



Fall Beurteilungszyklus im Team von Frau Fürstenberg *Aufgabe 2*

Aufgabe 2

Die Beurteilungsbestimmungen der Verwaltung von Frau Fürstenberg sehen, wie in der Fallbeschreibung aufgezeigt, in der Leistungsbeurteilung fünf Merkmale zur Beurteilung aller Mitarbeitenden und zwei zusätzliche Merkmale für die Beurteilung von Mitarbeitende mit Führungsverantwortung vor. Die fünf bzw. sieben Einzelbewertungen werden in einem Gesamturteil zusammengefasst. In der Stellenbeschreibung von Frau Fürstenberg ist ein Anteil von 50 % für Führungstätigkeiten vorgesehen und der gleiche Anteil für Sachbearbeitung.

2.1 Welche Herausforderungen stellen sich für den Beurteiler bei der Gesamtbewertung? In welchen inhaltlichen und für die Gesamtnote gewichteten Anteil sehen die fünf allgemeinen Leistungsmerkmale zu den beiden Führungsmerkmalen?

Hinweise zur Lösung dieser Teilaufgabe

2.2 Sehen sie einen Klärungsbedarf im Vorfeld der Beurteilung zwischen Beurteiler und Zu-Beurteilenden? Frau Fürstenberg will sich als Führungskraft positionieren und weiterentwickeln. Hierzu braucht sie eine Rückkoppelung (Fremdbild). Ist die Leistungsbewertung aus ihrer Sicht hierzu ein geeignetes Instrument?

Hinweise zur Lösung dieser Teilaufgabe

2.3 Einige Verwaltungen weisen in ihren Beurteilungsbestimmungen auf das jährliche Mitarbeitergespräch hin. Diese Gespräche könnten als Meilensteingespräch in Beurteilungszyklus von drei Jahren zweimal genutzt werden. Wie beurteilen sie dieses Überlegung? Welche Möglichkeiten und Grenzen sehen sie, wenn die Mitarbeiterbeurteilung in den Beurteilungsprozess eingebunden werden soll?

Hinweise zur Lösung dieser Teilaufgabe



Lösungshinweise zur Aufgabe 2 Teil 2.1

Zu differenzieren ist hier nach Managementebene. Auf der unteren Ebene sind die Führungskräfte auch in die Sachbearbeitung eingebunden. Bezogen auf diesen Fall: 50 % des Zeitbudgets sind für Führungsaufgaben, 50 % für die Sachbearbeitung vorgesehen. Mit steigender Managementebene entfällt der Anteil für die Sachbearbeitung zugunsten der Führungsverantwortung.

Die Beurteilungsbestimmungen sehen bei Mitarbeitende mit Führungsverantwortung neben den allgemeinen Leistungsmerkmalen zusätzliche Leistungsmerkmale für die Führung vor. Die Leistungsbeurteilung wird mit einer Gesamtnote abgeschlossen.

Bei der Bewertung verfolgen die Beurteilenden unterschiedliche Ansätze, z.B. entweder einen summarischen oder einen analytischen Ansatz.

Summarischer deduktiver Ansatz

Der Beurteilende trifft keine gesonderte Differenzierung in Führung und Sachbearbeitung. Maßgebend ist der Gesamteindruck, den der Beurteilende von dem Zu- Beurteilenden bezogen auf die Wahrnehmung seiner Aufgaben am Arbeitsplatz gewonnen hat. Das Urteil steht (faktisch) somit bereits fest. An diesem **Vor- Urteil** orientiert sich dann die auf Schlüssigkeit bedachte Bewertung der einzelnen Merkmale.

Analytischer induktiver Ansatz

Die Urteilsfindung erfolgt in einzelnen Schritten und wird Merkmal für Merkmal aufgebaut. Bewertet wird dann z.B. das Leistungsmerkmal Arbeitsqualität, gefolgt von den weiteren Merkmalen. Aus der Addition der gewichteten ggf. ungewichteten Einzelmerkmale ergibt sich dann das Gesamturteil.



Lösungshinweise zur Aufgabe 2 Teil 2.1

Bei einem analytisch induktiven Ansatz stellen sich mehrere Herausforderungen und Fragen für die Bewertungsstrategie des Beurteilenden.

Da es in den Beurteilungsrichtlinien meist an Vorgaben fehlt, ist der Ermessungsspielraum des Beurteilers enorm. Er ist so groß, dass man wohl kaum von einer Vergleichbarkeit der Ergebnisse wird sprechen können.

Diesen Ermessungsspielraum bei einer Beurteilung können die folgenden Fragestellungen zumindest theoretisch aufzeigen.

- ✓ *Was soll warum und mit welchem Gewicht bewertet werden?*
- ✓ *Was: Führungskompetenz und/oder Fachkompetenz?*
- ✓ *Warum: Prognose als Sachbearbeiter? oder: Prognose als Führungskraft?*



Lösungshinweise zur Aufgabe 2 Teil 2.1

Variante 1:

In diesem Fall 5 stehen fünf Merkmale für die Sachbearbeitung und zwei Merkmale stehen für die Führungsleistung. Ohne eine zusätzliche Gewichtung der Leistungsmerkmale „Führungskompetenz“ sagt das Leistungsurteil mehr über die Fachlichkeit als über die Führungsleistung aus. Inkompetente Führung kann durch gute fachliche Leistungen kompensiert werden.

Variante 2:

Gewichtung entsprechend dem Zeitanteil 50 zu 50 Prozent. Der Beurteiler differenziert bei der Beurteilung zwischen der Leistung als Sachbearbeiter und der Leistung als Führungskraft. Diese unterschiedlichen Beurteilungsaspekte müssen in einer Gesamtnote zusammengefasst werden. Die Gewichtung erfolgt entsprechend dem Zeitanteil. Bei zwei Führungsmerkmalen müssten die Leistungsmerkmale Führung in diesem Beispiel mit dem Faktor 2,5 multipliziert werden. Offen bleibt, welche Rückschlüsse man aus dieser Bewertung ziehen kann.

Variante 3:

Der Akzent der Leistungsbewertung liegt bei Führungskräften und dem Führungsnachwuchs wohl eher in der Aussage, in wie weit der Zu-Beurteilende in der Lage ist, mehr Führungsverantwortung zu tragen. Mit steigender Managementebene nimmt die Bedeutung der fachlichen Fertigkeiten zugunsten von Management- und Führungsfertigkeiten ab. Bei Führungspositionen ohne ausgewiesene Sachbearbeitung ist es zwingend, die fünf allgemeinen Leistungsmerkmale auf Aspekte der Führung hin interpretieren. (Vgl. hierzu auch Lösungsteil 2.2.)



Fazit

Wenn es um die Gruppe der Teamleitungen mit Einbindung in die Sachbearbeitung geht, dann lassen die Beurteilungsrichtlinien den Beurteilern einen enormen Ermessensspielraum, wodurch die Vergleichbarkeit der Beurteilungsergebnisse nicht gewährleistet ist.



Erläuterungen zur Aufgabe 2 Leitungsspanne Teil 2.1

Anmerkung:

Die meisten Führungskräfte im dispositiven Bereich einer Verwaltung gehören dieser Teil- Gruppe an.

Entsprechend ist für die Auswahl und Förderung des Führungsnachwuchses gerade für diesen Personenkreis besondere Aufmerksamkeit und Umsicht geboten. Hier werden die Weichen für die weitere Karriereentwicklung gestellt.

Die folgenden Zahlen unterlegen die quantitative Bedeutung: Bei 700 Beschäftigten einer Verwaltung und einer Leitungsspanne von 1: 7 in der Organisation umfasst die Führungsmannschaft insgesamt ca. 118

Führungskräfte davon ca. 100, die dieser Gruppe zuzurechnen sind. Das entspricht einem Anteil von 85 % des Führungskaders.

