

*Wie wirken sich die geänderten  
Arbeitsformen in Zeiten von  
Corona auf das Führungsfeld und  
die Beurteilungspraxis aus?*

Prof. Dr. H.E.Meixner



## 5 Thesen

TOP 1 Corona verändert die täglichen Abläufe und Gewohnheiten und wirkt nachhaltig auf das Führungsfeld und die Werkzeuge der Führung

TOP 2 Corona setzt neue Akzente in den Geschäftsprozessen, der Arbeitsplatzgestaltung, der Stellen- und Teambildung

Top 3 Corona führt zu einer wirksameren Vernetzung der Komponenten im Beurteilungssystem und zu einem stärkeren Qualitätsbewusstsein

TOP 4 Corona forciert eine zielgerichtete Kommunikation und Interaktion im Beurteilungsprozess

TOP 5 Corona verlagert die Gewichtung von der Gesamtnote hin zu Anforderungs- und Befähigungsprofilen

Führung/ Beurteilung



## *(1) A Corona verändert die Gewohnheiten*

*Führung und Beurteilung gehören in einem Zug genannt. Sie sind ein unzertrennliches Paar, das vor allem auf Kommunikation, Vertrauen, Nähe, Kompetenz und Interaktion baut.*

*Dagegen steht Corona. Dieses Virus erzwingt räumliche Distanz, fordert zudem Zurückhaltung und Disziplin und setzt der mitreizenden und der belebenden Spontanität und Nähe enge Grenzen.*

*Fazit:*

*Diese Einschränkungen verändern das Führungsfeld tiefgreifend und sie wirken besonders folgens schwer, wenn immer mehr Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in immer längeren Zeitabschnitten fernab der bislang gewohnten räumlichen Nähe und Gemeinsamkeit im **home offices** arbeiten.*

Home office



**Prof. Dr. H. E. Meixner**

*(1) A Corona verändert die Gewohnheiten: home office*

## *Home offices*

- *ist nicht etwas umwälzend Neues*
- *liegt im Trend seit vielen Jahren*

***aber:***

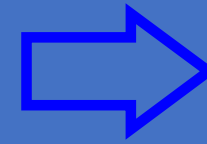
*Der radikale Abschied von lieb gewordenen Gewohnheiten  
und Vorbehalten durch Corona erzwingt*

- *Vertrauen statt Misstrauen*
- *Zutrauen und Loslassen können ...*

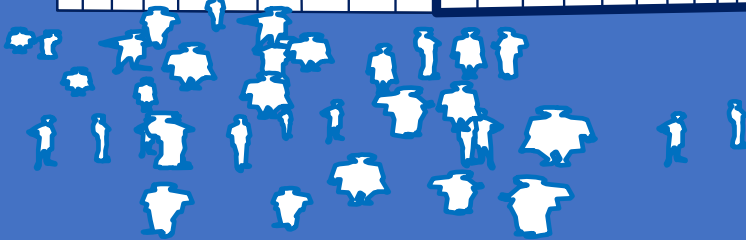


*(1) Corona verändert die Gewohnheiten Revier Wohnung statt Büro*

*Vermeintliche Kleinigkeiten machen  
den radikalen Einschnitt aus!*



*Sein  
schafft  
Bewusstsein*



*Belebende Gruppendynamik*

*Stress auf engsten Raum*



Statements 1



*Prof. Dr. H. E. Meixner*

## *Hierzu ein paar Statements:*

„Ich hätte nie gedacht, dass Räume und Zwischenräume eine so große Rolle in meinem Leben spielen. Der Weg mit dem Fahrrad ins Büro, bei dem immer gute Ideen kommen. Die Gespräche auf dem Flur, das Austauschen an der Kaffeemaschine.“

Götsch, Antonia Chefredakteurin, in: Harvard Business Manager, September 2020, S. 3

„Die Wahrscheinlichkeit dass zwei Personen auf einem Firmencampus physisch oder digital miteinander interagieren, verhält sich direkt proportional zum Abstand zwischen ihren Schreibtischen. .. psychische oder physische Nähe ist ein Prädiktor für soziale Interaktion.“

Bernstein, Ethan und Barber Waber, in: Harvard Business Manager, September 2020, S. 36 ff.

Grenzen home office



## *(1) A Stimmen aus den Unternehmen*

„Home Office ist aus psychologischer Sicht problematisch: Man bekommt weniger Anregungen aus der realen Außenwelt, der soziale Austausch ist reduziert, die raum- zeitliche Ordnung des Wohnalltags wird überstrapaziert und die Wohnung verliert ihre erholende Wirkung.

Der Mensch stößt im Außenraum auf Fragen, die ihn sonst nicht in den Sinn gekommen wären und die ihn motivieren, sich weniger mit ich bezogenen Themen zu befassen.

Der Erfahrungshorizont wird erweitert das Umweltwissen vermehrt.

Das Home Office ist im Vergleich dazu ein reizarme Ausschnitt der Lebenswelt.“

Flade, Antje, in: Harvard Business Manager September 2020 Seite 46 FF

Siemens



*Prof. Dr. H. E. Meixner*

## *Beispiel Siemens*

Aktueller Vorstandsbeschluss: **home office** zum weltweiten Standard:  
*140.000 Mitarbeiter können künftig an zwei bis drei Tagen  
pro Woche mobil arbeiten.*

*«New Normal Working Model»*

=> eine Folge der Corona-Pandemie:





## *(1) A Stimmen aus den Unternehmen*

### *Neue Gewichtung bei Siemens*

*„Wir haben gesehen, wie produktiv und effektiv das mobile Arbeiten sein kann. Da haben sich einige Vorurteile in Luft aufgelöst“ Jochen Wallisch:*

*Designierte Siemens-Chef Roland Busch:*

*Modell = Weiterentwicklung der Unternehmenskultur.*

*„Damit verbunden ist auch ein anderer Führungsstil, der sich an Ergebnissen orientiert, nicht an der Präsenz im Büro.»*

### ***Leitgedanken:***

***Führe ziel- und ergebnisorientiert!***

***Vertraue den Mitarbeitenden!***

***Wirke auf ihren Reifegrad!***

***Setze stärker auf Selbst- anstelle auf Fremdkontrolle***



## *(1) A Zusammenfassung Corona verändert die Gewohnheiten vor und danach*

### **vor Corona**

- bewegte man sich täglich physisch und psychisch aufeinander zu
- man war gezwungen mental und physisch seinen Standpunkt zu verändern
- dieses Miteinander trainierte einen hohen Grad an Flexibilität
- die Lebensbereiche waren klar voneinander getrennt: hier Beruf, dort Privat
- man schaltete „automatisch“ ab, in-dem man den Dienst „Hinter- sich- lassen“ konnte

### **Im Beipack auch ohne große Worte**

- Formen erlebter Akzeptanz
- Wertschätzung
- Identifikation
- Sicherheit
- Berechenbarkeit
- Rhythmus
- Abwechslung von der Routine des Arbeitsalltags
- Struktur im täglichen Ablauf
- Das Pflegen und Erleben von Statussymbolen ...

Neues Führungsfeld



*Prof. Dr. H. E. Meixner*

## *Ein neues Führungsfeld*

*Die enge Verbindung zwischen IT- Entwicklung, Personal- und Organisationsentwicklung sowie die raum- zeitliche Verquickung der beruflichen und privaten Erlebnisbereiche führt zwangsläufig zu einer Neubesinnung unternehmerischer Werte und Regeln.*

*Nach wie vor gültige Prämissen:*

- *Mitarbeitende beurteilen*
- *Mitarbeitende coachen*
- *Mitarbeitende beraten*
- *Mitarbeitende motivieren*

Gestaltungsrahmen



## *Der Gestaltungsrahmen ändert sich*

*Bekannte und gewohnte Abläufe stoßen abrupt auf eine neue räumlich getrennte und eine mental ungewohnte Situation und erzwingen vor allem in Zeiten des Umbruchs*

- Flexibilität und spontane Kreativität
- rasante auf die neue Entwicklung hin ausgerichtete IT Lösungen
- stärkere Vernetzungen und neue Denkweisen
- einen hohen Reifegrad aller Akteure
- mehr Vertrauen und Zutrauen **auf allen** und **zwischen allen** Ebenen
- den Blick auf das große Ganze anstelle kleinteiliger Regularien
- eine Neubesinnung der Teamarbeit
- Weiterentwicklung der organisatorischen Strukturen, Prozesse, Einstellungen und Werte

Für diese Änderungsprozesse steht der Begriff „**agile Führung**“



## „Agile Memorandum“

„Wir erschließen bessere Wege, ... indem wir es **selbst tun** und **anderen dabei helfen**.  
Durch diese Tätigkeit haben wir diese Werte zu schätzen gelernt:

- Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge
- Funktionierende Software mehr als umfassende Dokumentation
- Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als Vertragsverhandlung
- Reagieren auf Veränderung mehr als das Befolgen eines Plans

Das heißt, obwohl wir die Werte auf der rechten Seite wichtig finden, schätzen wir die Werte auf der linken Seite höher ein.“

<http://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>

Situative Führung



## *Agile Führung beinhaltet auch eine situative und auf das Individuum bezogene Führung*

Beim Homeoffice unterscheidet Nancy Rothbard zwei individuelle Grundtypen, auf deren Bedürfnisse und Kompetenzen die Führung individuelle Antworten und eine andere Gewichtung im Kommunikationsprozess finden muss:

### *die Integrierer und die Segmentierer*

Die Integrierer können gut im Esszimmer oder in der Küche arbeiten, wo sie ihre Familie im Blick haben.

Die Segmentierer brauchen ein eigenes Arbeitszimmer mit einer Tür, die sie schließen können.

### *Fazit:*

Diese Unterschiede müssen erkannt und die Antworten der Führung auf die Integrierer und die Segmentierer müssen entsprechend differenziert ausfallen.

Übertragen agile Beurteilung



*Das Memorandum der agilen Führung lässt sich auf den  
Beurteilungsprozess  
übertragen und könnte dann etwa lauten:*

„Wir erschließen bessere Wege im Beurteilungsprozess, indem wir unser **Selbstbild** kritisch hinterfragen und **anderen dabei helfen, erfolgreich zu sein**. Durch diese Tätigkeit haben wir diese Werte zu schätzen gelernt:

- Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge
- Kommunikation mehr als die Dokumentation formaler Leistungen und Befähigungen
- Die gemeinsame Verantwortung des Teams mehr als Zuständigkeiten des Einzelnen
- Spontane, kreative und flexible Antworten auf die aktuellen Herausforderungen mehr als das Befolgen eines Plans

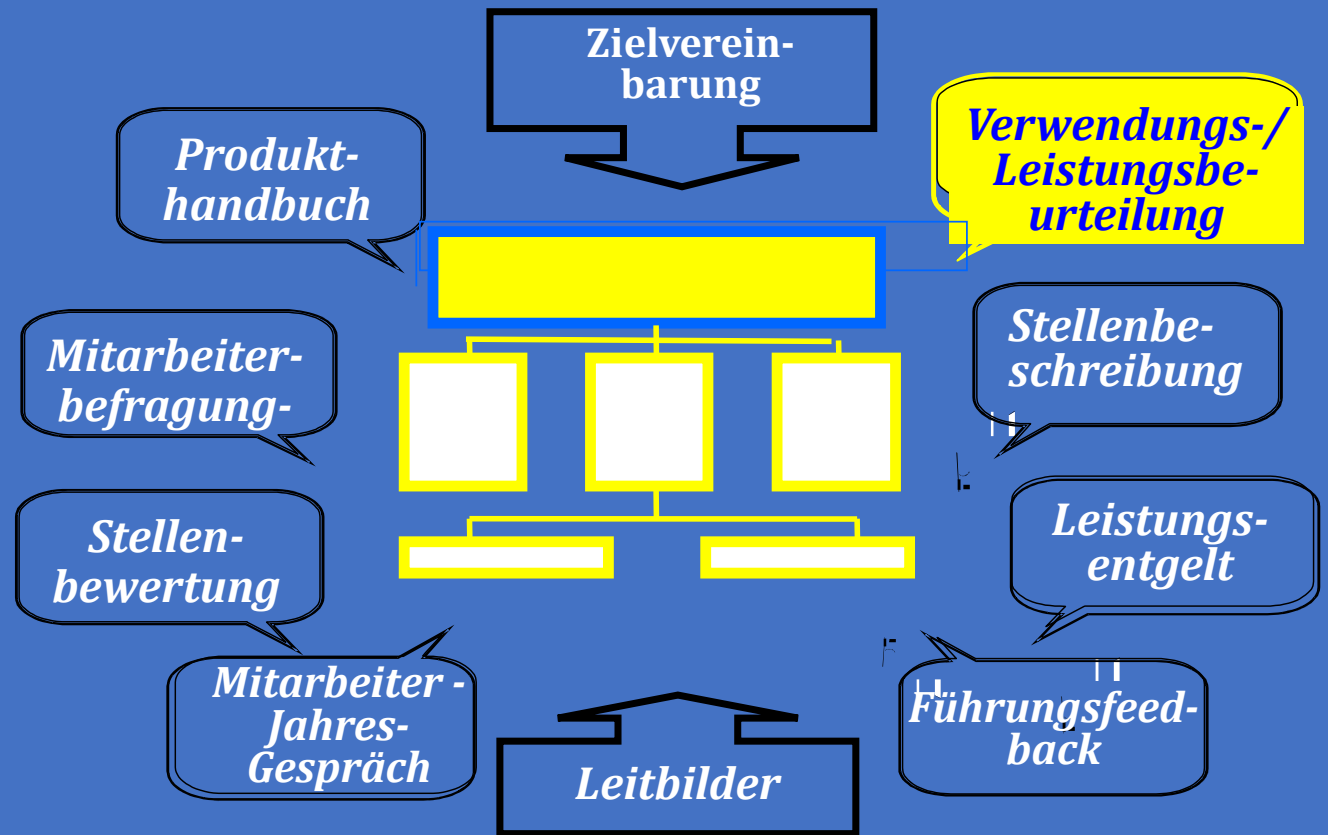
Das heißt, obwohl wir die Werte auf der rechten Seite wichtig finden, schätzen wir die Werte auf der linken Seite höher ein.“

Führungswerkzeuge 360



*Kommunikation und Interaktion bestimmen insbesondere im agilen Management das agile Führungsfeld.*

*Darauf müssen die Werkzeuge der Führung ausgerichtet und überzeugender miteinander verzahnt werden.*





## *Welche Bedeutung hat das Beurteilen für Sie persönlich?*

Nehmen wir uns für diese Frage etwas Zeit. Das lohnt!

Denn: Wer ein Ziel im Auge hat, kann den Weg dorthin bestimmen.

Ansonsten (Mark Twain): „Als wir unser Ziel aus dem Auge verloren hatten, verdoppelten wir unsere Anstrengungen.“

Wir sollten nicht versuchen immer schneller zu laufen, sondern darauf setzen, den einfachen und kurzen Weg zu finden.

- 1. Frage:** In einem Urteil hat sich das Bundesverwaltungsgericht zum Ziel einer Beurteilung von Grundsatz her geäußert. Diese Zieldefinition findet sich auch in vielen Beurteilungsrichtlinien wieder. Wie könnte dieses Ziel formuliert sein?
- 2. Frage:** An welchem (Richt-) Ziel orientieren Sie sich bei einer Beurteilung? Kurzum: Welches „Richtziel“ bestimmt Ihr Verhalten als Beurteilende/r?

**Wir nehmen uns etwas Zeit: Skizzieren Sie kurz Ihre Gedanken hierzu**



## *(1) C Führungs- Werkzeuge im Prozess*

- (1) Jedes dieser Werkzeuge hat Stärken, mit spezifischen Eigenschaften. Es geht darum, die Stärken zu nutzen und ein abgesichertes Gesamtbild zu komponieren, das ist deutlich mehr als eine Mitarbeiterbeurteilung oder eine 360 Grad Bewertung.
- (2) Jedes Führungswerkzeug baut auf Prozesse und Regeln. Das macht sie stark, aber auch anfällig für Formalismen auf Kosten einer tiefergreifenden Interaktion.
- (3) Statt sich von den Prozessen und Formalismen ablenken zu lassen, kommt es- folgt man dem **agilen Manifest** - auf Empathie, Kommunikation, Flexibilität, Offenheit, Vertrauen und vor allem auf Zutrauen an und den Mut, auch das zu sagen, was zu sagen ist.
- (4) Das ist nicht immer leicht und manches aus dem Zusammenhang herausgebrochene Wort wird justiziabel.
- (5) Wer diese Gefahr sieht, wird eher schweigen und „ankreuzen“, als erklären und gestalten.
- (6) Jedes dieser Instrumente kann in der praktischen Anwendung in einer sklerotischen und formalistischen Sackgasse enden. Der Lebenszyklus dieser Werkzeuge ist begrenzt. Eine Revitalisierung ist häufig angesagt.



## *(1) C Ein geändertes Führungsfeld Ziel der Beurteilung*

Auswertung/ Ergebnisse  
BVerwG 2 C 41.00, Urteil vom 18.7.2001

### *Ziel der dienstlichen Beurteilung*

„ist es, **die den Umständen (4)** nach **(3) optimale Verwendung** des Beamten zu gewährleisten und so die im öffentlichen Interesse liegende Erfüllung hoheitlicher Aufgaben (Art. 33 Abs.4 GG) durch Beamte **(2) bestmöglichst** zu sichern.

Zugleich dient die dienstliche Beurteilung auch dem berechtigten Anliegen des Beamten, in seiner Laufbahn entsprechend seiner Eignung, Befähigung und Leistung voranzukommen.

Ihr kommt die **(1) entscheidende Bedeutung** bei der Auswahlentscheidung und der dabei erforderlichen **(5) „Klärung einer Wettbewerbssituation“** zu.“



## (1) C Ein geändertes Führungsfeld Werkzeug Beurteilung Aspekte der Ziele

**Entscheidende Bedeutung (1)** : Alle anderen Werkzeuge der Führung sind diesem Instrument unterzuordnen!

Kann das eine Beurteilung überhaupt leisten?

„Bei Deloitte konzipieren wir unser Leistungsbeurteilungssystem grundlegend neu. Das überrascht Sie vielleicht nicht, denn es geht uns wie vielen anderen Unternehmen: Uns ist klar geworden, dass die derzeitige Methode, mit der wir die Arbeit unserer Mitarbeiter beurteilen ... immer weniger zu unseren Unternehmenszielen passt ... Wir benötigen eine Beurteilungsmethode, die sich konkret, zeitnah und individuell auf die künftigen Mitarbeiterleistungen fokussiert, anstatt nur die vergangenen Leistungen zu bewerten.“

Herausgekommen ist ein völlig neuer Ansatz (**agiles Management**), der Interaktionsprozesse im Leistungsprozess auf beiden Seiten - des Beurteilenden wie auch des ZU - Beurteilenden - hinterfragt, aufdeckt und in einem kontinuierlichen Prozess weiterentwickelt. Es lohnt, hier einmal genauer hinzusehen.

Buckingham, M., Goodall, A., S. 22



(1) C Ein geändertes Führungsfeld Werkzeug Beurteilung Aspekte der Ziele

**Bestmögliche Aufgabenerfüllung (2):** Im „agilen Management“ gibt es nicht den Besten der Besten, sondern den Besten für eine bestimmte Aufgabe in einer bestimmten Situation. Das zeigt sich in vielen Krisen. Dann können bislang unerkannte Talente souverän beweisen, was in ihnen steckt. Diese situativen Krisenmanager lassen die offiziellen Manager häufig recht blass aussehen.

Dagegen steht:

„Denn der ausgewählte Bewerber soll der am besten geeignete für jeden Dienstposten sein, der für einen Inhaber des höheren Statusamts amtsangemessen ist.“

(BVerwG, Beschluss vom 20. Juni 2013 - 2 VR 1.13 - BVerwGE 147, 20 Rn. 22, BVerwG 2 C 21.16, Urteil vom 02. März 2017)

Aber auch: Deutlich differenzierter:

Die Entscheidung des Dienstherrn darüber, ob und in welchem Grad ein Beamter die für sein Amt und für seine Laufbahn erforderliche Befähigung und fachliche Leistung aufweist, ist ein von der Rechtsordnung dem Dienstherrn vorbehalten Akt wertender Erkenntnis.



(1) C Ein geändertes Führungsfeld Werkzeug Beurteilung Aspekte der Ziele

**Optimale Verwendung (3):** Worauf und auf was soll sich das „Optimieren“ beziehen? Bezogen auf den Personalkörper? Bezogen auf das Individuum?

Vgl. job rotation Folie 31 ff.

**Umstände nach (4)** Es gibt viele „Umstände“ so etwa auf der Zeitachse, bezogen auf die individuelle bzw. kollektive Entwicklung, aber auch bezogen auf gruppenspezifische Entwicklungsprozesse.

Vgl. Personalpolitische Handlungsfelder Folie 35 ff



## (1) C Ein geändertes Führungsfeld Werkzeug Beurteilung Aspekte der Ziele

### **Wettbewerbssituation (5) :**

„Die Eignung von dienstlichen Beurteilungen als Vergleichsgrundlage setzt voraus, dass sie inhaltlich aussagekräftig sind. Sie müssen eine tragfähige Grundlage für die Auswahlentscheidung vermitteln.“ (BVerfG, Kammerbeschlüsse vom 29. Juli 2003 - 2 BvR 311/03 - BVerfGK 1, 292 <296 f.> und vom 7. März 2013 - 2 BvR 2582/12 - NVwZ 2013, 1603 Rn. 21).

Das BVerwG verlangt die „**größtmögliche Vergleichbarkeit der erhobenen Daten**“. Damit wird die Messlatte für die Mitarbeiterbeurteilung zudem sehr hoch gelegt. (BVerwG, Urteil vom 26.8.1993)

Dazu sind nach einem Urteil des BVerG von 2014 folgende Voraussetzungen (Qualitätsstandards) einzuhalten:

„Hierfür ist erforderlich, dass sie (Anm. Beurteilung) die dienstliche Tätigkeiten im maßgebenden Beurteilungszeitraum **vollständig erfassen (1)**, auf **zuverlässige Erkenntnisquellen** gestützt sind **(2)**, die **Leistungen** hinreichend **differenziert** darstellen **(3)** sowie auf **gleichen Bewertungsmaßstäben** beruhen **(4)**.“ (BVerwG, Urteile vom 27. November 2014 - 2 A 10.13 - BVerwGE 150, 359 Rn. 21 und vom 17. September 2015 - 2 C 27.14 - BVerwGE 153, 48 Rn. 13 f.).



***Ein kleines Experiment zu den genannten  
Qualitätskriterien:***

- (1) Tätigkeit im Beurteilungszeitraum vollständig erfassen
- (2) Zuverlässige Erkenntnisquellen
- (3) Hinreichende Differenzierung
- (4) Gleiche *Bewertungsmaßstäbe*





## Machen wir einen Versuch:

In den meisten Ankreuzverfahren (besser: standardisierten Verfahren) ist das Merkmal **Arbeitsqualität** von den Beurteilenden zu bewerten.

### Aufgabe:

Was bedeutet und verstehen Sie unter dem Begriff „Arbeitsqualität“?  
Versuchen Sie eine Definition und skizzieren Sie, worauf Sie bei der Bewertung der Qualität achten.

**Wir nehmen uns hierzu drei Minuten Zeit.**

**Notieren Sie kurz Ihre Gedanken hierzu.**

Vgl. hierzu: Der Praktische Fall / Beurteilung: [www.h-e-meixner.de](http://www.h-e-meixner.de)



### *Auswertung/ Interpretation*

Mit diesem ersten Schritt haben Sie eine Hürde auf dem Weg hin zu den gleichen „Bewertungsmaßstäben“ genommen.

Aus Seminaren weiß ich: Ein Vergleich, wie die Merkmale der Leistungsbewertung von jedem einzelnen beschrieben und interpretiert werden, weisen eine große Bandbreite auf. Ob man nach dieser Auswertung noch von gleichen Bewertungsmaßstäben (4) sprechen kann, ist vor allem eine Frage, wie genau man hinschaut.

Aber damit ist das Problem „gleicher Bewertungsmaßstab“ noch nicht gelöst!

Sie müssen sich einer weiteren Herausforderung stellen:

„Hinreichende Differenzierung“ (3)

Es gilt auf einer fünf- oder sieben- stufigen Skala festzulegen, was aus ihrer Sicht eine durchschnittliche, eine über- oder eine unterdurchschnittliche Qualität ist.



### Arbeitsqualität in der Sachbearbeitung

Aspekte der Qualität reichen von der Termingerechtigkeit, der Beachtung von Vorschriften, der Zweckmäßigkeit des Handelns über das Beachten von Zusammenhängen und Prioritäten bis hin zu Termingerechtigkeit, Formgerechtigkeit, Zuverlässigkeit, Sorgfalt, Genauigkeit. Nicht alle Aspekte lassen sich (bzw. müssen) gleichermaßen auf allen Arbeitsplätzen in der gleichen Intensität umsetzen. Wo genau der Akzent auf einem speziellen Arbeitsplatz liegen sollte, ist daher zu Beginn eines Beurteilungszyklus zu kommunizieren und abzustimmen.

JM1

### Was bedeutet **Qualität** bezogen auf die Führung?

Interessant ist die Transformation der Qualität auf die Aufgabenstellungen des Führungsbereichs. Auch hier gibt es Termingerechtigkeit, sei es bezogen auf die Mitarbeitergespräche, die Abgabe der Beurteilung etc. Termingerechtigkeit kann aber auch heißen, darauf einzuwirken, dass trotz widriger Umstände wichtige und dringliche Aufgaben termingerecht vom Team bearbeitet und vorgelegt werden. Was wichtig und was dringlich ist, bedarf einer ständigen Abstimmung im Instanzenzug. Dabei darf es aber nicht zu dem voraus-eilenden Gehorsam eines „Musterschülers“ auf Kosten der Belastungen im Team kommen.





Der Klärungsbedarf auf dem Weg zu „einheitlichen Bewertungsmaßstäben“ umfasst mehrere herausfordernde Schritte:

- a. Abstimmung über die inhaltliche Eingrenzung und Konkretisierung des Leistungsmerkmals (Qualität, Quantität, etc.)
- b. Konkretisierung und Operationalisierung der Skalenwerte etwa durch Ankerpunkte (z.B. was ist „Durchschnitt“, „durchschnittliche Anforderungen“; bezogen auf das Statusamt: durchschnittliche Erwartung)
- c. Gewichtung der „Konkurrierenden Interdependenzen“ bei der Kombination einzelner Merkmale (z.B. Arbeitsgüte (Standards) und geforderte Arbeitsmenge)



1. Die Leistungsmerkmale weisen ein breites Spektrum an Interpretationsmöglichkeiten auf.
2. Dieses Spektrum ist dann keine Frage der Beliebigkeit, wenn es sich aus den Anforderungen einer optimalen und situativ angepassten Arbeitsgestaltung ableitet .
3. Die Vorgabe „**gleiche Bewertungsmaßstäbe**“ und eine „**hinreichende Differenzierung der Leistung**“ ist aus der Sicht einer **agilen Führung** wohl heute noch eher Illusion als Realität.
4. Was beispielsweise Qualität ausmacht, worauf dabei im Arbeitsprozess zu achten ist und welche Aspekte der Qualität mit welchem Gewicht bewertet werden sollen, ist vor allem auch eine Frage einer auf die spezifischen Anforderungen des Arbeitsplatzes hin ausgerichteten Zielvereinbarung!
5. Eine solche Vereinbarung sollte selbstverständlich sein! Sie gibt den Zu-Beurteilenden Orientierung und Sicherheit und zwingt den Beurteilenden zu einer klaren, präzisen und eindeutigen Ansage. Ein selbstverständlicher Standard in der **agilen Führung** ist hierzu ein **Statusgespräch** zu Beginn einer Beurteilungsperiode.

Zusammenfassung These 1/ Fragen



Bevor wir uns mit der zweiten These befassen, ein zusammenfassender Blick der ersten These

1. Corona hat als Beschleuniger die sich bereits abzeichnenden Entwicklungen forciert.
2. Home office verändert die Parameter der Führung.
3. Agiles Management und agile Führung setzen auf eine konsequente Interaktion, eine neue Gewichtung der Kommunikation und fordern von allen ein höheres Maß an Reife und Flexibilität.
4. Flexible Organisationsstrukturen und flexible Geschäftsprozesse verändern die Parameter der Personalverteilung.
5. Das geänderte Führungsfeld hat tiefgreifende Auswirkungen auf die Werkzeuge der Führung und hier insbesondere auch auf die Beurteilung.

*Gibt es hierzu Fragen, die wir an dieser Stelle klären sollten?*

Vor der nächsten These



## (2) Neue Akzente in der Stellenbildung und die Auswirkungen auf die Beurteilung

### Zu These 2

Bei allen Führungsinstrumenten, so haben wir in der ersten These bereits festgestellt, geht es um Menschen, geht es um das Individuum mit seinen unverwechselbaren Stärken, die optimal in den Leistungsprozess einer Organisation eingebracht werden sollen. Das ist die eine Seite. Auf der anderen Seite sind Arbeitsplatzgestaltung und Geschäftsprozesse den menschlichen Potenzialen optimal anzupassen. (vgl. Ergonomie) Beides wirkt gleichermaßen auf die  
*„Bestmögliche Aufgabenerfüllung“*

Was bedeutet das heute und wie sieht die Zeit nach Corona aus?

Richtige Person





## (2) Neue Akzente in der Stellenbildung ad personam

Wenn – wie auf Personalversammlungen oft zu hören ist – die Mitarbeitenden das wertvollste Kapital sind, dann stellt sich auch die Frage, ob heute noch die Devise:

**„Die richtige Person auf den richtigen Platz zum richtigen Zeitpunkt“**

auf dem Hintergrund der technischen Möglichkeiten, Prozesse auszusteuern und aufeinander abzustimmen, die richtige personalpolitische Konzeption ist.

Hier zeichnet sich ein tiefgreifender Paradigmenwechsel ab, der sich auch nachhaltig auf die Beurteilungspraxis auswirken wird. So wird die traditionelle Konzeption durch die Möglichkeiten einer räumlichen und zeitlichen Trennung der Stellenbildung wohl in Zukunft anders zu formulieren und zu akzentuieren sein. Dann könnte es heißen:

**„Die richtigen Aufgaben/ Tätigkeiten für die richtige Person zum rechten Zeitpunkt auf den individuell zugeschnittenen home office Arbeitsplatz zusammenfassen.“**



## (2) Neue Akzente in der Stellenbildung

Die **Stellenbildung** folgt dann in sehr vielen Bereichen, die sich auch heute schon für home office eignen, nicht mehr dem Prinzip

- „ad instrumentum“ oder
- „ad rem“,

sondern die Stellenbildung folgt dem Prinzip

- „ad personam“

### *Radikaler Wechsel der Strategie*

*Nicht der vorgegebene Arbeitsplatz wird im Auswahlverfahren einem Bewerber zugewiesen, sondern die Kompetenzen und die Interessen eines Bewerbers bzw. eines Mitarbeitenden werden die Grundlage eines persönlich und individuell zugeschnittenen Arbeitsplatzes sein.*

Auch diese Konturen zeichnen sich bereits in den letzten Jahrzehnten ab.



## Zu These 3

*Statt von einer Beurteilung zu sprechen, müsste von einem Beurteilungssystem die Rede sein*

Die Beurteilung ist eingebunden in ein System von mehreren sich gegenseitig beeinflussenden Komponenten, die spezifische Eigenschaften aufweisen und zueinander in enger Beziehung stehen.

An diesen gegenseitigen Beeinflussungen ist einerseits die Qualität eines Beurteilungssystems zu bewerten, andererseits wirken diese Komponenten auf die Aussagekraft und Qualität einer Beurteilung – und damit auf Qualitäts-kriterien wie Validität, Reliabilität, Vergleichbarkeit und Transparenz.



(3) Der systemische Ansatz: Das Beurteilungssystem

*Die  
Komponenten des  
„Beurteilungssystems“*

*1. Konzeption und Ziele  
einer Mitarbeiterbeurteilung*

*2. Beurteilungsverfahren*

*3. Beurteilungsinstrument*

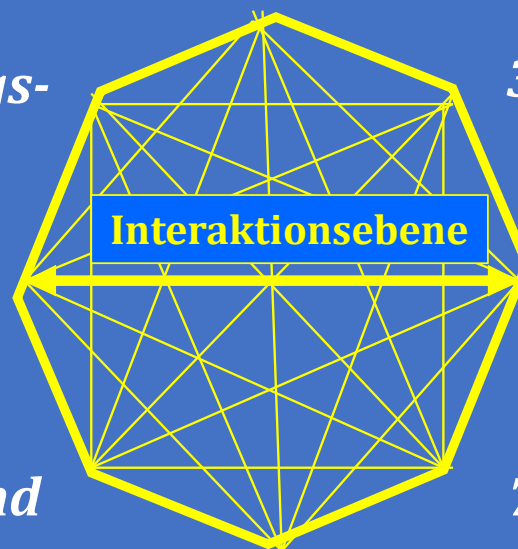
*4. Beurteilende*

*5. Zu-Beurteilende*

*6. Verwaltungs- und  
Führungskultur*

*7. Personalpolitische  
Konzeptionen*

*8. Ergebnis- und Wirksamkeitskontrolle*



Subsystem Kompo 7



***Systemkomponente: (7) Personalpolitische Konzeption***

- ❖ Etwa: Generalisten- und Spezialisten- Konzeption
- ❖ Etwa: Systematische Werdegangs- und Verwendungsplanung
- ❖ Etwa: Systematisches Job Rotation
- ❖ Etwa: Ziel- und ergebnisorientierte Führungskonzeption (6)

Diese Konzeptionen wirken sich unmittelbar auf die Beurteilungspraxis aus.

***Fazit:***

Da in diesem Wirksystem alles miteinander zusammenhängt, kann die Qualität einer individuellen Beurteilung letztlich nur in diesem Kontext bewertet werden.

Beispiel job rotation



### *(3) Der systemische Ansatz: Das Beurteilungssystem (7) Konzeption Job Rotation*

#### *Auswirkungen der Job Rotation in einem Verwendungskonzept auf die Beurteilungsergebnis*

**Anlass:** Um Korruption präventiv zu begegnen, kann es sinnvoll sein, Mitarbeitende auf besonders gefährdeten Arbeitsplätzen häufiger auszutauschen, bevor hier unheilvolle Wurzeln geschlagen werden.

**Auswirkungen auf die Beurteilung:** Konkret bedeutet das für die Betroffenen, dass sie aus einem Arbeitsbezug herausgelöst werden, in den sie sich hervorragende Kenntnisse und Fertigkeiten erworben haben, um dann in einem anderen Bereich weniger leistungsstark (Einarbeitungszyklus) erneut zu starten.

**Gewinner im Beurteilungsverfahren:** Wer hingegen ohne dieses Verwendungsgebot, seine Leistungen auf der Zeitachse perfektionieren kann, wird zwangsläufig bessere Beurteilungsergebnisse einfahren können.



### (3) Der systemische Ansatz: Das Beurteilungssystem Qualitätsmanagement

An den aufgezeigten Beispielen wird deutlich:  
Die Qualität der Beurteilung muss ständig hinterfragt werden.

Daher

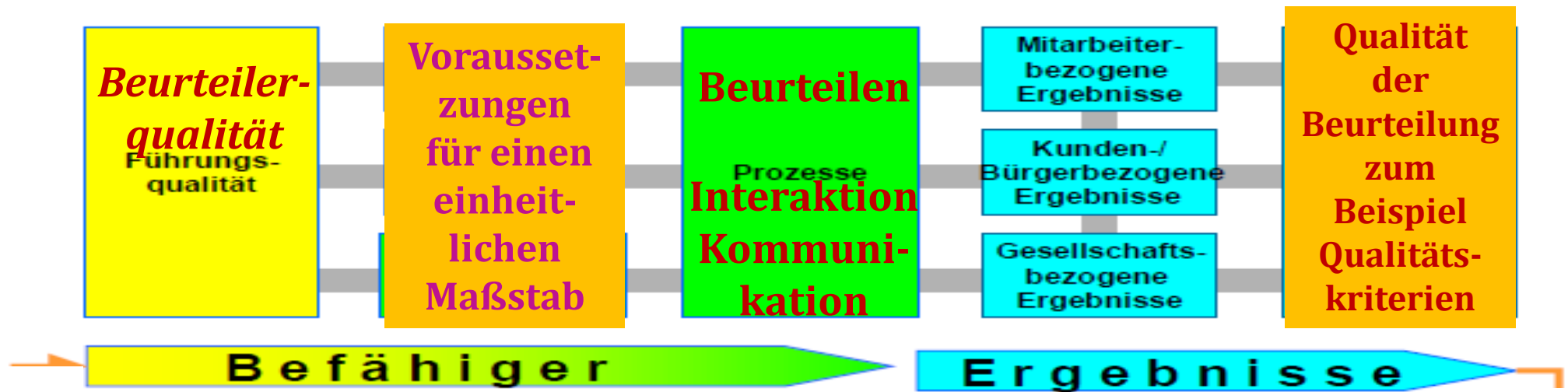
Da Beurteilungen sowohl für eine interne, als auch für eine externe Auswahl als Entscheidungsgrundlage herangezogen werden, spricht viel für eine Qualitätssicherung und Zertifizierung.

***Ein Ansatz hierzu ist das  
Qualifikationsmanagement***



### (3) Der systemische Ansatz: Das Beurteilungssystem Qualitätsmanagement

## *Qualitätsmanagement: Befähiger, Prozesse und Ergebnisse*



Beispiel Befähiger



Prof. Dr. H. E. Meixner



### (3) Kriterien für die Ergebniskontrolle

*Ergebnisse/ Qualitätskontrolle,  
an denen ein Beurteilungsverfahren zu messen ist, sind*

- Die Treffsicherheit des Verfahrens
- Die Chancengleichheit des Verfahrens
- Die Rechtmäßigkeit des Verfahrens
- Die Gültigkeit (Validität) des Verfahrens
- Die Reliabilität des Verfahren
- Die Transparenz des Verfahrens
- Die Anwendbarkeit des Verfahrens
- Die Wirtschaftlichkeit des Verfahrens
- Die Akzeptanz des Verfahrens bezogen auf die Anwender
- Die Akzeptanz des Verfahrens bezogen auf die Zu- Beurteilenden

Fazit



### *Fazit zum Qualitätsmanagement*

1. Der mit Verfassungsrang ausgestattete Grundsatz, Beamte nach Eignung, Befähigung und (fachlicher? sozialer?) Leistung einzustellen, einzusetzen und zu befördern, verlangt höchste personalpolitische Präzision und ein Qualitätsmanagement mit entsprechenden Zertifizierungen über die Verwaltungsgrenzen hinaus.
2. Die Bewertung der Qualität einer Beurteilung ist ohne Berücksichtigung der Systemverflechtungen des Beurteilungssystems nicht hinreichend und begünstigt Formalismen statt eine kontinuierliche Weiterentwicklung des Verfahrens zu promoten.
3. Die Gütekriterien eines Beurteilungsverfahrens sind ständig zu hinterfragen. Nicht Meinungen und Vermutungen zählen, sondern wissenschaftlich abgesicherte Fakten.
4. Auf diesen Säulen sind die Beurteilungsansätze zu revitalisieren und auf ein agiles Management hin neu hin auszurichten.

Fragen?



## *These 4*

### *Kommunikations- und Interaktionsprozesse*

Die räumliche Trennung erfordert einen hohen Reifegrad aller im Führungsprozess Agierenden und statt Fremdkontrolle ist ein hohes Maß an Eigenkontrolle erforderlich – auch um sich nicht selbst „**auszuplündern**“. Denn Zeichen etwa einer Unter- oder Überbelastung sind im Rahmen der Fürsorge im Arbeitsprozess deutlich schwerer auszumachen.

Künftig wird es daher bei **home-office Arbeitsplätzen** innerhalb des Beurteilungsprozesses auf vier Interaktionsprozesse und Kommunikationsformate besonders ankommen:

- **das Statusgespräch bzw. die Zielvereinbarung**
- **Meilensteingespräche**
- **das Vorgespräch/ Sondierungsgespräch vor Erstellung der Beurteilung**
- **das Eröffnungsgespräch der Beurteilung**



# Beurteilungen - Zyklus im Zeitablauf



#### (4) Kommunikation und Interaktion im Beurteilungsprozess

Dagegen der Beschluss vom 02.05.2003 des OVG NRW

„Die einem Vorgesetzten dauerhaft obliegende allgemeine Aufgabe, mit dem zu beurteilenden Beamten fördernde Gespräche über dessen Leistungen zu führen, gehört nicht zum Beurteilungsverfahren.“



#### (4) Kommunikation und Interaktion im Beurteilungsprozess

Andere Gerichte sehen das durchaus differenzierter. So etwa bezogen auf das „Vorgespräch“ (Sondierungsgespräch) vor Erstellung der Beurteilung. Hierzu stellt das OVG Rheinland-Pfalz im Beschluss vom 22.10.2008 fest:

**„Zweck eines Vorgesprächs ist es, im Interesse einer vollständigen, zutreffenden und sachgerechten Beurteilung eine Klärung des Sachverhalts herbeizuführen und damit die Wahrscheinlichkeit einer inhaltlich zutreffenden Beurteilung zu erhöhen.“**

Urteil vom 22.10.08, - 2 A 10593/08. OVG Rheinland-Pfalz, in: DÖV 2009, S. 211



## Zur Erinnerung: Wettbewerbssituation

(vgl. Folie 22 und das Experiment Folie 24 ff.)

Ohne Verständigung über Inhalt und Quantifizierung der Leistungsmerkmale lässt sich eine Leistung weder beschreiben noch bewerten.

*Das wird in Zukunft deutlicher.*

Denn mit *home office* werden im Führungsprozess ziel- und ergebnisorientierte Führungskonzeptionen zwangsläufig an Bedeutung gewinnen. Dann ist die Bewertung menschlicher Leistung ohne Abstimmung, Interaktion bzw. Kommunikation über das, was als Leistung (Ziele) zählen soll, nur schwer vorstellbar.



## *These 5*

### *Was sagt die Gesamtnote aus?*

**Durch die Flexibilisierung der Arbeitsplätze und Arbeitsinhalte wird es kaum möglich sein, Eignung, Befähigung und Leistung in einer Gesamtnote in einem Ankreuzverfahren ohne engen Bezug zu den konkreten arbeitsplatzbezogenen Anforderungen auszudrücken.**

Veränderungen





## *(5) Von der Gesamtnote hin zu Anforderungs- und Befähigungsprofilen*

Dies ist auch schon heute ein nicht befriedigend gelöstes Problem.

Wer allerdings der Beurteilung ohne die konkreten Anforderungen eines Funktionsbereiches oder konkreten Arbeitsplatzes zu nennen „... *die entscheidende Bedeutung bei der Auswahlentscheidung und der dabei erforderlichen 'Klärung einer Wettbewerbssituation'*“ zukommen lassen will (Urteil vom 18.7.2001 –BVerwG 2 C 41.00), der verliert sehr schnell das entscheidende personalpolitische Ziel eines anforderungs- und eignungsgerechten Personaleinsatzes – und damit wohl auch „*die im öffentlichen Interesse liegende Erfüllung hoheitlicher Aufgaben (Art. 33 Abs.4 GG) durch Beamte bestmöglichst zu sichern*“ (ebenda) aus dem Auge.



## *Was wird sich in einer agilen Organisation ändern?*

- (1) Eine agile Organisation führt zu einer flexiblen projektorientierten Stellenbildung.
- (2) Aus den zugeordneten Aufgaben und Funktionen ergeben sich spezifische Anforderungen, die flexibel den temporären Anforderungen angepasst werden müssen.
- (3) Diese Anforderungen werden nach festgelegten Qualitätsstandards bestimmt und begrenzen somit subjektiv motivierte Einflüsse.
- (4) Eine Gesamtnote aus der Summation von Leistungs- und Verwendungsmerkmalen ohne Abgleich mit einem vorgegebenen Anforderungsprofil führt zu keinem Mehrwert bei Auswahlentscheidungen.



## *(5) Von der Gesamtnote hin zu Anforderungs- und Befähigungsprofilen*

Dagegen steht zZt. noch die Rechtsprechung des 2. Senats des Bundesverwaltungsgerichtes:

„Im erläuternden Schreiben vom 4. Oktober 2016 führt die Beklagte zudem im  
***Widerspruch zur geschilderten Rechtsprechung des Senates***  
aus, dass die Schwerpunkte bei jedem Beurteiler unterschiedlich sein müssten,  
weil **jeder Dienstposten andere Anforderungen (1)** stelle.

Zudem betont die Beklagte in diesem Schreiben, dass die Gewichtung von jedem Beurteiler  
**nach eigenem Ermessen (2)** wahrgenommen werde.

Den eingangs gemachten **Ausführungen zu einheitlichen Maßstäben bei Bildung des  
Gesamturteils (3)** kann die Beurteilung des Klägers so nicht gerecht werden.“

(BVerwG 2 A 10.17, Urteil vom 01. März 2018)

”



## *(5) Von der Gesamtnote hin zu Anforderungs- und Befähigungsprofilen*

(1) Jeder Dienstposten hat andere Anforderungsmerkmale

*Ein zu Recht zurückgewiesenes Argument?*

1. Die Qualitätsstandards der definierten Anforderungen fallen in der heutigen Praxis auf unterstem Niveau recht unterschiedlich aus und sind in der Regel mehr als vage. Subjektive Erwartungen (siehe Statusamt) werden vermeintlich „objektiviert“ und als Anforderung ausgewiesen.
2. Eine systematische Erfassung und qualitative Absicherung von Anforderungsmerkmalen findet in der Praxis eher selten – wenn überhaupt - statt.
3. Beurteilungen ohne ein hierzu korrespondierendes Bezugssystem (etwa die Anforderungen, Stellenbewertungen) beruhen auf Spekulation und sind äußerst anfällig für Proporz und sachfremde Erwägungen. (vgl. hierzu Konkurrenzklage BR Fischer)



*(5) Von der Gesamtnote hin zu Anforderungs- und Befähigungsprofilen*

*(2) „Gewichtung von jedem Beurteiler nach eigenem Ermessen“  
Ohne Differenzierung sollte das so nicht stehenbleiben!*

- (1) Anforderungsmerkmale und deren Gewichtungen sind keine Frage der Beliebigkeit und liegen auch nicht primär im subjektiven Ermessen eines Beurteilenden!
- (2) Der Beurteilende unterliegt bei der Gewichtung der Anforderungsmerkmale objektiv definierbaren Gütekriterien und muss bei „Konkurrierenden Interdependenzen“ nachvollziehbar sein und daher begründet werden.
- (3) Anforderungsmerkmale sollten das abgesicherte Ergebnis einer systematischen Arbeitsplatzanalyse sein. Sie sind zumindest tätigkeitsbezogen (etwa Expertenmethode) zu begründen.
- (4) Eine Anforderungsanalyse unterliegt nachweisbaren Qualitätskriterien.



## (5) Von der Gesamtnote hin zu Anforderungs- und Befähigungsprofilen

### (3) Gesamtnote und „*Einheitliche Maßstäbe*“?

- (1) In der Corona - These 1 stellten wir uns bereits die Frage: Sind Beurteiler überhaupt in der Lage, einen „einheitlichen Maßstab“ zu garantieren? Die Antwort fand sich bereits in der gemeinsamen Übung: Ein eindeutiges und klares Nein!
- (2) Unterstellen wir einmal: Es wäre auf einem hohen abstrakten Niveau ein „einheitlicher Maßstab“ möglich. Wäre dieses Ergebnis dann personalwirtschaftlich überhaupt praxis-tauglich? Gäbe es in diesem Fall einen „Mehrwert“?
- (3) Hinter dem *Konzept* „einheitlicher Maßstab“ kann ein längst überholtes wissenschaft-liches Konzept vermutet werden. Diese mehr als idealistische Vorgabe folgt offensichtlich einem überholten IQ Modell und unterstellt einen Generalfaktor Eignung/ Befähigung, den es in dieser Schlichtheit bei den heutigen Spezialisierungen nicht gibt und auch nicht geben kann.
- (4) Ein Generalfaktor besondere Eignung/ Befähigung von Führungskräften konnte in der Führungsforschung bis heute nicht nachgewiesen werden. Er gilt als längst überholt.



## *(5) Von der Gesamtnote hin zu Anforderungs- und Befähigungsprofilen*

Häufig hat man auch den Eindruck, dass subjektive Erwartungen mit objektivierbaren Anforderungen gleichgesetzt werden.

*Hierzu ein Beispiel, an dem die Problematik*

*Anforderungsprofil und Statusamt*

*besonders deutlich nachvollziehbar ist*

Es zeigt zudem auf, dass ein fehlender Bezug mit dem konkreten Arbeitsplatz schwer mit dem Leistungsprinzip vereinbar ist.



## *(5) Von der Gesamtnote hin zu Anforderungs- und Befähigungsprofilen*

**Ausgangspunkt:** Mitarbeitende sind

- bei gleicher Aufgabenstruktur
- vergleichbaren Anforderungen
- vergleichbaren Belastungen

in den Besoldungsgruppen von A 9 bis A 11 tätig.

In diesem Fall können Mitarbeitende des Eingangsamtes (BesGr. A 9) auf dem gleichen Arbeitsplatz ohne Wechsel der Funktion bis zur Besoldungsgruppe A 11 befördert werden.

Die Folge sind erhebliche Besoldungsunterschiede für gleiche Arbeit, was nur schwer mit dem Leistungsprinzip vereinbar ist.





## *(5) Von der Gesamtnote hin zu Anforderungs- und Befähigungsprofilen*

Steht eine Beurteilung in einer solchen Konstellation für einen Mitarbeitenden der Bes.Gr. A 9 und gleichzeitig die Beurteilung eines Mitarbeitenden der Bes.Gr. A 11 an, dann wird bei einem objektiv gleichem Leistungsbild eine subjektive Relativierung von den Beurteilenden eingefordert.

So heißt es in einer Beurteilungsrichtlinie:

„Dabei ist auf die Anforderungen des statusrechtlichen Amtes der Beamtinnen/des Beamten unter Berücksichtigung der in der Arbeitsplatzbeschreibung (Stellenbeschreibung) genannten Aufgaben abzustellen.“

In diesem Fall geht es dann nicht um die Abwägung:

„Wie und in welchem Grad hat der Beurteilende die Leistungsvorgaben des Arbeitsplatzes erfüllt?“

sondern es werden wie beim Golf Handicaps vergeben.



## *(5) Von der Gesamtnote hin zu Anforderungs- und Befähigungsprofilen*

Hierzu das Bundesverwaltungsgericht vom 20 Juni 2013

Beurteilungen „müssen auf das jeweilige Statusamt des zu beurteilenden Beamten bezogen sein. Beurteilungen treffen eine Aussage, ob und in welchem Maße der Beamte den Anforderungen gewachsen ist, die mit den Aufgaben seines Amts und dessen Laufbahn verbunden sind.

Sie tragen dem Umstand Rechnung, dass die Vergabe eines Statusamts **nicht aufgrund der Anforderungen des Dienstpostens** erfolgen soll, den der ausgewählte Bewerber nach der Vergabe des Statusamts oder vorher in einer Bewährungszeit wahrnehmen soll.

Denn der ausgewählte **Bewerber soll der am besten geeignete für jeden Dienstposten** sein, der für einen Inhaber des höheren Statusamts amtsangemessen ist.“

(BVerwG, Beschluss vom 20. Juni 2013 - 2 VR 1.13 - BVerwGE 147, 20 Rn. 22)

Wer bestimmt und wo finden sich die statusbezogenen Anforderungsprofile?



## *(5) Von der Gesamtnote hin zu Anforderungs- und Befähigungsprofilen*

### *Fassen wir den Kerngedanken der 5 These zusammen:*

1. Eine Gesamtnote, die so unterschiedliche Merkmalkategorien wie Leistungs- und Befähigungskriterien zusammenfasst, hat keinen prognostischen Wert und wird dem Zusammenspiel der Determinanten menschlicher Arbeitsleistung in keiner Weise gerecht.
2. Eine Gesamtbewertung als abschließendes Ergebnis eines Auswahlprozesses ist möglich, wenn die bestimmenden Parameter der Leistung definiert und eingehalten werden.
3. Die Philosophie der Gesamtnote ohne eine Differenzierung in Leistungs- und Potenzialmerkmale baut auf einem überholten Menschenbild.
4. Ist heute in Urteilen von Anforderungen die Rede, dann werden damit wohl eher subjektive Erwartungen anstelle objektivierbare arbeitsplatz- oder funktionsbezogene (z.B. Statusamt) Anforderungen thematisiert.



### *Wir kommen zum Abschluss*

Wir haben uns anhand von fünf Thesen mit den Veränderungen im Arbeitsfeld befasst und festgestellt:

1. Corona kann als Beschleuniger eines ohnehin anstehenden tiefgreifenden Wandels gesehen werden.
2. Ausdruck dieses Wandels ist die „Agile Führung“ und ein „Agiles Management“, das auf Reife, Selbstreflektion, Selbstkontrolle, Verantwortung und auf alternative Wege der Interaktion und Kommunikation setzt.



3. An die Stelle der „ad rem“ ausgerichteten Arbeitsplätze treten mit home office flexible und auf die Interessen und Bedürfnisse der Mitarbeitenden hin ausgerichtete flexible Formen der Stellenbildung und überlappender Projektarbeiten.

4. Der mit Verfassungsrang ausgestattete Grundsatz, Beamte nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung einzustellen, einzusetzen und zu befördern, verlangt höchste personalpolitische Präzision und ein Qualitätsmanagement mit zyklischen Qualitätskontrollen und Zertifizierungen über die Verwaltungsgrenzen hinaus.



5. Eine ziel- und ergebnisorientierte Führungskultur wird zu einer Neubewertung von individueller und teambezogener Leistung führen und zu einer stärkeren Gewichtung der Interaktionsprozesse und der Kommunikation vor allem im Beurteilungsprozess. Die vier Gesprächsformate sind dann ein integrierter Teil der Beurteilung

6. Beurteilungen ohne ein hierzu korrespondierendes Bezugssystem (etwa die Anforderungen, Stellenbewertungen) beruhen auf Spekulation und sind äußerst anfällig für Proporz und sachfremde Erwägungen. Wohin das führen kann zeigt ein „Beurteilungsverfahren“ am höchsten Gericht. <https://www.juve.de/nachrichten/namenundnachrichten/2012/01/richterstreit-am-bgh-tolksdorf-halt-an-beurteilung-fischers-fest>; <https://www.zeit.de/2012/09/BGH-Karlsruhe>

7. Die Bewertung der Qualität einer Beurteilung ist ohne Berücksichtigung der Systemverflechtungen des Beurteilungssystems nicht hinreichend und führt zu Formalismen sowie Fehlinterpretationen statt zu einer kontinuierlichen Weiterentwicklung.



Corona ist nicht der Anlass für viele Veränderungsprozesse, sondern Corona ist vor allem der Beschleuniger für das, was schon seit längerem ansteht.

Die Macht der Gewohnheit ist der Feind der Innovationen.

Corona hat das Potenzial, diese Gewohnheiten und festgefahrene Vorurteile radikal zu beschneiden, um das zu tun, worauf es jetzt ankommt.

Goethe hat es auf den Punkt gebracht:

*Wenn wir bewahren wollen,  
was wir haben,  
müssen wir vieles ändern*

