

## 9. Die Mitarbeiterbeurteilung: ein Dilemma ohne Ende? Von der Wochenmarktmentalität hin zu einem Führungsinstrument!

Mitarbeiterbeurteilungen werden heute von vielen als ein formalistisches Ritual gesehen, das eher demotivierend als motivierend auf das Leistungsverhalten wirkt. Andere sehen in diesem Instrument ein Machtmittel der Führung: Wer sich nicht konform verhält, bekommt dies in der Beurteilung attestiert.

*Als Herr Moog in seiner Stellvertreterfunktion die neue Stelle antrat, erkannte er während der Vertretung des Amtsleiters, daß eine Arbeitskraft in einem Sachgebiet des Amtes nicht ausgelastet war. Der Amtsleiter nahm die Beobachtung seines Stellvertreters mit dem Kommentar zur Kenntnis, Herr Moog solle sich „gefälligst“ um die Angelegenheiten seiner Abteilung kümmern. Als Herr Moog nicht locker ließ, und es auf seine Initiative hin durch das Organisationsamt zu einem Neuzuschnitt der Aufgaben in dem Amt kam, war das Verhältnis von Stellvertreter und Amtsleiter nachhaltig gestört. Die Quittung für dieses „unloyale“ Verhalten bekam Herr Moog in seiner Beurteilung attestiert.*

*Nicht anders erging es Frau Boltes. Als sie auf mehrfache Intervention hin keine angemessene Arbeit zugewiesen bekam, wendete sie sich direkt an das Personalamt und bat um Umsetzung. Als der Amtsleiter über diesen „eigenmächtigen“ Schritt erfuhr, war ebenfalls von einem unloyalen Verhalten und mangelnder Eigeninitiative am Arbeitsplatz die Rede. Die Konsequenzen waren dieselben.*

In beiden Beispielen wurden unerwünschte Verhaltensweisen sanktioniert. Sicherlich gehen die meisten Beurteiler behutsamer, objektiver und fairer mit diesem Instrument um und mißbrauchen es nicht als ein Mittel der institutionellen Macht.

Gleichwohl kommen diese Fälle vor. Dies gilt auch für eine andere Mißbrauchskategorie, wobei fairerweise zu betonen ist, daß diese Fälle sicherlich nicht repräsentativ sind. Gleichwohl sind sie ärgerlich, und bereits ein Fehlgriff belastet das Arbeitsklima nachhaltig. So können beispielsweise Beurteilungen auch bei Bedarf zu einem Legitimationsinstrument werden.

*Das war bei Herrn Gulkes der Fall: Als persönlicher Referent in der Leitung tätig, hatte er sich verdient gemacht, und es war ausgemacht, ihn für*

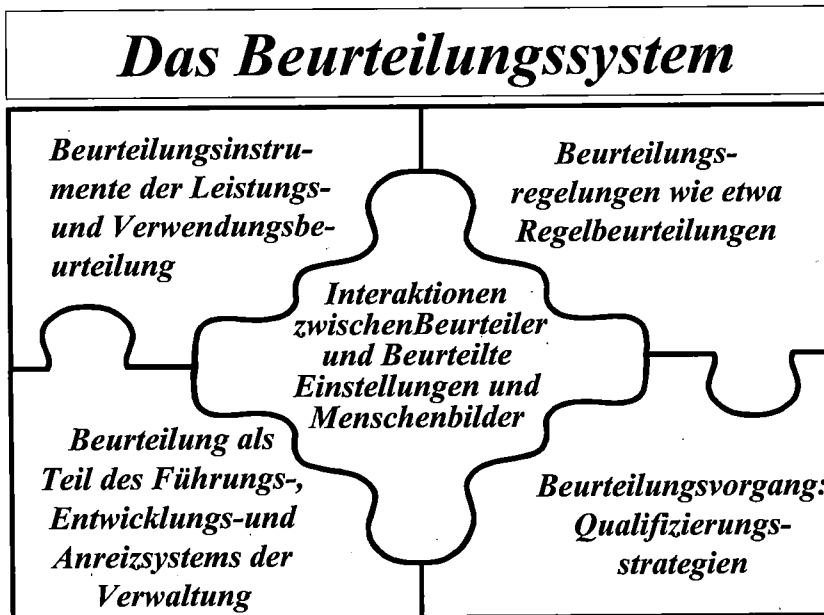
seine Umsicht im Umfeld von Legislative und Exekutive mit einer attraktiven Funktion im operativen Bereich zu belohnen. Um ihn im Leistungsfeld der anderen Bewerber gut zu plazieren, erhielt er die hierzu erforderliche „Einstein-Beurteilung“. Manchen schien sie überzogen, aber wer wagt es, die Beurteilungsqualitäten eines Behördenleiters in Zweifel zu ziehen? Auf der Strecke blieben die vielen anderen langjährigen „Wasserträger“, die das Gefühl hatten, daß ihre attestierten Leistungen nicht in einer angemessenen Relation zu der Papierform des „Persönlichen“ standen.

Diese negativen Beispiele sollen nicht die vielen guten Ansätze in Abrede stellen. Die meisten Beurteiler bemühen sich redlich, aus den häufig unübersichtlichen und überfordernden Beurteilungsbestimmungen das Beste zu machen.

### 9.1 Die Beurteilung als eine Komponente im Beurteilungssystem begreifen

*In einer Verwaltung investierte man in die Zukunft. Im Haushalt wurden daher Mittel für eine Vernetzung aller Arbeitsplätze mit modernen Mitteln der Bürokommunikation (PC's) vorgesehen. Um Schäden durch falsche Bedienung zu minimieren, bereitete man eine Qualifizierungsoffensive vor. Jeder Bediener eines Computers sollte im Vorfeld einen PC - Führerschein erwerben. Für den hierzu ermittelten Qualifizierungsbedarf standen großzügig bemessene Haushaltsmittel bereit. Jedem war einsichtig, daß sich diese Investitionen rechnen würden. Um die große Zahl der zu Beschulenden bewältigen zu können, wurden bereits frühzeitig Multiplikatoren geschult und vorbereitet. Zusätzlich bestimmte man für jede Organisationseinheit einen Koordinator sowie einen Ansprechpartner. An diese Koordinatoren konnten sich alle wenden, die vor, während und nach dem Seminar noch offene Fragen zu klären hatten.*

Im Vergleich zu diesem Aufwand ist es erstaunlich, wie sorglos man bei der Einführung neuer Beurteilungssysteme verfährt. Da sich die Bedienungsfehler bei Anwendung der Beurteilung (z.B. Frustration, innere Kündigung, Demotivation etc.) nicht so augenscheinlich ausmachen lassen wie bei einer defekten Hard- bzw. Software, fällt es in diesen Gestaltungsbereichen der Verwaltung offensichtlich 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!“



Vergleichbar den anderen Bausteinen einer zukunftsorientierten Verwaltung geht es auch bei Beurteilungssystemen um drei Einflüßbereiche, die aufeinander abzustimmen sind:

- **das Instrument** (vgl. hier analog die Organisationsstruktur): hier zu nennen ist vor allem das Beurteilungsformular
- **die Ablaufregelungen**
- **die Verhaltensweisen**

Das Instrument beeinflüßt den Ablauf, und der Ablauf wirkt sich auf die Verhaltensweisen aus. Diese an anderer Stelle herausgearbeiteten Zusammenhänge gelten auch hier.

Bezogen auf die Entwicklung des Instrumentes geht es um mehrere Gestaltungsfeldern:

- Was wird beurteilt? (z.B. erbrachte Leistungen, erwartete Leistungen, Persönlichkeitszüge, Motivation)
- Welche Kriterien werden für wichtig erachtet? (z.B. soziale Kompetenz, Förderung von Frauen)
- Gibt es bezogen auf Laufbahnen bzw. Funktionsgruppen unterschiedliche Beurteilungssysteme?
- Werden Quotierungen vorgegeben?

Bezogen auf die Ablaufregelungen stellen sich Fragen wie etwa:

- Wer beurteilt mit welcher formalen Kompetenz (z.B. der unmittelbare Vorgesetzte, der nächst höhere Vorgesetzte?)
- Wie sind die formalen Kompetenzen im Verhältnis von Erst- zu Zweitbeurteiler geregelt?
- Wer wird beurteilt? (z.B. Werden alle Mitarbeiter in der Verwaltung oder nur eine Statusgruppe beurteilt? = Problem: Beamtenbeurteilung)
- Wird in bestimmten Zyklen beurteilt? (z.B. Regelbeurteilung alle 2, 3 oder X Jahre)
- Sind Sonder- bzw. anlaßbezogene Beurteilungen vorgesehen? (z.B. Beurteilung bei Wechsel des Arbeitsplatzes, bei Wechsel des Vorgesetzten)
- Wird an Stichtagen beurteilt?
- Wird die Beurteilung mit den Betroffenen besprochen?
- Ist ein Beurteilungsgespräch mit Beginn der Beurteilungsperiode vorgesehen?
- Wird das Beurteilungsgespräch vor Abschluß der Beurteilung oder nach Abschluß der Beurteilung geführt?
- Welche Möglichkeiten werden dem Beurteilten eingeräumt, auf die Beurteilung einzuwirken?

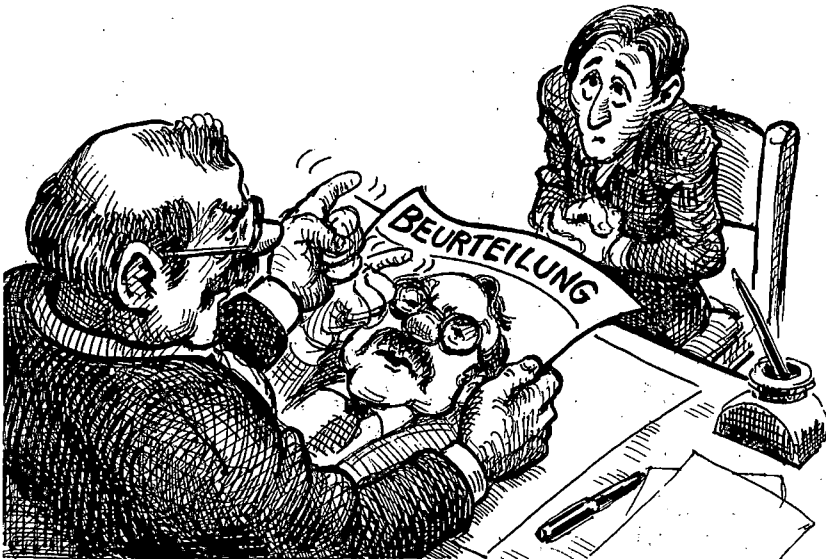
Die Einstellung zu einer Beurteilung prägt das Verhalten von Beurteiler und Beurteilten. Da die Beurteilung kein Selbstzweck sein darf, müssen an die Ergebnisse erkennbare und nachvollziehbare Konsequenzen gebunden sein. Eine Beurteilung ist nur so gut, wie das schwächste Glied in diesem Beurteilungssystem.

## 9.2 Wo stehen wir? Das Dilemma der Wochenmarktmentalität

Zugespitzt und auf den Punkt gebracht heißt es in einer kritisch pointierten Schlußfolgerung über Sinn und Zweck der Mitarbeiterbeurteilung: „Die Beurteilung über einen Mitarbeiter sagt meist mehr über den Beurteiler als

über den Beurteilten aus!“ Viele halten dieses Urteil für eine maßlose und ungerechtfertigte Übertreibung.

Gleichwohl ist im Trend nicht zu übersehen, daß die eigentlichen Anliegen einer Beurteilung von den Beurteilern falsch eingeschätzt werden. Ein zentrales Anliegen der Beurteilung ist die Hilfe zur Selbsthilfe. Da sich Menschen leicht über-, aber auch unterschätzen, kann über das Instrument der Beurteilung das eigene Verhalten durch die Beobachtungen und Urteile eines objektiven dritten reflektiert und so zum Positiven hin geändert werden. Diese Sicht setzt ein neues Rollenverständnis der Beurteiler voraus.



Fritz Grunert

*Die Beurteilung als Spiegelbild:*  
Die Beurteilung sagt viel über den Beurteiler

### 9.2.1 Vom Schiedsrichter hin zum Coach

Viele Beurteiler sehen sich heute als Schiedsrichter in einem Leistungskampf und -krampf um die wenigen verfügbaren Beförderungsstellen. Statt die besonderen Stärken jedes Mitarbeiters herauszuarbeiten, um sie in einem weiteren Schritt individuell zu fördern, werden Leistungswettbewerbe angeheizt, die in der Sache völlig überzogen sind. Heraus kommt

eine Wochenmarktmentalität: Es werden die Handelsklassen A bis E auf die zu Beurteilenden verteilt. Wer auf diese Weise abqualifiziert wurde, hat es schwer, wieder auf die Beine zu kommen. Der schlechte Ruf eilt ihm voraus. Wie eine sich selbst erfüllende Prophezeiung hängt sich ihm die Abqualifizierung an, und in vielen Fällen wird sie ihn wieder einholen, auch dann, wenn dies von der Sache her ungerechtfertigt ist. Seine Chancen, aus diesem Kreis der Vorurteile auszubrechen, sind gering. Würden sich stattdessen die Führungskräfte als Erfolgsmanager für die ihnen unterstellten Mitarbeiter verstehen, bekäme die Beurteilung einen positiven Akzent. Denn als Produzent von Erfolgserlebnissen für die ihm zugeordneten Mitarbeiter fördert der Beurteiler statt zu richten: Er schafft Voraussetzungen und wirkt aktiv darauf hin, daß Erfolg erlebt werden kann.

Dieses neue Rollenverständnis der Beurteiler bedeutet eine konzeptionelle Abkehr von dem Glauben an eine Normalverteilung, und es bedeutet auch eine andere Gewichtung der Gesamtnote einer Beurteilung. Es kommt auf das Profil, es kommt auf die Stärken und Schwächen an. Die Normvorgaben, wie sie aus der Verteilung der Normalverteilung abgeleitet werden, führt zu einem Gewinner- und Verliererspiel. Dabei gibt es immer deutlich mehr Verlierer als Gewinner. Diese Spiel ist geeignet, Einzelkämpfer mit Ellenbogen zu ermuntern. Um auf Teamfähigkeit einzuwirken, ist es ungeeignet. Es ist auch ungeeignet, Leistungspotentiale zu entwickeln.

Diese falsche konzeptionelle Weichenstellung könnte der tieferliegende Grund sein, warum die Klagen aus der Praxis über angewandte Beurteilungsverfahren nicht verstummen. Diese Klagen sind so alt wie die Beurteilungsverfahren selbst. Offensichtlich ist in den letzten Jahren und Jahrzehnten der große Wurf eines überzeugenden Beurteilungssystems - trotz aller Beteuerungen - nicht gelungen. Nach wie vor steht ein praktikables, valides und akzeptables Verfahren aus.

Die eigentliche Frage ist, ob die heute angewendeten Verfahren mehr nützen oder schaden? Stehen Aufwand und Ergebnis etwa der in der Regelbeurteilung erhobenen Daten über die Mitarbeiter in einer angemessenen Relation zueinander? Eine Antwort auf diese Fragen ist sicherlich nicht leicht zu finden. Eine zu dünne Argumentation wäre es indes, wollte man die Diskussion mit dem Hinweis auf das Beamtenrecht verkürzen: „Das Beamtenrecht sieht die Beurteilung der Beschäftigten vor. Wir haben daher keine Alternative. Also Augen zu und durch!“

Es ist nicht ausgeschlossen, daß eine kritische Analyse der Beurteilungswirklichkeit zu dem Schluß kommt, daß Aufwand und Nutzen dieses Instrumentes in keiner vernünftigen Relation zueinander stehen.

Wer auf Teamfähigkeit setzt, wird erkennen, daß die üblichen Beurteilungsverfahren (z.B. standardisierte Verfahren mit Normvorgabe) geradezu kontraproduktiv den Neuen Steuerungsmodellen sowie den Absichten einer

Team- und Projektorganisation gegenüber stehen. Die konzeptionelle Weichenstellung der standardisierten - auf allgemeine, schwer faßbare Persönlichkeitsmerkmale abgehobenen - Beurteilungsverfahren sind ein Relikt aus vergangenen Tagen.

Der Beurteiler muß sich heute als Coach verstehen. Das bedeutet, daß nicht der Normvergleich wie bei einem Wettbewerb entscheidend sein darf, sondern der intraindividuelle Leistungsvergleich.

### 9.2.2 Von der hoheitlichen Arroganz hin zur Interaktion

Die strategische Ausrichtung der Beurteilung stimmt nicht mit den heutigen Herausforderungen überein. Die traditionellen Beurteilungsverfahren sind das Spiegelbild eines hoheitlichen Denkens und Handelns. Dieses Denkmuster durchzieht die Verwaltung wie ein roter Faden in vielen feinen Verästelungen von der Geschäftsordnung bis hin zum Miteinandergehen der Behördeninstanzen: Wer in dieser Kette an höherer Stelle sitzt, hat das Sagen, die anderen haben zu folgen. Widerspruch ist erlaubt, wird aber auf geeignete und subtile Weise unterbunden. Es paßt in die Logik der „Hoheitlichen Verwaltung“, daß von oben nach unten beurteilt wird.

*Als beispielsweise der Amtsleiter Herr Bonenberg eine Anweisung der Bezirksregierung für die Ortsinstanz als unpraktikabel und aus seiner Sicht als nicht zu Ende gedacht reklamierte, mußte er sich sagen lassen, daß es nicht seine Aufgabe sei, die Bezirksregierung zu belehren. Ihm fehle die Übersicht, und im übrigen habe er das zu tun, was angeordnet sei.*

Ein überzogenes Beispiel institutioneller Arroganz?

Latent und meist weniger reflektiert wird unterstellt, daß vor allem der Höhergestellte in der Lage ist, den Nachgeordneten zu beurteilen. Aus pragmatischer Sicht mag dies richtig sein. Dies setzt aber voraus, daß die Höhergestellten über die in der Beurteilungssituation geforderten Qualifikationen verfügen. Die Verwaltung hat diese Verhaltensweisen jedoch in der Vergangenheit zu wenig geschult und eingeübt.

Gleichwohl kann man feststellen, daß untergeordnete Instanzen auf der einen Seite und nachgeordnete Mitarbeiter auf der anderen Seite häufig einen gut ausgeprägten und empfindlichen Sensor für Fehlsteuerungen entwickelt haben. Offensichtlich wird dieses Wissen viel zu oft verdrängt und damit zu wenig systematisch genutzt.

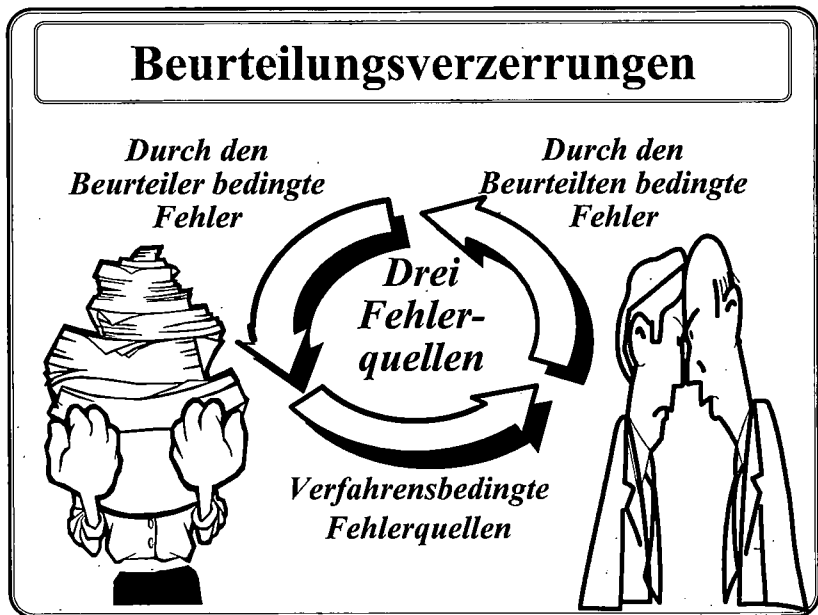
Um einem möglichen Fehlschluß zu begegnen: Die Konsequenz heißt nicht zwingend, daß nachgeordnete Stellen und Personen die übergeordneten Stellen periodisch beurteilen sollen. Es geht vielmehr um die Frage,

wie durch geeignete Weichenstellungen notwendige Interaktionsprozesse zwischen Führung und Geführten in Gang gesetzt werden können. Das ist die eigentliche Aufgabe für die Zukunft. Erste Ansätze einer Neubestimmung zeichnen sich im Rahmen eines Mitarbeitergesprächs ab.

### 9.3 Was machen wir bei der Beurteilung falsch?

Ist vor dem Hintergrund der vor uns stehenden Herausforderungen die Beurteilung ein Instrument mit Zukunft? Setzen wir unsere Ressourcen und Kräfte für die richtige Alternative ein? Die Beantwortung dieser Fragen ist nicht leicht.

Greift man beispielhaft einen Teilaspekt des Beurteilungssystems - und damit eine mögliche Schwachstelle dieses Systems - heraus, etwa die möglichen Beurteilungsfehler, dann zeichnet sich eine starke Relativierung der Aussagequalität einer Beurteilung ab.





Dabei sind in jeder Phase des sechsstufigen Beurteilungsvorganges Beurteilungsverzerrungen denkbar:

1. **Schritt:** Vorgabe und Verständigung auf die Leistungsnormen: Was soll beobachtet werden?
2. **Schritt:** Beobachten: Korrigieren der Beobachtungs (nicht Beurteilungsfehler), Ableiten und Sammeln von Eindrücken
3. **Schritt:** Urteilen: Deuten und Verstehen des Beobachteten
4. **Schritt:** Bewerten: Maßstäbe entwickeln, das Beobachtete auf Normen und Maßstäbe beziehen
5. **Schritt:** Interpretieren: Besprechen und Erläutern
6. **Schritt:** Entscheiden: Handlungen folgen lassen



Die möglichen Fehlerquellen einer Mitarbeiterbeurteilung lassen sich in drei Fehlergruppen unterteilen:

- die verfahrensbedingten Fehler,
- die vom Beurteiler ausgehenden beabsichtigten und unbeabsichtigten Beurteilungsfehler und
- die beabsichtigten und unbeabsichtigten Fehler, die durch den Beurteilten verursacht werden.

### 9.3.1 Die verfahrensbedingten Fehler

Verfahrensbedingte Fehler gehen auf eine Fehlsteuerung im System zurück. Das können ungenaue Merkmalsdefinitionen sein, unklare Beurteilungsbestimmungen, zu lange Beurteilungszeiträume (etwa Regelbeurteilungstermine von fünf Jahren), falsche bzw. mißverständliche Skalierungen und/oder erzwungene Überbetonungen.

#### □ Die Maßstabsprobleme

Ein besonderes Problem für die Beurteiler vor Ort ist die Maßstabsfindung. Um den Beurteilern eine Orientierung an die Hand zu geben, werden in vielen Beurteilungsbestimmungen „Quotierungen“ vorgegeben.

So sehen die Beurteilungsrichtlinien in einem Bundesland folgende Verteilung vor:

<u>Gesamturteil</u>	<u>Richtwert</u>
<i>hervorragend</i>	<i>keine Empfehlung</i>
<i>sehr tüchtig</i>	<i>5 - 10 %</i>
<i>übertrifft erheblich die Anforderungen</i>	<i>30 - 40 %</i>
<i>übertrifft die Anforderungen</i>	<i>40 - 45 %</i>
<i>entspricht voll den Anforderungen</i>	<i>10 - 15 %</i>
<i>entspricht noch den Anforderungen</i>	<i>keine Empfehlung</i>
<i>entspricht nicht den Anforderungen</i>	<i>keine Empfehlung</i>

In einer anderen Beurteilungsbestimmung heißt es: „Um eine einheitliche Anwendung des Beurteilungsmaßstabs für die Leistungsbewertung von Beamten, die untereinander vergleichbar sind, sicherzustellen, sollen bei Regelbeurteilungen ... bei der Festlegung der Gesamtnote durch denjenigen, der zur Schlußzeichnung ... befugt ist, als Orientierungsrahmen Richtsätze berücksichtigt werden.

Die Bildung der Vergleichsgruppen obliegt dem Innenministerium für dessen Geschäftsbereich nach Maßgabe folgender Grundsätze:

- *In erster Linie sollen Beamte derselben Laufbahn und derselben Besoldungsgruppe eine Vergleichsgruppe bilden;*
- *ist die hiernach zu bildende Vergleichsgruppe zu klein oder stehen nach dem Stellenplan Beamte verschiedener Laufbahnen zueinander in Konkurrenz, können auch Beamte derselben Laufbahngruppe und derselben Besoldungsgruppe eine Vergleichsgruppe bilden;*
- *in Fällen, in denen die Wahrnehmung einer bestimmten Funktion im Vordergrund steht (z.B. Leiter von Behörden/Einrichtungen, Gruppenleiter in einer obersten Landesbehörde, Referenten, Abteilungsleiter, Hilfsreferenten, Hauptdezernenten/Dezernenten), können auch Beamte derselben Funktionsebene eine Vergleichsgruppe bilden.“*

Hinter diesen Regelungen steht eine Konzeption, die den heutigen personalwirtschaftlichen Gegebenheiten nicht mehr entspricht. Hier wird in der Tradition von Kästchen und Schubladen, von starren Laufbahnen und Laufbahngruppen gedacht.

Geht man diese Regelungen aus einer pragmatischeren Perspektive an, dann stellen sich einige kritische Fragen: Wem helfen diese Quotierungen? Steht dieser bürokratische Aufwand in einer angemessenen Relation zur inhaltlichen - nicht formalen - Schlüssigkeit der Ergebnisse? Die über erzwungene Verteilungen gewonnenen „Verhandlungs-Ergebnisse“ sagen kaum etwas über die Einzelfallgerechtigkeit aus. Die Stimmigkeit der normgerechten Verteilung steht wahrscheinlich in keinem Verhältnis zur inhaltlichen Qualität der Einzelbeurteilung.

Es lassen sich noch eine Reihe weiterer Fragen anschließen. So etwas: Wie werden die mit großem Aufwand ermittelten Ergebnisse in die Personalsteuerung eingebracht? Welchen Stellenwert haben diese Beurteilungsergebnisse bei Personalentscheidungen - insbesondere dann, wenn sie in Konkurrenz mit „personalpolitischen Erwägungen“ stehen? Lassen sich sachfremde Einflußnahmen auf die Karriereplanung auf diesem Wege eingrenzen? Wie viele Gerichtsverfahren sind beispielsweise im Zusammenhang mit der Mitarbeiterbeurteilung im Durchschnitt anhängig? Warum wird geklagt, und mit welchem Erfolg wird geklagt? Wie hoch ist dieser mittelbare Aufwand zu veranschlagen?

Eine Kosten-Nutzen-Analyse drängt sich auf, da beispielsweise in vielen Verwaltungen Angestellte nicht beurteilt werden. Hier orientiert sich die Karriereplanung konsequenter an den Tätigkeitsmerkmalen. Die Frage nach dem mittelbaren Aufwand einer Beurteilung läßt sich im Vergleich der beiden Gruppen sehr schnell ausmachen.

Hinter der Philosophie der Tätigkeitsmerkmale steht eine Alternative, über die man konsequenter nachdenken sollte: Es geht um eine stärkere

Orientierung an geforderten und erbrachten Leistungen unter Hintanstellung von Persönlichkeitsmerkmalen.

□ *Der Beurteilungszeitraum*

Einen Beurteilungszeitraum von drei oder gar mehr Jahren zu überschauen, überfordert viele Beurteiler. In diesem Zusammenhang wird dann gern auf Beurteilungsnotizen hingewiesen. Dies ist sicherlich ein Ansatz, doch das Problem ist damit kaum befriedigend zu lösen, selbst wenn man einmal voraussetzt, daß in allen Bereichen einheitlich verfahren wird.

9.3.2 *Fehlerquellen, die vom Beurteiler ausgehen*

Selbst bei bester Schulung der Beurteiler wird man die Qualität einer Mitarbeiterbeurteilung kaum verbessern können, wenn der Beurteiler es auf bewußte Verzerrungen anlegt. Anlässe hierzu lassen sich nicht selten finden. Da heute Personalebewegungen aus einer Reihe von Gründen seltener werden, ist es für viele Vorgesetzte fast schon ein Gebot der Fürsorge für die anderen Mitarbeiter einer Arbeitsgruppe, wenn man einen schwachen Mitarbeiter besser darstellt, als er es von seinen Potentialen und Leistungen her verdient hätte (Abschiebeeffekte). Wer hier etwas ändern will, muß die Rahmenbedingungen ändern. Das gilt auch für andere Fehlerquellen dieser Kategorie wie etwa für den Mildeeffekt, die überzogene Strenge etc.

In jedem Fall ist es halbherzig, auf die Bedeutung einer angemessenen Beurteilung hinzuweisen, aber auf der anderen Seite keinerlei Konsequenzen folgen zu lassen. Interessant ist in diesem Zusammenhang ein Hinweis in den Beurteilungsbestimmungen des Freistaates Bayern: „Der Grad der Verlässlichkeit der Beurteilungen ist nicht zuletzt ein Wertmesser für die Qualifikation des Behördenvorstandes.“ (MABl. 39, 1971, S. 919 f).

□ *Beabsichtigte Fehler*

- der Trend zur Milde
- der Trend zur Strenge
- der Trend zur Mitte
- der Weglobeffekt
- das Kumpanei-Syndrom
- das eigene Erlebnis

Beurteiler, die bei Bewertungen bewußt zur Mitte tendieren, greifen bei der Beurteilung auf die besseren Noten zurück. Dieser Effekt kann ein Zeichen von Unsicherheit sein, von fehlender Distanz zu dem zu Beurteilenden, von mangelndem Vertrauen in das Verfahren oder von der mangelnden Qualifikation des Beurteilers.

Aus der Furcht vor Unannehmlichkeiten bzw. auch aus der Tendenz heraus, keinem auf den „Fuß treten zu wollen“, kommt auch der Trend zum Durchschnitt zustande. In diesem Fall meidet der Beurteiler extrem gute oder extrem schlechte Noten: Er lehnt sich an eine übliche Norm an, um nicht aufzufallen. Häufig ist zu beobachten, daß ein Beurteiler, der ja in der Regel ebenfalls in einem Beurteilungszyklus steht, seine eigenen Beurteilungserlebnisse als Grundlage seines Bewertungsmaßstabes heranzieht: Wer schlecht beurteilt wird, tut sich mitunter schwer, seinen zugeordneten Mitarbeitern fürsorglich mit einer guten Note zu begegnen.

Die Grauzone zwischen bewußten und unbewußten Fehlern zeigt sich, wenn ein gut „gelaunter“ Beurteiler nachsichtig ist: Steht beispielsweise eine Beurteilung unmittelbar vor oder nach einer Beförderung des Beurteilers an, profitiert nicht selten der Beurteilte hiervon.

#### □ *Unbeabsichtigte Fehler*

Die beabsichtigten Fehler sind dem Beurteiler bekannt und auch in ihren Auswirkungen überschaubar. Er weiß um diese Verzerrungen und setzt sie in der Regel auch bewußt ein. Diese Nachvollziehbarkeit ist bei den unbeabsichtigten Fehlern, von denen hier einige beispielhaft erläutert werden sollen, nicht gegeben:

- Der **Halo-Effekt**: Angesprochen ist hierbei die Neigung des Beurteilers, sich von eindrucksvoll erlebten Einzelbeobachtungen beeinflussen zu lassen. Ein positiver Gesamteindruck überstrahlt die Schwächen. Im Umkehrfall werden positive Aspekte durch ein negatives Ereignis überstrahlt.
- Der **Reihungseffekt**: Der Reihungseffekt kann auftreten, wenn mehrere Beurteilungen hintereinander anstehen. Dann besteht die Gefahr, daß durch die erste Beurteilung die folgenden „präjudiziert“ werden.
- Der **Primacy-Effekt** (erster Eindruck): Diesem Fehlertyp unterliegt, wer sich aufgrund eines ersten Eindrucks bereits ein „festes Urteil“ bildet und alle folgenden Verhaltensweisen nur noch selektiert wahrnimmt.
- Die **selektive Wahrnehmung**: Unbewußt oder auch bewußt sieht der Bewerter nur das, was er sehen möchte. Wer sich beispielsweise eine

Bein gebrochen hat, dem fallen vor allem die vielen Leidensgenossen ins Auge.

- Der **Nikolaus-Effekt**: Die „Weihnachtsstimmung“ kann sich für den zu Beurteilenden günstig auf Bewertungen auswirken. Der Beurteiler läßt sich durch diese Stimmung bei der Urteilsfindung leiten. Dies gilt auch für vergleichbare Ereignisse im übertragenen Sinne (z.B. Geburt eines langersehten Kindes oder Enkels, die Beförderung des Beurteilers).
- Der **Andorra-/Pygmalion-Effekt**: Es handelt sich hierbei um mögliche Beurteilungsverzerrungen, die durch Interaktionsprozesse zustande kommen. Häufig lassen wir uns in unserem Rollenverhalten durch die Erwartungen unserer Umwelt beeinflussen. Man kann dabei leicht so werden, wie es die Umwelt von einem erwartet: Der Chef, der über die Schulter einer Schreibrkraft sieht und auf einen Fehler „lauert“, sieht sich meist schon bald bestätigt. Die Benennung dieses Effekts geht auf das Stück von Max Frisch „Andorra“ zurück. Demgegenüber deutet der Pygmalion-Effekt (vgl. hierzu das Schauspiel „Pygmalion“ von George Bernhard Shaw) in die positive Richtung. In beiden Fällen geht es um die Sich-Selbst-Erfüllende-Vorhersage: Positiv oder negativ bewertete Informationen beeinflussen die Wahrnehmung und führen dazu, daß man bewußt oder unbewußt vieles unternimmt, so daß sich die Vorhersage und Rollenerwartung tatsächlich bestätigen.
- Der **logische Fehler**: Es wird von einigen beobachteten Merkmalen auf andere geschlossen: Wer lügt, der klaut auch.
- Das **dramatische Ereignis**: Eine hilfreiche Geste zum rechten Augenblick oder ein falsches Wort an falscher Stelle kann - selbst wenn es für die tatsächlich erbrachte Leistung ansonsten völlig belanglos ist - die Bewertung nachhaltig beeinflussen.
- Das **Ähnlichkeits-/ bzw. Kontrastphänomen**: Während die personale Ähnlichkeit - das gilt insbesondere im weiten Feld der Meinungen, Werte und Normen - Sympathie erzeugt, entwickelt sich häufig Antipathie, wenn sich Beurteiler und Beurteilter wesensfremd gegenüberstehen.

### 9.3.3 Fehler, die vom Beurteilten ausgehen

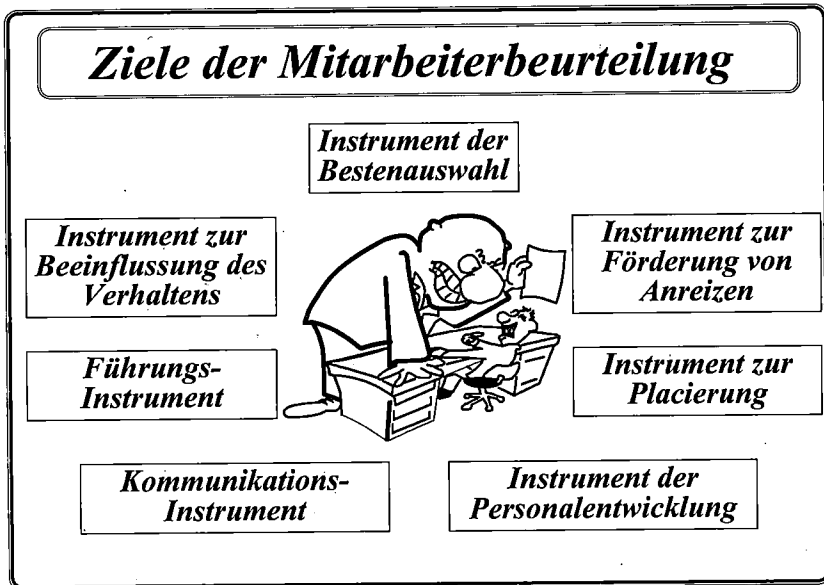
Wer sich nicht darzustellen weiß oder gegen Rituale verstößt, kann leicht das Opfer einer Fehlbewertung werden. Es ist nicht immer auszuschließen, daß sich Opportunismus besser bezahlt macht als Querdenken. Konformisten und Ja-Sager werden häufig als sympathische Menschen empfunden, die bei einer Beurteilung fürsorglich bedacht werden. Wer erfolgreicher als

der Chef ist, macht sich nicht immer Freunde. Selbstvertrauen kann mitunter fehlende Leistungen überlagern.

#### 9.4 Was erwarten wir von einer Beurteilung?

Die Beurteilung 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.

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, welcher Mitarbeiter besonders ge- und befördert werden sollen. Meist ist der 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 Plazierung (Plazierungsfunktion)**

Die Beurteilung als Instrument der Mitarbeiterplazierung 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 Plazierungsfunktion steht in einem engen Kontext mit der Personalentwicklung: Welcher Arbeitsplatz bietet für einen Mitarbeiter die besten Chancen auf Entfaltung der individuellen Potentiale (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 Potentialentwicklung als auch auf das Leistungsverhalten. Im Rahmen der Potentialentwicklung geht es um den Anreiz eines lebenslangen Lernens.



Auf das Leistungsverhalten wird in der Wirtschaft über die Leistungsbeurteilung Einfluß genommen. Das Ergebnis der Leistungsbeurteilung entscheidet über Höhe und Umfang einer Leistungszulage bzw. Tantieme.

- **Die Beurteilung als Mittel der Personalentwicklung**

Als Instrument zur individuellen Laufbahnplanung setzt die Beurteilung den Akzent auf einen individuellen Potential- 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 Potentiale 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 im 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 Potentiale 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 umfaßt.

- **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 Leistungspotentiale der einzelnen Mitarbeiter auf ein Gesamtziel hin. Die Beurteilung als Kommunikationsinstrument geht über die Einzelbewertung hinaus und betrachtet den gesamten Personalkörper.

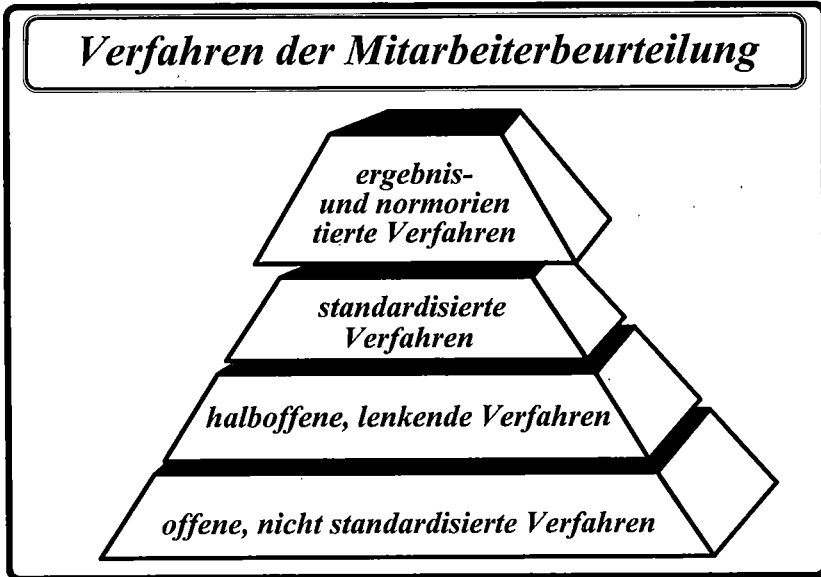
- **Die Beurteilung als Führungsinstrument**  
Die Beurteilung ist Teil einer ziel-, prozeß- und ergebnisorientierten Führungskonzeption.
- **Die Beurteilung als Verhaltensregulativ**  
Eine Beurteilung beeinflusst gewünschte Verhaltensweisen. Es kommt daher auf eine gezielte Auswahl und ständige Fortschreibung der in einem Beurteilungsinstrument enthaltenen Merkmale an. Auf diese Weise können Verhaltensweisen von Mitarbeitern beeinflusst werden. Viele Verwaltungen klagen beispielsweise, 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.

### 9.5 Welche Verfahrensmodifikationen zur Mitarbeiterbeurteilung gibt es?

Es gibt eine breite Palette von Möglichkeiten, um Mitarbeiter zu beurteilen. Systematisiert man diese Ansätze, so reicht dieses Spektrum 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 sich die bestehenden Verfahren in vier Kategorien aufschlüsseln:



### 9.5.1 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. Die Nachteile dieses Verfahrens liegen in

- der mangelnden Transparenz,
- der fehlenden Vergleichbarkeit,
- dem hohen zeitlichen Aufwand,
- den hohen Anforderungen an den Beurteiler und
- den möglichen Verzerrungen (die Beurteilung sagt mehr über die Beurteiler und ihre Qualifikationen, Beurteilungen zu formulieren, als über den zu Beurteilenden aus).

Ein Vorteil der offenen, nicht standardisierten Verfahren ist, daß sich die Beurteiler intensiver mit der Person des zu beurteilenden auseinandersetzen müssen. Ein schnelles, formales und oberflächiges Abschätzen (mitunter auch Abwerten) - wie dies bei Einstellungsverfahren tendenziell möglich ist - schließt dieses Verfahren von vornherein aus.

### *9.5.2 Halboffene, halbstandardisierte Verfahren*

In dieser Kategorie finden sich Verfahren wie zum Beispiel die freie Beurteilung mit lenkenden Fragenkategorien, Simulationsverfahren, gebundene Interviews, Beratungs- und Förderungsgespräche.

Um die Beobachtung des Beurteilers auf relevante Beurteilungsdimensionen zu lenken und ihm andererseits genügend Raum für ein individuelles Bild des zu Beurteilenden zu belassen, sind die halbstandardisierten Verfahren entwickelt worden.

Als eine Modifikation dieses Verfahrenstyps hat sich die freie Beurteilung mit lenkenden Fragen durchgesetzt. Innerhalb dieses vorgegebenen Rasters kann sich der Beurteiler frei entfalten.

## **Dienstliche Beurteilung**

**1. Dienstliche Verwendung im Beurteilungszeitraum**  
(Aufgabengebiet, Art und Dauer der Verwendung, besondere Anforderungen)

**2. Dienstliche Leistung**  
(Arbeitsbereitschaft und Initiative, Einsatzfähigkeit, Ausdauer und Belastbarkeit, Selbständigkeit, Qualität und Ergiebigkeit der Arbeit)

**3. Geistige Leistungsfähigkeit**  
(Auffassungsgabe, Denk- und Urteilsfähigkeit, Ausdrucksvermögen, Einfallsreichtum, Fachwissen, organisatorische Befähigung, Verhandlungsgeschick)

**4. Persönlichkeitsbild**  
(allgemeine Wesensart, Verantwortungsbewußtsein, Pflichtgefühl, Zuverlässigkeit, Fleiß, Entschlußkraft, Auftreten und Umgangsformen, Verhalten im Dienst, Eignung zum Vorgesetzten)

**5. sonstige Merkmale, die für die Beurteilung und Verwendung des Beamten von Bedeutung sind:**

- a) Fachkenntnisse
- b) Fortbildung
- c) neben- und ehrenamtliche Tätigkeiten
- d) Sonstiges

9.5.3 *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:

1. Schritt: Auswahl und Festlegung des Merkmalskataloges.
2. Schritt: Verwendungsbezogene Differenzierung der Merkmale
3. Schritt: Definition der Merkmale: Diese Beschreibung kann abstrakt oder auch konkret ausfallen. Ziel ist es, daß der Beurteiler erkennen kann, was hinter diesem Merkmal steht.
4. Schritt: Skalierung der Merkmale: Unterschieden werden kann in abstrakte Skalierungen, situative Skalen und Ankerpunktskalen.

**Schritt 1: Die Auswahl und Festlegung der Merkmale**

Beurteilungsmerkmale lenken die Wahrnehmung auf gewünschte Verhaltensweisen und beeinflussen somit das Verhalten von Beurteiler und Beurteilten. Wird beispielsweise das Merkmal „Engagement als Ausbilder“ in die Beurteilung aufgenommen, werden sich sicherlich mehr qualifizierte Sachbearbeiter für diese Funktion zu Verfügung stellen, als dies heute der Fall ist. Vergleichbare Effekte lassen sich erzielen bei Merkmalen wie „soziale Kompetenz“, „Umgang mit Leistungsgeminderten“ oder „Frauenförderung“.

Beurteilungsverfahren folgen daher bei der Auswahl der Merkmale immer personalpolitischen Absichten. Dieser Gesichtspunkt wird heute viel zu wenig bedacht. Dadurch verspielt man die Chance, die Beurteilung als Führungsinstrument zu nutzen.

**Schritt 2: Verwendungsbezogene Differenzierung der Merkmale**

Bezogen auf die Verwendungsbereiche des höheren, des gehobenen, des mittleren und des einfachen Dienstes erfolgt eine Auswahl der Beurteilungsmerkmale. Dabei begnügen sich viele Verfahren mit dem Hinweis, daß nur die auf dem Arbeitsplatz zu beobachtenden Merkmale zu beurteilen

sind. Steht beispielsweise ein Bürobote zur Beurteilung an, dann braucht das in dem Beurteilungsformular angegebene Merkmal: „Führungsfähigkeit“ nicht bewertet zu werden.

Weitaus differenzierter gehen Verfahren vor, die einen Merkmalkatalog vorgeben, aus dem die für den Arbeitsplatz charakteristischen Merkmale zu entnehmen sind. Mit diesem Verfahren wird ein erster Schritt hin zu einem Anforderungsprofil getan.

### Schritt 3: Definition der Merkmale und Erläuterung

Damit jeder Beurteiler weiß, was unter den vorgegebenen Merkmalen wie etwa Lernfähigkeit, Überblick, Einfallsreichtum zu verstehen ist, werden diese Merkmale definiert und ggf. durch Erläuterungen weiter eingekreist:

Merkmal	Definition	Erläuterung
Lernfähigkeit	Fachkönnen planmäßig vertiefen und/oder erweitern	Der Mitarbeiter vermag Neues dazuzulernen.
Überblick	Rasch das Wesentliche erfassen, ohne sich in Einzelheiten zu verlieren	Der Mitarbeiter erfaßt auch in komplizierten Situationen rasch, worauf es ankommt. Von nebensächlichen Einzelheiten läßt er sich nicht aufhalten oder verwirren.
Einfallsreichtum	Verwertbare eigene Ideen in die Arbeit einbringen	Der Mitarbeiter findet neue originelle Lösungen. Er bringt neuartige Gesichtspunkte in die Arbeit ein.
Organisationsfähigkeit	Arbeitsabläufe rationell gestalten	Der Mitarbeiter, weiß wie man Arbeiten geschickt einteilt, um ohne Umwege rasch zum Ziel zu kommen.
etc.	etc.	etc.

**Schritt 4: Skalierung der Merkmale**

Um dem Beurteiler die Einordnung der Leistung eines Mitarbeiters zu erleichtern, hat man mehrere Skalentypen entwickelt und erprobt:

- Die abstrakte Skalierung

<b>Schriftliches Ausdrucksvermögen</b>	
Schriftlich einwandfrei und dem Verständnis des Adressaten oder dem Zweck der Äußerung entsprechend formulieren	
7	sehr weit überdurchschnittlich
6	weit überdurchschnittlich
5	überdurchschnittlich
4	voll durchschnittlich
3	knapp durchschnittlich
2	unterdurchschnittlich
1	weit unterdurchschnittlich

- Die situative Skalierung

<b>Schriftliches Ausdrucksvermögen</b>	
Schriftlich einwandfrei und dem Verständnis des Adressaten oder dem Zweck der Äußerung entsprechend formulieren	
6	sich im schriftlichen Ausdruck mühelos auf unterschiedliche Adressaten oder Anlässe einstellen
5	
4	
3	im routinemäßigen Schriftverkehr stets dem Verständnis des Adressaten oder dem Anlaß der Äußerung entsprechend formulieren
2	
1	ungeschickt im Ausdruck

• Die Ankerpunktskala

<b>Schriftliches Ausdrucksvermögen</b>		
Schriftlich einwandfrei und dem Verständnis des Adressaten oder dem Zweck der Äußerung entsprechend formulieren		
Erfordert klare und präzise Mitteilung von komplizierten Gedankengängen in einer gewandten Form	7	<b>Beispiele:</b>  Abfassen der Begründung des Rentenreformgesetzes (6,42)
	6	
	5	
	4	
	3	Kraftverkehrsstellenleiter schreibt Berichte über Kundenbesuche (3,34)
	2	
Erfordert die Mitteilung der Grundzüge einfacher Gedanken in einer schlichten Form	1	Arbeiter ist in der Lage, seinen Wohnungswechsel anzumelden (1,63)

- Ergebnis- und normorientierte Verfahren  
Verfahren dieser Kategorie bauen auf nachweisbaren Ergebnissen, an denen der Beurteiler seine Bewertung auszurichten hat. Dabei geht es um die erbrachte Leistung, weniger um die dahinterstehenden Verwendungspotentiale, wie sie in der Verwendungsbeurteilung eingeschätzt werden. Grundlage der Leistungsbewertung sind vorgegebene Leistungsstandards. Hinter diesen Verfahren steht die Konzeption des ziel-, prozeß- und ergebnisorientierten Führens.



## 9.6 Von der Wochenmarktmentalität hin zum Coachen

Ein in sich schlüssiges Beurteilungssystem erfordert mehr als das Instrument der Mitarbeiterbeurteilung. Von einem Beurteilungssystem kann erst dann die Rede sein, wenn zu dem Instrument weitere aufeinander abgestimmte Komponenten treten. Solche Komponenten sind u.a.

- auf die spezifische Situation der Verwaltung abgestimmte Beurteilungsbestimmungen,
- eine auf die Ziele der Verwaltung hin abgestimmte Auswahl der zu beurteilenden Merkmale,
- die Qualifizierung der Beurteiler (z.B. Einstellungswandel, Techniken),
- die Qualifizierung der Beurteilten,
- anforderungs- und eignungsorientierte Verwendungsabfolgen,
- erkennbare, aus der Beurteilung ableitbare immaterielle und materielle Anreize,
- eine auf das Beurteilungssystem abgestimmte Führungskonzeption,
- ein systematisiertes Beurteilungs-, Potential- und Förderungsgespräch, und
- Akzeptanz dieses Verfahrens seitens der Anwender und Betroffenen.

Im Trend ist zu beobachten, daß sich die Beurteilungskultur in der öffentlichen Verwaltung hin zu einem formalistischen Akt entwickelt hat: Viel zu häufig ringen Beurteiler und Beurteilte um das Komma hinter der Gesamtnote und übersehen dabei das originäre Anliegen: Eine Beurteilung ist ein Hilfsinstrument, um Potentiale und Leistungsverhalten sinnvoll und aufeinander abgestimmt zu verbessern. Als Hilfe zur Selbsthilfe versagt dieses Instrument. Die Führungskraft als Coach sollte aber auf eine solche Hilfe nicht verzichten.

Es kann daher nicht darum gehen, die bestehenden Verfahren etwa durch eine Differenzierung in eine Verwendungsbeurteilung und Leistungsbewertung zu verbessern. Eine Neubesinnung muß tiefer greifen. Dies ist erkannt. Der Trend geht daher vermehrt in Richtung auf Anforderungs- und Befähigungsprofile, Mitarbeiter-, Potential- und Förderungsgespräche.

### 9.7 Von der Persönlichkeitsbewertung hin zur leistungsorientierten Führung!

Bei einer Beurteilung handelt es sich um ein Instrument zur systematischen Erfassung von Leistungspotentialen und/oder der Bewertung erbrachter Leistungen durch den Vorgesetzten.

Unterschieden wird heute inhaltlich einerseits zwischen Beurteilungsqualitäten, die auf Verwendungspotentiale des zu Beurteilenden zielen (z.B. Prognose über Führungsqualitäten, die sich aus der wahrgenommenen Tätigkeit - etwa auf der Ebene der Sachbearbeitung - nicht unmittelbar erschließen lassen), und andererseits auf Beurteilungsqualitäten, die auf das Leistungsverhalten in der wahrgenommenen Funktion zielen. Hieraus lassen sich zwei Modifikationen des Instrumentes ableiten: das Instrument der Verwendungsbeurteilung und das Instrument der Leistungsbewertung.

Die Verwendungsbeurteilung ist ein Instrument zur systematischen Feststellung und Bewertung des Ausprägungsgrads von Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnissen (ggf. auch: Persönlichkeitsmerkmalen) eines Beschäftigten, die für die Personalsteuerung (z.B. horizontale und vertikale Verwendungsabfolge) sowie für die berufliche Entwicklung (z.B. Personalentwicklung, Karriereplanung) von Bedeutung sind.

In Abhebung zur Verwendungsbeurteilung beschränkt sich die Leistungsbewertung auf eine systematische Erfassung der dienstlichen Tätigkeit (SOLL-Vorgabe) und der Bewertung der von den Mitarbeitern jeweils erreichten Arbeitsergebnisse (= erzielter IST-Leistungsstand im Vergleich zum vorgegebenen SOLL).

Diese Unterscheidung folgt der Überlegung, daß man unterscheiden muß zwischen dem, was ein Mitarbeiter an Potentialen und Entwicklungsmöglichkeiten aufweist, und dem, was der Mitarbeiter daraus macht.

In diesem Zusammenhang ist häufig die Rede vom „Peter-Prinzip“: dem erfolgreichen Lehrer mit pädagogischem Geschick, der zu einem inkompetenten Verwalter in Schulangelegenheiten (Schulrat) befördert wird. Auch die Verwaltung kennt dieses Problem: Nur der clevere und umsichtige Sachbearbeiter kann Führungskraft werden. Doch nicht immer ist, wer sich als tüchtiger Sachbearbeiter bewährt hat, auch eine erfolgreiche Führungskraft. Denkbar ist indes, daß ein drittklassiger Sachbearbeiter eine hervorragende Führungskraft sein kann. Aus diesen Überlegungen heraus macht die Unterscheidung in eine Leistungsbewertung und eine Verwendungsbeurteilung Sinn: Der als Pädagoge hervorragende Lehrer, der viele Jahre hintereinander mit den besten Prädikaten belegt wird, steht aufgrund der Beurteilungspraxis und den daran gebundenen Beförderungsmechanismen auf Sicht als Schulrat an. Vergleicht man indes die Leistungen als

Lehrer mit den Anforderungen des neuen Amtes, wird deutlich, daß die Bewährung als Pädagoge nicht die Einlaßkarte für die Verwaltungstätigkeiten sein kann, die einem Schulrat abverlangt werden.

Die Unterscheidung in eine Leistungsbewertung und eine Verwendungsbeurteilung ist aber auch aus einem weiteren Gesichtspunkt sinnvoll: Wer in einer Beurteilungsperiode ein Haus baut oder andersweitig abgelenkt wird, setzt vielleicht weniger Engagement in dieser Zeit ein, ohne deshalb schlecht oder gar unfähig zu sein. Diese Differenzierung ist aber nur möglich, wenn die Beurteilung in die beiden aufgezeigten Dimensionen differenziert.

## **9.8 Verwendungsbeurteilung und Leistungsbewertung auf die neuen Führungssysteme ausrichten!**

Viele Verwaltungen auf Bundes-, Landes- und Kommunalebene greifen heute auf die von der Studienkommission für die Reform des öffentlichen Dienstes (1970 bis 1973) angeregte Unterscheidung in Verfahren der Verwendungsbeurteilung und der Leistungsbewertung zurück.

### *9.8.1 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 Verfahrensmodifikation 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 Aufwächerung in spezialisierte Laufbahnen an.

*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 Jahren 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.

*Der Bundesminister für Wirtschaft weist im Befähigungsprofil sechs Merkmalsbereiche aus:*

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, statt dessen liegt der Akzent auf einem Profil.
2. Mehrfachbeurteilung (direkter und nächst höherer Vorgesetzter sind an der Beurteilung beteiligt)
3. Zu Beginn eines Berufsweges wird häufiger beurteilt, später werden die Beurteilungsintervalle länger.

### 9.8.2 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.

*Für das Leistungsprofil sieht der Bundesminister für Wirtschaft folgende Merkmale vor:*

1. *Arbeitsqualität*
2. *Arbeitsproduktivität*
3. *Arbeitsmenge*
4. *Fachkenntnisse*
5. *Organisations- und Planungsvermögen*
6. *Ausdrucksvermögen (schriftlich)*
7. *Ausdrucksvermögen (mündlich)*
8. *Eigenständigkeit*
9. *Vertretung des Verantwortungsbereiches nach außen*
10. *Vertretung des Verantwortungsbereiches nach innen*
11. *Zusammenarbeit mit Vorgesetzten*
12. *Zusammenarbeit mit Kollegen*
13. *Zusammenarbeit mit Mitarbeitern*
14. *Führungsverhalten/Förderung der Mitarbeiterqualifikation*
15. *Führungsverhalten/Delegieren und Informieren*
16. *Führungsverhalten/Mitarbeiterführung*
17. *Führungsverhalten/Akzeptanz und Integrationsvermögen*
18. *Sprachkenntnisse*
19. *ggf. Umsetzung von Arbeitsergebnissen in Publikationen*

### **Alternative B: Die zielorientierte Leistungsbeurteilung**

Die zielorientierte Leistungsbeurteilung ist für eine ziel-, prozeß- und ergebnisorientierte Führungskonzeption unverzichtbar. Hier werden zu Beginn eines Beurteilungszyklusses 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:

- a. **Vorgaben zur Leistungsbewertung (Arbeitsplatzbeschreibung)**
  - Arbeiten, Aufgaben, Zuständigkeiten werden in der Reihenfolge ihrer Wichtigkeit mit Angabe des Anteils an der Gesamttätigkeit erfaßt.

## 9. Die Mitarbeiterbeurteilung: ein Dilemma ohne Ende?

---

- Arbeitsziele werden formuliert:
    - allgemeine Kriterien, Normen, Pensen
    - Projektziele
    - Abschlußziele
  - Änderungen während des Bewertungszeitraumes werden fortgeschrieben.
- b. Die Bewertung der Leistung erfolgt anhand eines Vergleiches von SOLL-Vorgabe und erreichtem 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 Leistungsbeurteilung 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 (vereinfachte Fassung)*

<b>Ziel/Aufgabe</b>	<b>Maßnahme</b>
<i>Anträge auf Sozialhilfe bearbeiten (Muster xy)</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>- 30 Anträge pro Woche</li><li>- kein Antrag sollte länger als 5 Tage liegen bleiben</li><li>- Vorschläge zur Vereinfachung des Arbeitsablaufes</li></ul>