

**Die
Mitarbeiterbeurteilung:
Stehen Aufwand und
Nutzen - dieses
Instruments in einer
ausgewogenen Relation?
Gibt es Wege aus dem
Beurteilungsdilemma**
in: Zeitschrift für Personal-
vertretungsrecht 12/ 2001,
Seite 340 bis 349

Teil 2 (12/2001) Mitarbeiterbeurteilung: Stehen Aufwand und Nutzen dieses Instrumentes in einer ausgewogenen Relation? Gibt es Wege aus dem Beurteilungsdilemma? Neun Schritte zur Weiterentwicklung der Mitarbeiter bzw. Personalbeurteilung werden aufgezeigt. Ausgehend von den Zielen werden Konzeption, Auswahl der Potential- und der Leistungsmerkmale, Kompetenzen der Erst-, Zweitbeurteiler und der Beurteilungskonferenz herausgearbeitet. Ein besonderer Akzent liegt auf der lernenden Verwaltung: Wie kann das Beurteilungssystem Fortgeschrieben und Weiterentwickelt werden?

³⁾ Zu diesem Referentenentwurf sowie zur Entwicklung im Allgemeinen vgl. Weiß, Bundesbeamtendisziplinarrecht, ZBR 2000, 21

⁴⁾ Vgl. FN 2

⁵⁾ Zu den Reformüberlegungen vgl. auch Müller-Eising, Neuordnung des Bundesdisziplinarrechts, ZBR 1999, 145

⁶⁾ Dass eine Rahmenregelung inhaltlich eine Nullregelung ist, wie z. B. § 44 a BRRG für die Teilzeitbeschäftigung von Beamten – sie umfasst ganze 8 Wörter –, ist ja doch die Ausnahme

⁷⁾ §§ ohne Zusatz sind solche des neuen BDG

⁸⁾ BTDRs. 14/4659 vom 16. 11. 2000 S. 33 sowie S. 43

⁹⁾ FN 8 S. 35

¹⁰⁾ FN 8 S. 37

¹¹⁾ FN 8 S. 60

¹²⁾ Vgl. im Einzelnen GKÖD II K § 14 Rdz. 25

¹³⁾ Vgl. hierzu die Überlegungen von Schwandt. Warum nur eine halbe Reform? Zur Neuordnung des Disziplinarrechts, DÖD 2000, 80

¹⁴⁾ BVerwG Urt. v. 30. 8. 2000 – I D 3799 – NJW 2001, 1080 = ZBR 2001, 39 m. Anm. Weiß = DÖV 2001, 80 – DVBl. 2001, 137 – PersV 2001, 173 – DokBer Teil B 2001, 10 – NPA Nr. 208 zu BBG § 54 Bl. 17 m. Anm. Schnupp. Zu Überlegungen, wie außerdienstliches Fehlverhalten beim automatischen Verlust der Beamtenrechte wegen Strafurteilung gem. § 48 BRRG (sowie entsprechendes Bundes- und Landesrecht) de lege ferenda zu gewichten sei, vgl. Lambrecht ZBR 2001, 194

¹⁵⁾ § 85 Abs. 1 S. 2 LBG Niedersachsen in der ab 1. 2. 1994 geltenden Fassung

Die Mitarbeiterbeurteilung: Stehen Aufwand und Nutzen dieses Instruments in einer ausgewogenen Relation? Gibt es Wege aus dem Beurteilungsdilemma?

– Zweiter Teil* –

Von Prof. Dr. Hanns-Eberhard Meixner, Bonn

Gliederung

1. Einführung
2. Instrument der Personalentwicklung
3. Nutzung der Instrumente
 - 3.1 Ist die Mitarbeiterbeurteilung als Führungsinstrument geeignet?
 - 3.2 Für und Wider der Mitarbeiterbeurteilung
 - 3.3 Auf neuen Wegen
4. Fortschreiben eines Beurteilungsverfahrens
 - 4.1 Überblick
 - 4.2 1. Schritt
 - 4.2.1 Die Ziele der Beurteilung
 - 4.2.3 Formalziele
 - 4.2.4 Grob- und Feinziele
 - 4.2.4.1 Aussagefähigkeit
 - 4.2.4.2 Objektivität
 - 4.2.4.3 Vergleichbarkeit
 - 4.2.2 Strategische Ziele einer Mitarbeiterbeurteilung
 - 4.3 2. Schritt: Entwickeln einer Beurteilungskonzeption
 - 4.4 3. Schritt: Entwickeln und Festlegen auf ein formales Beurteilungsinstrument
 - 4.4.1 Offene, nicht standardisierte Verfahren
 - 4.4.2 Halb offene, halb standardisierte Verfahren
 - 4.4.3 Standardisierte Verfahren
 - 4.4.3.1 Verwendungsbeurteilung
 - 4.4.3.2 Leistungsbewertung
 - 4.4.4 Ergebnis- und normorientierte Verfahren

*Fortsetzung des Beitrages aus ZfPR 2001, 310.

4. Fortschreiben eines Beurteilungsverfahrens

4.1 Überblick

Das Fortschreiben eines Beurteilungsverfahrens kann in folgenden Schritten erfolgen:

1. Schritt: Zielfindung und Zielformulierung

- Zielgewichtung
- Zieldefinition
- Zielabgleich (z. B. Zielkonflikte)

2. Schritt: Entwickeln einer Beurteilungskonzeption

- Beurteilung als System
- Festlegen der Gütekriterien
- Ermitteln der Kosten und des Nutzens, bezogen auf das Verfahren
- Entscheidungsalternativen auswählen

3. Schritt: Entwickeln eines formalen Beurteilungsinstrumentes

- Formale Verfahrensmodifikationen: offene, halb offene bzw. standardisierte Verfahren
- Inhaltliche Verfahrensmodifikationen: Differenzierung in eine Verwendungs- und Leistungsbeurteilung
- Festlegen des Beurteilungsspektrums: Was soll wie beurteilt werden?

4. Schritt: Auswahl der zu beurteilenden Merkmale

- Auswahl der Merkmale

- Definition und Beschreibung der Merkmale
- Gewichtung der Merkmale bezogen auf Funktionsbereiche
- Festlegen der Skala
- Ankerpunkte bestimmen

5. Schritt: Regelungen zur Mitarbeiterbeurteilung entwickeln

- Wer soll von dem Verfahren erfasst werden
- Festlegen der Beurteilungszeiträume, differenziert nach Leistungsmerkmalen und Potenzialmerkmalen
- Kompetenzen der Erst-, Zweit-Beurteiler und ggf. der Beurteilungskonferenz festlegen
- Maßnahmen zur Sicherung eines einheitlichen Maßstabes festlegen

6. Schritt: Anwender auf das Verfahren vorbereiten

- Erst-Beurteiler und Zweit-Beurteiler
- Die zu Beurteilenden
- Die Mitglieder der Beurteilungskonferenz

7. Schritt: Erprobung des Verfahrens

8. Feedback: Phase: Soll-Ist-Vergleich

- Anwenderbezug: Beurteiler, zu Beurteilende
- Systembezug: Was folgt aus der Beurteilung
- Entwickeln und Bestimmen von Indikatoren

9. Schritt: Fortschreibung des Verfahrens

- Stärken - Schwächen - Analyse

4.2 1. Schritt:

4.2.1 Die Ziele einer Beurteilung

Wer den Nutzen einer Beurteilung erfassen will, muss zunächst klären, was mit diesem Instrument erreicht werden soll. Es macht daher Sinn, sich auf die Ziele zu konzentrieren, die mit einer Beurteilung erreicht werden sollen. Ziele, an den Anfang einer Beurteilungsbestimmung gesetzt, wirken auf das Verhalten im Beurteilungsfeld: Beurteiler sowie die zu Beurteilenden wissen, was von der Beurteilung insgesamt und speziell von ihnen erwartet wird.

Ziele sind ein wichtiger Navigator.

- Nur wer ein Ziel im Auge hat, kann den Weg dorthin bestimmen. (M. Mager)
- Wer den Hafen nicht kennt, in den er segeln will, für den ist kein Wind ein günstiger. (Seneca)
- Wenn wir nicht wissen, wohin wir wollen, ist es gleichgültig, welchen Weg wir gehen. (Chinesische Weisheit)
- Als wir das Ziel aus dem Auge verloren hatten, verdoppelten wir unsere Anstrengungen. (Mark Twain)

Ein erster Schritt hin zu einem Mehr an Beurteilerqualität ist daher getan, wenn am Anfang der Beurteilungsbestimmung die damit zu erreichenden Ziele genannt werden.

Was aber sind die Ziele einer Beurteilung? Hierzu einige Hinweise aus bestehenden Beurteilungsbestimmungen.

Beispiel 1 Landesministerium

Dienstliche Beurteilungen haben zum Ziel, ein aussagefähiges, objektives und vergleichbares Bild der Leistung der Beamten zu gewinnen. Sie dienen als Grundlage für personen- und sachgerechte Personalentscheidungen und als Hilfe für die Personalführung und Maßnahmen der Personalentwicklung.

Beispiel 2 Bundesministerium

Dienstliche Beurteilungen haben zum Ziel, ein möglichst aussagefähiges und vergleichbares Bild der Eignung, Befähigung und Leistung der Beamtinnen/Beamten und Angestell-

ten zu gewinnen. Sie dienen als Grundlage für personen- und sachgerechte Personalentscheidungen, aber auch als Hilfe für die Personalführung und Maßnahmen der Personalentwicklung. Neben der Beurteilung ist durch regelmäßige Beurteilungsbeiträge sicherzustellen, dass Kenntnisse über Eignung, Befähigung und Leistung von Beamtinnen/Beamten oder Angestellten nicht verloren gehen.

Beispiel 3 Kommunalverwaltung

Das Beurteilungssystem dient als Grundlage, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Dienstleister kundenorientiert ihre Beratungsqualität den Bedürfnissen der Einwohnerinnen und Einwohner anpassen. Ebenso stellt es die Basis für die individuelle Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Beispiel 4 Landesverwaltung

Die Leistungen der Beamtinnen und Beamten sollen abgestuft und untereinander vergleichbar bewertet werden. Außerdem gilt es, ein Bild der Befähigung und Eignung zu gewinnen.

Beurteilungen sollen es dem Dienstherrn ermöglichen, seine Entscheidung über die Verwendung von Beamtinnen und Beamten und über ihr dienstliches Fortkommen, insbesondere über eine Beförderung, am Grundsatz der Bestenauslese auszurichten. Sie erfordern daher von den Vorgesetzten Verantwortungsbewusstsein, Unvoreingenommenheit und Gewissenhaftigkeit.

Die Beurteilung spiegelt das Leistungs-, Befähigungs- und Eignungsbild wider, das die Vorgesetzten innerhalb des Beurteilungszeitraums gewonnen und der Beamtin/dem Beamten zu vermitteln haben. Es ist daher dauernde Aufgabe aller Vorgesetzten, mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Arbeitsziele sowie Probleme der Zusammenarbeit und der Leistung zu erörtern. Dabei soll herausgestellt werden, wo sie Stärken haben und wo Kritik notwendig ist, und es soll aufgezeigt werden, wie etwa noch vorhandene Mängel behoben und Leistungen verbessert werden können; das gilt insbesondere bei Beamtinnen und Beamten auf Probe, die sich noch in der Probezeit befinden.

Beispiel 5 Kommunalverwaltung

Ziele des Beurteilungsverfahrens sind die Qualitätssicherung und die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit. Letzteres in dem Sinne, dass vorrangig die Zufriedenheit der Mitarbeiterschaft als Ganzes gesteigert werden soll, nicht in erster Linie die Zufriedenheit der/des Einzelnen.

Beispiel 6 Kommunalverwaltung

Ziele der dienstlichen Beurteilung: Für die Aufgaben der Personalplanung sowie für die Personalentscheidungen ist es notwendig, aktuelle, umfassende und authentische Informationen über die Leistung der Mitarbeiter/innen zu erfassen und sie für die folgenden Ziele nutzbar zu machen:

- a) allgemein leistungsgerechtere und flexiblere Personalpolitik
- b) Förderung und Weiterentwicklung der Mitarbeiter/innen
- c) Feststellung des individuell am besten entsprechenden Arbeitsplatzes
- d) bessere Entfaltung der Fähigkeiten der Mitarbeiter/innen
- e) frühzeitiges Erkennen von Schwierigkeiten, offene und faire Auseinandersetzung mit diesen Schwierigkeiten und sachgerechte Lösung des Problems.

Die Leistungen der Mitarbeiter/innen sollen abgestuft und untereinander vergleichbar bewertet werden. Hierfür die entsprechenden Informationen zu liefern, ist die Aufgabe eines/einer jeden Beurteilers/Beurteilerin.

Das Spektrum und die Qualität der hier ausgewiesenen Ziele ist breit gespannt. Nur wenige der hier aufgezeigten Beispiele überzeugen.

Da die Weichen über Ziele offensichtlich nicht besonders überzeugend gestellt sind, sollte man nicht auch noch nach Schuldigen im Bereich der Anwender für das Beurteilungsdilemma („Lauter Einsteins! Lauter Bestgeeignete!“, vgl. Beurteilungstrend hin zu den besten Noten) suchen: Die Beurteiler werden häufig für ein Dilemma in die Pflicht genommen, das an anderer Stelle ursächlicher ist.

Wenn die Ziele, so könnte man argumentieren, noch nicht einmal schlüssig

formuliert sind, wie kann man dann Spitzenleistungen im Beurteilungsverfahren von den Führungskräften an der Front erwarten?

Hinzu kommt ein weiterer zu beachtender Gesichtspunkt. Es gibt zwischen Verwaltungsleitung, den zu Beurteilenden und den Beurteilern Zielkonflikte, die sich auf unterschiedliche Standpunkte zurückführen lassen. Der Beurteiler vor Ort hat klare und erkennbare Interessen: Ein zu beurteilender Beschäftigter, ausgestattet mit einer Defacto-„Besitzstandsgarantie“ in der Tasche, könnte es dem Beurteiler übel nehmen, wenn er in der Beurteilung abqualifiziert und aller Hoffnungen auf eine Förderung „beraubt“ wird. „Warum“, so könnte er denken, „soll ich mich noch besonders anstrengen? Was soll mir schon passieren? Jetzt werde ich einmal deutlich machen, was ich unter einer so abqualifizierenden Note verstehe!“ Hoffen wir, dass es diese Einstellungen nicht gibt. Aber ein Problem haben die Beurteiler, und je differenzierter sie darüber nachdenken, desto drückender wird es: „Wie finde ich ein gerechtes Maß?“

Mit der Zieldefinition ist ein erster Schritt getan. Ziele sagen allerdings noch nichts über den tatsächlich erreichten Wirkungsgrad aus. Sie weisen auf ein „Soll“ hin. Was tatsächlich erreicht wird (Ist-Stand), muss daher in einem zweiten Schritt geklärt werden.

Wendet man die Logik des Kontraktmanagements (vgl. Management by objectives) – und hierfür spricht Einiges – analog auf dieses „Produkt“ an, dann folgt auf die exakt (nachprüfbar) formulierten Ziele nach Abschluss der Maßnahme (Regelbeurteilung) eine Zielerreichungskontrolle: „Sind die angesprochenen Ziele auch tatsächlich erreicht worden?“ An dieser Logik kommt nicht vorbei, wer auf Qualitätsmanagement setzt. Aus vagen Spekulationen wird dann ein Qualitätsprogramm.

Zu unterscheiden sind die Sachziele und die Formalziele einer Beurteilung.

4.2.3 Formalziele

Zu den Formalzielen gehören Indikatoren wie:

- Anwenderfreundlichkeit
- Akzeptanz der Beurteiler
- Akzeptanz der Beurteilten-Reliabilität
- Validität des Verfahrens
- Überschaubarkeit
- Wirtschaftlichkeit
- Objektivität

Damit Ziele Aufforderungscharakter bekommen, sind einige Konkretisierungen erforderlich. Das kann an dem oben zitierten Beispiel verdeutlicht werden. Dort wurde folgendes Sachziel für die Beurteilung genannt:

Dienstliche Beurteilungen haben zum Ziel, ein aussagefähiges, objektives und vergleichbares Bild der Leistung der Beamten zu gewinnen. Sie dienen als Grundlage für personen- und sachgerechte Personalentscheidungen und als Hilfe für die Personalführung und Maßnahmen der Personalentwicklung.

Anmerkungen: Sollte diese Zielvorgabe mehr als eine gefällige Floskel sein, dann gibt es – bezogen auf dieses Beispiel – viel zu tun. Versteht man das hier genannte Ziel als Richt- bzw. strategisches Ziel, dann wären aus diesen Zielvorgaben die Grob- und Feinziele (operationalen) Ziele abzuleiten.

4.2.4 Grob- und Feinziele

Augenfällig sind dabei drei Bereiche:

Aussagefähigkeit, Objektivität und Vergleichbarkeit.

4.2.4.1 Aussagefähigkeit

Die meisten Beurteilungen schließen mit einem Gesamturteil in Form einer Note. Vor allem diese Note zählt. Vielleicht liegt es daran, dass daher auch viele Beurteiler erst über den Daumen die Gesamtnote auspeilen, um sich dann erst in einem zweiten Schritt den Merkmalen im Besonderen zuzuwenden. Diese Merkmale werden dann so gewichtet und gruppiert, dass sich das Gesamtergebnis als schlüssig erweist. Aussagekräftiger als die Gesamtnote ist aber das Profil der einzelnen Merkmale zueinander. Es liegt in der menschlichen Natur, dass neben der Sonne auch Schatten existiert. Das ist bei Menschen nicht anders: Stärken können in bestimmten Funktionen und Situationen sich als Schwächen erweisen. In der Medizin weiß man, dass es auf die Dosierung ankommt.

Eine extreme Genauigkeit mag in der Kämmerlei weiterhelfen und ein unerlässliches Eignungskriterium sein, in der Presseabteilung kann es leicht kontraproduktiv wirken. Es gibt nicht den Besten der Besten, sondern es gibt den Besten für eine bestimmte Position. Diese Zuordnung erschließt sich aber erst, wenn zu den Eignungsbereichen, wie sie in der Beurteilung festgestellt werden, auch korrespondierende Anforderungsprofile vorliegen.

4.2.4.2 Objektivität

Objektivität ist vordringlich eine Frage des Maßstabes. In vielen Beurteilungen

stehen beispielsweise die Merkmale Arbeitsmenge und Arbeitsqualität. Allein die Antwort auf die Frage, ob ein Mitarbeiter aus-, über- und unterlastet ist, ist vor allem bei Arbeitsplätzen, die innerhalb einer Organisation einmalig (Unikat) sind, wie ein Stochern im Nebel. Da gibt es die Lastesel, die zupacken, wo es gilt, etwas zu bewegen, auch wenn es auf Dauer ihrer Gesundheit schadet, und da gibt es die Abwehrtypen (Immer ich! Dafür werde ich nicht bezahlt!), die sich auf das Notwendigste beschränken. Objektivität setzt somit nicht bei der Beurteilung an, sondern im Bereich der Organisation.

4.2.4.3 Vergleichbarkeit

Wer sich einmal mit der summarischen Bewertung eines Arbeitsplatzes (hier ist nicht die Rede von der persönlichen Leistung, also der Mitarbeiterbeurteilung) befasst hat, weiß, welche Stolpersteine dabei zu nehmen sind. Selbst bei analytischen Stellenbewertungsverfahren überwiegt meist die Subjektivität. Gerade in der kommunalen Verwaltung, in der ein breit gefächertes Tätigkeitspektrum vorherrschend ist, sind viele Funktionen Unikate. Selbst wenn man einmal unterstellt, dass der gemeinsame Nenner unterschiedlicher Funktionen, Architekt im Hochbauamt, Arzt im Gesundheitsamt, Hauptamt, vergleichbar ist, stellt sich die Frage, was diese Vergleichbarkeit bringt. Sie ist dann von Wert, wenn der eine die Arbeit des anderen übernehmen kann. Ich halte es durchaus für denkbar, dass der Architekt im Rahmen einer durchdachten Werdegangsplanung auch ein guter Leiter des Hauptamtes werden kann. Vergleichbarkeit ist daher in erster Linie eine Frage der Werdegangsgestaltung. Hierauf kann dann die Beurteilung aufbauen.

Auch bei den Formalzielen stellen sich vergleichbare Fragen.

„Ziel der Beurteilung ist es, Transparenz über den Leistungsstand der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter herzustellen.“

Anmerkungen hierzu: Was auf den ersten Blick überzeugend und konsensfähig ist, wird zur Herausforderung, wenn man einige vertiefende Fragen folgen lässt: Transparenz für wen? Ist hiermit die Personalabteilung, sind die Beurteiler und/oder sind die zu Beurteilenden gemeint? Wie wird diese Transparenz von den Bezugsgruppen erlebt und gestaltet? Was bewirkt die angestrebte Transparenz? Leistungswettbewerb? Frust? Neid? Missgunst? Wie wird Transparenz zu einer mess- und nachvollziehbaren Größe?

In den 50er und 60er Jahren war es in vielen Verwaltungen üblich, die Beurteilungen den Betroffenen nicht zu eröffnen. In dieser Zeit hatte man mit dem Maßstab kaum Probleme: Die Beurteilungen differenzierten.

Heute wird die Beurteilung den Beurteilten eröffnet. Das ist aber bestenfalls nur ein Teil „Transparenz“. Eine andere Qualität der Transparenz ist gegeben, wenn z. B. nach jeder Regelbeurteilung der Beurteilungsquerschnitt öffentlich gemacht wird. Nicht alle Verwaltungen haben den Mut bzw. die Ehrlichkeit, diese Transparenz herzustellen.

Neben diesem formalen Aspekt der Transparenz steht die Frage nach der inhaltlichen Transparenz. Diese ist weitgehend: Sie lässt sich auf das Problem „Finden des Maßstabes“ konzentrieren.

Halten wir fest: Wer als formales Ziel der Beurteilung die Transparenz nennt, muss formale und inhaltliche Aspekte unterscheiden. Formal kann die Transparenz an der Beurteilungsnote im Vergleich mit dem Beurteilungsquerschnitt festgemacht werden. Inhaltliche Transparenz geht weiter. Warum, beispielsweise, fallen die Noten im Ministerium besser aus als in dessen Geschäftsbereich? Warum, ein anderes Beispiel, in den Querschnittsbereichen und mit der Nähe zur Leitung besser als etwa in technischen Bereichen?

4.2.2 Strategische Ziele einer Mitarbeiterbeurteilung

Die Mitarbeiterbeurteilung steht in der Verwaltungspraxis häufig in einem zu einseitigen Kontext zum Beförderungssystem. Damit wird die eigentliche Bedeutung der Beurteilung in ein einseitiges Verhältnis gesetzt. Denn Beförderungen haben zwei Aspekte:

1. Initiative und gute Leistungen sollen anerkannt werden (Belohnungsaspekt).
2. Der richtige Mann/die richtige Frau soll auf dem richtigen Arbeitsplatz Verwendung finden (Auswahlaspekt).

Die Beurteilung als ein zentrales Führungsinstrument geht über diese beiden Ziele, das Auswahlziel und das Belohnungs- bzw. Anreizziel, hinaus. Güte und Brauchbarkeit einer Mitarbeiterbeurteilung können nicht nur an diesen beiden Zielen gemessen werden. Die Rechtsprechung sieht dies mitunter anders – wohl meist auch als Folge fehlender Konzepte. Daran mag es liegen, dass viele Verwaltungen mit starrem Blick mehr auf die Rechtsprechung achten, als auf das, was getan werden

müsste. Die Sinnhaftigkeit eines Instrumentes ist eine Frage einer zweckmäßigen Personalentwicklung und nicht eine Frage der aktuellen Rechtsprechung. Ein vorausseilender Gehorsam mit Blick auf die Rechtsprechung ist sicherlich der falsche Weg.

Beurteilungen sind kein Selbstzweck, sondern dahinter stehen personalpolitische Ziele wie:

• Die Beurteilung als Mittel zur Bestenauswahl (Auswahlfunktion)

Dem ökonomischen Prinzip folgend, stellt sich unter diesem Aspekt die Frage, welche Mitarbeiter besonders ge- und befördert werden sollen. Meist ist die Zahl der Bewerber auf eine Stelle größer als die zu vergebenden Karrierestellen.

Insbesondere bei der Auswahl und Entwicklung des Führungsnachwuchses müssen die Weichen früh gestellt werden: Nicht jeder Mitarbeiter eignet sich für leitende Positionen. In diesem Auswahlprozess kann die Beurteilung neben anderen Auswahlverfahren (z. B. Assessment-Center, Förderungsplan, Qualifikationszirkel) einen wichtigen Part erfüllen.

• Die Beurteilung als Mittel der Platzierung (Platzierungsfunktion)

Die Beurteilung als Instrument der Mitarbeiterplatzierung setzt auf das fachliche und persönliche Profil. Nicht die Gesamtnote zählt hier, sondern die Ausprägungsgrade der einzelnen Merkmale zueinander. Es geht darum, den richtigen Mann zum richtigen Zeitpunkt auf dem richtigen Arbeitsplatz zu verwenden.

Die Platzierungsfunktion steht in einem engen Kontext mit der Personalentwicklung: Welcher Arbeitsplatz bietet für einen Mitarbeiter die besten Chancen auf Entfaltung der individuellen Potenziale (sozialer Aspekt)? Diese Frage ist kurz-, aber auch mittelfristig im Rahmen einer systematischen Verwendungsabfolge zu beantworten. So kann beispielsweise unter dem Gesichtspunkt einer systematischen Verwendungsabfolge für einen Mitarbeiter eine Verwendung sinnvoll sein, für die es – bezogen auf diese eine spezifische Tätigkeit – besser geeignete Alternativen gibt. Dies ist zum Beispiel der Fall, wenn im Rahmen der Führungskräfteentwicklung der Nachwuchs auf Verwendungsbreite hin entwickelt werden soll.

• Die Beurteilung als Anreizinstrument (Anreizfunktion)

Die Beurteilung soll motivierend auf das Verhalten der Mitarbeiter wirken. Dieses

Ziel bezieht sich sowohl auf die Potenzialentwicklung als auch auf das Leistungsverhalten. Im Rahmen der Potenzialentwicklung geht es um den Anreiz eines lebenslangen Lernens.

Auf das Leistungsverhalten wird in der Wirtschaft über die Leistungsbeurteilung und die daran gebundenen Leistungsprämien und Leistungszulagen bis zu den Tantiemen Einfluss genommen. Das Ergebnis der Leistungsbeurteilung sagt aus, ob und wie die gesetzten Normen erreicht wurden.

• Die Beurteilung als Mittel der Personalentwicklung

Als Instrument zur individuellen Laufbahnplanung setzt die Beurteilung den Akzent auf einen individuellen Potenzial- bzw. Leistungsvergleich: Der Beurteiler nimmt in seiner Rolle als Coach Einfluss auf die individuelle Entwicklung des Mitarbeiters, indem er die individuelle Entwicklung (bezogen auf die Potenziale bzw. Leistungen) auf der Zeitachse vergleicht.

Dieser Akzent der Beurteilung ist die personale Komponente eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.

Soll die Beurteilung diesem Ziel genügen, dann setzt diese Vorgabe voraus, dass hierfür entsprechende Beurteilungsdimensionen, wie sie etwa in Förderungsgesprächen bzw. Perspektivgesprächen üblich sind, vorgesehen werden. Gemeinsam erörtern beispielsweise Vorgesetzter und Mitarbeiter:

- Was hat Sie in Ihrer Arbeit behindert?
- Was hat Ihnen bei der Ausführung Ihrer Arbeit geholfen?
- Durch welche Qualifizierungsmaßnahmen können Sie Ihren Leistungsstand verbessern?
- Welche Laufbahnerwartungen haben Sie?
- Welche Chancen für den Mitarbeiter sehe ich als Vorgesetzter?
- Welche Maßnahmen einer Qualifizierung by doing sind anzustreben?

Mit diesen Fragen gehen Vorgesetzte und Beurteilte über den Rahmen einer Leistungsdiagnose hinaus. Es wird gemeinsam erörtert, welche Maßnahmen zu treffen sind, damit die Potenziale bzw. Leistungsergebnisse verbessert werden können.

Thematisch geht es, wie die Fragen beispielhaft aufzeigen, um eine Qualifizierung, die sowohl Fortbildungsmaßnahmen als auch einen systematischen abteilungsinternen bzw. abteilungsübergreifenden Aufgabenwechsel umfassen.

• **Die Beurteilung als Kommunikationsinstrument**

Die Erhebung der Leistungs- und Verwendungsdaten durch den Vorgesetzten kann nur der erste Schritt in einem Beurteilungssystem sein. In einem weiteren Schritt sind diese Daten auszuwerten und in Maßnahmen umzusetzen. Ein strategisches Personalmanagement beobachtet, betreut, optimiert und steuert den Qualifizierungsprozess bedarfs- und eignungsgerecht aus und optimiert die Leistungspotenziale der einzelnen Mitarbeiter auf ein Gesamtziel hin. Die Beurteilung als Kommunikationsinstrument geht über die Einzelbewertung hinaus und betrachtet den gesamten Personalkörper.

Die Kommunikationsfunktion ist dann möglich, wenn ein Personalinformationssystem verfügbar ist. In diesem System wären dann die Anforderungsprofile der Stellen sowie die Befähigungen aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erfassen. Der Vergleich beider Profile ermöglicht eine optimale Stellenbesetzung.

Das allein würde diesen Aufwand nicht rechtfertigen. Das Kommunikationssystem müsste auch Antworten auf die personellen Auswirkungen von Investitionsentscheidungen geben.

• **Die Beurteilung als Führungsinstrument**

Die Beurteilung ist Teil einer ziel-, prozess- und ergebnisorientierten Führungskonzeption. Die meisten Beurteilungssysteme sind in der Anlage retrospektiv: Der zu Beurteilende erfährt am Ende einer Beurteilungsperiode, was alles gut oder auch nicht gut geklappt hat. Viel zu häufig zeigt sich in der Führungspraxis, dass Führungskräfte nur unzureichend über die Arbeiten und Tätigkeiten der ihnen zugewiesenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterrichtet sind. Das beginnt in vielen Verwaltungen mit den völlig überholten Stellenbeschreibungen. Änderungsdienste werden hier vornehmlich bei den Angestellten eingehalten. Das hat in der Regel weniger mit einem Führungsprozess zu tun. Hierbei geht es vor allem um eine tarifgerechte Aussteuerung der Arbeiten. Ansonsten droht Regress.

Die Beurteilung als Führungsinstrument setzt die Vorgabe eines Soll zu Beginn der Beurteilungsperiode und den Vergleich des erreichten Ist am Ende dieser Periode voraus. Diese Überlegungen werden heute durch eine Trennung in Leistungs- und Verwendungsmerkmale deutlicher herausgestellt. Die meisten Beurteilungen setzen daher auch bei

einer Beschreibung der Tätigkeiten an. Erst dann folgen in diesen Beurteilungsf formularen die Einstufungsmerkmale. Insgesamt allerdings kommt diesem zentralen Bereich zu wenig Aufmerksamkeit zu. Das Problem wird vermehrt erkannt und hat in vielen Verwaltungen zur Entwicklung eines Zielvereinbarungsgesprächs geführt.

• **Die Beurteilung als Verhaltensregulativ**

Eine Beurteilung beeinflusst gewünschte Verhaltensweisen. Es kommt daher auf eine gezielte Auswahl und ständige Fortschreibung der in einem Beurteilungsinstrument enthaltenen Merkmale an. Auf diese Weise können Verhaltensweisen von Mitarbeitern beeinflusst werden. Die Auswahl der in einer Beurteilung enthaltenen Merkmale sagt daher viel über die Verwaltungskultur und deren Veränderungsprozesse aus. Stattdessen ist erkennbar, dass sich viele Verwaltungen auf Beurteilungsmerkmale beschränken, die bereits seit Jahrzehnten in Beurteilungsf formularen auftauchen. Da sich nicht das gesamte Spektrum aller Leistungs- und Potenzialmerkmale erfassen lässt, geht es bei der Auswahl der Beurteilungsmerkmale immer auch um das Setzen von Prioritäten.

Wer beispielsweise ein **Lebenslanges Lernen** fordert und davon überzeugt ist, dass eine Verwaltung ohne diese Bereitschaft auf Dauer nicht flexibel genug auf Neuerungen antworten kann (z. B. Hinweise: „Mit den Betonköpfen ist doch keine Reform zu machen!“), der ist gut beraten, die selektive Wahrnehmung auf diesen Problembereich zu lenken. Das Merkmal heißt dann „Lernbereitschaft“ (Verwendungsbeurteilung), und das Ergebnis taucht auf in dem Merkmal „Fachkenntnisse/Fertigkeiten“ (hier: Überfachliches Wissen). Beobachtet werden kann dann das konkrete Verhalten sehr gut vor Ort: Werden Führungsseminare auf freiwilliger Basis angeboten, dann finden sich meist die Leitungskräfte auf Fortbildungsveranstaltungen wieder, von denen man weiß, dass sie es am wenigsten „nötig“ haben. Das gilt dann auch in Umkehr.

In einer Verwaltung konnte Fachbereichsleiter nur werden, wer sich in einem Assessment-Center mit Erfolg bewährt hatte. Es sprach sich schnell herum, dass die Chancen in diesem Verfahren ohne fundierte Kenntnisse und Fertigkeiten in der Moderation und Visualisierung gering waren. So setzte ein „Run“ auf diese Seminare ein. Viele stellten plötzlich fest, dass die Techniken nicht nur für die AC-Verfahren von Wert sind. Ein Innovationsprozess kam in Gang.

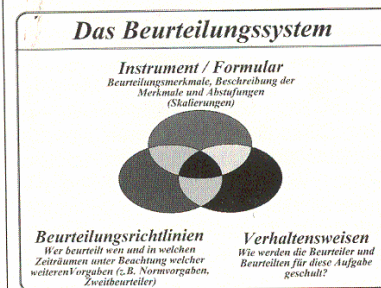
Viele Verwaltungen klagen beispielsweise auch, dass sich nicht genug Ausbilder für die Heranführung des Nachwuchses finden oder dass die Frauenförderung nicht konsequent vor Ort umgesetzt wird. Werden über Beurteilungsmerkmale diese Verhaltensweisen besonders herausgestellt, führt dies zu einer Bekräftigung von erwünschten Verhaltensweisen. Gleiches gilt, wenn eine neue Führungskonzeption angestrebt wird bzw. eine neue Verwaltungskultur realisiert werden soll.

4.3. 2. Schritt: Entwickeln einer Beurteilungskonzeption

Vergleicht man den Aufwand, der bei Einführung einer neuen Technologie betrieben wird (z. B. PC-Führerschein), dann ist es erstaunlich, wie sorglos häufig noch bei der Einführung neuer Beurteilungssysteme verfahren wird. Da sich die Bedienungsfehler bei Anwendung der Beurteilung (z. B. Frustration, innere Kündigung, Demotivation etc.) nicht so augenscheinlich ausmachen lassen wie etwa bei einer defekten Hard- bzw. Software, fällt es hier auch leichter, per Verfügungsverfügung das neue Beurteilungssystem anzuordnen. Würde man bei der Einführung der neuen Technologie analog verfahren, bekäme jeder Mitarbeiter ein Handbuch mit der Aufforderung auf den Tisch gelegt: „Vor Benutzung des Gerätes ist die Gebrauchsanweisung genau zu studieren!“

Es ist wichtig, die Mitarbeiterbeurteilung als ein System mit abgrenzbaren, aber sich gegenseitig beeinflussenden Komponenten zu begreifen. Bei einem Beurteilungssystem geht es dann um drei Einflussbereiche, die aufeinander abzustimmen sind:

- **das Instrument** (z. B. Beurteilungsf formular, Verwendungs-/Potenzialbeurteilung, Leistungsbewertung)
- **die Ablaufregelungen** (z. B. Erst-Zweit-Beurteiler, Beurteilerkonferenz Quotierungen etc.)
- **die Verhaltensweisen** (z. B. Beurteilerqualifikation, Beurteilungsfehler)



Das Instrument beeinflusst den Ablauf, und der Ablauf wirkt sich auf die Verhaltensweisen aus. Diese drei Gestaltungsbereiche stehen somit in engem Zusammenhang.

Es beginnt bei der Frage: Was soll beurteilt werden? Die ausgewählten Beurteilungsmerkmale haben Richtungsfunktion. Sie beeinflussen, wie bereits aufgezeigt, die Verhaltensweisen von Menschen.

Gütekriterien sind bezogen auf das Beurteilungssystem, aber auch bezogen auf das Zusammenspiel der anderen Auswahlinstrumente zu bestimmen.

**4.4 3. Schritt:
Entwickeln und Festlegen auf ein formales Beurteilungsinstrument**

Die Palette der Instrumente reicht von der freien Beurteilung über die gebundene bis hin zu den standardisierten Vordrucken und kombinierten Verfahren. Eine Systematisierung der angewandten Auswahl- und Beurteilungsverfahren ist möglich

- nach dem Ort der Erkenntnisquelle: Eine Beurteilung kann unmittelbar am Arbeitsplatz (On-the-job-Verfahren), aber auch im mittelbaren Bereich des Arbeitsplatzes – etwa im Rahmen von Qualifizierungsmaßnahmen – (Off-the-job-Verfahren) erfolgen; sowie
- nach der Offenheit und dem Freiheitsgrad in der Urteilsfindung durch die Einbindung des Beurteilers in Vorgaben.

Bezogen auf die Offenheit und den Freiheitsgrad in der Urteilsfindung lassen

Formale Gütekriterien des Auswahlverfahrens (Beispiel Beurteilung)																												
	erreicht aus Sicht Beurteilende		erreicht aus Sicht Beurteiler		erreicht aus Sicht Personaldienst		erreicht aus Sicht Leistung																					
	niedrig	hohe	niedrig	hohe	niedrig	hohe	niedrig	hohe																				
Akzeptanz der Bezugsgruppe	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Nutzen für die Bezugsgruppe	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Praktikabilität/ Einfachheit des Verfahrens	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Anwenderfreundlichkeit	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Treffsicherheit der erzielten Ergebnisse	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Transparenz der Erhebung	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Aufwand-Nutzen-Verhältnis	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Transparenz der Umsetzung	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Gültigkeit der Aussage	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Vergleichbarkeit der Ergebnisse	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Reliabilität der Daten	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

sich die bestehenden Verfahren in vier Kategorien aufschlüsseln:

4.4.1 Offene, nicht standardisierte Verfahren

Referenzen und Arbeitszeugnisse sind Beispiele für diese Kategorie. Die Vorteile

gegenüber anderen Verfahren liegen in den Gestaltungsmöglichkeiten, die der Beurteiler hat. Er kann ein Bild über den zu Beurteilenden ohne einengende Vorgaben machen. Auf diese Weise wird es möglich, ein vielschichtiges Bild über den zu Beurteilenden zu zeichnen.

Vergleich der Auswahlverfahren					
	Gewichtung	Beurteilung	Mitarbeiter-/ Vorgesetzten-Gespräch	Vorgesetzten-Beurteilung	Assessment-Center
Ziele, die mit den Auswahlverfahren erreicht werden sollen		Zielerreichungsgrad niedrig hohe	Zielerreichungsgrad niedrig hohe	Zielerreichungsgrad niedrig hohe	Zielerreichungsgrad niedrig hohe
Ziel Bestenauswahl		1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Ziel optimale Platzierung		1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Ziel Anreiz für Leistungssteigerung		1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Ziel Anreiz zur persönlichen Entwicklung (Personalentwicklung)		1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Ziel Führungsinstrument		1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Ziel Einwirken auf Verhaltensweisen (etwa soziale Kompetenz, Frauenförderung)		1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Ziel Instrument der Verwendungsplanung		1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Ziel Erschließen von Potenzialen		1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Ergänzungen		1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

Die Nachteile dieses Verfahrens liegen in

- der mangelnden Transparenz,
- der fehlenden Vergleichbarkeit,
- dem hohen zeitlichen Aufwand,
- dem Zwang, sich auf positive Aussagen zu beschränken, was zu einer Form von Geheimcodes führt, die nicht jeder beherrscht, wodurch nicht gewollte Akzente gesetzt werden,
- eine besondere Aussage liegt in dem, was nicht gesagt wird,
- den hohen Anforderungen an den Beurteiler,
- den möglichen Verzerrungen (die Beurteilung sagt mehr über die Beurteiler und ihre Qualifikationen, Beurteilungen zu formulieren, als über den zu Beurteilenden aus).

Enthalten muss/sollte die **offene Beurteilung** Hinweise zu folgenden Aspekten:

1. Person des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin
2. Dauer des Arbeitsverhältnisses
3. Funktion in der Verwaltung
4. Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungsbereiche
5. Arbeitsbereitschaft, Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie Arbeitsweise
6. Besondere Arbeitsergebnisse/Erfolge
7. Ggf. Führungsverhalten zu Vorgesetzten, Kollegen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
8. Befähigung zur Führung und zum Führungserfolg
9. Zusammenfassende Bewertung zu den Ziffern 5 bis 8
10. Sofern passend: Anlass des Ausscheidens
11. Dank für die Mitarbeit und Bedauern des Ausscheidens
12. Zukunftswünsche

Ein Vorteil der offenen, nicht standardisierten Verfahren ist, dass sich die Beurteiler intensiver mit der Person des zu Beurteilenden auseinander setzen müssen. Ein schnelles, formales und oberflächliches Abschätzen (mitunter auch Abwerten) – wie dies bei Einstellungsverfahren tendenziell möglich ist – schließt dieses Verfahren von vornherein aus.

4.4.2 Halb offene, halb standardisierte Verfahren

Zu dieser Kategorie gehören Verfahren mit lenkenden Fragenkategorien, Simulationsverfahren, gebundene Interviews, Beratungs- und Förderungsgespräche.

Um die Beobachtung des Beurteilers auf relevante Beurteilungsdimensionen zu

Beurteilung	
Kopfspalte mit Hinweisen zu Dienst, Amtsbezeichnung sowie persönlichen Daten: Name, Vorname	
Aufgabengebiet	
Art der Beschäftigung	
A. Körperliches Leistungsvermögen	
B. Geistige Fähigkeiten	
1. Auffassungsgabe (erfasst schwierige Zusammenhänge, denkt selbständig ...)	es folgt eine freie Beschreibung
2. Urteilsfähigkeit (sicher, klar, bestimmt, logisch, entschlossen, freudig ...)	es folgt eine freie Beschreibung
3. Ausdrucksfähigkeit mündlich (klar, gewandt, überlegt ...)	es folgt eine freie Beschreibung
	schriftlich (sicher in der Formulierung und im Ausdruck ...)
Etc.	

Beurteilung	
1. Kopfspalte mit persönlichen Daten	
2. Tätigkeitsgebiet und Aufgaben im Beurteilungszeitraum von bis Art der Tätigkeit/Beschreibung des Aufgabengebietes	
3. Beurteilungsmerkmale: Fachliche Leistung	
a. Arbeitserfolg	
Arbeitsmenge	Note 1 2 3 4 5 6 7 8 9
Arbeitsgüte	Note 1 2 3 4 5 6 7 8 9
b. Arbeitsweise	
Eigeninitiative/Selbständigkeit	
Beschreibung/Erläuterung (Es folgt eine Beschreibung der Verhaltensweisen, die mit einer Note abgeschlossen werden.)	
	Note 1 2 3 4 5 6 7 8 9
Planungsvermögen	Note 1 2 3 4 5 6 7 8 9
Optimierung der Arbeit (Es folgt eine Beschreibung der Verhaltensweisen, die mit einer Note abgeschlossen werden.)	
	Note 1 2 3 4 5 6 7 8 9
Teamverhalten	Note 1 2 3 4 5 6 7 8 9
etc.	
4. Beurteilungsmerkmale/Eignung und Befähigung	
Lernfähigkeit (Es folgt eine Beschreibung der Verhaltensweisen, die mit einer Note abgeschlossen werden.)	
	Note 1 2 3 4 5 6 7 8 9
Auffassungsgabe	Note 1 2 3 4 5 6 7 8 9
Qualitätsverständnis (Es folgt eine Beschreibung der Verhaltensweisen, die mit einer Note abgeschlossen werden.)	
	Note 1 2 3 4 5 6 7 8 9
etc.	
5. Ergänzende Bemerkungen	
6. Verwendungseignung	
7. Gesamturteil	

lenken und ihm andererseits genügend Raum für ein individuelles Bild des zu Beurteilenden zu belassen, sind die halb standardisierten Verfahren entwickelt worden. Diese Verfahren waren in den 60er bis hin zu den 80er Jahren sehr verbreitet. Sie wurden dann durch die Standardisierten Verfahren in vielen Verwaltungen abgelöst. Aktuell erfahren diese Verfahren wieder eine erneute Zuwendung.

Der Aufbau einer solchen Beurteilung kann wie folgt aussehen (siehe Tabelle vorherige Seite oben):

Eine aktuelle Variante zu diesem Verfahren sieht eine abschließende Bewertung zu jedem Merkmal vor. Dieses abschließende Urteil ist dann bei ausgewählten Merkmalen in einer freien Beschreibung zu begründen (siehe Tabelle vorherige Seite unten).

4.4.3 Standardisierte Verfahren

Zu nennen ist hier das Einstufungsverfahren. Hier werden Beurteilungsmerkmale vorgegeben, die vom Beurteiler zu gewichten sind. Aus der Summation der Einzelmerkmale wird die Gesamtbewertung ermittelt. Die Einstufungsverfahren zeigen folgenden Aufbau (siehe nebenstehende Tabelle):

Bei den oben aufgezeigten Verfahren werden zwei Qualitäten zusammengeführt, die aus der Natur der Sache heraus nur getrennt zu interpretieren sind. Es sind Merkmale der Befähigung und Merkmale des Leistungsverhaltens. Diese Differenzierung geht auf die Untersuchungen und Empfehlungen der Studienkommission für die Reform des öffentlichen Dienstes (1970 bis 1973) zurück. Sie regt an, zwischen einer Verwendungsbeurteilung und der Leistungsbewertung zu unterscheiden.

4.4.3.1 Verwendungsbeurteilung

Unterschieden werden bei der Verwendungsbeurteilung zwei Modifikationen:

Alternative A:

In der Beurteilung werden die Beurteilungsmerkmale für alle Laufbahngruppen und Laufbahnen einheitlich vorgegeben.

Ein Nachteil dieser Modifikation tritt auf, wenn die vorgegebenen Beurteilungsmerkmale zugunsten einer einheitlichen Anwendung zu wenig die Spezifika der Laufbahngruppe bzw. der Laufbahn treffen. Die sich hieraus ergebenden Fehlentwicklungen können dazu führen, dass sich der Beurteiler weniger auf inhaltliche Aussagen konzentriert und stattdessen auf Kosten der Beurteilungsgüte eher den formalen Forderungen nachkommt.

Alternative B:

Den Nachteilen der Methode der vorgegebenen Merkmale wird durch Verfahren entgegengewirkt, die auf eine alternative Merkmalauswahl setzen. In diesem Fall kann der Beurteiler aus einem vorgegebenen Merkmalkatalog die für den Arbeitsplatz relevanten Merkmale auswählen. Diese Verfahrensmo-

difikation ermöglicht es, stärker auf einen anforderungs- und eignungsorientierten Personaleinsatz hinzuwirken. Andererseits wird so die Vergleichbarkeit der Beurteilungsergebnisse erschwert. Diese Methode bietet sich insbesondere für Verwaltungsbereiche mit einer starken Auffächerung in spezialisierten Laufbahnen an.

Dienstliche Beurteilung		
Amt		Dienststellung
Anlass der Beurteilung		
Beurteilungszeitraum		
Ziele des Arbeitsplatzes		
Besondere Herausforderungen		
Beurteilungsmerkmale	Gewichtung	Bemerkungen
1. Auffassungsgabe	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
2. Denk- und Urteilsfähigkeit	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
3. Schriftliche Ausdrucksfähigkeit	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
4. Mündliche Ausdrucksfähigkeit	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
5. Verhandlungsgeschick	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
6. Planungs- und Organisationsgeschick	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
7. Entscheidungsverhalten	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
8. Flexibilität	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
9. Einsatzbereitschaft	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
10. Verhalten gegenüber Bürgern	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
11. Verhalten gegenüber Mitarbeitern	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
12. Belastbarkeit	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
13. Arbeitsmenge	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
14. Arbeitsgüte	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
Verwendungsvorschläge:		
Erforderliche Qualifikationsmaßnahmen:		
Gesamturteil		
⑦ <input type="checkbox"/> liegt erheblich über den Anforderungen		
⑥ <input type="checkbox"/> liegt über den Anforderungen		
⑤ <input type="checkbox"/> entspricht voll den Anforderungen		
④ <input type="checkbox"/> entspricht den Anforderungen		
③ <input type="checkbox"/> entspricht im Wesentlichen den Anforderungen		
② <input type="checkbox"/> liegt unter den Anforderungen		
① <input type="checkbox"/> liegt erheblich unter den Anforderungen		
Datum		Erstbeurteiler
Datum		Zweitbeurteiler
Datum		Beurteiler

Der Bundesinnenminister schlug in Anlehnung an die Studienkommission für die Reform des öffentlichen Dienstes Ende der 70er Jahre für die vier Laufbahngruppen folgende Merkmale vor:

1. Lernfähigkeit
2. Aufgeschlossenheit für nicht erlernte Fachgebiete
3. Überblick
4. Einfallsreichtum
5. Praxisgerechtes Arbeiten
6. Merkfähigkeit
7. Sprachgewandtheit (schriftlich)
8. Sprachgewandtheit (mündlich)
9. Verständnis für Technik
10. Verständnis für Verwaltung
11. Kontaktfähigkeit
12. Fähigkeit zur Gruppenarbeit
13. Verhandlungsgeschick
14. Überzeugungsvermögen
15. Arbeitsschnelligkeit
16. Initiative
17. Selbständigkeit in der Durchführung
18. Entscheidungsvermögen
19. Geistige Beweglichkeit
20. Genauigkeit
21. Beharrlichkeit
22. Belastbarkeit

Die Liste ist Ende der 70er und Anfang der 80er Jahre konzipiert worden. Aus heutiger Sicht würde man stärker den Bereich der sozialen Kompetenz gewichten müssen. Es geht hierbei um Merkmale wie: Achtung vor dem Anderen, Vorurteilsfreiheit, Vertrauensbereitschaft, Frustrationstoleranz, Integrationsfähigkeit, soziale Urteilsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Teamfähigkeit und vernetztes Denken, Kunden-/Bürgerorientierung, Qualitätsbewusstsein.

Ein anderes Bundesministerium beschränkt sich beim Befähigungsprofil auf sechs Merkmalbereiche:

1. Auffassungsgabe und Urteilsvermögen
2. Entscheidungsfähigkeit, Durchsetzungsvermögen und Verhandlungsgeschick
3. Führungsfähigkeit
4. Leistungsbereitschaft und Belastbarkeit
5. Umstellungsfähigkeit und Lernbereitschaft

6. Initiative, Kreativität und Innovationsfreude

Charakteristika der Verwendungsbeurteilung sind:

1. Keine zusammenfassende Bewertung, stattdessen liegt der Akzent auf einem Profil.
2. Mehrfachbeurteilung (direkter und nächsthöherer Vorgesetzter sind an der Beurteilung beteiligt).
3. Zu Beginn eines Berufsweges wird häufiger beurteilt, später werden die Beurteilungsintervalle länger.

4.4.3.2 Leistungsbewertung

Die Leistungsbeurteilung ist ein Instrument zur systematischen Erfassung der dienstlichen Tätigkeit (Soll-Vorgabe) und zur Bewertung der Arbeitsergebnisse (Ist). Unterschieden werden zwei Modifikationen dieses Instrumentes:

- die merkmalsorientierte Leistungsbeurteilung,
- die ziel- und ergebnisorientierte Leistungsbeurteilung.

Charakteristika beider Verfahrensmodifikationen der Leistungsbewertung sind:

1. Zu Beginn des Beurteilungszeitraumes werden Vorgaben (Aufgaben) festgelegt. (Was wird erwartet?)
2. Die Vorgaben enthalten Hinweise, „wie“ die Aufgaben zu erfüllen sind.
3. Es findet ein gemeinsames Abstimmungsgespräch zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter statt.
4. Beurteiler und zu Beurteilender vereinbaren den beabsichtigten Beurteilungsmaßstab, bezogen auf die zu erstellenden Produkte und Standards.
5. Nach Ablauf der festgelegten Beurteilungsperiode (Zeitspanne häufig ein Jahr) werden die geplanten (Soll) und die erreichten Ergebnisse (Ist) miteinander verglichen.
6. Aus dem Leistungsvergleich wird die Bewertungsnote abgeleitet.
7. Erforderliche Maßnahmen werden eingeleitet.

Alternative A: Die merkmalsorientierte Leistungsbeurteilung

Bei dieser Modifikation folgt im ersten Teil der Beurteilung eine Aufgabenbeschreibung in Abstimmung zwischen Beurteiler und Beurteiltem. Mit der Erfassung und Dokumentation der von dem Beurteilten in einer Beurteilungsperiode wahrgenommenen Aufgaben

kann die Beurteilung auf eine abgesichertere Basis gestellt werden.

Im zweiten Teil werden die im Beurteilungszeitraum erbrachten Leistungen anhand von Leistungsmerkmalen von dem Beurteiler eingeschätzt.

Güte und Brauchbarkeit dieser Modifikation hängt von der Genauigkeit der im ersten Teil erfassten und aktualisierten Aufgaben ab.

Merkmalorientiertes Verfahren

Teil A: Aufgabenbeschreibung (allgemein, insgesamt unspezifisch)

Teil B: Bewertung der Merkmale

- Arbeitsmenge
- Arbeitsweise (Eigenständigkeit; Zusammenarbeit: Zusammenarbeit innerhalb des eigenen Bereichs, Zusammenarbeit mit den Vorgesetzten, Zusammenarbeit über den eigenen Bereich hinaus; bürgerfreundliches Verhalten; Arbeitsplanung; Arbeitserledigung)
- Arbeitsgüte (Beachten von Vorschriften; Zweckmäßigkeit des Handelns; Beachten von Zusammenhängen und Prioritäten; Termingerechtigkeit; Formgerechtigkeit; Wirtschaftlichkeit; Gestaltungsspielraum)
- Führungsverhalten (Organisation; Information; Förderung der Selbständigkeit; Anleitung und Aufsicht; Motivierung und Konfliktbereinigung; Förderung)

Der Punktwert für ein Leistungsmerkmal ist unter Würdigung der Bewertung der Einzelmerkmale sowie deren Bedeutung für die Aufgabenerfüllung zu ermitteln; wegen der unterschiedlichen Gewichtung der Einzelmerkmale ist ein Punktwert als arithmetisches Mittel aus den Bewertungen der Einzelmerkmale in der Regel ausgeschlossen.

Alternative B: Die zielorientierte Leistungsbeurteilung

Die zielorientierte Leistungsbeurteilung ist für eine ziel-, prozess- und ergebnisorientierte Führungskonzeption unverzichtbar. Hier werden zu Beginn eines Beurteilungszyklus die zu erreichenden Ziele, Produkte und/oder Standards aufgeschlüsselt nach quantitativen und qualitativen Aspekten sowie die Verhaltensstandards zwischen Beurteiler und Beurteilten vereinbart.

Im Zuge einer Neuorientierung von der input-orientierten hin zur output-orientierten Verwaltung spielt die Produktdefinition eine wichtige Rolle. Dies zwingt zu einer Neubestimmung in Bezug auf die

Der Bundesinnenminister schlug in Anlehnung an die Studienkommission für die Reform des öffentlichen Dienstes Ende der 70er Jahre für die vier Laufbahngruppen folgende Merkmale vor:

1. Lernfähigkeit
2. Aufgeschlossenheit für nicht erlernte Fachgebiete
3. Überblick
4. Einfallsreichtum
5. Praxisgerechtes Arbeiten
6. Merkfähigkeit
7. Sprachgewandtheit (schriftlich)
8. Sprachgewandtheit (mündlich)
9. Verständnis für Technik
10. Verständnis für Verwaltung
11. Kontaktfähigkeit
12. Fähigkeit zur Gruppenarbeit
13. Verhandlungsgeschick
14. Überzeugungsvermögen
15. Arbeitsschnelligkeit
16. Initiative
17. Selbständigkeit in der Durchführung
18. Entscheidungsvermögen
19. Geistige Beweglichkeit
20. Genauigkeit
21. Beharrlichkeit
22. Belastbarkeit

Die Liste ist Ende der 70er und Anfang der 80er Jahre konzipiert worden. Aus heutiger Sicht würde man stärker den Bereich der sozialen Kompetenz gewichten müssen. Es geht hierbei um Merkmale wie: Achtung vor dem Anderen, Vorurteilsfreiheit, Vertrauensbereitschaft, Frustrationstoleranz, Integrationsfähigkeit, soziale Urteilsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Teamfähigkeit und vernetztes Denken, Kunden-/Bürgerorientierung, Qualitätsbewusstsein.

Ein anderes Bundesministerium beschränkt sich beim Befähigungsprofil auf sechs Merkmalsbereiche:

1. Auffassungsgabe und Urteilsvermögen
2. Entscheidungsfähigkeit, Durchsetzungsvermögen und Verhandlungsgeschick
3. Führungsfähigkeit
4. Leistungsbereitschaft und Belastbarkeit
5. Umstellungsfähigkeit und Lernbereitschaft

6. Initiative, Kreativität und Innovationsfreude

Charakteristika der Verwendungsbeurteilung sind:

1. Keine zusammenfassende Bewertung, stattdessen liegt der Akzent auf einem Profil.
2. Mehrfachbeurteilung (direkter und nächsthöherer Vorgesetzter sind an der Beurteilung beteiligt).
3. Zu Beginn eines Berufsweges wird häufiger beurteilt, später werden die Beurteilungsintervalle länger.

4.4.3.2 Leistungsbewertung

Die Leistungsbeurteilung ist ein Instrument zur systematischen Erfassung der dienstlichen Tätigkeit (Soll-Vorgabe) und zur Bewertung der Arbeitsergebnisse (Ist). Unterschieden werden zwei Modifikationen dieses Instrumentes:

- die merkmalsorientierte Leistungsbeurteilung,
- die ziel- und ergebnisorientierte Leistungsbeurteilung.

Charakteristika beider Verfahrensmodifikationen der Leistungsbewertung sind:

1. Zu Beginn des Beurteilungszeitraumes werden Vorgaben (Aufgaben) festgelegt. (Was wird erwartet?)
2. Die Vorgaben enthalten Hinweise, „wie“ die Aufgaben zu erfüllen sind.
3. Es findet ein gemeinsames Abstimmungsgespräch zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter statt.
4. Beurteiler und zu Beurteilender vereinbaren den beabsichtigten Beurteilungsmaßstab, bezogen auf die zu erstellenden Produkte und Standards.
5. Nach Ablauf der festgelegten Beurteilungsperiode (Zeitspanne häufig ein Jahr) werden die geplanten (Soll) und die erreichten Ergebnisse (Ist) miteinander verglichen.
6. Aus dem Leistungsvergleich wird die Bewertungsnote abgeleitet.
7. Erforderliche Maßnahmen werden eingeleitet.

Alternative A: Die merkmalsorientierte Leistungsbeurteilung

Bei dieser Modifikation folgt im ersten Teil der Beurteilung eine Aufgabenbeschreibung in Abstimmung zwischen Beurteiler und Beurteiltem. Mit der Erfassung und Dokumentation der von dem Beurteilten in einer Beurteilungsperiode wahrgenommenen Aufgaben

kann die Beurteilung auf eine abgesichertere Basis gestellt werden.

Im zweiten Teil werden die im Beurteilungszeitraum erbrachten Leistungen anhand von Leistungsmerkmalen von dem Beurteiler eingeschätzt.

Güte und Brauchbarkeit dieser Modifikation hängt von der Genauigkeit der im ersten Teil erfassten und aktualisierten Aufgaben ab.

Merkmalsorientiertes Verfahren

Teil A: Aufgabenbeschreibung (allgemein, insgesamt unspezifisch)

Teil B: Bewertung der Merkmale

- Arbeitsmenge
- Arbeitsweise (Eigenständigkeit; Zusammenarbeit: Zusammenarbeit innerhalb des eigenen Bereichs, Zusammenarbeit mit den Vorgesetzten, Zusammenarbeit über den eigenen Bereich hinaus; bürgerfreundliches Verhalten; Arbeitsplanung; Arbeitserledigung)
- Arbeitsgüte (Beachten von Vorschriften; Zweckmäßigkeit des Handelns; Beachten von Zusammenhängen und Prioritäten; Termingerechtigkeit; Formgerechtigkeit; Wirtschaftlichkeit; Gestaltungsspielraum)
- Führungsverhalten (Organisation; Information; Förderung der Selbständigkeit; Anleitung und Aufsicht; Motivierung und Konfliktbereinigung; Förderung)

Der Punktwert für ein Leistungsmerkmal ist unter Würdigung der Bewertung der Einzelmerkmale sowie deren Bedeutung für die Aufgabenerfüllung zu ermitteln; wegen der unterschiedlichen Gewichtung der Einzelmerkmale ist ein Punktwert als arithmetisches Mittel aus den Bewertungen der Einzelmerkmale in der Regel ausgeschlossen.

Alternative B: Die zielorientierte Leistungsbeurteilung

Die zielorientierte Leistungsbeurteilung ist für eine ziel-, prozess- und ergebnisorientierte Führungskonzeption unverzichtbar. Hier werden zu Beginn eines Beurteilungszyklus die zu erreichenden Ziele, Produkte und/oder Standards aufgeschlüsselt nach quantitativen und qualitativen Aspekten sowie die Verhaltensstandards zwischen Beurteiler und Beurteilten vereinbart.

Im Zuge einer Neuorientierung von der input-orientierten hin zur output-orientierten Verwaltung spielt die Produktdefinition eine wichtige Rolle. Dies zwingt zu einer Neubesinnung in Bezug auf die

Beurteilung hin zu einer zielorientierten Leistungsbewertung.

Die ziel- und ergebnisorientierte Leistungsbewertung weist die folgenden Merkmale auf:

1. Vorgaben zur Leistungsbewertung (Arbeitsplatzbeschreibung)

- Arbeiten, Aufgaben, Zuständigkeiten werden in der Reihenfolge ihrer Wichtigkeit mit Angabe des Anteils an der Gesamttätigkeit erfasst.
- Arbeitsziele werden formuliert:
 - allgemeine Kriterien, Normen, Pläne
 - Projektziele
 - Abschlussziele
- Änderungen während des Bewertungszeitraumes werden fortgeschrieben.

2. Die Bewertung der Leistung erfolgt anhand eines Vergleichs von Soll-Vorgabe und erzieltem Ist:

- Wurden die Arbeitsziele erreicht?
- Ursachen des Arbeitserfolgs?
- Zurechenbarkeit?

Einen ersten Schritt in diese Richtung hat der Bundesinnenminister in Anlehnung an die Studienkommission mit seiner zielorientierten Leistungsbeschreibung getan. Gegenüber dem merkmalsorientierten Verfahren, das die Leistung als Ganzes (vergleichbar dem summarischen Stellenbewertungsverfahren) anhand von Leistungsmerkmalen grob einschätzt, setzt das zielorientierte Verfahren auf beobachtbare und nachprüfbar Leistungen.

Anwendungsbeispiel (vereinfacht) (siehe nebenstehende Tabelle oben)

4.4.4 Ergebnis- und normorientierte Verfahren

Mit der Differenzierung in eine Verwendungs- und Leistungsbeurteilung ist ein erster Schritt hin zu den ergebnis- und normorientierten Verfahren getan.

So findet sich heute in vielen Verwaltungen die zielorientierte Leistungsbeurteilung wieder, die dann unter dem Namen „Zielvereinbarungsgespräch“ firmiert. Charakteristisches Merkmal dieser Konzeption ist es, dass eine zeitliche Trennung von Leistung (vgl. Zielvereinbarungsgespräch) und Beurteilung stattfindet. Der Ablauf kann dann wie folgt aussehen (siehe nebenstehende Tabelle Mitte):

Jedes Jahr erfolgt ein Zielvereinbarungsgespräch. In diesem Gespräch werden die Vorgaben für das anstehende Jahr

vereinbart. Diese Vorgaben werden erfasst und dokumentiert. Sie sind Führungsgrundlage und ein Meilenstein für die Leistungsbeurteilung. Am Ende dieses Jahres wird verglichen, ob und in welchem Umfang das vorgegebene Ziel erreicht wurde. Bei einer Regelbeurteilung, die in einem Zyklus von drei Jahren festgelegt ist, kann der Beurteiler in diesem Fall auf drei Zielvereinbarungsgespräche zurückgreifen.

Neben dem Zielvereinbarungsgespräch werden in vielen Verwaltungen Mitarbeitergespräche geführt. Eine wichtige Komponente in diesem Gespräch ist - neben den klimatischen Fragen - der Förderungsaspekt. Auch bei diesem Gespräch hat man sich in vielen Verwaltungen auf den Zyklus eines Jahres

verständigt. Bei einer Regelbeurteilung kann der Beurteiler ebenfalls auf drei Förderungs- und Entwicklungsgespräche zurückgreifen. Diese Ergebnisse gehen in den Teil der Befähigungsbeurteilung ein (siehe Tabelle unten).

Viele Verwaltungen verständigen sich heute auf Varianten in der Mitarbeiterbeurteilung, die auf ergebnis- und normorientierte Verfahren hin ausgerichtet sind.*)

*) Vgl. hierzu auch Meißner, H. E., Lust statt Frust in der öffentlichen Verwaltung, Carl Heymanns 1983 sowie derselbe, Das Mitarbeitergespräch, Carl Link Verlag, 2. Auflage 2000.

Ziel/Aufgabe	Maßnahme
Anträge auf Sozialhilfe bearbeiten (Muster xy)	- 30 Anträge pro Woche - kein Antrag sollte länger als 5 Tage liegen bleiben - Vorschläge zur Vereinfachung des Arbeitsablaufes

Das Modell Stadtverwaltung X			
Der Zyklus von Regelbeurteilung und Zielvereinbarungsgespräch			
Beurteilen	Ziele vereinbaren	Ziele vereinbaren	Beurteilen
urteilen	lenken/führen Sachziele Verhaltensziele Verfahrensziele	lenken/führen Sachziele Verhaltensziele Verfahrensziele	urteilen
Standard	Deduktion	Deduktion	Standard
Merkmale 5 Leistung 10 Potenziale Ergänzung	Beschreibung Soll-/ Ist-Vergleich	Beschreibung Soll-/ Ist-Vergleich	Merkmale 5 Leistung 10 Potenziale Ergänzung
1. Jahr		2. Jahr	3. Jahr

Das Modell Stadtverwaltung X			
Der Zyklus von Regelbeurteilung und Förderungs-/Entwicklungsgespräch			
Beurteilen	Ziele	Ziele	Beurteilen
urteilen	fördern/ entwickeln	fördern/ entwickeln	urteilen
Standard	offen	offen	Standard
Merkmale 5 Leistung 10 Potenziale Ergänzung	Beschreibung Leistungsziele Verhaltensziele Entwicklungsziele	Beschreibung Leistungsziele Verhaltensziele Entwicklungsziele	Merkmale 5 Leistung 10 Potenziale Ergänzung
1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr	1. Jahr