

## Der praktische Fall

### *Personalmanagement in Fällen*

#### Vom Sachbearbeiter zur Führungskraft (5) – Eine neue Herausforderung für die Teamleitung: LoB – Zwischen Zielvereinbarung und systematischer Leistungsbewertung

*Prof. Dr. Hanns-Eberhard Meixner und Helmut Meixner*

In der Ruhe liegt die Kraft. Nicht so bei Herrn Gingold in seiner neuen Funktion. Er fühlt sich schon eher wie ein Gejagter. Tag für Tag ist er gleichzeitig an vielen Stellen gefordert. Jeden Morgen stellt er sich völlig neuen Herausforderungen als »frisch« bestellter Teamleiter. Das kostet Energie, baut Stress auf und nimmt ihn physisch und psychisch voll in Anspruch. Er weiß, dass er die Übersicht behalten muss und sich nicht in der Hektik des Tagesgeschehens verzetteln darf. Das fordert eiserne Disziplin. Als Leistungssportler hat er gelernt, mit solchen Situationen umzugehen. Sein sportliches Engagement und Training erweisen sich jetzt als große Hilfe.

Noch ist er keine zwei Wochen in seiner neuen Funktion und schon stehen die Bewertungsgespräche für die »Leistungsorientierte Bewertung« des abgelaufenen Jahres und die Zielvereinbarungen für das nächste Jahr an. Vordringlich aber geht es in den nächsten Wochen um die Abwicklung der Leistungsbewertung des ersten Durchganges. Vor seinem Ausscheiden aus dem Amt hat ihm sein Vorgänger seine »Vorstellungen« über die Verteilung der Leistungsprämien im Team »übergeben«. Vorausgegangen waren Meilensteingespräche, die sein Vorgänger mit jedem Teammitglied noch kurz vor seinem Abgang geführt hat. Mit diesen Gesprächen hat sein Vorgänger bei allen Teammitgliedern Erwartungen geweckt, viel versprochen und ihn als Nachfolger absichtsvoll festgelegt.

#### **Fakten sammeln und analysieren!**

Herr Gingold lässt sich durch diese Festlegung nicht irritieren. Er stellt sich dieser für ihn unerfreulichen Hypothek möglichst emotionsfrei. Als kühler Stratege hat er es gelernt, zunächst die Fakten zu sammeln, um in einem zweiten Schritt dann die Situation zu analysieren.

Zu den Fakten gehört:

1. Der Vorgänger hat zum Jahreswechsel 2007/2008 – also vor ca. zehn Monaten mit jedem Teammitglied individuelle Ziele vereinbart.

2. Zwischenzeitlich hat der Vorgänger mit jedem im Team zwei oder mehr dokumentierte Meilensteingespräche geführt.
3. Die Qualität der Dokumentation beschränkt sich auf eine sehr schlichte Form, meist handelt es sich um Standardsätze wie: »Das Gespräch mit dem Mitarbeiter hat ergeben, dass die vereinbarten Zwischenziele mit Erfolg realisiert wurden.«
4. Die vereinbarten Ziele entsprechen bezogen auf Transparenz, Objektivität und Messbarkeit nicht den Vorstellungen von Herrn Gingold: Der Zielerreichungsgrad kann bestenfalls grob geschätzt werden und die vereinbarten Ziele sind weder anspruchsvoll, noch sind sie eindeutig formuliert.
5. Die vereinbarten Ziele stehen in keinem erkennbaren Kontext zu den Schwerpunkten des Arbeitsplatzes. Eine arbeitsplatzbezogene Systematik erschließt sich Herrn Gingold in keiner Weise.
6. Es wurden partikuläre, sehr subjektiv geprägte Verhaltensweisen als Gestaltungs- und Verhaltensziele vereinbart, es sind Platituden und Selbstverständlichkeiten. Um es vorsichtig auszudrücken: Die Konzeption von LOB wird hier eher pervertiert als mit Leben erfüllt.
7. Das Niveau des Schwierigkeitsgrad der individuell mit jedem Beschäftigten im Team vereinbarten Ziele ist aus der Sicht von Herrn Gingold nicht einheitlich und damit nicht vergleichbar.
8. Um für das nächste Jahr eine Steigerung zu ermöglichen, haben sich alle in den Gesprächen aus teamübergreifenden, taktischen Erwägungen darauf verständigt, dass bei keinem der Beschäftigten im Team die mögliche Punktzahl ausgeschöpft wird. Auf diese Weise möchte das Team nach außen hin weniger angreifbar erscheinen.
9. Auf die Höhe der individuellen Prämie, so versicherte der Vorgänger, habe die Vereinbarung keinerlei Auswirkungen, da sich der Prämienanteil entsprechend der Dienstvereinbarung aus der Relation der Punkte – und nicht aus der absoluten Punktzahl – ergebe.

Herr Gingold ist mit dem präjudizierenden Vorgehen seines Vorgängers keinesfalls einverstanden. Die erkennbare Nivellierung dieses Vorgehens führt unweigerlich zu einem Gießkanneneffekt und pervertiert damit den so oft gehörten Hinweis auf einen stärkeren Leistungsbezug auf dem Weg zu einer neuen Führungskultur. Das anvisierte Ergebnis des Vorgängers spricht in diesem Fall eine deutliche Sprache. Folgende Verteilung hat der Vorgänger vorgesehen:

Wie wird die Prämie im Team von Herr F. nach den Vorgaben des Vorgängers verteilt?

<p><b>In dem Team sind 8 Beschäftigte. Zur Verfügung steht ein Budget von 300 € mal 8 Beschäftigte von 2.400 €. Möglich sind maximal 12 Punkte pro Beschäftigten.</b></p>		
MA 1 = 10 Punkte	368,00	<p><b>Jeder Punkt ist</b>  <math>2.400 : 67 =</math>  <b>36,80 €</b>  <b>wert</b></p> <p><b>Hinweis:</b>                  Differenzieren nach Gewichtungsfaktor</p>
MA 2 = 10 Punkte	368,00	
MA 3 = 9 Punkte	331,20	
MA 4 = 9 Punkte	331,20	
MA 5 = 8 Punkte	294,40	
MA 6 = 7 Punkte	294,40	
MA 7 = 7 Punkte	294,40	
MA 8 = 7 Punkte	294,40	
<b>Summe: 67 Punkte</b>	<b>2.400,00</b>	

Was aber bleibt Herrn Gingold in dieser vertrackten Situation zu tun? Faktisch ist es ihm nicht möglich, seine eigenen Beobachtungen in die Bewertung zumindest für die letzten Monate dieses Bewertungszyklus einfließen zu lassen. Auch Herr Gingold hatte noch als Mitarbeiter ein solches Gespräch mit seinem damaligen Teamleiter geführt. Es war ein angenehmes Gespräch, aber als Leistungsträger des Teams sah er seine Leistungen im Vergleich mit den anderen nicht angemessen gewürdigt. Für ihn steht das Vorgehen des Vorgängers geradezu im krassen Widerspruch zu der in den Einführungsseminaren beschworenen neuen Führungskultur. Statt die Dinge beim Namen zu nennen, wird auch hier – ähnlich wie bei der Beurteilung – das alte Dilemma fortgeschrieben. Die Gießkanne dominiert und selbst da, wo ein klares, ernstes und differenzierendes Wort fällig gewesen wäre, wurde anstelle einer klaren Ansage auf einen Kuschelkurs gesetzt. Statt Leistung und Engagement zu fordern, scheint die Verteilung der Mittel dem Prinzip »stromförmige Harmonie« zu folgen. Damit setzte der Vorgänger Eckwerte, an denen Herr Gingold im nächsten Jahr von den Beschäftigten gemessen wird.

Somit steht Herr Gingold vor einem Spagat zwischen dem Wünschenswerten und dem Praktikablen. Das Kind scheint in den Brunnen gefallen zu sein, das Instrument schon verbrannt, bevor er als Teamleiter die ersten Eckwerte setzen konnte. Er sieht nur einen geringen Spielraum, um das laufende Verfahren noch beeinflussen oder gar korrigieren zu können. Er überlegt, mit welchen Folgen er rechnen müsste, wenn er unter den gegebenen Umständen auf eine stärkere Differenzierung hinarbeiten würde. Materiell sieht er für seine Bewertungen einen großen Ermessensspielraum. Die Zielabsprachen des Vorgängers sind vage und lassen nach beiden Seiten hin »beliebige« Bewertungen zu. Das Problem sieht er daher eher im gruppendynamischen Umfeld und bezogen auf die übertriebenen Erwartungen. Lohnt es vor diesem Hintergrund an diesem Rad zu drehen? Was kann er dabei gewinnen? Was

verlieren? Lässt sich bei dem laufenden Verfahren im Team eine stärkere Leistungsdifferenzierung vermitteln? Steht am Ende der Diskussion in der Summation eher ein Motivationsschub oder eher eine lähmende De-Motivation? Bei einer etwas differenzierenden Sicht und mit Blick auf die Ziele einer Leistungsbewertung könnte er sich durchaus das folgende Ergebnis vorstellen:

<p><b>Die leistungsbezogene Alternative bei einer Kappungsgrenze von 50 %</b></p>		
MA 1 = 12 Punkte	1.200,00	<p><b>Jeder Punkt ist</b>  <math>2.400 : 24 =</math>  <b>100,00 €</b>  <b>wert</b></p>
MA 2 = 9 Punkte	900,00	
MA 3 = 2 Punkte	200,00	
MA 4 = 1 Punkte	100,00	
MA 5 = 0 Punkte	0	
MA 6 = 0 Punkte	0	
MA 7 = 0 Punkte	0	
MA 8 = 0 Punkte	0	
<b>Summe: 24 Punkte</b>	<b>2.400</b>	

Dagegen stehen die Zusagen, die der Vorgänger in mehreren Gesprächen dokumentiert hat. Von Kollegen erfährt Herr Gingold, dass es nur wenigen Führungskräften im ersten Durchgang gelungen ist, nachvollziehbare Transparenz und Objektivität in der Leistungsbewertung zu schaffen. Entsprechend groß ist der Kreis der durch eine Prämie Beglückten. Fast kaum einer geht leer aus!

Diese Hypothek belastet die anstehenden Zielvereinbarungen für das kommende Jahr. Herr Gingold beschließt daher, dass er dieses Thema zum Gegenstand einer Dienstbesprechung machen wird. Er will mit dem Team und nicht gegen das Team eine Lösung finden und ist fest entschlossen, für einen Weg zu werben, der den Intentionen dieses Führungsinstrumentes entspricht. Dabei kann er auf drei Leistungsträger im Team bauen. Mit ihnen weiß er sich auf dem gleichen Weg. Andere verhalten sich indifferent und zwei lassen bereits jetzt erkennen, dass sie in der Gießkanne ihre besten Chancen sehen und – sollte es nicht so laufen, wie sie es erwarten – so sehen sie in der »Betrieblichen Kommission« für ihre Beschwerden einen natürlichen Verbündeten.

**Das erzwungene Ergebnis**

Je mehr sich Herr Gingold in die Details der Dienstvereinbarung einarbeitet, desto heftiger reibt sich in seinem Denken die Theorie an der Praxis. Die Dienstvereinbarung seiner Stadtverwaltung sieht eine Zielvereinbarung und/oder eine systematische Leistungsbewertung vor. Jeder Beschäftigte kann dabei maximal zwölf Punkte erreichen und jeder Punkt steht für einen bestimmten Euro-Betrag. Auf dieser Grundlage soll das Budget verteilt werden. Jeder Organisationsbereich mit mindestens zehn Beschäftigten kann nach der Festlegung der Punkte die Verteilung der Mittel im eigenen

Team eigenverantwortlich vornehmen. Hierin sieht Herr Gingold ein zentrales und wichtiges Führungsmittel. Vor allem die dahinter stehende Botschaft hat ihn fasziniert: Die Verwaltung vertraut der Führung! Sie vertraut, dass jede Führungskraft eigenverantwortlich diese neuen Möglichkeiten im Sinne einer Leistungsdifferenzierung und eines Leistungsanreizes nutzt.

Da das Team von Herrn Gingold mit acht Teammitgliedern nicht die geforderte Teamgröße hat, wurde sein Team mit einem anderen Sachgebiet und den dort vier zu bewertenden Beschäftigten zusammengelegt. Pro Beschäftigten stehen im Schnitt 300 € zur Verfügung. So können viele wenig oder wenige viel von dem Budget von 3 600 € bekommen. Vorgespräche mit dem Teamleiter des anderen Sachgebietes zeigen, dass dieser Teamleiter nur »kleine Einsteins« in seinem Team beschäftigt. Alle sollen die volle Punktzahl erhalten. Immerhin habe man im letzten Jahr, so die Argumentation des Kollegen und Sachgebietsleiters, mit vier Teammitgliedern die Arbeit von sechs leisten müssen. Diese Tatsache belege eindeutig, dass jedes Teammitglied weit über die normalen Anforderungen hinausgehend sich in den Leistungsprozess eingebracht habe. Daher erhalte jeder auch in seinem Team die volle Punktzahl.

Herrn Gingold lässt diese Argumentation nicht kalt. Er weiß, dass in diesem Sachgebiet durch Umorganisationen viele Aufgaben entfallen sind und der Auslastungsgrad alles andere als gegeben war. Eine Überlastung in diesem Team kann er als Außenstehender kaum ausmachen. Für ihn hatte es in der letzten Zeit eher den Anschein, als sei eine Kurtaxe für die Beschäftigten dieses Sachgebietes angesagt. Doch der Kollege ist formal sehr geschickt vorgegangen. Anders als sein eigener Vorgänger hat er sich deutlich mehr Mühe gegeben, seine Ziele messbar zu machen. Da ist in den Zielabsprachen die Rede von Vertretungen, Verhaltenszielen und Gestaltungszielen, die eine Messbarkeit vortäuschen sollen. Gegen dieses Zielbündel zu argumentieren, wird kein leichter Gang. Auch weiß er, dass die gemeinsame Abteilungsleitung statt auf einen kreativen Konflikt zu setzen, den bequemen Kompromiss sucht. Sollte er sich mit dem Kollegen nicht im Vorfeld einigen können, dann kann er sich schon jetzt das Ergebnis der anstehenden Schlichtung ausmalen. Doch bevor er sich auf eine solche Diskussion einlässt, beschließt Herr Gingold, zunächst einmal die Auswirkungen auf sein Team abzuklären. Die Zahlen sprechen eine deutliche Sprache: Wenn der Kollege nicht mitzieht, finanzieren seine Teammitglieder mit der Hälfte des gemeinsamen Geldtopfes die Prämie des anderen Sachgebietes. Die Höhe der Prämie wird sich für alle in diesem Team zu Lasten seiner Teammitglieder verdoppeln. Das wäre ein schöner Erfolg für den Kollegen und ein Ärgernis für sein Team.

Wie wird die Prämie in den beiden Teams erteilt?

In den beiden Teams sind 12 Beschäftigte. Zur Verfügung steht ein Budget von 300 € mal 12 Beschäftigte von 3600 €. Möglich sind maximal 12 Punkte pro Beschäftigten.		
T1 MA 1 = 12 Punkte	600,00	Jeder Punkt ist 3.600 : 72= 50 € wert  Das Team von Herrn F. erhält aus dem Prämientopf 1.200 und finanziert mit der anderen Hälfte die Prämien des anderen Teams!!!
T1 MA 2 = 12 Punkte	600,00	
T1 MA 3 = 12 Punkte	600,00	
T1 MA 4 = 12 Punkte	600,00	
MA 1 = 12 Punkte	600,00	
MA 2 = 9 Punkte	450,00	
MA 3 = 2 Punkte	100,00	
MA 4 = 1 Punkte	50,00	
MA 5 = 0 Punkte	0	
MA 6 = 0 Punkte	0	
MA 7 = 0 Punkte	0	
MA 8 = 0 Punkte	0	
<b>Summe:</b>	<b>72 Punkte</b>	<b>3.600,00</b>

### Das Dilemma des gemeinsamen Geldtopfes

Die Zahlen beunruhigen Herrn Gingold. Das Ergebnis ist fatal: Sein Team finanziert die Prämienhöhe des anderen Teams. Das dürfte in seinem Team kaum zu vermitteln sein! So kann es einfach nicht laufen. Stellt sich der Kollege uneinsichtig, dann bleiben ihm nur wenige Alternativen. Es wird ihm wohl kaum gelingen, den Kollegen zu überzeugen. Obwohl sie beide im gleichen Boot sitzen, haben sie völlig diametrale Vorstellungen über Sinn und Zweck einer stärkeren Leistungsdifferenzierung. Je mehr Herr Gingold bei seinen Mitarbeitern in der Punktvergabe differenziert, desto mehr profitieren die Mitglieder des anderen Teams. Das Problem ist für Herrn Gingold nicht neu. Er hat viel über diese Schiefelage von anderen Verwaltungen gehört. So gesehen geht es ihm noch relativ gut. Er kann noch im Vorfeld der Prämienausschüttung das Schlimmste – und das sind die enttäuschten Erwartungen und der Vergleich mit anderen – verhindern. Das ist den meisten Führungskräften in anderen Verwaltungen, die eine vergleichbare Auffassung wie er haben, nicht gelungen. Sie haben der Zentrale ihre Punktwerte genannt. Diese Punkte wurden dann zentral addiert und durch das im dezernatsübergreifenden Budget/Geldtopf dividiert. Als es dann zur Ausschüttung kam, waren viele Führungskräfte überrascht. Sie mussten mit ansehen und mitleiden, dass die vielen harmoniesüchtigen Weihnachtsmänner einen lukrativen Vorteil für ihre Teammitglieder auf Kosten der Führungskräfte und der Teams, die auf eine stärkere Leistungsdifferenzierung gesetzt haben, erwirtschafteten. Es ist wie beim Theatereffekt: Die Ersten, die zwecks einer besseren Sicht aufstehen, können meist nur kurz diesen Vorteil genießen. Wenn andere es ihnen gleichtun, ist der Effekt verpufft. So wird es dann wohl auch mit diesem Instrument geschehen. Und so stellt sich heraus, dass der Vorgänger – wenn auch aus einer anderen Motivlage heraus, die bessere Lösung gefunden hat. Auch hier finanzieren die Teammitglieder die Prämienhöhe.

Aber mit einer »Verlustquote« von nur 300 €. Statt eines Betrages von 1 200 € ist der Schmerz mit 300 € sicherlich überschaubarer. So pervertiert man ein Führungsinstrument!

*Wie wird die Prämie in den beiden Teams erteilt?*

In den beiden Teams sind 12 Beschäftigte. Zur Verfügung steht ein Budget von 300 € mal 12 Beschäftigte von 3600 €. Möglich sind maximal 12 Punkte pro Beschäftigten.		
T1 MA 1 = 12 Punkte	375,60	<b>Jeder Punkt ist 3.600 : 115 = 31,30 € wert</b>  <b>Das Team von Herrn F. erhält anteilig 2.097,60 € und liegt damit 302,40 € unter dem Durchschnitts- wert. Von der Strenge des einen profitiert das andere Team.</b>
T1 MA 2 = 12 Punkte	375,60	
T1 MA 3 = 12 Punkte	375,60	
T1 MA 4 = 12 Punkte	375,60	
MA 1 = 10 Punkte	313,00	
MA 2 = 10 Punkte	313,00	
MA 3 = 9 Punkte	281,70	
MA 4 = 9 Punkte	281,70	
MA 5 = 8 Punkte	250,40	
MA 6 = 7 Punkte	219,10	
MA 7 = 7 Punkte	219,10	
MA 8 = 7 Punkte	219,10	
<b>Summe:</b> 115 Punkte		

**Wie soll es weitergehen?**

Als sich Herr Gingold an diesem Abend im Fernsehsessel zurücklehnt, und den Aufwand der letzten Tage zur Leistungsprämie noch einmal in Ruhe und mit Distanz reflektiert, bleibt von seiner anfänglichen Euphorie nicht mehr viel übrig. Sein Glaube an eine neue Führungskultur bekommt in dieser Reflektionsphase eine Unwucht. Das taktische Kalkül überlagert offensichtlich, was eigentlich zu tun wäre. Und damit stellt sich ihm die Frage, ob Aufwand und Nutzen bei diesem neuen Führungsinstrument in einem ausgewogenen Verhältnis stehen.

Vor lauter Herausforderungen weiß er ohnehin nicht, wo er zu erst anpacken soll. Eine vernünftige Leistungsdifferenzierung durchzufechten wird ihn eine Menge an Energie abverlangen. Dabei hat er an

drei »Fronten« zu kämpfen: Er muss die Teammitglieder überzeugen, muss bei ihnen für diesen neuen Weg werben, müsste auf den Kollegen einwirken und zu guter Letzt steht wahrscheinlich eine lange und wenig ergebnisreiche Diskussion mit einem konfliktscheuen Vorgesetzten an. Am Ende könnte ein großer Aufwand stehen und ein Leistungsbewertungssystem, über das in wenigen Jahren kaum einer mehr sprechen wird – ein neues Aktengrab und viel Aufwand mit wenigen zukunftsweisenden Effekten. Ohnehin hat Herr Gingold mit großem Interesse die Fachzeitschriften zu diesem Thema verfolgt. Besonders beeindruckt hat ihn der Aufmacher einer großen Zeitschrift: »Niemand will es gewesen sein!« So werden gute Ansätze zerredet, bevor sie ihre Kinderkrankheiten überwunden haben. Es mangelt an Nachhaltigkeit. Aber soll er die Welt verändern? Das aber kann es doch letztlich nicht sein! Er ist nach wie vor, von der Idee überzeugt.

Herr Gingold beschließt, seine Energie zunächst auf einen Mitarbeiter zu konzentrieren. Dessen Klagen belasten nicht nur ihn, sondern auch das Team. Der Mitarbeiter merkt an, dass er seine Arbeit nicht mehr schultern könne. »Hilfe, ich bin überlastet!« das war sein Appell. Wie aber kann sich Herr Gingold auf dieses Gespräch vorbereiten?

#### **Redaktioneller Hinweis:**

Unter [www.doed-forum.de](http://www.doed-forum.de) laden wir Sie ein, an den in der Rubrik »Der praktische Fall« geschilderten Fällen aktiv mitzuarbeiten und so mit anderen Lesern dieser Zeitschrift in einen konstruktiven Dialog zu treten. Für Fragen und Anregungen steht Ihnen ein Gästebuch zur Verfügung. Weitere Formen der Interaktion sind vorgesehen, so etwa ein Internet-Forum.