



# Entgeltsysteme im Umbruch

Flächentarifvertrag,  
betriebliche Leistungs politik und  
Unternehmensstrategien

■ Tagungsband: 15. November 2006  
Kurfürstliches Schloß Mainz

**TBS** gmbH Rheinland-Pfalz

sozial  
AKTIV



Ministerium für  
Arbeit, Soziales,  
Gesundheit, Familie  
und Frauen

## **Entgeltsysteme im Umbruch**

Flächentarifvertrag, betriebliche Leistungs politik und Unternehmensstrategien

Tagungsband: 15. November 2006, Kurfürstliches Schloß Mainz

1. Auflage

**Leitung:** Winfried Ott

**Rahmenprogramm:** [www.juggletainment.de](http://www.juggletainment.de)

**Organisation und Redaktion des Tagungsbandes:** Holger Bargmann

**Herausgeber:** TBS gGmbH Rheinland-Pfalz, Kaiserstr. 26-30, 55116 Mainz

**Fotografie und Gestaltung:** [www.grafikbuero.com](http://www.grafikbuero.com)

**Druck:** Printec, Kaiserslautern

Mainz, Januar 2007



## **4. Betriebliche Ansätze zur Leistungsregulierung in sozialen Einrichtungen. Leistungsbewertung in der GWW – ein Beispiel aus der Beratungspraxis der TBS**

*HOLGER BARGMANN, TBS GMBH*

### **4.1. Ausgangssituation**

Das Thema der leistungsbezogenen Entgelt differenzierung wurde in der GWW Sindelfingen, einer Einrichtung der Behindertenhilfe, die Werkstätten und Wohnheime und zentrale Dienste an vier Standorten in Baden-Württemberg unterhält, nicht isoliert diskutiert, sondern war Teil eines umfassenden Konzepts zur Zukunftssicherung. Im Rahmen dieses Konzepts, das zu einem tiefgreifenden Organisations- und Personalentwicklungsprozeß führte, wurde der BAT gekündigt und ein Haustarifvertrag abgeschlossen, der u.a. die Einführung einer leistungsorientierten Vergütung auf der Basis von Zielvereinbarungen und Leistungsbewertung ermöglichte und absicherte. Vorrangiges Ziel waren, so der Geschäftsführer, Aspekte der Personal- und Qualitätsentwicklung und nicht die monetäre Seite.

Personalgespräche wurden bereits vor Beginn dieses Projekts regelmäßig durchgeführt, wenn auch nicht systematisiert, verschriftlichte Unternehmensziele und ein ausformuliertes Leitbild lagen vor, ebenso ein recht durchgängiges System von Stellen- bzw. Aufgabenbeschreibungen. In diese so konturierte Unternehmenskultur sollte das zu entwickelnde System der Leistungsbewertung – und darauf beschränkt sich der folgende Beitrag – paßgenau eingefügt werden. Über das Projekt bestand grundsätzlich Einvernehmen zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat.

## 4.2. Ziele des Projekts

Das Verfahren der Leistungsbewertung stand unter folgender Zielformulierung:

- Das Vertrauensverhältnis zwischen Führungskraft und Personalmitarbeiter/in nachhaltig zu stärken
- Besondere Stärken und Verbesserungspotentiale der Personalmitarbeiter/innen erkennen und entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen einleiten zu können
- Potentiale der Personalmitarbeiter/innen zu identifizieren und zu fördern, eine systematisierte Personalentwicklungsplanung zu unterstützen; mitarbeiter- und unternehmensbezogene Förderungs- und Einsatzmöglichkeiten stärker zu nutzen
- Eine ziel- und ergebnisorientierte Leistungsverbesserung der Personalmitarbeiter/innen in Abstimmung mit den Unternehmenszielen und dem Leitbild der GWW zu erreichen
- Einen Beitrag zur leistungsgerechten Vergütung der Personalmitarbeiter/innen zu leisten<sup>1</sup>

Diese Ziele lassen sich grundsätzlich nur erreichen, wenn schon von Beginn des Projekts an alle Beteiligten – Beschäftigte und Führungskräfte, Fachabteilungen und Bereiche, Geschäftsführung und Betriebsrat – umfassend in die Konzeptentwicklung einbezogen sind. Leistung ist ein prinzipiell konflikthafte und auch angstbesetztes Thema; für (Entgelt-)Gerechtigkeit entwickelt jeder Beschäftigte ein zwar subjektiv geprägtes und nicht immer explizit formulierbares, aber doch objektiv handlungsleitendes Gespür; Motivation, Selbstverpflichtung (neudeutsch: committment) auf die Unternehmensziele, Akzeptanz und Vertrauen lassen sich nicht nur nicht verordnen, schon der Versuch führt zum Gegenteil. Für eine Beteiligungsorientierung gibt es demnach viele gute und auch ökonomisch harte Gründe jenseits moralischer Kategorien. Ein weiterer, häufig übersehener Kollateral-Nutzen besteht darin, daß durch die Beteiligung aller relevanten Beschäftigtengruppen und den dadurch zwangsläufig iterativen, wechselseitig aufeinander aufbauenden Entwicklungsprozeß ein nicht unerheblicher Teil der erforderlichen Schulungen und Qualifizierungen für das gemeinsame Verständnis und die konkrete Anwendung des zu entwickelnden Systems gleichsam nebenher stattfindet.

---

<sup>1</sup> § 1 der „Betriebsvereinbarung über die Einführung und Anwendung eines Verfahrens zur Leistungsbewertung und Zielvereinbarung“ vom 8.4.2002. Wenn im folgenden von „Personalmitarbeiter/innen“ die Rede ist, so sind damit in Abgrenzung zu den in den Werkstätten beschäftigten behinderten Mitarbeitern die Arbeitnehmer im Geltungsbereich des Betriebsverfassungsgesetzes gemeint.

Darüber hinaus wurden bereits im Vorfeld in der Auftragsbeschreibung für die Beratung zusätzlich Kriterien formuliert, denen das zukünftige Leistungsbewertungssystem zu genügen hatte. Diese waren:

- Nachvollziehbarkeit, Transparenz, Gerechtigkeit (z. B. im Quervergleich der Mitarbeiter)
- Überprüfbarkeit und Reklamierbarkeit
- Akzeptanz sowohl bei den Vorgesetzten als auch den Mitarbeitern
- Bewertung der Qualität der Arbeitsergebnisse bzw. der Arbeitsausführung, nicht Bewertung von Persönlichkeitsmerkmalen
- Einbettung in das Leitbild und die Unternehmensphilosophie der GWW
- Präzisierung des zugrunde gelegten Leistungsbegriffs und Operationalisierung der Qualitätsmaßstäbe von Arbeitsergebnissen und Arbeitsausführung
- Aufgreifen und Fortführen der bisherigen Zwischenergebnisse der innerbetrieblichen Projektgruppe sowie sonstiger bereits vorliegender Arbeitsergebnisse, die im Zusammenhang mit dem Leistungsbewertungsverfahren relevant sein könnten

Diese Kriterien sind schnell zu Papier gebracht, ihre konkrete Umsetzung ist hingegen weit weniger trivial, als es auf den ersten Blick erscheint. Denn: was genau bedeutet „Gerechtigkeit im Quervergleich“, welche Voraussetzungen müssen vorliegen für eine grundsätzliche Reklamierbarkeit eines Bewertungsergebnisses und worin zeigt sich die Einbettung in das Leitbild? Jedes einzelne dieser Kriterien muß sich im Leistungsbewertungssystem begründet darlegen lassen. Damit wurden Ansprüche formuliert, die eine modifizierte Übernahme existierender Systeme aus anderen Betrieben von vornherein ausschlossen und nahelegten, „das Rad neu zu erfinden“<sup>2</sup>.

---

2 Diese Metapher gehört zu den besonders beliebten Stereotypen, die einem Berater aus den meisten Betrieben entgegenschlagen. Dieses „man müsse das Rad nicht neu erfinden“ ist Ausdruck einer pragmatischen und leicht hemdsärmeligen Haltung vieler Managementvertreter (und auch Betriebsräte), die unter dem alltäglichen Handlungsdruck schnelle Ergebnisse anstreben. Dieser Pragmatismus ist grundsätzlich nicht zu beanstanden, führt nur bei komplexen Problemstellungen allzu häufig dazu, daß Konzepte anderer ungeprüft 1:1 übernommen und die angestrebten Ziele verfehlt werden – unter erheblicher Einbuße an Effizienz, Experimentierfreude der Beschäftigten, Geld und Zeit. Nur so ist es zu erklären, daß in einer Vielzahl von Betrieben mit gänzlich unterschiedlichen Prozessen, Produkten, Kunden und Märkten die immer gleichen Leistungsbeurteilungsmerkmale vorzufinden sind: stets erschöpft sich Leistung in „Arbeitsquantität, Arbeitsqualität, Arbeitsorgfalt, Teamfähigkeit“ etc., ganz unabhängig von den konkreten Konstellationen im jeweiligen Betrieb. Gerne werden auch Sekundärtugenden (bei denen der kategoriale Bezug zum Leistungsbegriff in der Regel seltsam unerhell bleibt), wie z. B. Pünktlichkeit, herangezogen. Gemessen wird Pünktlichkeit üblicherweise an der Stechuhr. Wie aber ist ein Verhalten eines Beschäftigten in einer Behinderteneinrichtung, der um 16.00 Uhr den sprichwörtlichen Hammer fallen und den schwerstbehinderten Menschen im Wohnheim allein läßt, zu bewerten? Wenn diese Form der „Leistung“ die angestrebte ist, dann hat das Merkmal in einem Leistungsbewertungssystem seinen adäquaten Platz.

### 4.3. Grundprobleme der Leistungsbewertung

Leistungsbewertung gilt als ein verstaubtes personal- und leistungspolitisches Instrumentarium mit hohem Subjektivitätsfaktor. Aufgrund vielfältiger Erfahrungen der Beschäftigten werden diese Verfahren ganz überwiegend – und durchaus nicht immer zu Unrecht – als „Nasenprämie“ apostrophiert. Allein diese Kategorisierung verdeutlicht, daß die damit primär verbundenen leistungspolitischen Ziele – Motivation und Anreiz zur Leistungssteigerung – in keiner Weise erreicht werden können. Eben weil sie eine Nasenprämie ist, wird sie von den Beschäftigten nicht ernst genommen, die Bewertungsergebnisse werden genommen wie das Wetter, sie stellen weder ein stimmiges Feedback dar noch eine Wertschätzung individueller Leistung, sondern sagen mehr über den Bewerter und dessen Verhältnis zu dem Bewerteten aus als über jenen und seine Arbeit. Es gab diese Leistungsbewertungssysteme noch, durch Tarifverträge teilweise künstlich am Leben erhalten, lustlos angewendet auf dem Wege einer bloß formalen Erfüllung vorgegebener Pflichten, teuer und ineffizient. Was macht Leistungsbewertung einerseits so schwierig, andererseits so anrühlich?

Zunächst einige kleinere Anmerkungen zur Verwendung von Sprache und Begrifflichkeiten. Wenn hier von Leistungsbewertung die Rede ist statt von Leistungsbeurteilung, so hat dies mit einer inhaltlich absichtsvollen Pointierung zu tun und nicht mit einem Euphemismus. In der „Beurteilung“ steckt immer ein Urteil, also etwas Endgültiges, Abschließendes; man kann sich ein Urteil bilden, in der Regel aber wird es gefällt. Dies wirft die Fragen auf, wer zu diesen Urteilen gelangt, aufgrund welcher Sachverhalte, worauf sich das Urteil bezieht (Charakter, Persönlichkeit, Arbeitsergebnisse?) und wodurch es legitimiert ist (Arbeitsvertrag, Direktionsrecht?). In der Bewertung steckt demgegenüber der Wert und die Wertschätzung als Anerkennung (sowohl in der Form des Feedbacks als auch materiell). Damit diese Nuancierung der Bedeutungen und Konnotationen aber nicht bloßes Etikett darstellt, sondern auch faktisch zum Tragen kommt, muß sie auch innerbetrieblich kommuniziert und umgesetzt werden, und, da von Appellen allein keinerlei Wirksamkeit ausgeht, auch im Verfahren gleichsam fest eingebaut werden.

Grundvoraussetzung für die Wirksamkeit eines jeden Leistungsbewertungsverfahrens ist, daß es das messen muß, was es vorgibt zu messen. Diese Aussage ist weder tautologisch noch trivial, sondern in mehrfacher Hinsicht voraussetzungs- und konsequenzenreich. Dies betrifft mindestens

- a) die kategoriale „Sauberekeit“ bzw. Trennschärfe des Leistungsbegriffs
- b) die Definition und Operationalisierung der Leistungsmerkmale
- c) den Maßstab und die Kalibrierung des Meßverfahrens
- d) die einheitliche Anwendung des Leistungsbewertungsverfahrens durch die verschiedenen Bewerter

**Zu a):** Die Liste, wofür den Beschäftigten in den Betrieben ein Entgelt bzw. Entgeltbestandteile gezahlt werden, ist lang: Qualifikation, Anforderungen der Tätigkeit, Anstrengung und Verausgabung, Ergebnis, ungünstige Arbeitsbedingungen, Belastung und Gesundheitsverschleiß, Einsatz, Anwesenheit (reiner Zeitlohn ohne Pensumdefinition), Abwesenheit (Steuerung der Anwesenheit nach Arbeitsanfall), Bereitschaft und Erreichbarkeit, Verhalten und Disziplin (Sorgfalt, Pünktlichkeit, Teamfähigkeit), Bedarf (familienabhängige Komponenten, Urlaubsgeld), Kompensation (Aufwandsentschädigungen), Ideenreichtum und Mitdenken, Beteiligung und Mitmachen (betriebliches Vorschlagswesen und KVP), Ausrichtung des Handelns auf die Unternehmensziele (Zielvereinbarungen) und betriebswirtschaftlichen Erfolg (Bonus, Gainsharing, Provisionen), Seniorität und Loyalität (Berücksichtigung von Lebensalter, Dienstalters- und Erfahrungsstufen, Betriebszugehörigkeit, Jubiläumszuwendungen) und so weiter.

Jedes dieser Kriterien kann für sich genommen sinnvoll sein, benötigt dann aber eine planvolle Gestaltung und sorgfältige Abgrenzung zu den anderen (theoretisch möglichen wie auch praktisch relevanten) Kriterien und getrennte Steuerungssysteme. Die Vermischung bzw. gleichzeitige Handhabung mehrerer sachlich unterschiedlicher Kriterien in einem Entgelt(sub)system ist nur dann empfehlenswert, wenn sich diese Kriterien in der Praxis stets völlig gleichförmig verhalten. Hohe Qualifikationen können jedoch mit geringer Effizienz einhergehen, geringe Disziplin mit hoher Effizienz, großer Ideenreichtum mit geringer Anforderung des Arbeitsplatzes usw. Jede Kombination ist theoretisch denkbar und kommt empirisch auch vor. Daraus folgt nicht nur der Vorschlag der Handhabung der einzelnen Entgeltkomponenten in getrennten Systemen, sondern auch deren möglichst weitgehende Entkoppelung. Für Leistungsbewertungssysteme heißt dies, daß ausschließlich Kriterien mit klarem Bezug auf Leistung eingehen sollten, also weder Kriterien mit Bezug auf Anforderungen und Qualifikationen (diese sind ausschließlich für das Grundentgelt relevant) noch auf disziplinarische Faktoren. Disziplinarische Probleme, wie z.B. Unpünktlichkeit, sind ausschließlich mit disziplinarischen Mitteln zu regeln<sup>3</sup>. Mit anderen Worten: Leistungsbewertungssysteme müssen Leistung bewerten, und nur diese.

---

3 In der betrieblichen Praxis werden Leistungsbewertungssysteme, vor allem in der untersten Führungsebene, häufig als „Universalwaffe“ eingesetzt, mit der jedwede Form von Verhalten sanktioniert wird: Einsatzbereitschaft, Überstundenneigung, Verhalten gegenüber den Vorgesetzten, Pünktlichkeit, Krankheitsverhalten etc. Damit ist zwar kurzfristig eine für den Vorgesetzten willkommene Entlastung von prinzipiell konflikthafter Führungsaufgaben verbunden, die allerdings höchst problematisch ist. Darüber hinaus werden dadurch in ungeklärter Weise verschiedene Kriterien zu einem einzigen Resultat vermengt, so daß eben nicht „Leistung“ gemessen wird, sondern irgend etwas anderes.

**Zu b):** Der Leistungsbegriff im Zusammenhang mit menschlicher Arbeit gehört zu den kompliziertesten Konzepten mit alltäglichem Regelungsbedarf. Die physikalische Formel „Kraft mal Weg durch Zeit“ und deren Messung in Kilowatt taugt nicht für Zwecke der Entgeltdifferenzierung. Klassische REFA-basierte Verfahren, die die benötigte Zeitdauer einzelner Handgriffe und Bewegungsabläufe zugrunde legen, sind außerhalb der Produktion physischer Güter mit standardisierten Abläufen nicht verwendbar. Für menschliche Arbeitsleistung kann es keinen Algorithmus, keine allgemeingültige Definition geben. Diese muß spezifisch für jedes Unternehmen erarbeitet werden, und zwar so konkret wie möglich (damit sie für das jeweilige Unternehmen maßgeschneidert ist) und so allgemein wie nötig (damit man nicht im Grenzfall für jeden einzelnen Arbeitsplatz eine eigene Definition benötigt). Diese Definition



muß sich nachvollziehbar beziehen lassen auf die betrieblichen Prozesse, Rahmenbedingungen, Produkte, Märkte und Kunden, und, da nicht jede denkbare Form von Leistung handhabbar gemacht werden kann, klare Prioritäten setzen (etwa entlang der Frage: „Was müssen wir heute tun, damit es uns in 5 Jahren noch am Markt gibt?“). Wenn der für das Unternehmen zentrale Leistungsbegriff klar definiert ist und von allen Beteiligten in gleicher Weise verstanden wird, dann muß er im nächsten Schritt operationalisiert, also meßbar gemacht werden. Wenn wir als Leistung „Geschwindigkeit“ ausgewählt hätten und diese als das „Tempo der Ortsveränderung“ definiert hätten, bestünde die Operationalisierung in der Festlegung der Meßgröße „km/h“, wobei ein konkreter Wert, etwa 120 km/h der individuellen Ausprägung der Leistung entspräche. Es geht bei der Definition und Operationalisierung keineswegs um terminologische Kraftmeierei (für die in den Betrieben generell wenig Begeisterung herrscht), sondern im Kern um die gemeinsame Verständigung auf die Frage, von

welcher Form der Arbeitsleistung zukünftig ein Mehr erwartet und vergütet wird und für wie legitim diese Form des Austauschverhältnisses von den Beteiligten gehalten wird. Gute und präzise Definitionen sind auch deshalb wichtig, weil sie von allen Beteiligten im Betrieb in gleicher Weise verstanden werden müssen. Die Erfahrungen in der GWW zeigen, daß dies überraschenderweise umso schwieriger ist, je verbreiteter, alltäglicher und umgangssprachlicher ein Begriff ist. Sehr intensive Diskussionen haben wir um die Abgrenzung der Begriffe von „Aufgabe“ und „Ziel“ geführt, und zwar nicht aus zweckfreiem germanistischen Seminarvergnügen, sondern zur Klärung der

Bezugspunkte der Leistungsbewertung (Aufgabe) und Zielvereinbarung (Ziel). Wer sich der Mühe unterzieht, diese und ähnlich alltägliche Begriffe in einem Sprachwörterbuch nachzuschlagen, wird manche Überraschung erleben, und die Unterstellung, jeder andere verstünde darunter dasselbe wie wir, ist fast immer irrig.

**Zu c):** Typischerweise sind die Skalen der Leistungsbewertungssysteme in Analogie zu Schulnoten aufgebaut, wobei die intensivsten Auseinandersetzungen sich mit der Frage beschäftigen, ob es eine gerade oder ungerade Anzahl von Stufen geben soll, also eine neutrale Verteilungsmittel oder nicht. Motiviert ist diese Diskussion nicht aus unmittelbaren Problemen der Skalenbildung oder der Kalibrierung heraus, sondern aus der Erfahrung mit typischen Bewerberfehlern, hier insbesondere der Tendenz zur Mittenbildung. Die Beobachtung, daß viele Führungskräfte in unerwünschter Weise dazu tendieren, ihre Mitarbeiter mit einer mittleren „Note“ zu bewerten – etwa aus Gründen der Konfliktvermeidung, des sparsamen Umgangs mit Budgets oder der Einhaltung von Verteilungsvorgaben, der „Unauffälligkeit“ etc. –, führt zu der Überlegung, diese Mitte einfach zu entfernen und damit eine konkrete Entscheidung gleichsam zu erzwingen. Unabhängig von diesem eher anwendungsorientierten Problem ist zu konstatieren, daß die meisten Skalierungen nach dem Prinzip aufgebaut sind, eine Abstufung entlang einer beschreibenden Aussage wie z.B. „erfüllt durchschnittlich die Anforderungen“ (das wäre die neutrale Mitte) aufzubauen und die einzelnen Ausprägungen daran zu kalibrieren („übertrifft gelegentlich die Anforderungen“, „übertrifft stets die Anforderungen“ zur positiven Seite und „erfüllt nicht immer die Anforderungen“, „erfüllt selten die Anforderungen“ zur negativen Seite hin). Hier beginnt, jenseits aller in der Praxis vorfindbaren Nuancierungen der Formulierungen oder der Anzahl der Stufen, das eigentliche methodische Problem: wie sind denn diese „Anforderungen“ definiert und durch wen? Diese Frage bleibt in der Regel völlig offen, und damit wird die Auslegung zu einer individuellen Angelegenheit einer jeden Führungskraft. Das Mehr oder Weniger von Etwas, das selbst völlig unbestimmt bleibt, mißt eine Relativposition, ohne die eigentliche Frage des „gemessen woran?“ (also die Kalibrierung im engeren Sinne) überhaupt gestellt zu haben. Selbst bei einer noch so präzisen Definition des Leistungsbegriffs käme über diese Öffnung die Willkür<sup>4</sup> in das System zurück.

---

4 In den Betrieben wird häufig die Position vertreten, daß jede Bewertung notwendigerweise subjektiv geprägt sei. Daraus wird dann gefolgert, daß Anstrengungen zur Eingrenzung der Subjektivität von vornherein vergebliche Liebesmühe und demzufolge nutzloser Aufwand seien. Bei dieser Argumentation wird das Kind mit dem Bad ausgeschüttet. Es wird dabei verkannt, daß der Anteil von Subjektivität im Verfahren so weit wie möglich begrenzt, kontrolliert und neutralisiert werden muß, und zwar auf prinzipiell angebbare Weise. Wird diese Subjektivität sich selbst überlassen, schlägt sie in Willkür um (womit keineswegs nur vorsätzliche und mißbräuchliche Ausnutzung von Grauzonen gemeint ist). Wenn jeder ein System unabhängig von anderen auslegt, wie er es für richtig hält, und dies, ohne sich selbst darüber Rechenschaft abzulegen, werden die Ergebnisse über kurz oder lang dem 2. Hauptsatz der Thermodynamik entsprechen: maximale Entropie.

Denn was z.B. sagt die Schulnote 3 im Fach Mathematik im Abschluszeugnis eines bestimmten Schülers über dessen Leistungsfähigkeit als solche und im Vergleich mit anderen Schülern aus? Die Note stellt zunächst ein ungeklärtes Saldo dar, in das schriftliche Arbeiten, mündliche Beteiligung am Unterricht (Redehäufigkeit oder inhaltliche Qualität oder eine Mischung daraus?), Anwesenheit, Wohlverhalten, Sympathien etc. eingegangen sind. Hier wurde absichtlich das Beispiel der Mathematik herangezogen: bei schriftlichen Arbeiten könne zwar Noten und Punktzahlen mit Genauigkeiten von mehreren Nachkommastellen vergeben und verglichen werden, doch die Frage, wofür wie viele Punkte vergeben werden und wie Punkte zu Noten verdichtet werden, enthält genügend Subjektivität und unterschiedliche Handhabung (gilt nur die richtige Lösung oder ist der Lösungsansatz im Vordergrund? Zählt die Eleganz des Ansatzes gegenüber der Umständlichkeit?<sup>5</sup>). Darüber hinaus muß bei der Interpretation der Aussagefähigkeit einer Note berücksichtigt werden, daß jeder Lehrer/Bewerter mehr oder minder implizit von einer Gaußschen Normalverteilung ausgeht – auch wenn diese nur Gültigkeit bei Vorliegen mathematisch großer Zahlen beanspruchen kann, und dies ist in keiner Schulklasse und bei keiner empirisch vorfindbaren Kontrollspanne von Vorgesetzten in den Unternehmen gegeben. Dennoch lassen sich alle Lehrer/Bewerter von der Grundüberzeugung leiten, daß in jeder Klasse wenige sehr gute, wenige sehr schlecht, und eine große Zahl mittelmäßig begabter Schüler anzutreffen seien, und daß die Notenverteilung innerhalb einer Klasse diese Normalverteilung widerspiegeln müsse. Dies führt dazu, daß ein guter Schüler, der in einer Klasse mit vielen guten Schülern ist, möglicherweise eine nur durchschnittliche Note erhält, während dieser Schüler in einer Parallelklasse mit vielen eher mäßige Schülern von demselben Lehrer eine herausragende Note für die gleiche Leistung erhalten hätte. Wenn wir den Bezugsrahmen für diesen Vergleich noch erweitern und diese Note an einer Gesamtschule mit einem Gymnasium vergleichen, und dann noch Standorte zwischen Nordrhein-Westfalen und Bayern, dann wird jenseits des Bezugs auf PISA deutlich, daß eine Schulnote für sich genommen so gut wie keine Aussagekraft enthält. Nicht daß diese Erkenntnis an sich überraschend wäre, nur findet selten ein Transfer auf Leistungsbewertungssysteme statt.

Eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse der Leistungsbewertung, Grundvoraussetzung für jede Form von Entgeltgerechtigkeit, wäre ohne eine klare Definition (nicht nur Benennung!) der Anforderungen demnach bereits im Ansatz ausgeschlossen. Wenn die Voraussetzung, daß ein Verfahren das messen muß, was es vorgibt zu messen, erfüllt werden soll, dann führt kein Weg daran vorbei, die Anforderungen zu definieren.

---

5 Es gibt genügend Untersuchungen darüber, daß identische schriftliche Schülerarbeiten, die einer großen Anzahl von Lehrern zur Bewertung vorgelegt wurden, mit dem gesamten Spektrum von 1 bis 6 bewertet wurden. Bekannt ist dieser Sachverhalt bei Deutschaufsätzen, weniger jedoch, daß dies auch für die Mathematik gilt, die als Hort der Wissenschaftlichkeit und Objektivität betrachtet wird. Vgl. Reinhard Kahl: Schlechte Zensur für Noten; in: Die Zeit vom 14.06.2006



**Zu d):** Auch sorgfältig aufgebaute Bewertungssysteme stellen für sich genommen noch keine Garantie dafür dar, daß das gemessen wird, was vorgegeben wird zu messen. Die dezentrale und parallele Handhabung einer Vielzahl von Bewertungen im Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiter für höchst unterschiedliche Stellen erfordert nicht nur ein einheitliches Verständnis der Leistungsmerkmale und eine einheitliche Definition der Anforderungen, sondern auch eine einheitliche Anwendung des Bewertungsverfahrens. Wenn auch nur in Einzelfällen die Bewertungssituationen dem Modell des „orientalischen Basars“ (die Mitarbeiter fordern eine bessere Bewertung als sie selbst glauben zu verdienen, die Vorgesetzten bieten eine geringere Einstufung an, da sie wissen, daß die Mitarbeiter ihre Forderungen überziehen, und man einigt sich letztlich zur Zufriedenheit aller auf die goldene Mitte) folgen, verschiebt sich das Meßverfahren. Gemessen wird dann nicht mehr die Leistung im Hinblick auf das vorgegebene Kriterium, sondern gemessen werden die rhetorischen Fähigkeiten und gegebenenfalls die Chuzpe des Mitarbeiters. Jedem Bewerter muß deutlich sein, daß bereits das Zulassen von Feilschen<sup>6</sup> unter der Hand einen zweiten, verdeckten und unzulässigen Maßstab neben der offiziellen Skala eingeführt hat. Die Vergleichbarkeit der Bewertungsergebnisse und die Entgeltgerechtigkeit im Quervergleich der Mitarbeiter sind demgegenüber nur zu gewährleisten, wenn in jedem Einzelfall derselbe Maßstab in gleicher Weise angewendet wird.

---

6 Der offene Austausch von Selbst- und Fremdwahrnehmung und die Diskussion über abweichende Auffassungen gehören zu den Erfordernissen eines jeden Mitarbeitergesprächs und stellen noch kein Feilschen in diesem Sinne dar.

In diesem Zusammenhang sind auch Verteilungsvorgaben, die in der Regel nach dem Modell der Gaußschen Normalverteilung aufgebaut sind, als äußerst problematisch zu betrachten. Hintergrund dafür sind zumeist Aspekte der Budgetierung, also der Deckelung des zu verteilenden Gesamtvolumens und/oder der Versuch der Vermeidung, daß die Bewertungen nach einiger Zeit insgesamt „zu gut“ werden, also nach oben aus dem Ruder laufen. Jede Verteilungsvorgabe hat jedoch unerwünschte Tücken. Die erste Konsequenz ist die, daß die Besserbewertung eines Mitarbeiters unmittelbar die Abwertung eines anderen Mitarbeiters, und zwar um denselben Betrag, erfordert. Je kleinräumiger der Bezug der Verteilungsvorgabe ist (Kostenstelle, Abteilung, Bereich, Gesamtunternehmen, Konzern), desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, daß die Verteilungsvorgabe mit dem realen Leistungsgeschehen und dessen Entwicklung in Einklang zu bringen ist, und desto persönlicher geraten die Einschätzungen der Betroffenen („Nur damit Du besser bewertet werden kannst, mußte ich abgruppiert werden“). Bei den Bewertern führen sie tendenziell zu einem Umgang, bei dem ausgehend von einem im vorhinein feststehenden Endergebnis eine Rückrechnung stattfindet, mit der die Einzelergebnisse „passend“ gemacht werden. Im Grenzfall könnte sich die Leistung einer kompletten Belegschaft verbessert haben, wobei dadurch, daß sich alle Belegschaftsmitglieder gleichmäßig verbessern und sich deshalb ihre Relativposition zueinander nicht ändert, niemand eine bessere Bewertung gegenüber dem Vorjahr erhielt. Man stelle sich unter diesen Voraussetzungen das Feedback der Führungskraft an den Mitarbeiter und die motivationalen Konsequenzen dieses Gesprächs vor.

### **Vollständigkeit der Bewertung und die Schwelle formaler Vorgänge**

Jede Bewertung steht vor dem an sich unlösbaren Problem der Vollständigkeit. Auch bei bestem Willen und günstigsten Voraussetzungen wird diese Vollständigkeit nicht erreichbar sein, auch wenn sie so weit wie möglich angestrebt werden sollte. Letztlich muß eine ausgewogene Würdigung aller relevanten Faktoren zu allen Bewertungsmerkmalen vorgenommen werden, bei aller Lückenhaftigkeit der vorliegenden Informationen.

Das Problem der Vollständigkeit ergibt sich insbesondere,

- wenn der betreffende Vorgesetzte zahlenmäßig oder geographisch große Bereiche zu betreuen hat
- wenn der betreffende Vorgesetzte bei der Ausübung seiner eigenen Tätigkeit nur unregelmäßig in direktem Kontakt mit den Mitarbeitern steht
- wenn der betreffende Vorgesetzte die Arbeit der Mitarbeiter fachlich nicht vollständig überblickt aufgrund unterschiedlicher professioneller Herkunft

Das Problem der Vollständigkeit umfaßt zum einen die grundlegende Wahrnehmbarkeit (systematisch fehlende bzw. zu geringe Primärerfahrung aufgrund örtlich getrennter Leistungserbringung und Interpretation der beobachtbaren Sachverhalte) und zum anderen die Gedächtnisrepräsentanz (viele Mitarbeiter, lange Bewertungszeiträume) und Dokumentation der relevanten Faktoren. Im Hinblick auf die grundlegende Wahrnehmbarkeit ergibt sich das Problem formaler Schwellenwerte.

Eine Vielzahl alltäglicher Arbeitsaufgaben wird typischerweise so erledigt, daß dies formale „Spuren“ hinterläßt, die eine Klärung des Ob oder ob nicht sehr eindeutig zuläßt. Bestimmte Vorgänge werden dokumentiert oder quittiert, Dinge werden weitergeleitet, Termine abgehakt, Vorgänge und Akten weitergeleitet, eine Besprechung wird abgehalten, ein Auftrag abgearbeitet, für die Teilnahme an einer Qualifizierungsmaßnahme gibt es eine Bescheinigung oder ein Zertifikat, ein Verbesserungsvorschlag wurde aufgeschrieben und hat einen Eingangsstempel etc. Zwar ist damit noch nichts über das Wie der Erledigung ausgesagt – dies ist gerade Gegenstand der Leistungsbewertung –, aber die Erledigung selbst läßt sich gut und ggfs. auch noch mit großem zeitlichen Versatz und ohne eigene körperliche Anwesenheit prüfen. Dies führt leicht dazu, daß Vorgänge, die unterhalb dieser formalen Schwelle bleiben, die keine dauerhaft konservierten oder konservierbaren „Spuren“ hinterlassen, von anderen Menschen (seien es Kollegen, seien es Vorgesetzte) nicht nur nicht wahrgenommen werden, sondern auch, selbst wenn sie wahrgenommen werden, nicht mit in die Bewertungen einfließen, weil sie durch ihren eher informellen Charakter „nicht zählen“, als selbstverständlich betrachtet werden etc. Dies gilt insbesondere dann, wenn das zu bewertende Merkmal selbst – implizit und unbewußt – über seinen förmlichen Charakter definiert wird.

Hielte man sich bei der Leistungsbewertung nur an formal nachweisbare und dokumentierte Vorgänge, so würde eine Vielzahl wichtiger Beiträge für das Gelingen der Arbeit und das Erreichen der Unternehmensziele verloren. Das Problem der „Sichtbarkeit“ verschärft sich in allen Fällen noch weiter, wenn bestimmte Tätigkeiten nicht eindeutig einer ebenso bestimmten Arbeitsaufgabe zuzuordnen sind oder wenn die Ausführung einer Tätigkeit mehreren Zielen gleichzeitig dient. Grundsätzlich gilt, daß formale Schwellen die Bewertung zwar erleichtern, daß diese sich aber nicht auf solche Fälle beschränken darf. In allen Fällen, in denen eine Führungskraft bei seiner Alltagstätigkeit nur sehr unregelmäßig in direktem Kontakt zum Mitarbeiter steht, lassen sich bewertungsrelevante Vorgänge nur kommunikativ erschließen.



Leitfragen dafür könnten sein:

- Wie weit ist die Bearbeitung von Vorgang A gediehen?
- Gab es Besonderheiten oder Abweichungen zu ähnlichen/früheren Fällen?
- Worin bestanden die?
- Wie sind Sie mit Problem x oder y umgegangen?
- Welches waren die Reaktionen (der Kunden, der Kollegen, des Teams, anderer Abteilungen, der Öffentlichkeit, der Menschen mit Behinderungen, der Angehörigen...)?
- Wie bewerten wir diese Reaktionen?
- Was waren die Resultate?
- Welche Schlußfolgerungen kann man daraus Ihrer Meinung nach ziehen?
- Hat dies möglicherweise Auswirkungen auf Thema B oder Bereich C?
- Wie wollen Sie in diesem Fall weiter vorgehen?

Bei dieser Art von Gespräch findet ein Austausch über die Alltagsarbeit statt, der eindeutige Rückschlüsse über die Leistung des Mitarbeiters im Hinblick auf definierte Leistungsmerkmale zuläßt. Ideen und Gedanken, die ich nicht habe, kann ich auch nicht mitteilen; umgekehrt läßt sich über die Mitteilung der Gedanken, Hintergründe, Annahmen und Problembeschreibungen ablesen, wie ein Mitarbeiter mit einem konkreten Sachverhalt umgegangen ist – und zwar ohne den problematischen Rückgriff auf Informationen Dritter und vom Hörensagen. Darüber hinaus erlaubt dieses Gespräch auch die systematische Einbeziehung von Sachverhalten unterhalb der Schwelle formaler Vorgänge. Ein solcher Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter muß regelmäßig und häufig genug stattfinden. Dabei ist dafür weder eine bestimmte Form erforderlich – das Gespräch kann im Rahmen einer Teambesprechung, auf dem Flur, am Kaffeautomaten, in der Kantine oder im Grenzfall auch am Telefon stattfinden – noch ein hoher Zeitaufwand.

Aufgrund des langen Bewertungszeitraums und der Anzahl der zu bewertenden Mitarbeiter stellt sich das Problem der laufenden Dokumentation der für die Leistungsbewertung relevanten Faktoren. Dadurch soll der klassische Bewerterfehler vermieden werden, daß nur der letzte Zeitraum unmittelbar vor einer Bewertung, soweit er noch im Gedächtnis ist, in die Bewertung einfließt und alle anderen Ereignisse mehr oder minder zufällig das Ergebnis beeinflussen (der sog. Nikolaueffekt). Andererseits wirft jede Form der Dokumentation grundlegende Probleme auf. Es darf auf keinen Fall auch nur der Eindruck entstehen, es würden „Schwarzbücher“ und geheime Dateien geführt, in denen jeder „Fehltritt“ dokumentiert werde. Obwohl jeder Mitarbeiter durchaus ein eigenes Interesse daran haben dürfte, daß sich der Vorgesetzte auch noch nach einem halben Jahr an gelungene Dinge erinnert und diese beizeiten

wieder für die Leistungsbewertung heranzieht und angemessen würdigt, verbindet sich mit jeder Form der schriftlichen Dokumentation doch auch die Ambivalenz des Notenbüchleins der Schulmeister vergangener Zeiten. Diese Ambivalenz darf auf gar keinen Fall dadurch (vermeintlich) aufgelöst werden, indem die Dokumentation ohne Wissen der Mitarbeiter geführt wird. Jede Form von verdecktem Instrument schürt Mißtrauen und beeinträchtigt die vertrauensvolle Zusammenarbeit. Darüber hinaus ist zu beachten, daß eine solche Dokumentation zwangsläufig personenbezogene Daten beinhaltet, damit besonders schutzwürdig ist und den Regelungen des Bundesdatenschutzgesetzes unterliegt. Sollte eine solche Dokumentation auf dem Computer geführt werden, so erfordert dies gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG die Zustimmung des Betriebsrats und den Abschluß einer Betriebsvereinbarung. Es wäre auch zu prüfen, inwieweit rechtlich betrachtet die Vorschriften zur Führung von Personalakten zu beachten sind.

Bei jeder Form der Dokumentation ist vorgängig die Frage selektiver Wahrnehmung zu klären. Häufig ist es so, daß negative Beispiele stärker auffallen und sich besser einprägen als positive, zu geschätzten Personen fallen einem eher positive Beispiele ein, zu weniger geschätzten eher negative. Auch ohne Vorsatz und bewußte Willensentscheidung ist diese Form der Selektivität hoch wirksam. Die Vermeidung der unerwünschten Konsequenzen selektiver Wahrnehmung erfordert von jedem einzelnen eine entsprechende Sensibilität und bewußte Anstrengung.

Eine fortlaufend zu führende Dokumentation hätte folgende Kriterien zu erfüllen:

- sie muß einfach, übersichtlich und nachvollziehbar sein
- sie muß bezogen sein auf die Bewertungsmerkmale
- sie muß sich entlang nachvollziehbarer stichwortartiger Beispiele (positiver wie weniger positiver) strukturieren
- sie muß (zur Sensibilisierung im Hinblick auf Selektivität) ausdrücklich positive wie negative Beispiele abfragen
- sie müßte die jeweilige Quelle der Beispiele gemäß formaler Nachvollziehbarkeit, eigenen Beobachtungen, Gesprächen mit Mitarbeitern und Rückmeldungen Dritter unterscheiden

Bei gleichzeitiger Berücksichtigung aller genannten Kriterien wird das erste – die Einfachheit und Übersichtlichkeit – bereits wieder beeinträchtigt.

## 4.4. Vorgehensweise

Auf dem Hintergrund der eingangs genannten Ziele und Kriterien für das zu entwickelnde System der Leistungsbewertung sowie der dargelegten methodischen Grundprobleme wurde entschieden, daß in der GWW das Rad neu erfunden werden und die Konzeptentwicklung in einem beteiligungsorientierten und iterativen Prozeß erfolgen sollte. Am Beginn stand der sprichwörtliche tabula rasa: Beispiele aus anderen Unternehmen sowie alle in der GWW bis dahin diskutierten Ansätze wurden vom Tisch genommen. Der Prozeß begann mit 3 eintägigen Workshops mit jeweils ca. 20 Mitarbeitern ohne Führungsfunktion, getrennt nach den Bereichen Werkstatt, Wohnen und Zentrale Dienste. Diese Workshops dienten sowohl der Information und Beteiligung der Beschäftigten, der wechselseitigen Klärung von Erwartungen und Anforderungen, als auch der bereichsbezogenen Erarbeitung von Qualitätskriterien der Arbeit. Die Teilnahme erfolgte auf freiwilliger Basis, und in der ersten Workshoprunde nahmen zur Ermöglichung einer offenen Diskussion keine Vorgesetzten teil. Darauf aufbauend fand eine zweite Workshoprunde statt, in die sowohl Beschäftigte ohne Vorgesetztenfunktion als auch Führungskräfte bis hin zur Geschäftsführung einbezogen waren.



Der Diskussionsbedarf zu dem gesamten Themenkomplex Leistungsbewertung, Zielvereinbarungen und Mitarbeitergespräche war bei allen Teilnehmern außerordentlich hoch. Es zeigte sich, daß die Leitfragen, vor allem der ersten Workshoprunde:

- „Was sind die gegenwärtigen und – soweit erkennbar – die zukünftigen Probleme und Schwierigkeiten unserer Arbeit? Welche Stellschrauben zur Gestaltung haben wir (und welche nutzen wir primär)?“
- „Welches sind unsere Schnittstellen/Kunden und was sind deren Erwartungen/Anforderungen an uns? (Welche davon sind legitim, welche nicht?) Welche können wir besser erfüllen, welche weniger?“
- „Was genau heißt bei uns Qualität der Arbeit und woran können wir sie messen/beurteilen?“

nicht einfach zu beantworten waren. Es war generell schwierig, über die eigene Arbeit auf der Metaebene – über das Was, Wie und Warum – zu reflektieren; dies bezog sich auf alle denkbaren Teilaspekte der Leitfragen. Was ist eine abgrenzbare Tätigkeit/Aufgabe und was ist Teil einer umfassenderen Aufgabe? Wie werden einzelne Tätigkeiten gegeneinander abgegrenzt und was wären sinnvolle Abgrenzungskriterien? Was sind Kern- und Randaufgaben, wo liegen die besonderen Schwierigkeiten, wovon hängt der Erfolg einer bestimmten Aufgabe ab?

Die ersten Workshops wurden vor allem deshalb bereichsspezifisch angelegt, um Hinweise für einen konkreten Leistungsbegriff ableiten zu können. Je konkreter und homogener die Arbeitsstrukturen sind, um so konkreter und homogener kann der Leistungsbegriff formuliert werden, je differenzierter die Arbeitsstrukturen sind, desto abstrakter und verallgemeinernder muß der Leistungsbegriff ausfallen. Es gibt dabei kein „richtiges“ Abstraktionsniveau; die betrieblichen Akteure müssen sich gemeinsam auf ein ihnen sinnvoll und begründbar erscheinendes verständigen. In der GWW war von vornherein Konsens, ein möglichst einheitliches Leistungsbewertungssystem anzustreben. Insofern mußten auch aus den Diskussionen in den bereichsspezifischen Workshops die übergreifenden Gemeinsamkeiten, der gemeinsame Nenner, herauspräpariert werden.

Die für einen außenstehenden Berater auffälligen Gemeinsamkeiten waren:

- Die Aufgaben und Tätigkeiten in den einzelnen Bereichen waren sowohl auf der inhaltlichen Ebene als auch von der damit verbundenen Zeitstruktur her, im Hinblick auf die Gesamtheit aller Funktionen und auch bezogen auf die einzelnen Beschäftigten, außerordentlich vielfältig, heterogen und mit komplexen Schnittstellenanforderungen verknüpft.

*Stellen- und Funktionsbeschreibungen sind typischerweise ein Unterfall des „geduldigen Papiers“, das man in erster Linie für lediglich zwei Zwecke benötigt, die zeitlich auch noch zusammenfallen: zum einen werden sie benötigt für die erstmalige Eingruppierung des Stelleninhabers, zum anderen für dessen Instruktion, was er zukünftig tun soll. Letzteres ist eine Form der Kompetenzdefinition, und zwar im doppelten Sinne des Begriffs: für die beschriebenen Aufgaben ist*

der Stelleninhaber qualifiziert (bzw. hat es zu sein), d.h. er kann es tun, und er ist auch durch die Stellenbeschreibung dazu befugt bzw. verpflichtet, d.h. er darf – und muß – es tun<sup>7</sup>. In der Regel wird nach Erfüllung dieser Zwecke die Stellenbeschreibung abgelegt und nicht mehr zur Hand genommen. Die Wahrnehmung der einzelnen Aufgaben erfolgt in der Praxis entsprechend den für die Stelle konstitutiven Hauptfunktionen, dem Alltagsdruck und den jeweils typischen Improvisationserfordernissen. Ein Teil der weiteren Aufgaben fällt entweder unter den Tisch oder wird eher nebenher wahrgenommen. Fragt man einen Stelleninhaber, warum er eine bestimmte Aufgabe nicht wahrgenommen habe, so erhält man regelmäßig die Antwort, die den Vorzug hat, auch stets triftig zu sein: „Ich hatte keine Zeit“. Der Sachverhalt ist gut erklärbar, aber dysfunktional.

- Bei den meisten Beschäftigten herrschte eine Tendenz vor, die Wahrnehmung der eigenen Arbeit im Hinblick auf Bedeutung, Verantwortung, Aufwand und Ertrag auf das Nahumfeld zu begrenzen (es erfolgt implizit eine eigenständige Definition der „eigentlichen“ Arbeit einschließlich der Einteilung in Kern- und Randaufgaben in Abhängigkeit von persönlichen Vorlieben und Abneigungen und nach weiteren, im einzelnen nicht genau bestimmbar Kriterien)<sup>8</sup>.

*Die Begrenzung auf die Nahumwelt der Arbeitsrolle führt zu im Wortsinne geographischen Konnotationen des Begriffs „Arbeitsplatz“. Dort, wo man örtlich-räumlich tätig ist, wird individuell das Verhältnis von Aufwand und Ertrag bewertet, und nur das, was dort auch sichtbar wird, fließt in die Betrachtung ein. Bei dieser Sichtweise geraten alle schnittstellenbezogenen Aufgaben als nicht zu den „eigentlichen“ gehörend in die zweite oder dritte Priorität, weil die Erforderlichkeit sich weder unmittelbar erschließt noch am eigenen Arbeitsplatz sichtbar wird; der Nutzen entsteht an anderer Stelle und für andere Personen, insoweit fließt nur der Aufwand in das – stets implizite – Kalkül ein<sup>9</sup>. Dieser Zusammenhang beschreibt auch den grundlegenden Entstehungskontext für die typischen Schnittstellenprobleme bzw. umgekehrt formuliert für die Abteilungsegoismen und die bekannten*

---

7 Jede Form der Kompetenzdefinition enthält im logischen Umkehrschluß, ob wir es wollen oder nicht, auch gleichzeitig eine Inkompetenzdefinition, nämlich für alles andere, was dort nicht ausdrücklich aufgeführt ist. Dies ist die Grundlage, auf der sich das vielfach kritisierte Zuständigkeitsdenken („Dafür werde ich nicht bezahlt!“) und die organisierte Verantwortungslosigkeit („Das geht mich nichts an!“) bilden können.

8 Dabei handelst es sich keineswegs um ein Spezifikum der GWW-Beschäftigten, sondern um ein auch in anderen Betrieben beobachtbares Phänomen

9 Der stereotype Vorwurf von Bürokratismus und „Wasserkopf“ betrifft vor allem das Führen von Statistiken, Dokumentationen, Qualitätsmanagementsysteme, Abrechnungsunterlagen etc. Aufklärung über den Sinn und Nutzen dieser Aufgaben sind hilfreich, aber im allgemeinen nicht ausreichend, solange der Nutzen nicht beim Erbringer der Leistung, sondern bei einem anderen „Nutznießer“ verbleibt. Rotation der Beschäftigten im Sinne von Rollentausch wäre wünschenswert, ist aber aufgrund der Unterschiedlichkeit der Qualifikationsanforderungen in der Regel nicht machbar.

*separatistischen Bestrebungen. Jeder in sich geschlossene Organisationsbereich ist bestrebt, die eigene Arbeit so effizient wie möglich zu gestalten, zieht aber einen gedanklichen Wassergraben um sich herum und interpretiert Anforderungen anderer Abteilungen und Bereiche als unzulässige Beeinträchtigung der „eigenen“ Arbeit und als Zumutung einer Zusatzaufgabe, also als Erschwernis. Aus der Perspektive der Gesamtorganisation führt dies zu Effizienzproblemen. Diese sind jedoch nicht durch bloße Appelle lösbar, auch nicht allein durch die zahlenmäßige Verringerung der Schnittstellen. Darüber hinaus ist deren bewußte strukturelle Gestaltung erforderlich.*

- Es gab eine verbreitete Sichtweise, in der GWW gäbe es „zu viele Baustellen“; womit das Problem von Stabilität und Kontinuität vs. Innovation und Wandel angesprochen war.

*Die sequentielle Arbeitsweise (erst Aufgabe A, wenn die abgeschlossen ist, kommt Aufgabe B, dann Aufgabe C und so fort) ist sehr beliebt, aber in Anbetracht des üblichen Drucks nur selten möglich. Das parallele Management einer Vielzahl unterschiedlicher Aufgaben und Projekte mit unterschiedlichen Zeitstrukturen und -dynamiken mit entsprechend hohen Anforderungen ist zum Normalfall geworden. Dies gilt auch für Innovationsprojekte. Die für die GWW relevanten Umwelten (Träger, Auftraggeber, Gesetzgeber etc.) sind in einem permanenten und tiefgreifenden Wandlungsprozeß begriffen (Änderungen der Sozialgesetzgebung, Kostenerstattung, Wegfall der Gebietsmonopole etc.). Wenn demnach das einzig Beständige der Wandel ist, dann muß dieser Wandel nicht nur angemessen „mitgemacht“ und „nachvollzogen“ werden, sondern eher noch vorweggenommen und antizipativ gestaltet werden. Insofern mag es sein, daß falsche Baustellen bearbeitet werden, daß einzelne Baustellen falsch bearbeitet werden oder liegenbleiben, die Tatsache paralleler Innovationsprojekte an sich ist eher ein Zeichen für die Vitalität einer Organisation.*

Aus diesen Beobachtungen und Grundüberlegungen heraus wurde in mehreren Stufen standortübergreifend gemeinsam mit allen Beteiligten, Beschäftigten und Führungskräften, Personalreferat, Geschäftsführung und Betriebsrat iterativ das Konzept für den Leistungsbegriff und dessen Ausgestaltung erarbeitet. Zur Vorbereitung der Mitarbeitergespräche und der Durchführung der Leistungsbewertung wurden Schulungs- und Informationsveranstaltungen durchgeführt, und nach den ersten Bewertungsrunden fanden jeweils Workshops zur Zwischenbilanzierung statt. Aufgrund der Erfahrungen wurde das System der Leistungsbewertung verfeinert und erweitert, so daß hier tatsächlich von einem „lebenden System“ gesprochen werden kann.

## 4.5. Das System der Leistungsbewertung in der GWW

### 4.5.1. Bewertungsmerkmale

Zweck und Ziel der GWW ist die Betreuung und Förderung behinderter Menschen, d.h. bestmögliche Wahrnehmung von Dienstleistungsaufgaben in einem sehr wörtlichen Sinne. Aus dieser allgemeinen Feststellung im Zusammenhang mit den vorstehenden Überlegungen wurden folgende Bewertungsmerkmale (= übergreifende und für alle Bereiche und Stellen gleichermaßen geltende Leistungsbegriffe) abgeleitet:

- Kundenorientierung
- Effizienz
- Innovation

Diese Begriffe sind zunächst alltäglich gebrauchte Schlagworte und bedurften deshalb intensiver Diskussion und Definition. Grundsätzlich erschienen Kundenorientierung und Effizienz allen Beteiligten wenig problematisch – diese Leistungen wurden, wie implizit oder ausdrücklich auch immer, schon vor der Einführung der Leistungsbewertung von ihnen erwartet. Der Innovationsbegriff löste größere Debatten aus, vor allem auch deshalb, weil er zum einen völlig neu als Bezugspunkt von Leistung war, und zum anderen, weil es bisher keine Anknüpfung in der üblichen Geschäftsgrundlage – vom Arbeitsvertrag bis zur Stellenbeschreibung – gab. Insofern wurde der Innovationsbegriff vielfach als die Einführung einer zusätzlichen Aufgabe betrachtet, mit der dann berechtigten Folgefrage, ob dies nicht einer Intensivierung der Arbeit gleichkäme und ob es sich nicht auch in der Grundvergütung auswirken müsse. Doch auch die scheinbar unproblematischeren Bewertungsmerkmale sind dies im Detail und auf den zweiten Blick keineswegs.

#### **Kundenorientierung**

Kundenorientierung ist zunächst eine Worthülse, ein inhaltsleeres Etikett, das häufig floskelhaft und emphatisch aufgeladen verwendet wird. Hinter der Fassade ist es jedoch ein sehr komplexes Merkmal, das sich aus vielen verschiedenen Faktoren zusammensetzen kann (zumah die einzelnen Kundengruppen sich nochmals deutlich unterscheiden). Von zentraler Bedeutung ist, daß jeder Kunde, wer auch immer sich im Einzelfall dahinter verbirgt, Adressat der Arbeit einer Einrichtung ist, entweder als Nutznießer (im Sinne eines End„verbrauchers“) oder Weiterverarbeiter, der auf das Ergebnis der Arbeit anderer angewiesen ist, um seine eigene Leistung erbringen zu können. Der Kunde hat Ansprüche und Wünsche an die Ergebnisse und/oder die Form der Erbringung der Leistung, und diese müssen, soweit sie legitim und durch die Art des vertraglichen Verhältnisses abgedeckt sind, so gut wie möglich befriedigt werden. Die Kundenwünsche können dabei hochgradig standardisiert, gleichförmig

und stabil sein oder auch speziell, situativ wechselnd und wenig konstant. Je nachdem, auf welcher Stufe dieser gedachten Skala ein Kunde einzuordnen ist, ist die Ermittlung, Wahrnehmung und Umsetzung dieser Kundenwünsche einfacher oder schwieriger, und je bedeutsamer ein Kunde für eine Einrichtung ist, desto wichtiger wird der sensible Umgang mit den Kundenwünschen. Grundsätzlich gilt, daß jeder Kunde, und sei er auch nur einer unter vielen ohne besondere Nachfragemacht, gegenüber dem Erbringer einer Leistung ein gewisses Sanktionspotential hat – ein ökonomisches durch die Drohung, die Leistung anderweitig zu beziehen, ein rechtliches aufgrund von Vertragsbeziehungen oder ein legitimatorisches, insoweit er die offizielle Begründung für die Existenz einer Einrichtung ist.

Welches die Kundenwünsche sind, ist z.T. sehr präzise umrissen, z.B. bei industriellen Kunden wie DaimlerChrysler, mit denen alle Spezifikationen detailliert vertraglich geregelt sind. Bei anderen Kundengruppen hingegen, wie z.B. den behinderten Menschen, die ihre Wünsche nicht immer deutlich äußern können, ist für das Erkennen und die Wahrnehmung der Kundenwünsche und das Feedback über die Zufriedenheit mit der Leistung ein hohes Maß an Empathie erforderlich. Worauf sich die Kundenorientierung eines Beschäftigten bzw. umgekehrt die Wünsche eines Kunden an einen Beschäftigten inhaltlich konkret beziehen, ist von der jeweiligen Aufgabenbeschreibung der Stelle abhängig. Wenn z.B. die Entwicklung und Umsetzung pädagogischer Konzepte zur Persönlichkeitsförderung der behinderten Menschen die wesentliche Aufgabe eines Beschäftigten ist, dann sind die jeweils konkret entwickelten Konzepte sowie deren Umsetzung daraufhin zu prüfen, wie die darauf bezogenen Kundenwünsche erkannt („wahrgenommen“), aufgenommen und übersetzt wurden. Wenn, um ein anderes Beispiel zu nennen, die Reinigung der Wohnräume die wesentliche Aufgabe eines Beschäftigten ist, dann ist zu prüfen, wie die darauf bezogenen Kundenwünsche, z.B. im Hinblick auf Sauberkeit, Ordnung, Sicherheit und Hygiene, erkannt, aufgenommen und übersetzt wurden. Unabhängig davon, ob eine zu bewertende Aufgabe in der



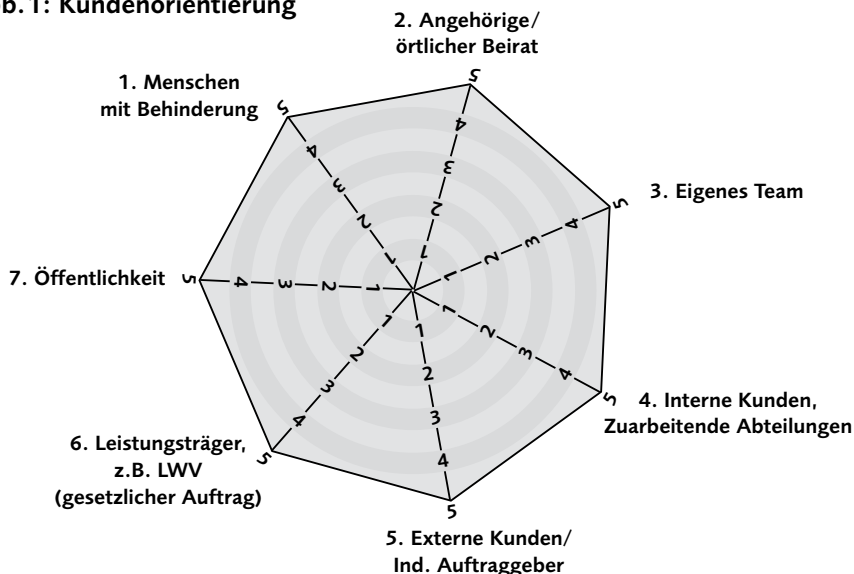
Arbeitsunterweisung, Aus- und Weiterbildung, Persönlichkeitsförderung, der Integration behinderter Menschen in den Arbeitsmarkt, hauswirtschaftlicher oder verwaltender Tätigkeiten, der Entwicklung und Umsetzung tagesstrukturierender Angebote o.ä. besteht – die Fragen an die Kundenorientierung bleiben bei aller Unterschiedlichkeit dieselben: Wer ist der Adressat meiner Arbeit? Welches sind dessen Wünsche und Ansprüche an meine Arbeit? Was genau muß ich tun, um diesen Ansprüchen gerecht zu werden? Sind diese Wünsche und Ansprüche gleichbleibend und homogen oder wechseln sie von Situation zu Situation oder im Zeitablauf? Welche dieser Wünsche und Bedürfnisse kann und darf ich nicht erfüllen? Woran stelle ich fest, ob der Kunde mit meiner auf ihn bezogenen Arbeit zufrieden ist? Woran entscheidet sich, ob die Erfüllung der Kundenwünsche besser oder schlechter gelingt? Welche der Kundenwünsche können nur arbeitsteilig bzw. im Team erfüllt werden, und wie stellen wir die dafür erforderliche Kooperation und Abstimmung her? Maßstab der Kundenorientierung ist demnach stets die jeweilige Aufgabenbeschreibung, so daß die inhaltlichen Bezugspunkte wechseln.



Grundsätzlich gilt, daß blinde Anpassung an jedweden Kundenwunsch nicht das Maß aller Dinge sein kann. Vorausgesetzt wird, daß eine (nach welchen Regeln auch immer vollzogene) Prüfung der Legitimität der Kundenwünsche zulässig und erwünscht ist. Insbesondere kann es zu widersprüchlichen Wünschen innerhalb einer Kundengruppe als auch zu widersprüchlichen Anforderungen zwischen den verschiedenen Kundengruppen kommen. Maßgeblich muß der angemessene und souveräne Umgang mit diesen Widersprüchen sein. Das Austragen von Konflikten spricht nicht schon an sich gegen Kundenorientierung, sondern kann im Gegenteil deren Sicherstellung förderlich sein (Prüfung der Legitimität; Herstellung von Vereinbarkeiten zwischen verschiedenen Kundengruppen [z.B. eigenes Team/Schnittstellen zu den behinderten Menschen]).

Die erste Frage zur Kundenorientierung muß klären, mit welchen unterscheidbaren Kundengruppen die GWW überhaupt in Berührung kommt.

**Abb. 1: Kundenorientierung**



Kundenorientierung wurde in einem umfassenden Sinne ausgelegt. Das eigene Team wurde einbezogen, um hier die Form der Zusammenarbeit, gerechte Arbeitsverteilung im Team, gegenseitige Unterstützung etc. zu bewerten. Die Einbeziehung der internen Kunden reflektiert die Ausführungen zu den Schnittstellenproblemen und sollte unterstreichen, daß die Zuarbeit für andere als Teil der eigenen Aufgabe zu betrachten ist und in die Bewertung der Leistung einfließt. Damit wird mehr als ein Appell ausgelöst, vielmehr wird die Situationslogik umgekehrt durch eine systematische Darlegungspflicht und einen positiven materiellen Anreiz.

Überraschend erschien vielen Beschäftigten und auch Führungskräften der Vorschlag, die Öffentlichkeit als gesonderte Kundengruppe mit zu erfüllenden Anforderungen in die Leistungsbewertung aufzunehmen.

Für alle Unternehmen – und auch für soziale Einrichtungen wie die GWW, bei der das Gewinnstreben nicht im Vordergrund steht – ist ein positives Klima in der Öffentlichkeit wichtig. Es geht nicht nur um Werbung im engeren Sinn, Werbung für Produkte, Dienstleistungen und Know How als unmittelbares Mittel zur Absatzsteigerung. Es geht auch und vor allem um Präsenz der Einrichtung, Sichtbarkeit und Bekanntheit, Gewicht und Ansehen. Eine Einrichtung muß in der Öffentlichkeit wahrgenommen werden – sonst verliert sie mittelfristig an Bedeutung und die Existenzgrundlage. Wie die GWW in der Öffentlichkeit wahrgenommen wird, ist Gegenstand der Leistungsbewertung.

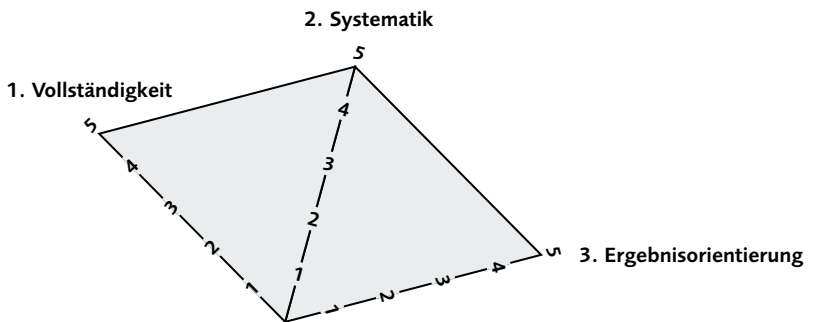
Die Arbeit an und mit der Kundengruppe Öffentlichkeit erschöpft sich nicht in der Vertretung der GWW in Gremien durch die Geschäftsführung, der Beteiligung der GWW an Messen und Ausstellungen, dem Internetauftritt, dem Druck von Hochglanzbroschüren, der Erstellung und Verbreitung eines Leitbildes etc. Alle diese Formen der Öffentlichkeitsarbeit sind gewiß notwendig, aber sie sind keineswegs hinreichend. Aus diesem Grund wurde das Bewertungsmerkmal Kundenorientierung um die Bezugsgruppe „Öffentlichkeit“ erweitert. Hier herrscht im allgemeinen die Auffassung, dieses Thema sei ausschließlich Angelegenheit der Geschäftsführung und der Abteilung Öffentlichkeitsarbeit. Die Tatsache, daß jeder Mitarbeiter in der Öffentlichkeit (d.h. sobald er von GWW-externen Personen, Institutionen, Unternehmen o.ä. als Angehöriger und Vertreter der GWW identifiziert und wahrgenommen wird) bewertet wird und damit das Bild anderer von der GWW beeinflusst und mitprägt, ist hier der entscheidende Ansatzpunkt. Der schönste „Tag der offenen Tür“ bzw. andere Unternehmenspräsentationen zu hochhoffiziellen Anlässen nützen wenig, wenn das Bild der GWW durch das alltägliche Verhalten der Mitarbeiter in anderer und möglicherweise abweichender Weise bestimmt wird. Kongruenz (die Übereinstimmung zwischen den offiziell vermittelten Darstellungen, wie die GWW nach außen erscheinen will und der tatsächlich gelebten Praxis durch alle GWW-Angehörigen) in der Außendarstellung und in der Außenwahrnehmung ist ein zentrales Erfordernis und muß ständig und vor allem auch durch alle Beteiligten in prinzipiell gleicher Weise bestätigt werden. Nichts hinterläßt eine verheerendere Wirkung als Diskrepanz (Auseinanderfallen von offizieller Rhetorik und tatsächlicher Praxis).

Bislang war Öffentlichkeitsarbeit keine explizite Aufgabe, kein ausdrücklicher Bestandteil der Aufgabenbeschreibungen der Beschäftigten in der GWW, sondern ausschließlich bei den Führungskräften und der Abteilung Öffentlichkeitsarbeit angesiedelt. Die Aufgabe Öffentlichkeitsarbeit muß von allen Beschäftigten übernommen (im Sinne von akzeptiert und zu eigen gemacht) und wahrgenommen (im doppelten Sinne von erkannt und von aktiv getan) werden. Dazu ist ein Perspektivwechsel bei allen Beteiligten erforderlich, ähnlich wie beim Umgang mit dem Thema Innovation. Auch hier handelt es sich um eine zwar zu bewertende Leistung, nicht aber im strengen Sinn um eine neue und zusätzliche Aufgabe mit je eigenem Zeitbedarf. Der sensible und aktive Umgang mit Öffentlichkeit als Kunden ist – sieht man einmal von der Beteiligung an und der Gestaltung von Tagen der offenen Tür ab – keine selbständige Aufgabe, sondern eine bewußte Ausrichtung der in der und von der Öffentlichkeit sichtbaren Alltagsaufgaben aus der Aufgabenbeschreibung. Und zwar darauf hin, daß dieses Handeln von Personen und Institutionen, mit denen keine klaren vertraglichen Beziehungen bestehen und kein systematischer Austausch betrieben wird, wahrgenommen und bewertet wird. Insofern dient die Einbeziehung der Kundengruppe Öffentlichkeit der Umsetzung des Leitbilds der GWW und ist damit für alle Mitarbeiter der GWW, von den Leitenden Angestellten bis zu den Reinigungskräften, verbindliche Leistungserwartung.

## Effizienz

Das Bewertungsmerkmal Effizienz wurde gegliedert in die drei Punkte Vollständigkeit der Aufgabenwahrnehmung, Systematik und Ergebniserrreichung. Die Vollständigkeit der Aufgabenwahrnehmung zielt darauf ab, daß alle in der Stellenbeschreibung genannten Aufgaben wahrgenommen werden, die Systematik zielt auf Strukturiertheit des Vorgehens und die Form der Arbeitsplanung, die Ergebniserrreichung zielt darauf, in welchem Maße die Ergebnisse nicht nur in täglichen Standardsituationen, sondern auch unter Einfluß von Störungen und widrigen Umständen erreicht werden.

**Abb. 2: Effizienz**



Die Tatsache, daß verschiedene Personen unterschiedlich viele Aufgaben wahrzunehmen haben, spiegelt sich in der „Wertigkeit“ der Stelle/Funktion wieder und ist in der Zuordnung zur Entgeltgruppe abgebildet. Insofern ist es auch „gerecht“, verschiedene Personen mit unterschiedlichen Funktionen an demselben Maßstab zu messen<sup>10</sup>, auch wenn die einen 2 und die anderen 20 verschiedene Aufgaben wahrzunehmen haben. Die Unterschiedlichkeit der Aufgaben ist auch gekennzeichnet durch verschieden hohe Bedeutung und verschieden hohe Zeitanteile und Auftrenshäufigkeiten. Daraus folgt die Anforderung an Gewichtung und Prioritätenset-

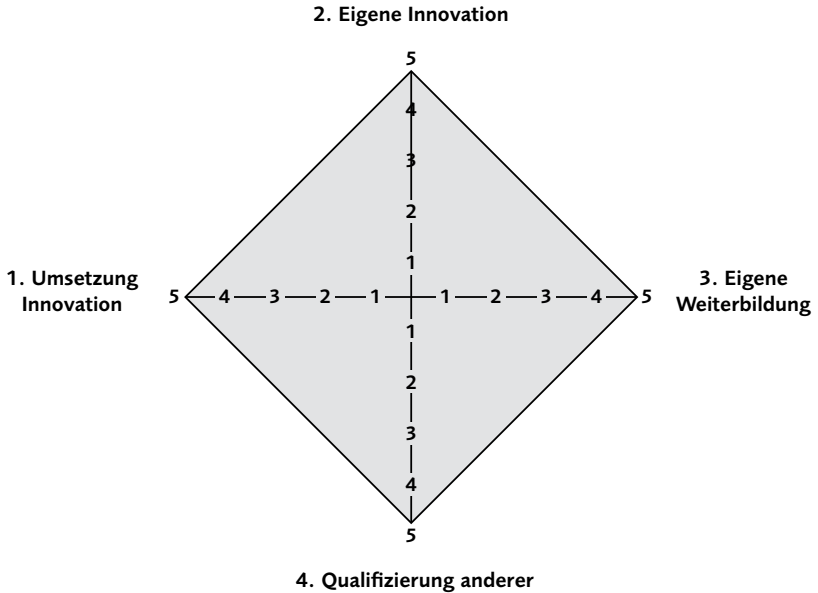
<sup>10</sup> Voraussetzung dafür ist aber, daß die einzelnen Stellenbeschreibungen nach einem einheitlichen Muster und auf gleichem Abstraktionsniveau formuliert sind. Aufgaben können auf einer gedachten Skala von sehr zusammenfassend und verallgemeinernd bis sehr konkret und verrichtungsorientiert beschrieben werden. Im ersten Fall wird die Beschreibung kurz und übersichtlich sein, dafür auslegungsfähig und –bedürftig mit umfangreichen Grauzonen. Im zweiten Fall wird die Beschreibung lang und unübersichtlich, enthält jede geringfügige Selbstverständlichkeit (was selbstverständlich ist oder nicht werden zwei Personen mit hoher Wahrscheinlichkeit völlig unterschiedlich auslegen), führt aber in der Regel dazu, daß alles, was nicht expressis verbis dort nachzulesen ist, aus formalistischen Gründen verweigert wird.

zung, an zeitlich und sachlich planvoller Strukturierung, generell: an sinnvoller und effizienter Arbeitsplanung. Die Frage, welches die Kern- und welches die Randaufgaben sind, kann nicht beliebig oder individuell entschieden werden. Wesentlich ist in diesem Zusammenhang auch der Umgang mit „geliebten“ und „ungeliebten“ Aufgaben. Darüber hinaus spielt die Frage der Arbeitsorganisation im Team, der Abstimmung der einzelnen Aufgaben aufeinander und die Form der Arbeitsteilung eine wichtige Rolle. Dies gilt nicht nur im Hinblick auf Effizienz (Vermeidung von Doppelarbeit, „Vergessen“ von Teilaufgaben, Synergie etc.), sondern auch auf eine gerechte interne Arbeitsverteilung (und damit auch Förderung von Motivation und Betriebsklima). Das Merkmal Effizienz beschreibt mehr als bloße Anwesenheit, Geschäftigkeit („operative Hektik“) und Ausprobieren („trial and error-Verfahren“). Das zentrale Kennzeichen für Effizienz ist das Erreichen des gewünschten Ergebnisses bzw. des Zieles auch bei widrigen Umständen.

Eine wichtige Vorbedingung für eine effiziente und strukturierte Arbeitsplanung ist ein zumindest gelegentliches Nachdenken über die eigene Arbeit mit genügend Abstand zu sich selbst (Metaebene; Rollendistanz; Feedback geben und erhalten). Was tue ich eigentlich und wie tue ich es? Wie sehe ich meine Arbeit und wie sehen andere meine Arbeit? Was sind die Ergebnisse meines Tuns; im Hinblick worauf; und woran mache ich das fest? Welche Arbeiten machen mir Spaß und warum ausgerechnet diese? Wie verhalte ich mich in bestimmten Situationen und wie reagieren die anderen darauf? Ist diese Reaktion die, die ich mir wünsche; und welches ist mein Anteil an dieser Reaktion? Was kann ich beitragen, daß die Reaktionen der anderen in der von mir gewünschten Form erfolgen? Was machen meine Kolleg/innen anders und was kann ich daraus für mich und meine Aufgabe lernen? Was können meine Kolleg/innen von mir lernen? Wie können wir im Team unsere Arbeit so organisieren, daß Vor- und Nachteile angemessen und gerecht verteilt werden? Wie können wir uns wechselseitig unterstützen, so daß für alle der größtmögliche Nutzen erzielt werden kann? Was darf ich berechtigt von meinen Kolleg/innen erwarten und umgekehrt?

Die Klärung, welches die Kern- und Randaufgaben sind, welche Prioritätensetzungen maßgeblich sind, wie die Arbeitsteilung im Team erfolgt und abgestimmt werden soll, diese Fragen müssen in bereichsbezogenen Diskussionsprozessen gemeinsam im Konsens erarbeitet und auf verbindlicher Grundlage im Sinne von Bereichsstandards vereinbart werden. Diese Diskussionsprozesse werden von den jeweiligen Bereichsleitern angeregt, organisiert, moderiert und dokumentiert. Aus diesen Standards läßt sich der Maßstab für die verwendeten Begriffe wie „angemessen“ etc. ableiten und begründen. Im Rahmen dieser bereichsbezogenen Diskussionsprozesse sollte auch der gemeinsame Rückblick auf die Arbeit im jeweiligen Bereich, die Entwicklung von Schlußfolgerungen und notwendigen Veränderungsmaßnahmen für die Zukunft erfolgen.

**Abb. 3: Innovation**



Das Thema „Umgang mit Innovation“ hat immer Bezug zur Orientierung am Status Quo, dem Kleben am Gewohnten, Beharrungsvermögen und Traditionalismus („das haben wir schon immer so gemacht“) auf der einen Seite und dem Erkennen von Schwachstellen, Veränderungsnotwendigkeiten, Handlungsbedarf, dem Entwickeln neuer Ideen und Lösungen für alte und neue Probleme, der Übersetzung und Übertragung von Modellen und Konzepten von einem Zusammenhang auf einen anderen unter Berücksichtigung der spezifischen Bedingungen auf der anderen Seite. Beharrungsvermögen ist stets passiv (auch wenn für Widerständigkeit z.T. sehr viel Energie aufgewendet wird), Innovation ist stets aktiv. Achtung: Kritik und Einwände sind nicht dasselbe wie Unwilligkeit und Widerstand!

Voraussetzung für Innovation ist u.a. das Aushalten von Unsicherheit, das eigenständige Ausfüllen und Interpretieren schlecht definierter Sachverhalte und Situationen. Wesentlich ist die ergebnisorientierte Anwendung von Regeln, Konzepten, Methoden dem Sinne nach (im Gegensatz zu buchstabengetreu) Es geht darum, Lösungen zu finden statt Hindernisse, etwas zur Umsetzungsreife zu bringen durch Modifikation und Anpassung an konkrete Bedingungen, Dinge „zum Laufen“ zu bringen. Wie und warum etwas auf gar keinen Fall funktionieren kann, darf als bekannt vorausgesetzt werden! Veränderungen um der Veränderungen willen sind jedoch keine Innovation.

Im Zentrum des Merkmals „Innovation“ stehen das Erkennen von Problemen, Schwachstellen und Veränderungsnotwendigkeiten, die Entwicklung eigener Vorschläge, Ideen, Anregungen usw. (siehe: eigene Innovation). Dabei ist es nicht erforderlich, völlig ausgearbeitete Vorschläge – etwa im Sinne eines formalisierten betrieblichen Vorschlagswesens – vorzulegen. Es kommt ganz wesentlich auf Ideen, Hinweise, Denkansätze an, die zu einer weiteren Bearbeitung führen bzw. führen können und sollen. Auf Beiträge mithin, die etwas auslösen und Konsequenzen haben. Die Form, in der dies erfolgt, ist unerheblich, auch die Tragweite des jeweiligen Vorschlages bzw. der jeweiligen Anregung. Die Themen der eigenen Innovationen können sich sowohl auf die eigene Arbeit bzw. die Arbeit im eigenen Team oder Arbeitsbereich beziehen als auch auf bereichsübergreifende Fragestellungen. Maßgeblich ist das Mitdenken und die eigene Initiative, also der Teil der Tätigkeiten, der über das Befolgen von Regeln und Anweisungen hinausgeht.



Die Betrachtung des Innovationsbegriffs muß dabei insgesamt von einem Verständnis eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) ausgehen, und zwar sowohl von der formalen Seite her als auch vom alltäglichen praktischen Umgang. Ausgangspunkt ist die Feststellung, daß keine Aufgabe, kein Arbeitsablauf, kein Prozeß, keine Struktur, keine organisatorische Festlegung, keine eingesetzte Technik und kein Werkzeug von unbegrenzter Dauer und Gültigkeit ist. Auch alle Dinge, die sich in der Vergangenheit bewährt haben, können – und sollen – sofort geändert werden, wenn es eine bessere Idee gibt. Solange etwas sich bewährt, soll es Bestand ha-

ben und überall dort, wo es möglich ist, den Standard setzen (im Sinne eines „Best practice-Modells“ – einer vorbildlichen Lösung). Ein Standard ist verbindlich, gilt jedoch immer nur bis auf weiteres – bis ein besserer Standard vorgeschlagen und umgesetzt wird. Bei jeder umgesetzten Verbesserung ist zu prüfen, inwieweit damit auch ein auf andere Bereiche übertragbarer Standard vorliegen könnte. Dies ist zentrale Aufgabe der Führungskräfte. Mit Innovation sind nicht nur die ganz großen Sprünge gemeint; Innovationen sind auch nicht an ein Formerfordernis gebunden. Innovationen sind auch die ganz kleinen Verbesserungen; es gibt keinen Schwellenwert, unterhalb dessen keine Innovation und oberhalb dessen eine tatsächliche Innovation vorliegt; auch eine Information über das Vorliegen eines Problems, eine Anregung oder ein Hinweis auf eine Verbesserungsmöglichkeit stellen durchaus nützliche Beiträge dar und sind als Innovation zu behandeln. Innovationen sollen und können von jedem Mitarbeiter kommen, unabhängig von der Hierarchiestufe und unabhängig von der aktuellen Arbeitsaufgabe und dem Verantwortungsbereich; die Beschäftigten sind für ihren Arbeitsbereich die Experten und können zu Verbesserungen beitragen; dies gilt selbst dann, wenn die Arbeitsaufgaben und Verantwortungen eng gefaßt und klar strukturiert sind.

Innovationen müssen sich nicht auf eine einzelne Arbeitsaufgabe beziehen; sie können quer dazu liegen. Dadurch, daß sie sich auf beliebige Inhalte und auch beliebige Organisationseinheiten beziehen können, sind sie zunächst unabhängig von der Aufgabenbeschreibung des jeweiligen Beschäftigten. Innovation ist damit auch nicht als eine zusätzliche Aufgabe zu verstehen, sondern eher eine Herangehensweise an Situationen und Aufgaben, eine Form des Umgangs mit Problemen und ein Verständnis von vorhandenen Regelungen als historisch entstandene und grundsätzlich änderbare Realität. Innovation bezieht sich damit nicht auf eine einzelne Aufgabe, und Innovation ist in diesem Sinne auch keine Aufgabe (verstanden als Zusatzaufgabe und Mehrbelastung), sondern die Art und Weise, wie generell mit den jeweiligen Aufgaben umgegangen wird. Insoweit ergibt sich hier, dieses Verständnis zugrundegelegt, auch kein Hierarchieeffekt. Jeder soll an seinem Platz und nach seinen Möglichkeiten innovativ mit seinen Aufgaben umgehen.

Die Wertschätzung und die Leistungsbewertung sollen sich nicht ausschließlich und nicht primär an den meßbaren Effekten der Verbesserungsvorschläge orientieren, sondern zunächst an der Tatsache der Beteiligung an Verbesserungen überhaupt, an der Häufigkeit, am Mitdenken und aktiven Mittragen von Verbesserungen etc.

Nicht jeder Beschäftigte kann jeden Tag neue Ideen entwickeln, in manchen Bereichen (z.B. Buchhaltung) sind Kreativität und Veränderungen aufgrund gesetzlicher und anderer Vorschriften auch eher unerwünscht bzw. unpraktikabel. Dies muß eigene Innovationen nicht unterbinden, z.B. im Hinblick auf bereichsübergreifende Themen. Gleichwohl kann auch in solchen Bereichen das Thema „Innovation“ zentral

sein, und zwar im Hinblick auf solche Innovationen, die von anderen erarbeitet und entwickelt wurden. Die aktive Umsetzung (im Gegensatz zu Widerstand, liegenlassen, ignorieren) von Innovationen, die an anderer Stelle entstanden sind, ist gemeint mit der Dimension „Umsetzung Innovation“. Hier kommt es besonders darauf an, wie sehr ein Beschäftigter zum Erfolg einer Maßnahme beiträgt und welche Form von Unterstützung dabei geleistet wurde.

Da für die Bewältigung des Wandels in der GWW Qualifikationen eine wichtige Rolle spielen, wird auch die Erhaltung und Weiterentwicklung der Qualifikation in die Leistungsbewertung mit aufgenommen; das heißt: wie bemüht sich ein Beschäftigter um seine eigene Weiterbildung (Instandhaltung der eigenen Qualifikationen) und wie stellt er seine Qualifikation anderen zur Verfügung (anstatt zu monopolisieren, für sich zu behalten, um wichtiger und unentbehrlicher zu sein).

Die Frage, was im Zusammenhang mit der Leistungsbewertung als Qualifikation zu gelten hat und was nicht, läßt sich nicht allgemeingültig festlegen. Erforderlich ist in jedem Fall ein klar erkennbarer inhaltlicher Zusammenhang mit der jetzigen und zukünftigen Aufgabenbeschreibung und dem Ausmaß der individuell gegebenen Qualifikation. Darüber hinaus spielen die tatsächlichen und erwartbaren Veränderungsprozesse, von denen ein Arbeitsbereich betroffen ist oder zukünftig betroffen sein wird (und zwar sowohl im Hinblick auf die Arbeitsinhalte, als auch auf die Prozesse/Abläufe/Strukturen und Regularien) eine wesentliche Rolle.

Diese Ausführungen gelten analog auch für die Dimension 4: „Qualifizierung anderer“. Darüber hinaus sind dafür heranzuziehen: Mentorenfunktion, Übernahme von Patenschaften, Einarbeitung und Anlernen neuer Kolleg/innen, Weitergabe und Erläuterungen von Material, Unterlagen, Informationen etc., die im Rahmen eigener Qualifizierungsmaßnahmen zur Verfügung gestellt wurden.

Die „Weiterqualifizierung anderer“ kann auch bezogen werden auf die Diskussion um das Thema Wissensmanagement. Dabei wird angeknüpft an die verbreitete Erfahrung, daß eine Tendenz dazu besteht, Wissen und Know how zu monopolisieren. Dies geschieht nicht mit unlauterer Absicht, sondern folgt der Logik, daß Qualifikation ein entscheidendes Merkmal für die eigene Bedeutung in einem Unternehmen unter Konkurrenzbedingungen ist. Sicherheit des Arbeitsplatzes, „Unentbehrlichkeit“, Ansehen und Prestige, Einkommenshöhe, Aufstiegsmöglichkeiten, alle diese Faktoren hängen mehr oder minder eng mit der individuellen Qualifikation zusammen. Je wichtiger eine bestimmte Qualifikation für ein Unternehmen ist, desto ausgeprägter ist die Tendenz der Qualifikationsträger, diese nicht zu verbreitern. Für die Unternehmen ist dies in der Regel kontraproduktiv, da bei einem Ausscheiden der betreffenden Person das Know how gleichzeitig das Unternehmen verläßt – entweder in den Ruhestand oder zur Konkurrenz. Zur Gewährleistung reibungsloser Abläufe ist es

aus der Perspektive des Unternehmens erforderlich, die Bereitstellung des erforderlichen Know hows an der richtigen Stelle zur richtigen Zeit sicherzustellen. Weitergabe von Wissen ist jedoch stets von der Bereitschaft des Trägers des Wissens abhängig. Insofern sind Anweisungen oder Appelle nicht weiterführend. Es ist vielmehr eine Umkehrung der Situationslogik erforderlich. Das Leistungsbewertungsverfahren soll dazu einen Beitrag leisten<sup>11</sup>.

Grundsätzlich gilt, daß dieses Leistungsbewertungssystem durchgängig für alle Beschäftigten der GWW, von den leitenden Angestellten bis zur teilzeitbeschäftigten Reinigungskraft, in gleicher Weise gilt, und daß für jeden alle Zweige der einzelnen Bewertungsspitzen gelten. Diese Durchgängigkeit ist eine entscheidende Erfolgsvoraussetzung, da die Führungskräfte von ihren Mitarbeitern diejenigen Leistungen fordern und fördern müssen, die für ihre eigene Bewertung relevant wird. Ein in vielen Betrieben beobachtbares Blockieren von Initiativen der Mitarbeiter durch die Führungskräfte, sei es im Hinblick auf Innovationen und Verbesserungsvorschläge, Qualifizierungsinteressen, sei es im Hinblick auf öffentlichkeitswirksames Handeln o.ä., käme jeweils einem Eigentümer gleich. Die Durchgängigkeit des Bewertungssystems verhindert damit bereits im Vorfeld das Entstehen einer sog. „Lähmschicht“.



#### 4.5.2. Skalierung

Aus pragmatischen Gründen wurde eine fünfstufige Skalierung gewählt, damit eine hinreichende Differenzierungsmöglichkeit der Bewertungen einerseits und eine Gewährleistung der Handhabbarkeit andererseits möglich waren. Insofern existiert eine Verteilungsmasse, die hier jedoch nicht neutral ist, sondern als „gute Standardleistung“ definiert ist. Noch mehr Stufen inhaltlich zu beschreiben, wäre sehr aufwendig, bei weniger Stufen ist die Skalierung zu schnell ausgereizt. Zwar ist bekannt, daß den Bewertern in der Regel immer noch eine Zwischenstufe fehlt, dieses Problem ist jedoch nicht durch die Einführung einer zusätzlichen Stufe zu beheben, da dann dieselbe Forderung mit der gleichen Begründung, einzelne Mitarbeiter lägen eben genau zwischen 2 Stufen, erneut gestellt würde.

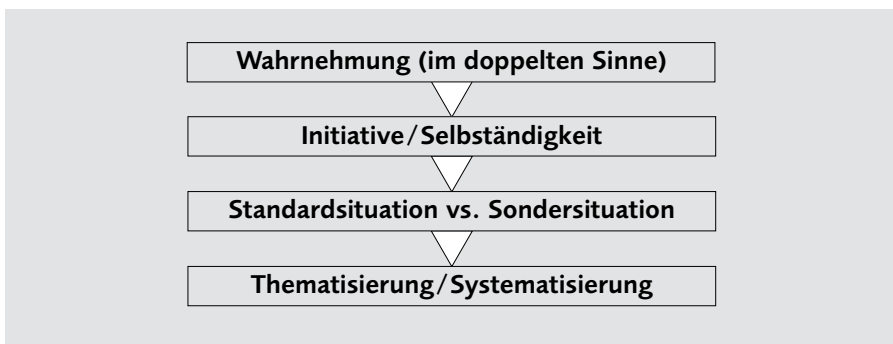
---

11 Klar ist, daß die Stärke der Argumente für eine Monopolisierung von Wissen durch die Leistungsbewertung nicht kompensiert werden kann; dadurch ist deren Verteilungswirkung zu gering. Allerdings soll die Aufnahme eines solchen Merkmals in die Leistungsbewertung allein schon den Stellenwert verdeutlichen und die Stimmigkeit der betrieblichen Anreizsysteme im Hinblick auf die angestrebten Unternehmensziele verdeutlichen. Darüber hinaus wird für ein wichtiges Thema sensibilisiert.

Zentral für die Skalierung ist die Definition der Anforderungen, die den Anforderungen an Meßbarkeit, Transparenz, Nachvollziehbarkeit und Reklamierbarkeit genügen muß. Die Formulierungen müssen einerseits so gestaltet sein, daß sie nicht auf einzelne Arbeitsplätze und Funktionen bezogen sind, andererseits aber eine klare und begründete Zuordnung eines bestimmten Leistungsverhaltens sehr unterschiedlicher Mitarbeiter (wiederum vom leitenden Angestellten bis zur teilzeitbeschäftigten Reinigungskraft und im Vergleich von pädagogischen und Verwaltungsmitarbeitern) auf einen übergreifenden Maßstab ermöglicht. Die Bezugspunkte sind jeweils die (unterschiedlichsten) Stellen-/Funktions-/Aufgabenbeschreibungen einerseits und die (einheitlichen) Bewertungsmerkmale andererseits.

Für die Kalibrierung der Skala gibt es grundsätzlich mehrere Möglichkeiten; man kann den Ausgangspunkt am negativsten Fall, am positivsten Fall oder in der Verteilungsmitte justieren. Beginnt man mit der Beschreibung der Anforderungen an der niedrigsten Stufe, so müssen die Beschreibungen mit jeder weiteren Stufe stetig ansteigen. Die Ausgangsbeschreibung müßte demnach bei einer fünfstufigen Skala viermal gesteigert werden. Unabhängig davon, mit welchen Anforderungen die Ausgangsstufe beschrieben wurde, wäre die positivste Stufe praktisch nicht mehr erreichbar. Umgekehrt würde gelten, begönne man mit der höchsten Skalenstufe, daß schon bei 2 Stufen darunter die Beschreibung erheblich negativ ausfallen müßte. Wir haben in der GWW die Skalenbeschreibung in der Mitte kalibriert. Auch dabei ergeben sich in Stufe 1 und 2 negativ klingende Beschreibungen, die jedoch aus der Sachlogik folgen. Es wurde schon bei der Skalenkonstruktion davon ausgegangen, daß die Stufe 1 empirisch wohl nur in Ausnahmefällen und nur bei einzelnen Untermerkmalen zu vergeben sein dürfte. Sollte faktisch bei einzelnen Beschäftigten bei mehreren Bewertungsmerkmalen die Beschreibungen der Stufe 1 zutreffend sein, so wäre nicht mehr das Thema Leistungsbewertung, Feedback und Motivation im Fokus, sondern die Lösung grenzwertiger personalpolitischer Probleme.

Die Skalierungslogik folgt bei allen Bewertungsmerkmalen einem einheitlichen Muster:



Jede Aufgabe muß zunächst von den Beschäftigten wahrgenommen werden, und zwar in doppelter Hinsicht: zum einen muß der Beschäftigte erkennen (im Sinne eines Sensoriums), daß es etwas zu tun gibt, und dann muß er es auch tun (im Sinne der Ausführung). Insofern ist jede Leistungserbringung sachlogisch an diese doppelte Form der Wahrnehmung gekoppelt. Die Formulierung der Skalen orientiert sich an der Art und Weise, dem differenzierten Wie dieser Wahrnehmung.

Das zweite anforderungsbezogene Kriterium zur Skalenbeschreibung nimmt das Ausmaß der Selbständigkeit und der eigenen Initiative in den Fokus. Darüber hinaus wird gefragt, inwieweit das beobachtbare Leistungsverhalten sich auf betriebliche Standardsituationen bezieht oder auch – da Störungen und Beeinträchtigungen der Abläufe eher die Regel als die Ausnahme zu sein scheinen – in abweichenden Situationen umgesetzt wird.

Das vierte anforderungsbezogene Kriterium fragt danach, ob das zu beschreibende Leistungsverhalten durchgängig und systematisch zu beobachten ist und inwieweit die zugrunde liegenden Sachverhalte von den Beschäftigten thematisiert, angesprochen werden in Teambesprechungen, gegenüber den Führungskräften, Kunden, Kooperationspartnern etc. Jedes dieser 4 Kriterien wird als Heraushebungsmerkmal dargestellt, d.h. jeweils in sich über die Stufen der Skala gesteigert. Dieses Muster gilt prinzipiell einheitlich sowohl für das Bewertungsmerkmal Kundenorientierung als auch für das Bewertungsmerkmal Effizienz und das Bewertungsmerkmal Innovation, auch wenn die einzelnen Formulierungen unterschiedlich sind.

### **Beispiel Kundenorientierung:**

**Stufe 1:** Erkennt die Wünsche und durchschnittlichen Alltagsbedürfnisse der Kunden nicht, muß darauf im Einzelfall ausdrücklich hingewiesen werden und erfüllt diese nur nach Aufforderung.

**Stufe 2:** Nimmt Wünsche und die durchschnittlichen Alltagsbedürfnisse der Kunden nur wahr, wenn diese geäußert werden und erfüllt sie dann unvollständig oder auf lediglich formale Weise.

**Stufe 3:** Erkennt die Alltagswünsche und – bedürfnisse der Kunden eigeninitiativ/ selbstständig und erfüllt und bearbeitet diese.

**Stufe 4:** Erkennt situativ auch spezifische Wünsche und Bedürfnisse der Kunden außerhalb von betrieblichen Standardabläufen und reagiert darauf in angemessener Weise.

**Stufe 5:** Erkennt und interpretiert spezifische Wünsche und Bedürfnisse der Kunden in umfassender Weise; erkennt sich abzeichnende Veränderungen bereits im Vorfeld, bringt diese in die Diskussion und macht Vorschläge zum Umgang damit.



### Beispiel Innovation:

**Stufe 1:** Entwicklungsmöglichkeiten, Schwachstellen und Veränderungsnotwendigkeiten werden nicht erkannt bzw. zurückgewiesen; keine eigene Initiative erkennbar; Innovationen werden nicht oder nur bruchstückhaft umgesetzt.

**Stufe 2:** Entwicklungsmöglichkeiten, Schwachstellen und Veränderungsnotwendigkeiten werden zwar erkannt, aber als gegeben bzw. unabänderlich hingenommen; Innovationen werden zögerlich und ohne eigene Anpassungsleistung umgesetzt.

**Stufe 3:** Entwicklungsmöglichkeiten, Schwachstellen und Veränderungsnotwendigkeiten werden erkannt und angesprochen; dadurch wird erkennbares Nachdenken über Lösungen ausgelöst; Innovationen, Anregungen und Vorschläge anderer werden aktiv aufgegriffen und umgesetzt.

**Stufe 4:** Nach Entwicklungsmöglichkeiten und Schwachstellen wird aktiv gesucht; diese werden angesprochen und auch über das eigene Team hinaus weitergetragen; Lösungen werden eingefordert; Innovationen, Anregungen und Vorschläge anderer werden aktiv aufgegriffen und konsequent umgesetzt.

**Stufe 5:** Nach Entwicklungsmöglichkeiten und Schwachstellen wird systematisch und vorausschauend (im Sinne einer Früherkennung) gesucht; alle Vorgänge stehen auf dem Prüfstand; Lösungen werden nicht nur eingefordert, sondern ganz oder teilweise selbst entwickelt; Übertragbarkeit auf andere Bereiche wird geprüft; aktive und konsequente Umsetzung und Durchführung von Erfolgskontrolle anhand geeigneter Kriterien.

Grundsätzlich gilt, daß jede Bewertung im direkten Gespräch begründungspflichtig ist und anhand beschreibbarer Vorgänge und Beispiele substantiiert werden muß. Insofern ist es bei unterschiedlichen Einschätzungen von Führungskräften und Mitarbeitern auch grundsätzlich möglich, zu nachprüfbaren Entscheidungen zu gelangen, die in Zweifelsfällen von einer paritätisch von Vertretern der Geschäftsführung und des Betriebsrats besetzten innerbetrieblichen Kommission getroffen werden.



### 4.5.3. Qualitätssicherung

Ein Leistungsbewertungssystem, das vorgibt, keine Nasenprämie vergeben zu wollen, ist ohne ein systematisches Verfahren der Qualitätssicherung schlichtweg undenkbar. Dies ergibt sich unmittelbar aus den weiter oben dargestellten methodischen Grundproblemen jeder Leistungsbewertung, insbesondere auch aus der Dezentralität der Anwendung und Durchführung der individuellen Bewertungen „unter vier Augen“ und dem daraus resultierenden Erfordernis der einheitlichen Anwendung durch verschiedene Bewerter. Nur so lassen sich Nachvollziehbarkeit, Gerechtigkeit, Transparenz, Überprüfbarkeit und Reklamierbarkeit herstellen, und nur so kann es gelingen, die Subjektivität, die sich nie vollständig ausschließen läßt, in einem kontrollierbaren Rahmen zu halten<sup>12</sup>. Allerdings setzt jede Qualitätssicherung voraus, daß die im Prozeß zu sichernde Qualität schon vorher bei der Entwicklung in das Leistungsbewertungssystem gleichsam „eingebaut“ worden ist. Konzeptionelle Versäumnisse lassen sich mit Qualitätssicherung nicht nachträglich beheben.

Tragende Säulen der Qualitätssicherung im Modell der GWV sind Begründungspflichtigkeit und Öffentlichkeit. Die Begründungspflichtigkeit in jedem Einzelfall und bei jedem Bewertungsmerkmal führt nicht nur dazu, daß die Projektziele (z.B. Potentiale der Beschäftigten zu identifizieren und zu fördern, systematische Personalentwicklung, Motivation und differenziertes Aufzeigen von Verbesserungsnotwendigkeiten) erreichbar und Bewertungen substantiiert werden. Die einzelnen Bewertungen

---

12 Von dieser Erkenntnis haben sich offensichtlich auch die Tarifvertragsparteien im öffentlichen Dienst bei der Gestaltung der Regelungen zur leistungsorientierten Vergütung im § 18 TVöD leiten lassen. In Ziffer (7) wird geregelt, daß „bei der Entwicklung und beim ständigen Controlling des betrieblichen Systems (...) eine betriebliche Kommission“, die paritätisch zu besetzen ist, mitwirkt. Diese Kommission ist auch für die Beratung von Beschwerden zuständig, die sich auf Mängel des Systems bzw. seiner Anwendung beziehen, wobei sie allerdings nur Empfehlungen aussprechen kann. Die Vergabeentscheidung über Leistungsentgelte im Einzelfall trifft allein der Arbeitgeber (Niederschriftserklärung Nr. 1 zu § 18 (VKA) Abs. 7). Die betriebliche Kommission kann auch Vorschläge über „notwendige Korrekturen des Systems bzw. seiner Anwendung“ erarbeiten.

werden dadurch auch nachvollziehbar, überprüfbar und damit reklamierbar (ein mögliches summarisches Gesamtergebnis einer Leistungsbewertung von z.B. 3,25 erfüllt demgegenüber diese Kriterien eindeutig nicht). Darüber hinaus findet durch die Verbindung von Begründungspflichtigkeit und Öffentlichkeit in der sog. Integrationsrunde eine regelmäßige Diskussion der Führungskräfte über die Kriterien, die zu einer bestimmten Bewertungsstufe führen, statt. Auf dieser Grundlage ist die Herstellung und Aufrechterhaltung eines gemeinsamen Verständnisses und einer einheitlichen Anwendung des Leistungsbewertungsverfahrens standort- und hierarchieebenenübergreifend möglich und der jeweils erreichte Stand dazu feststellbar. Dies erleichtert auch die spätere Integration neuer Führungskräfte.

In der Integrationsrunde (jeweils getrennt für Werkstätten, Wohnbereiche und Zentrale Dienste) stellen die Führungskräfte die Bewertungen aller ihnen unterstellten Beschäftigten in vergleichbaren Gruppen dar. Die Führungskräfte diskutieren die Bewertungen mit dem Ziel, ein gemeinsames Verständnis über die Anwendung der beschriebenen Stufen zu erhalten und einen einheitlichen Bewertungsmaßstab zu

finden. Vor der jährlich im Dezember stattfindenden Integrationsrunde reichen alle Führungskräfte ihre Bewertungsvorschläge für alle ihnen unterstellte Beschäftigten in der Personalabteilung ein. Diese Bewertungsvorschläge werden in einer Datei mit feststehendem Aufbau<sup>13</sup>, getrennt nach Bereichen, aufbereitet und dienen dem jeweiligen Moderator der Integrationsrunde als Arbeitsgrundlage. Die Führungskräfte stellen anonymisiert einzelne Beschäftigte vor, erläutern ihre Bewertungsvorschläge und stellen ihre Kriterien zur Diskussion. Aufgrund dieser Diskussion können sich noch Änderungen der Bewertungsvorschläge ergeben, und dies geschieht faktisch auch. Die Auswahl der vorzustellenden Beschäftigten erfolgt durch den Moderator, wobei die Vergleichbarkeit durch die Funktionskürzel der einzelnen Berufsgruppen hergestellt wird.



---

13 Diese Datei ist personenbezogen und wird besonders geschützt. Sie ist nur für ausgewählte Personen zugänglich; der Umgang damit ist mit dem Betriebsrat entsprechend vereinbart. Für die Moderation in den Integrationsrunden wird die Namensspalte grundsätzlich ausgeblendet.

Darüber hinaus dient die Integrationsrunde der Diskussion und Lösung neu aufgetretener Probleme und der Klärung offener Fragen. Das Ergebnis der Integrationsrunde wird von der Geschäftsführung nach Abschluß der Integrationsrunden innerhalb von drei Wochen geprüft und freigegeben. Die Leistungsbewertung ist innerhalb eines vorgegebenen Zeitraumes im Personalgespräch zu besprechen. Auch im Personalgespräch kann es aufgrund der Diskussion mit dem Beschäftigten noch zu Änderungen der Bewertung kommen. Nach Abschluß der Personalgespräche werden die endgültigen Bewertungen an die Personalabteilung gemeldet, die die erforderlichen entgeltrelevanten Schritte einleitet<sup>14</sup>.

Die Datei mit den Bewertungsvorschlägen wird – strikt anonymisiert – für Zwecke der Systembewertung und –steuerung im Sinne eines Controlling- und Auditwesens nach verschiedenen Kriterien ausgewertet und analysiert. Die Auswertung erfolgt in separaten Dateien, in denen ein Personenbezug weder existiert noch herstellbar ist.

Die Auswertungen erlauben Aufschluß u.a. über:

- die Vollständigkeit der Bewertungen im Hinblick auf die einzelnen Merkmale und Untermerkmale
- die Spreizung der Skalenverwendung über alle Einzelmerkmale hinweg und deren Veränderung im Zeitverlauf (aufgrund mathematischer Effekte sind Gesamtergebnisse der Leistungsbewertung im obersten und untersten Bereich nur selten zu erwarten; dies trifft jedoch weder logisch noch empirisch für die Bewertung der Einzelmerkmale zu; hier können aufgrund der Auswertungen fundiertere Aussagen zum Grad der Tendenz der Mittenbildung und deren Veränderung im Zeitverlauf getroffen werden)
- die unterschiedliche Verteilung der Bewertungsergebnisse je Berufs- bzw. Funktionsgruppe und damit zum Ausmaß des Hierarchieeffekts sowie der Prüfung systematischer Unterschiede der Bewertung nach dem Grad der Vorbestimmtheit der Aufgabe
- die generelle Veränderung der Leistungen im Zeitverlauf, differenziert nach Bewertungsmerkmalen, Berufs- und Funktionsgruppen, Bereichen und Regionen
- der motivierenden Wirkung des Leistungsbewertungssystems insgesamt

Die verdichteten Informationen lassen insoweit Rückschlüsse über eventuellen Handlungsbedarf erkennen und stellen damit einen Beitrag zur Qualitätssicherung dar.

---

<sup>14</sup> Es existiert keine Verteilungsvorgabe im Sinne der Gaußschen Normalverteilung und kein fest definiertes Budget. Die Geschäftsführung hatte von Beginn an ausdrücklich erklärt, daß der Haustarif nicht als Kosteneinsparungsmodell konzipiert war und Kostensteigerungen, insofern sie auf tatsächlichen Leistungssteigerungen beruhen, gewollt und akzeptiert sind. Als Korrektiv, daß die Personalkosten nicht „weglaufen“, dienen zum einen die Integrationsrunde selbst sowie die erforderliche Freigabe der Bewertungsvorschläge durch die Geschäftsführung.

#### 4.5.4. Dokumentationssystem

Die in der GWW praktizierten Verfahren der Leistungsbewertung und Zielvereinbarungen sind anspruchsvoll und komplex. Die diesen Verfahren zugrunde liegenden Bewertungsmerkmale und Skalierungen, Begriffe und Methoden sind, auch und gerade dort, wo sie sich bewußt an allgemeinverständliche Alltagsbegrifflichkeiten anlehnen, nicht selbsterklärend und können dies der Sache nach auch nicht sein. Zur genannten Komplexität kommt hinzu, daß die Verfahren der Leistungsbewertung und das System der Zielvereinbarungen nicht statisch sind, sondern „leben“. In der GWW liegt die besondere und außergewöhnliche Situation vor, daß diese Themen über einen längeren Zeitraum wissenschaftlich begleitet wurden und daß darüber hinaus durch wiederholte Zwischenbilanzierungen, durch die Institution der Integrationsrunden, durch vielfältige Diskussions-, Informations- und Schulungsprozesse eine kontinuierliche Weiterentwicklung aller Instrumente erfolgt ist und weiterhin erfolgt. Komplexität und Dynamik verlangen allerdings allen Beteiligten einiges ab. Die in einem mehrstufigen Prozeß entstandenen Dokumente, Verfahrensbeschreibungen, Erläuterungen, Regelungen und Formulare haben mittlerweile einen Umfang angenommen, der den schnellen Überblick, das zügige Navigieren und die gezielte Informationssuche nach bestimmten Details und das Zurechtfinden in den verschiedenen Versionsständen erschweren.

Darüber hinaus entstand im Zeitverlauf die Erforderlichkeit, daß Personen, die neu in die GWW eingetreten sind und/oder Vorgesetztenfunktionen übernommen haben, die die Entstehungsgeschichte der Verfahren zur Leistungsbewertung und Zielvereinbarungen nicht kennen, sich systematisch und umfassend informieren können müssen. Für diese Zwecke ist ein elektronisches „Zentraldokument“ erstellt und in das Intranet eingestellt worden. Es enthält alle Dokumente – deren Versionsstand zentral gepflegt wird – und gliedert sie nach den verschiedenen Nutzungszwecken. Je nach Informationsbedarf des Nutzers wird eine kurze Zusammenfassung im Überblick angeboten (z.B. die Skalierung eines bestimmten Bewertungsmerkmals), eine bestimmte Regelung zu Einzelfragen der Leistungsbewertung (z.B. über die Form der Festlegung der nicht relevanten Zweige der Bewertungsspinne oder über die Anwendung der Leistungsbewertung während der Einarbeitungszeit), eine allgemeine Verfahrensbeschreibung, ein „Werkzeug“ (z.B. zur Frage, wie man unterjährig bewertungsrelevante Sachverhalte dokumentiert) oder eine umfassende Beschreibung zu einem Bewertungsmerkmal und seinen Dimensionen (z.B. Erläuterungen zum Merkmal Innovation). Darüber hinaus sind alle Formulare und Regelungstexte im jeweils gültigen Versionsstand verfügbar. Durch diese vollständige Verfügbarkeit aller gültigen existierenden Dokumente einschließlich der Texte des Haustarifvertrags, der Betriebsvereinbarung zu Leistungsbewertung und Zielvereinbarungen, der Zeitpläne, der Formulare für die Dokumentation der bewertungsrelevanten Vorgänge, der





**TBS gGmbH Rheinland-Pfalz**

Kaiserstraße 26-30

55116 Mainz

Tel.: 06131/28 835-0

Fax: 06131/22 61 02

[info@tbs-rheinlandpfalz.de](mailto:info@tbs-rheinlandpfalz.de)

[www.tbs-rheinlandpfalz.de](http://www.tbs-rheinlandpfalz.de)