

### Interaktion und Kommunikation in Zeiten von Corona

– Wie wirken sich die geänderten Arbeitsformen auf das Führungsfeld und die Beurteilungspraxis aus? –

*Prof. Dr. H.E. Meixner*

Es sind die vielen gewohnten täglichen Kleinigkeiten, die durch die Auswirkungen von Corona abrupt und plötzlich infrage gestellt werden. Wer sich in der Zeit vor Corona – und damit vor diesem radikalen Einschnitt – auf den Weg zu seinem Büro aufmachte, ging nicht nur im übertragenen Sinn, sondern auch ganz real auf seine Kolleginnen und Kollegen mental und physisch zu.<sup>1</sup> Dabei traf er selbst auf die, die er eigentlich meiden wollte. Dieses Ausweichen geht mit der räumlichen und zeitlichen Trennung durch home office jetzt einfacher. Doch dieser einfache Weg ist wohl kaum von Vorteil im Sinne einer klärenden Gruppendynamik. Vor Corona vollzog sich der tägliche Ablauf für viele in einem gewohnten Ritual: Aufstehen zu einem festen Zeitpunkt – und dies trotz der Möglichkeiten flexibler Arbeitszeiten. Es folgte das Frühstück am gemeinsamen Tisch, bei einigen schweigend, abgewandt und in die Morgenlektüre vertieft, bei anderen hektisch und konfrontativ und wiederum bei anderen wortreich und mit vielen nervenden Geboten und Verboten. Für viele, ob Lerche oder Eule, ging es darum, sich möglichst früh mit dem Auto auf den Dienstweg in der Hoffnung auf einen der noch freien Parkplätze zu machen. Andere kamen mit dem Rad oder der Bahn. Aber alle waren mental und physisch in Bewegung, trafen sich im Foyer, gingen entweder aufeinander zu oder schlugen einen weiten Bogen, um die, die man nicht grüßen oder sprechen wollte. Allen aber öffnete sich mit dem Durchschreiten des Eingangsportals zum Büro der gewohnte andere Lebensbereich haptisch und real, mit all den bekannten Eindrücken und Gerüchen. Jeden Morgen konnten sie so neu erleben, was sie kannten und erwarteten. Diese Gewohnheiten festigten sich von Jahr zu Jahr und sie standen für Sicherheit. Vor allem aber waren sie überschaubar. In dieser Überschaubarkeit hatten sie ihr Büro, ihren Schreibtisch und ein abgegrenztes Revier. Für dieses Erleben waren sie ge-

zwungen, ihren Standpunkt nicht nur räumlich, sondern auch mental und physisch zu verändern. Mit der Zwangsläufigkeit dieser vermeintlichen Kleinigkeiten trainierten sie täglich ein überschaubares Maß an erzwungener Flexibilität. Auch vermittelte diese Routine im Beipack – etwa der non- verbalen Kommunikation – Akzeptanz, Wertschätzung, Identifikation und schaffte zudem bei vielen, – sicherlich nicht bei allen –, ein Gefühl der Sicherheit, Berechenbarkeit und des Wohls. Die Hinwendung zu dem einem, ließ den Abstand zu den anderen Lebensbereichen als abgegrenzte Einheit erleben. Andererseits konnte man mit dem Rücken zum Eingangsbereich der Büros abschalten und mit räumlicher Distanz zurücklassen, was sich an Aufreger über den Tag bei der Arbeit angesammelt hatte. Dieser Rhythmus stand aber auch für Abwechslung, wozu die kleinen und größeren Aufreger im Instanzenzug beitrugen, – und das selbst in der Routine des Arbeitsalltags. Aber eines kam noch hinzu: Diese Rhythmik strukturierte den täglichen Ablauf. Denn das **Sein** – so etwa das Bürogebäude, schafft **Bewußtsein**. Und dieses »Bewußtsein«, war latent im Raum und Design auf Identifikation und Gemeinsamkeit ausgerichtet. Dabei gab es latente und manifeste Regeln. Das Zusammenkommen hatte aber auch weitere Aspekte im Beipack, wie etwa das Sich-Messen-können auf Leistungs- und/oder sozialer Ebene, sei es im Meeting, einer Dienstbesprechung oder sei es bei anderen Formen der Gemeinsamkeiten etwa in der Teeküche oder beim Flurfunk. Auch waren die Statussymbole unübersehbar, die Größe des Büros, der Schreibtisch, die räumlich Nähe zur Leitung und vieles andere mehr, was auch ohne Worte Bedeutsamkeit signalisiert. **Selbst-** und **Fremdwahrnehmung** konnten so unmittelbar erlebt und durchlebt werden. Vieles bedarf in diesem Umfeld keiner weiteren Worte und Vieles entwickelt sich im non verbalen Bereich auch ohne große Gesten. Mitunter half die unmittelbar erlebte Gruppendynamik falsche Erwartungen zu korrigieren, überhöhte Ansprüche auf eine realistische Grundlage zu stellen und manch eine Höhenidee oder Ego-Trip konnte im und durch das Team wieder geerdet werden.

<sup>1</sup> Diesem Beitrag liegt eine Präsentation und ein Podcast zugrunde. Weitere Hinweise hierzu finden Sie unter »<http://www.h-e-meixner.de>« [www.h-e-meixner.de](http://www.h-e-meixner.de) und auf der dort ausgewiesenen Seite »Corona«.

**Neue Dynamik im Führungsfeld durch Home Office**  
 Sehr viel von dem, was sich bislang im Arbeitsalltag eher latent als manifest eingeschpielt hat, wird jetzt zu überdenken sein. In Schnittpunkt dieser Neuausrichtung steht die Führung. Zu ihren vornehmsten Aufgaben gehörte und gehört es nach wie vor, Mitarbeitende zum Erfolg führen, Mitarbeitende zu beurteilen, zu coachen, zu beraten, und zu motivieren. Das ist heute genauso so von Bedeutung, wie es auch in der Vergangenheit gültig war. Doch die Parameter, in dessen Rahmen sich das Gewohnte abspielt, haben sich geändert. Was sich so gut in den Jahren eingeschpielt hat, muss nunmehr überdacht, neu formuliert und an die neuen Gegebenheiten angepasst werden. Das ist gleichermaßen Chance und Herausforderung für die gewohnten Interaktionen und die Kommunikation zwischen den Führungsebenen und den Ausführenden.

Auslöst wird dieser abrupte Wandel durch Corona. Dieses Virus erzwingt räumliche Distanz, fordert zudem Zurückhaltung und Disziplin und setzt der mitreizenden und der belebenden Spontanität und Nähe enge Grenzen. Besonders deutlich tritt die erzwungene Zurückhaltung beim Home Office auf. Dabei ist Home Office nicht etwas umwälzend Neues. Diese Form der Arbeit liegt seit vielen Jahren im Trend. Vor dem Virus Corona gab es viele Gründe, Argumente, aber auch Bedenken, die Arbeitsform des home office in einer privilegierten Ecke zu belassen. Die Zwänge zu einer notwendigen physischen Distanz durch Corona führten zu einem Abschied von lieb gewordenen Gewohnheiten und Vorbehalten. »Wir haben gesehen,« so Wallisch, J. von Siemenskonzern, »wie produktiv und effektiv das mobile Arbeiten sein kann. Da haben sich einige Vorurteile in Luft aufgelöst.«<sup>2</sup> Nunmehr denken viele Führungskräfte und Unternehmen radikal um. Dazu muss die Misstrauenskultur einer Vertrauenskultur weichen, denn ohne Vertrauen kann sich Initiative, Einsatz und Engagement bei einer räumlichen und zeitlichen Dislozierung der Arbeit nicht entfalten. Doch Vertrauen entwickelt sich nicht auf Knopfdruck. Dies ist ein langer Weg, der durch den radikalen Schnitt nunmehr deutlich abgekürzt werden muss. Vor allem aber sind Führung und Leitung gefordert, kleinteiliges operatives Denken und Eingreifen in den Arbeitsprozess zugunsten größerer Zusammenhänge aufzugeben. Das bedeutet aber auch von Gutsherrenattitüden, Reviermarkern und Machtspielen abzulassen und die Delegationspotentiale nachhaltig, ehrlich und fair zu nutzen. Das ist eine schwere Last, die nur zu tragen ist, wenn korrespondierend auf der anderen Seite die zugeordneten Mitarbeitenden einen hohen Reifegrad zur Realisierung der gemeinsamen Ziele entwickelt haben

und die Verantwortung für das Gelingen von allen gleichermaßen erlebt und getragen wird.

Home office stellt somit viele Selbstverständlichkeiten in Frage, setzt neue Akzente im Miteinander der Führungsebenen und erzwingt auf allen Ebenen einer Organisation eine tiefgreifende Neuausrichtung. Die durch Home Office ausgelöste Dynamik kann sich allerdings nur auf den Fundamenten einer Vertrauenskultur und einem hohen Reifegrad aller Mitarbeitenden störungsfrei und effektiv entfalten. Dieser Veränderungsprozess gewinnt umso deutlicher an Dynamik, je mehr Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in immer längeren Zeitabschnitten fernab der bislang gewohnten räumlichen Nähe und Gemeinsamkeit im Home Office arbeiten. Diese äußeren Veränderungen greifen aber auch tief in die mentalen Abläufe. Sie wirken auf Einstellungen, Werte, erneuern bislang gültige und gewohnte Regeln und erzwingen ungewöhnliche und intensivere Formen der Interaktion und Kommunikation. Im Beipack dieser Veränderungen wird manch eingeschliffene Selbstverständlichkeit neu zu gewichten sein. So stellt Antonia Götsch, die Chefredakteurin der Zeitschrift Harvard Business Manager, fest: »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.«<sup>3</sup>

Doch wo Sonne, da ist auch Schatten und so bremst Antje Flade die Euphorie der Bejaher dieser neuen Arbeitsform auf ein realistischeres Maß aus: »Home Office,« so Flade, »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 reizarmer Ausschnitt der Lebenswelt.«<sup>4</sup>

Gleichwohl: Corona ist der Beschleuniger für eine Entwicklung hin zu einer breiteren Nutzung dieser Arbeitsform. So sehen viele Unternehmen nunmehr im Home Office ein Zukunftsmodell. Beispielhaft steht hierfür der Siemenskonzern. Von den etwa 380.000 Mitarbeitenden, die der Konzern weltweit beschäftigt, können 140.000 künftig an zwei bis drei Tagen pro Woche mobil arbeiten. Dieses »New Normal Working

2 Jochen Wallisch: Executive Vice President bei Siemens <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/siemens-will-homeoffice-normal-werden-lassen-16863042.html>.

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

4 Flade, Antje, in: Harvard Business Manager September 2020 S. 46 ff.

Model« wird bei Siemens, aber auch bei anderen international aufgestellten Konzernen, zum weltweiten Standard erhoben. Siemenschef Roland Busch sieht in diesem Arbeitsmodell einen zentralen Baustein für die Unternehmenskultur von Siemens. Mit dieser Kultur ist aber auch ein anderer Führungsstil verbunden, ein Führungsstil »der sich an Ergebnissen orientiert, nicht an der Präsenz im Büro.«<sup>5</sup>

Auf den Punkt gebracht könnten die Leitgedanken dieser neuen, und doch alten Führungsphilosophie lauten:

- Führe ziel- und ergebnisorientiert!
- Vertraue den Mitarbeitenden!
- Wirke auf ihren Reifegrad!
- Setze stärker auf Selbst- anstelle auf Fremdkontrolle!

### Agiles Management und situatives Führen

Vergleichbar dem Home Office, das sich bereits seit langem und in kleinen, zunächst weniger radikalen Schritten durchsetzt, ist auch die neue Führungsphilosophie des agilen Managements eine seit längeren sich abzeichnende Antwort auf die globalen und technologischen Veränderungen. So führt die enge Verbindung zwischen IT- Entwicklung, Personal- und Organisationsentwicklung sowie die raum- zeitliche Verquickung der beruflichen und privaten Erlebnisbereiche zwangsläufig zu der oben aufgezeigten Neubesinnung unternehmerischer Werte und Regeln. Vor allem die radikalen Umbrüche, die sich ständig ändernden Rahmenbedingungen bekannter und gewohnter Abläufe sowie mental ungewohnte Situationen erzwingen.

- ein hohes Maß an Flexibilität und spontane Kreativität
- rasante auf die neue Entwicklung hin ausgerichtete IT- Lösungen
- stärkere Vernetzungen und neue Denkweisen
- einen wachsenden Reifegrad aller Akteure
- mehr Vertrauen und Zutrauen auf allen und zwischen allen Ebenen
- einen klaren Blick auf das große Ganze anstelle kleinteiliger Regularien
- eine Neubesinnung der Teamarbeit
- einen Wertewandel und auf die neuen Herausforderungen angepasste soft skills sowie Einstellungen

Für diese Herausforderungen steht aktuell der Begriff der **agilen Führung**. Die rasante Entwicklung im digitalen Bereich führt zwangsläufig zu einer Weiterentwicklung der organisatorischen Strukturen, Prozesse und Prinzipien, wie sie in den Leitsätzen »Manifest Agiler Softwareentwicklung« zusammengefasst wurden.<sup>6</sup>

Interaktion und Kommunikation sind wesentliche Bestandteile dieser agilen auf die Situation und das In-

dividuum hin angepassten Führung. Vor allem hieran werden die bestehenden Führungsinstrumente zu messen sein. So werden zum Beispiel durch die räumliche und zeitliche Trennung andere Formen sowie eine andere Akzentuierung der Kommunikation erforderlich sein. Kontakt, so weiß man, schafft Sympathie, durch Nähe wird ein gemeinsamer Austausch wahrscheinlicher. »Die Wahrscheinlichkeit«, so das Ergebnis einer Studie von Ethan und Waber, »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.«<sup>7</sup> Die unmittelbare Nähe ist offensichtlich entscheidend für die Kommunikationsdichte. Allerdings bedeutet Nähe nicht zwangsläufig auch bessere Kommunikation, wie etwa Untersuchungen zum Kommunikationsverhalten in Großraumbüros gezeigt haben. In dieser Untersuchung zeigten sich auffällige Diskrepanzen zwischen den Erwartungen und Versprechungen der Raumdesigner mit Blick auf eine bessere Kommunikation und der tatsächlichen Kommunikation im Großraumbüro. Hier greifen besondere psychologische Mechanismen, um zu viel Nähe durch eine psychische Trennwand mit gut deutbarer Mimik und Gestik einzuziehen und aufrecht zu halten.<sup>8</sup> Home office ist aus dieser Perspektive wohl der entgegengesetzte Pol auf der anderen Seite der Skala. »Die Arbeit im Home Office ist zweifellos kostengünstig,« stellen Bernstein und Waber fest, »hemmt die Zusammenarbeit (selbst über digitale Kanäle) jedoch ganz erheblich. Recherchen ... haben ergeben, dass Mitarbeiter im Home Office um fast 80 % weniger über ihre Aufgaben kommunizierten als Teammitglieder, die in räumlicher Nähe zueinander untergebracht waren. Bei 17 % der Projekte tauschten sie sich überhaupt nicht mehr miteinander aus.«<sup>9</sup> Wie aber kann dieses Fehlende kompensiert und durch geeignete Kommunikationsformen in den Geschäftsprozessen ergänzt werden? Neben den organisatorisch zu lösenden Herausforderungen ist dies sicherlich auch eine Frage der Auswahl hierfür besonders geeigneter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Denn offensichtlich stellen home office- Arbeitsplätzen besondere Anforderungen an den Reifegrad, die Fähigkeiten, Fertigkeiten und soft skills. Diese Arbeitsform fordert, prägt und formt bestimmte Eigenschaften, bei den einen ist der Lerneffekt erkennbar, bei anderen kaum auszumachen. Im Führungsfeld stellen sich damit zwei Herausforderungen: Zu einem geht es um eine möglichst menschengerechte Anpassung der situativen Variablen im Arbeitsfeld und zum anderen gilt

5 <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/siemens-will-homeoffice-normal-werden-lassen-16863042.html>.

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

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

8 Ebenda, S. 39.

9 Ebenda, S. 39.

es, die für diese Arbeitsform besonders geeigneten Mitarbeitenden auszuwählen, zu plazieren und weiterzuentwickeln. Neben der Organisationsentwicklung ist somit die Rekrutierung, die Personalauswahl, die Personalplazierung, die Qualifizierung, die Stellenbewertung und Personalentwicklung in besonderem Maße gefordert. So beobachtet Nancy Rothbard beim home office bspw. sich unterscheidende individuelle Veranlagungen deren Bedürfnisse und Kompetenzen die Führung individuelle Antworten und eine andere Gewichtung im Kommunikationsprozess finden muss: Es sind 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. Erkennbar gibt es individuell differenzierte Antworten auf die situativen Gegebenheiten. Aber nicht nur der äußere Rahmen bestimmt das individuelle Leistungsverhalten. Entscheidend ist wohl vor allem der Reifegrad: Die einen sehen die Arbeit und packen zu (etwa der Lastesel), die anderen warten auf Anweisung und brauchen die Kontrolle. In jedem Fall sind auf den Arbeitsplätzen die Ziele stärker zu kommunizieren und der erreichte Grad der vereinbarten Ziele ist systematisch und konsequent zu verfolgen. Ohne ein hohes Maß an gemeinsamer Verantwortung wird das aber nicht zu schultern sein. Dabei gilt es, die Symmetrie zwischen kleinlicher Kontrolle und individuellen Entfaltungsmöglichkeiten zu treffen.

Mit der räumlich zeitlichen Trennung der Geschäftsprozesse verschärfen sich auch die Konfliktlinien. Das ist bspw. auch dann der Fall, wenn im gleichen Team home office möglich ist und gleichzeitig bei einigen Mitarbeitenden Präsenz vor Ort eingefordert werden muss. Nicht in allen Fällen lassen sich diese möglichen Konflikte durch eine Rotation lösen. Das gilt auch mit Blick auf die Home Office setzt aber auch auf die Proportionierung der Arbeiten in abgrenzbare Arbeiten und Projekte, bei denen die Zeitstrecke mit Anfang und Ende definiert und das Zeitbudget festgelegt wird. Mit diesem Werkzeug ist der Schritt von Home Office hin zu Outsourcing, Personalleasing und Subunternehmen nicht mehr weit. Arbeitsabläufe in der Verwaltung. Dann kann es zu Privilegierten privilegierten Dienstleistungsbereichen kommen und die damit ausgelöste Gerechtigkeitsdiskussion wird ihre Blüten treiben und viele Energien binden.

Die räumliche Trennung erfordert zudem ein hohes Maß an Eigenkontrolle – auch um sich nicht selbst »auszuplündern«. Für Führungskräfte ist es nunmehr deutlich schwerer Zeichen etwa einer Unter- oder Überbelastung bereits frühzeitig zu erkennen.

### Neue Gewichtung und Akzente bei den Führungsinstrumenten

Die Herausforderungen einer räumlichen und zeitlichen Flexibilisierung der Arbeit verändern, wie bereits aufge-

zeigt, die Parameter der Qualifizierungsoffensiven der Rekrutierung, der Personalauswahl, des Personaleinsatzes, der Personalplazierung, der Qualifizierungsoffensiven sowie der Personal- und Organisationsentwicklung. Auf diese neuen Gegebenheiten sind insbesondere die Führungsinstrumente anzupassen. Das gilt vor allem auch für klassische Formen von Dienstbesprechungen und Meetings. Weitere Führungswerkzeuge sind neben dem Zielvereinbarungsgespräch die Mitarbeiterbeurteilung, das Jahres- bzw. Mitarbeitergespräch, die systematische Leistungsbewertung (TVöD), das Führungsfeedback, das Produkthandbuch, die Stellenbeschreibung, die summarischen die analytischen Stellenbewertungsverfahren bis hin zur Überlastungsanzeige. Die hinter diesen Instrumenten stehenden Intentionen und Ziele müssen überdacht und den sich wandelnden Anforderungen inhaltlich sowie auf die in den Dienstvereinbarungen vorgegebenen formalen Prozesse angepasst werden. Gemeinsam ist allen diesen Instrumenten bereits heute die besondere Gewichtung von Kommunikation und Interaktion. Hierauf müssen die Werkzeuge der Führung noch stärker ausgerichtet, aufeinander abgestimmt und überzeugender miteinander verzahnt werden. Jedes der hier aufgezeigten Werkzeuge der Führung hat charakteristische Stärken, mit spezifischen Eigenschaften und jedes dieser Instrumente kann in der praktischen Anwendung in einer sklerotischen und formalistischen Sackgasse enden. Das muss zeitnah erkannt und auf die sich ändernden situativen Gegebenheiten hin ausgerichtet werden. Wie eine solche Revitalisierung eines Führungsinstrumentes aussehen kann, dafür steht das folgende Beispiel. Eine besonders herausgehobene Bedeutung kommt in der öffentlichen Verwaltung dem Führungsinstrument »Mitarbeiterbeurteilung« zu. Sie wird, zumindest wenn man der Rechtsprechung folgt, als das Flaggschiff für die Personalauswahl und der Personalentwicklung im Führungsprozess gesehen. So stellt das Bundesverwaltungsgericht die Bedeutung der Beurteilung wie folgt heraus:

Ziel der dienstlichen Beurteilung »ist es, die den Umständen nach optimale Verwendung des Beamten zu gewährleisten und so die im öffentlichen Interesse liegende Erfüllung hoheitlicher Aufgaben (Art. 33 Abs. 4 GG) durch Beamte 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 entscheidende Bedeutung bei der Auswahlentscheidung und der dabei erforderlichen »Klärung einer Wettbewerbssituation« zu.«<sup>10</sup>

Die Bedeutung einer Beurteilung ist sicherlich unbestritten, doch dieses Instrument mit dem Etikett »*entscheidende Bedeutung bei Auswahlentscheidungen*« zu versehen und damit alle anderen Werkzeuge der Führung diesem Instrument unterzuordnen ist nicht nur gewagt, sondern ist wohl eher eine illusionäre

10 BVerwG 2 C 41.00, Urt. v. 18.07.2001.

Verkennung der Möglichkeiten dieses Instrumentes. Das wird deutlich, wenn man dieses Instrument einer systematischen Qualitätskontrolle unterzieht, wie dies im Qualitätsmanagement für interne und externe Dienstleistungen mit vorgegebenen Standards üblich ist. Das Besondere an einem Qualitätsmanagement ist, dass sich die Qualitätskontrolle nicht nur auf das vorliegende Endprodukt konzentriert (etwa das Beurteilungsergebnis), sondern sich auch auf die erforderlichen Voraussetzungen besinnt, die maßgeblich für die Erstellung eines qualitativ hochwertigen Produktes bzw. einer hochwertigen Dienstleistung erforderlich sind. Das EFQM (European Foundation for Quality Management) hat daher neben dem Endprodukt, also dem Beurteilungsergebnis, auch die Voraussetzungen zum Erstellen des Produktes die sogen. Befähiger im Auge.<sup>11</sup> Diese Befähiger wirken sich ursächlich auf die Qualität eines End-Produktes bzw. einer Dienstleistung aus. Das ist auch der Grund, warum im Prüfverfahren bei Zertifizierungen und der Qualitätskontrolle auf das Vorhandensein dieser und vergleichbarer Voraussetzungen besonders geachtet wird. Folgt man der Systematik des Qualitätsmanagements und überträgt diese Philosophie auf das Beurteilungsverfahren, dann ist etwa die Interaktion und Kommunikation zwischen Beurteiler und Zu-Beurteilenden als Befähiger ein unverzichtbarer Baustein für eine nachhaltige, gerechte, objektive, valide und reliable Beurteilung. In diesem Punkt ist die Rechtsprechung allerdings erstaunlich nachsichtig: »Die einem Vorgesetzten dauerhaft obliegende allgemeine Aufgabe, mit dem zu beurteilenden Beamten fördernde Gespräche über dessen Leistungen zu führen, gehört nicht zum Beurteilungsverfahren.«<sup>12</sup>

Es mag Gründe geben, dass sich die Rechtsprechung etwa bei Konkurrentenklagen ausschließlich auf das Endprodukt »Beurteilung« (ausgewiesen im Beurteilungsfeld) beschränkt und nicht den formalen Weg dorthin im Auge hat. Für einen Qualitätsmanager ist das schwer nachzuvollziehen, zumal ja wohl in der Rechtsprechung der Grundsatz gilt, dass die Qualität (Validität, Reliabilität, Objektivität) der Urteilsfindung bei Dienstlichen Beurteilungen verwaltungsgerichtlich nur beschränkt überprüfbar ist.<sup>13</sup> »Steht eine auf Werturteilen beruhende Beurteilung zur gerichtlichen Überprüfung an, kann das Verwal-

tungsgericht nicht die Darlegung und den Nachweis der einzelnen »Tatsachen« verlangen, die diesen Werturteilen in ihrem Ursprung auch zugrunde liegen, in ihnen selbst aber – entsprechend der dem Dienstherrn insoweit zustehenden Gestaltungsfreiheit – nicht in bestimmbarer, dem Beweis zugänglicher Weise enthalten sind.«<sup>14</sup> Dagegen kann man anmerken: Jedes Gespräch im Kontext einer Beurteilung bedeutet Interaktion und Verhaltensbeeinflussung und ist somit ein »förderndes Gespräch«. **und erhöht die Wahrscheinlichkeit einer zutreffenden Beurteilung** Ohne Verständigung über den Inhalt der Leistungsmerkmale und der Verständigung über die Skalierung lässt sich eine Leistung weder beschreiben noch bewerten. Das wird in Zukunft deutlicher.

Ein systematisches und nachhaltiges Qualitätsmanagement ist auf nachvollziehbare Tatsachen ausgerichtet und orientiert sich an überprüfbaren Fakten und beruht nicht auf idealisierte und von der Realität abgehobenen Vorstellungen.

#### Kommunikations- und Interaktionsprozesse bestimmen die Qualität einer Beurteilung

Mit *Home Office* werden im Führungsprozess, ziel- und ergebnisorientierte Führungskonzeptionen zwangsläufig an Bedeutung gewinnen. Dann sind Bewertung und Beurteilung menschlicher Leistung ohne Abstimmung, Interaktion bzw. Kommunikation über das, was als Leistung (Ziele) zählen soll, nur schwer vorstellbar. Solche Qualitätsstandards hat das BVerwGE in einem Beschluss von 17. September 2015 vorgegeben. »Die Eignung von dienstlichen Beurteilungen als Vergleichsgrundlage setzt voraus, dass sie inhaltlich aussagekräftig sind. Sie müssen eine tragfähige Grundlage für die Auswahlentscheidung vermitteln«,<sup>15</sup> um so eine abgesicherte und transparente Wettbewerbssituation zu ermöglichen. »Hierfür ist erforderlich, dass sie (Anm. Beurteilung) die dienstliche Tätigkeiten im maßgebenden Beurteilungszeitraum vollständig erfassen, auf zuverlässige Erkenntnisquellen gestützt sind, die Leistungen hinreichend differenziert darstellen sowie auf gleichen Bewertungsmaßstäben beruhen.«<sup>16</sup> Wer auf diese vier Qualifikationsstandards setzt, muss hierzu die Voraussetzungen schaffen. Eine zentrale Voraussetzung auf diesem Weg ist der gemeinsame Dialog zwischen Führung und Ausführung, in der die spezifischen Inhalte im Abgleich der Merkmalsbeschreibung mit den Anforderungen konkretisiert und die Erwartungen benannt werden. Dies geschieht zu Beginn des Beurteilungszyklus auf der Ebene von Beurteilenden und Zu-Beurteilenden

11 Quelle: EFQM: The Transition Guide – How to upgrade the EFQM Excellence Model 2010. Brüssel 2009, deutsche Bezeichnungen aus der früheren deutschen Version übernommen und an die Neufassung angepasst.

12 Beschl. v. 02.05.2003 des OVG NRW.

13 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 werten-der Erkenntnis. BVerwG, Urt. v. 24.11.2005 – 2 C 34.04; OVG Münster.

14 BVerwG 2 A 10.17 v. 01.03.2018, 3.

15 BVerfG, Kammerbeschl. v. 29.07.2003 – 2 BvR 311/03 – BVerfGK 1, 292 <296 f.> und v. 07.03.2013 – 2 BvR 2582/12 – NVwZ 2013, 1603 Rn. 21.

16 BVerwG, Urt. v. 27.11.2014 – 2 A 10.13 – BVerwGE 150, 359 Rn. 21 und v. 17.09.2015 – 2 C 27.14 – BVerwGE 153, 48 Rn. 13 f.

in einem Statusgespräch. Es ist daher nicht nachvollziehbar, wieso die einem Vorgesetzten dauerhaft obliegende allgemeine Aufgabe, mit dem zu beurteilenden Beamten fördernde Gespräche über dessen Leistungen zu führen, nicht zu den originären Aufgaben einer Führungskraft im Beurteilungsverfahren, gehören sollen.<sup>17</sup> Dieser Widerspruch wird deutlicher, wenn man die Umsetzung der vier eingeforderten Qualitätsstandards einem Praxistest unterzieht.

Es geht dabei um die Qualitätskriterien und Standards:

1. Gleiche Bewertungsmaßstäbe
2. Hinreichende Differenzierung
3. Zuverlässige Erkenntnisquellen
4. Tätigkeit im Beurteilungszeitraum vollständig erfassen

Das Beurteilungsergebnis ergibt sich bei einer Ankreuzbeurteilung (besser: bei standardisierten Beurteilungsverfahren)<sup>18</sup> aus der Gesamtschau der Teilbewertungen aus Leistungs- und Verwendungsmerkmalen. Die in dem Beurteilungsformular aufgeführten Merkmale sollen Leistung und Befähigung abbilden und sie sind die Grundlage, für das abschließende Gesamturteil einer Beurteilung.

Greifen wir hierzu beispielhaft ein zentrales Leistungsmerkmal, etwa die »Arbeitsqualität«, heraus. Für dieses Merkmal, wie gleichermaßen für alle anderen, gilt, dass die Beurteilenden gleiche Maßstäbe zugrunde legen. Das setzt zunächst voraus, dass die Beurteiler mit dem, was bezogen auf dieses Merkmal zu beobachten und zu bewerten ist, übereinstimmen. Lässt man indes Beurteiler definieren, was sie unter den Begriff »Qualität« verstehen und welche Aspekte aus ihrer Sicht »Qualität« in dem Arbeitsfeld ihrer Mitarbeitenden ausmacht, dann lassen die abgefragten Ergebnisse die Illusion eines »einheitlichen Maßstabes« schon bald zur Makulatur werden. Bereits an dieser Stelle wird deutlich, dass man wohl kaum von gleichen Bewertungsmaßstäben ausgehen kann und die idealisierten Annahmen der Rechtsprechung kaum der Beurteilungsrealität standhalten. So reichen die Aspekte der Qualität von der Termingerechtigkeit, der Beachtung von Vorschriften, der Zweckmäßigkeit des Handelns über das Beachten von Zusammenhängen und Prioritäten bis hin zu Formgerechtigkeit, Zuverlässigkeit, Sorgfalt, Genauigkeit etc. Es versteht sich aus der Sache heraus, dass nicht alle der hier aufgezeigten Aspekte auf allen Arbeitsplätzen in der gleichen Intensität erforderlich sind bzw. sich umsetzen lassen. Wo genau der Akzent des Qualitätsbegriffs auf einem speziellen Arbeitsplatz liegen sollte, ist

daher zu Beginn eines Beurteilungszyklus zwischen Beurteiler und den Zu-Beurteilenden zu kommunizieren und abzustimmen. Aber damit ist das Problem »gleicher Bewertungsmaßstab« noch nicht gelöst! Die Beurteilenden müssen sich einer zusätzlichen Herausforderung stellen. Gefordert ist als weiterer Qualitätsstandard die »hinreichende Differenzierung«. Es gilt auf einer fünf-, sieben oder x-stufigen Skala festzulegen, was eine durchschnittliche, eine über- oder eine unterdurchschnittliche Qualität ist. Wie aber lässt sich eine durchschnittliche, eine über- oder eine unterdurchschnittliche Qualität bestimmen? Woran kann sich der Beurteiler in diesem Entscheidungsprozess orientieren? An seinen Erwartungen, Erfahrungen oder an objektivierten Anforderungen? Wo oder wie finden sich hierbei die objektiven Bezugspunkte? Aber es kommt noch eine weitere, dritte Erschwernis auf dem Weg eines einheitlichen Beurteilungsmaßstabes hinzu. Der Beurteiler muss zudem abwägen, wie er die »konkurrierenden Interdependenzen« gewichtet. Denn die Beurteilungsmerkmale beeinflussen sich gegenseitig. Wird bspw. der Qualitätsstandard erhöht, steigt der Aufwand mit der zwangsläufigen Konsequenz, einer unmittelbaren Auswirkung auf das Beurteilungsmerkmal »Arbeitsmenge« Die geforderte Arbeitsmenge wirkt sich auf die Qualität aus, wie umgekehrt die eingeforderte Arbeitsmenge Abstriche an der Qualität zur Folge hat. Die Paretoformel stellt diese Zusammenhänge und Gesetzmäßigkeiten anschaulich heraus.<sup>19</sup>

Der Klärungsbedarf auf dem Weg zu »einheitlichen Bewertungsmaßstäben« setzt daher einen Dialog zwischen Beurteiler und den Zu-Beurteilungen in einem Statusgespräch zu den folgenden Punkten voraus:

- a. Abstimmung über die inhaltliche Eingrenzung und Konkretisierung etwa der Leistungsmerkmale Qualität, Quantität, etc.
- b. Konkretisierung und Operationalisierung der Skalenwerte etwa durch Ankerpunkte, situative Beschreibungen (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)

Die räumlich zeitliche Trennung der Arbeitsplätze erfordert einen hohen Reifegrad aller im Führungsprozess Agierenden und statt Fremdkontrolle ist ein hohes Maß an Eigenkontrolle erforderlich. Das kann aber nur

17 Vgl. hierzu Anmerkung 12.

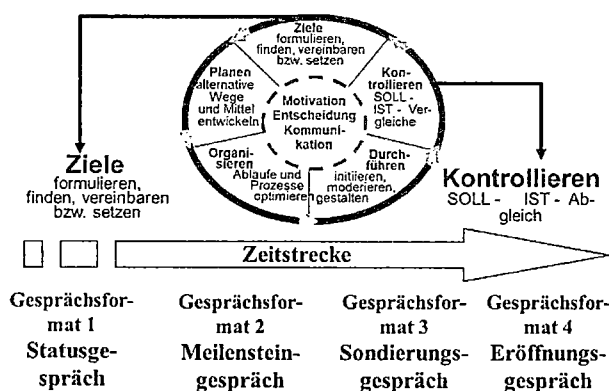
18 Meixner, H.E., Die Mitarbeiterbeurteilung: Stehen Aufwand und Nutzen dieses Instruments in einer ausgewogenen Relation? in: ZfPR 11, 2001. S. 310 ff und 12, S. 340 ff.

19 Paretoprinzip, auch Pareto-Effekt oder 80-zu-20-Regel genannt, besagt, dass 80 % der Ergebnisse mit 20 % des Gesamtaufwandes erreicht werden. Die verbleibenden 20 % der Ergebnisse erfordern mit 80 % des Gesamtaufwandes die quantitativ meiste Arbeit. <https://de.wikipedia.org/wiki/Paretoprinzip>.

gelingen, wenn Ziele und Erwartungen kommuniziert und miteinander abgeglichen werden. Künftig wird es daher bei *Home Office Arbeitsplätzen* innerhalb des Beurteilungsprozesses auf die folgenden vier Interaktionsprozesse und Gesprächsformate besonders ankommen:

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

### Beurteilungs - Zyklus im Zeitablauf



Zusammenfassend bleibt festzustellen:

- 1) Die Leistungs- und Befähigungsmerkmale weisen ein breites Spektrum an Interpretationsmöglichkeiten auf, die in einem gemeinsamen Dialog konkretisiert werden müssen.
- 2) Die Eingrenzung dieses Spektrums auf die Erfordernisse des Arbeitsfeldes ist keine Frage der Beliebigkeit, sondern leitet sich aus den Anforderungen einer optimalen und situativ angepassten Arbeitsgestaltung ab.
- 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 bspw. inhaltlich ein Beurteilungsmerkmal bestimmt, worauf dabei im Arbeitsprozess zu achten ist und welche Aspekte eines Merkmals mit welchem Gewicht bezogen auf ein konkretes Arbeitsfeld zu bewerten ist, muss bei kooperativen Führungsmodelle in einem gemeinsamen Dialog zwischen Beurteiler und den Zu-Beurteilenden abgestimmt und in einem kontinuierlichen Prozess gemeinsamen angepasst und gesteuert werden. (Meilenstein- Gespräche) Es gilt: Vereinbaren statt anordnen.
- 5) Eine ziel- und ergebnisorientierte Vereinbarung sollte selbstverständlich sein und gehört zum Be-

urteilungsprozess! 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 somit ein **Statusgespräch** zu Beginn einer Beurteilungsperiode, sowie ein oder mehrere Meilengespräche, eingebettet zwischen Anfang und Ende des Beurteilungszyklus.

- 6) Um die Tätigkeit im Beurteilungszeitraum vollständig zu erfassen, ist vor der Beurteilung ein Vor- bzw. Sondierungsgespräch zu führen. 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.«<sup>20</sup>

### Gesamtnote, bestmögliche Aufgabenerfüllung und die Philosophie der Stellenbildung

Im »agilen Management« gibt es nicht, wie die Philosophie der Gesamtnote unterstellt, den Besten der Besten, sondern den Besten für eine bestimmte Aufgabe in einer bestimmten Situation. Das reflektiert auch die Praxis. So erweist es sich in vielen Krisen, dass häufig bislang unerkannte und verkannte Talente souverän beweisen, was an Potenzialen, die in den bekannten Auswahl- und Qualifizierungsverfahren übersehen wurden, plötzlich zur Geltung kommen. Diese situativen Krisenmanager lassen die offiziellen und bestellten Manager häufig recht blass aussehen. Bei allen aufgezeigten Führungsinstrumenten<sup>21</sup> geht es um Menschen, geht es um das Individuum mit seinen unverwechselbaren Stärken, die optimal in den Leistungsprozess einer Organisation eingebracht werden sollen. 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. Wer allerdings der Beurteilung ohne die konkreten Anforderungen eines Funktionsbereiches oder konkreten Anforderungen des Arbeitsplatzes zu nennen »... die entscheidende Bedeutung bei der Auswahlentscheidung und der dabei erforderlichen »Klärung einer Wettbewerbssituation« zukommen lässt,<sup>22</sup> der verliert sehr schnell das entscheidende personalpolitische Ziel eines anforderungs- und eignungsgerichten Personaleinsatzes – und damit wohl auch »die

20 Urt. v. 22.10.08 – 2 A 10593/08. OVG Rheinland-Pfalz, in: DÖV 2009, S. 211.

21 Vgl. w.o. Neue Gewichtung und Akzente bei den Führungsinstrumenten.

22 Urt. v. 18.07.2001 – BVerwG 2 C 41.00.

im öffentlichen Interesse liegende Erfüllung hoheitlicher Aufgaben (Art. 33 Abs. 4 GG) durch Beamte bestmöglichst zu sichern<sup>23</sup> aus dem Auge. Dagegen steht z.Zt. noch die Rechtsprechung des 2. Senats des Bundesverwaltungsgerichtes vom 01.03.2018: Da heißt es: »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 stelle.«<sup>24</sup> Noch hält die Rechtsprechung an einem »einheitlichen Maßstab ohne Bezug zu den Anforderungen der Arbeitsfelder« fest. Zukunftsfähig ist dieser Glaubenssatz nicht, denn er widerspricht den Erkenntnissen und Erfahrungen der Praxis, die sich etwa in den folgenden vier Thesen zusammenfassen lassen:

1. Eine Gesamtbewertung als abschließendes Ergebnis eines Auswahlprozesses ist bestenfalls möglich, wenn die bestimmenden Parameter der Leistung und der Befähigung definiert, dem Anliegen entsprechend interpretiert werden und auf ein korrespondierendes Arbeits- bzw. Verwendungsfeld bezogen werden. Insgesamt dürfte dies bei der derzeitigen Qualifizierungsstand die Beurteilenden überfordern.
2. Eine Gesamtnote, die so unterschiedliche Merkmalkategorien wie Leistungs- und Befähigungskriterien zusammenfasst, hat keinen personalpolitischen und personalwirtschaftlichen prognostischen Wert und wird zudem dem realen Zusammenspiel der Determinanten menschlicher Arbeitsleistung in keiner Weise gerecht.
3. Hinter dem *Konzept* »einheitlicher Maßstab« kann eine Vorstellung vermutet werden, die weder wissenschaftlich zu begründen ist, noch einer praktischen Qualitätskontrolle auch nur im Ansatz genügt. 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. Ein Generalfaktor, der für eine besondere Eignung/Befähigung von Führungskräften steht konnte in der Führungsforschung bis heute nicht nachgewiesen werden. Er gilt als längst überholt.
4. Die Philosophie der Gesamtnote ohne eine Differenzierung in Leistungs- und Potenzialmerkmalen baut auf einem überholten Menschenbild. Ist heute in Urteilen von Anforderungen die Rede, dann werden damit wohl eher subjektive Erwartungen anstelle objektivierbare arbeitsplatz- oder funk-

tionsbezogene (z.B. Statusamt) Anforderungen thematisiert.

Diese vier Thesen machen eines deutlich: Die überholte Philosophie der Gesamtnote (nicht zu verwechseln mit einer Gesamtbewertung) und die Vorgabe eines einheitlichen Maßstabes ist bestenfalls nur bei einer einseitigen Ausrichtung der Beobachtung auf die Beschäftigten ohne Bezug zur Situation, in der diese Beschäftigten agieren, plausibel. Dabei wird lediglich eine Seite der eigentlichen Herausforderungen angesprochen: Die Ausrichtung und Qualifizierung des Menschen zur Anpassung an die Arbeit und das Arbeitsfeld. Auf der anderen Seite sind Arbeitsplatzgestaltung und Geschäftsprozesse den menschlichen Potenzialen optimal anzupassen. Beides wirkt gleichermaßen auf die »bestmögliche Aufgabenerfüllung«. Mit der raumzeitlichen Trennung des Arbeitsfeldes und den vielfältigen IT-Möglichkeiten wird auch eine neue Konzeption der Stellenbildung greifen. So stellt sich 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, eine nachhaltige und zukunftsgerichtete personalpolitische Konzeption sein kann. Stattdessen zeichnet sich bereits seit einigen Jahren 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 Arbeitsplatz zusammenfassen.«

Nicht der vorgegebene Arbeitsplatz wird im Auswahlverfahren einem Bewerber zugewiesen, sondern die Kompetenzen und Interessen eines Bewerbers bzw. eines Mitarbeitenden werden künftig vermehrt die Grundlage eines persönlich und individuell zugeschnittenen Arbeitsplatzes sein. Die Stellenbildung folgt dann in sehr vielen Arbeitsbereichen, die sich auch heute schon für home office eignen, nicht mehr dem Prinzip »ad instrumentum« oder »ad rem«, sondern sie folgt dem Prinzip »ab personam«: Kompetenzen, Potenziale und Interessen entscheiden über die Bündelung der Tätigkeiten zu einem Arbeitsplatz. Erste Konturen zu dieser neuen Sicht finden sich in der New Economy und bei vielen Startup-Unternehmen.<sup>25</sup>

23 Ebenda.

24 BVerwG 2 A 10.17, Urt. v. 01.03.2018.

25 Meixner, H.E., Der richtige Mitarbeiter am richtigen Platz zum richtigen Zeitpunkt, Teil 1 und Teil 2, in: DÖD, 2, 2015, S. 34–39.



### Zusammenfassender Ausblick

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass mit Corona die Weichen für viele konzeptionelle Fragen des Personalmanagements neu gestellt werden. So werden in einer völlig ungewohnten Rasanz Antworten auf aktuelle Herausforderungen gefunden, die vor Corona an vielen Bedenkenträgern und anderen Begrenzungen scheiterten. War es noch vor wenigen Jahren ein Problem, Personalüberhänge etwa aus der zivilen Bundeswehrverwaltung innerhalb des Bundes zeitnah an personellen Schwerpunkten auf Bundesebene einzusetzen, so zeigt sich aktuell eine beachtenswerte Flexibilisierung des Personaleinsatzes innerhalb und zwischen den Behörden. Diese Flexibilisierung geht selbst über die Begrenzungen der kommunalen, Landes- und Bundes-Kompetenzen hinweg. Corona hat offensichtlich einiges durchgewirbelt und es bleibt zu hoffen, dass dieser neue Wind Fahrt aufnimmt und, so in Anlehnung an ein chinesisches Sprichwort, statt Mauern Windmühlen errichtet werden. Zusammenfassend kann festgestellt werden:

- (1) Corona ist nicht der Anlass für viele Veränderungsprozesse, sondern Corona ist vor allem der Beschleuniger für das, was schon seit längerem ansteht.
- (2) Corona hat das Potenzial, diese Gewohnheiten und festgefahrene Vorurteile radikal zu beschneiden, um das zu tun, worauf es jetzt ankommt. Die Macht der Gewohnheit ist der Feind der Innovationen.
- (3) 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.
- (4) An die Stelle der »ad rem« ausgerichteten Stellenbildung und Arbeitsplätze treten mit home office flexible und auf die Interessen und Bedürfnisse der

Mitarbeitenden hin ausgerichtete flexible Formen der Stellenbildung und auf Zeit ausgelegte Projektarbeiten.

- (5) Der mit Verfassungsrang ausgestattete Grundsatz, Beamte nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung einzustellen, einzusetzen und zu befördern, verlangt höchste personal-politische Präzision und ein Qualitätsmanagement mit zyklischen Qualitätskontrollen und Zertifizierungen über die jeweiligen Behördengrenzen hinaus.
- (6) 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. Vier Gesprächsformate sind dann ein integrierter Teil der Beurteilung
- (7) 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« etwa am höchsten Gericht.<sup>26</sup>
- (8) 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.<sup>27</sup>

Halten wir es mit Goethe: »Wenn wir bewahren wollen, was wir haben, müssen wir vieles ändern.«

26 <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>.

27 Meixner, H.E., Beitrag Die Mitarbeiterbeurteilung: Ein überschätztes Instrument? in: DÖD, 5, 2020, S. 123 f.