbarung
Eine Kombination beider Bewertungselemente kann sowohl die Akzeptanz bei den Beschäftigten erhöhen, als auch den Verwaltungsaufwand reduzieren. Man kann mit dem vertrauten Instrument arbeiten und fügt zunächst nur anteilig die Leistungsbemessung nach Zielen ein. Die Ziele müssen noch nicht einmal individuell auf den einzelnen Beschäftigten zugeschnitten sein. Durch die Vereinbarung von z.B. Teamzielen reduziert man den Verwaltungsaufwand und schafft gleichzeitig über die Leistungsbewertung ein teambildendes Element.

© rehmnetz.de. Ein Angebot der Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm GmbH.