



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? (2.2 A) Frau Fürstenberg will sich als Führungskraft positionieren und weiterentwickeln. Hierzu braucht sie eine Rückkopplung (Fremdbild). Ist die Leistungsbeurteilung 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 2.2

Hinweise zur Lösung der Teilaufgabe 2.2

Der Klärungsbedarf zwischen der beurteilenden und der zu-beurteilten Führungsebene bezieht sich auf mehrere Aspekte:

- a. Abstimmung über die inhaltliche Eingrenzung und Konkretisierung der Leistungsmerkmale*
- b. Konkretisierung und Operationalisierung der Skalenwerte etwa durch Ankerpunkte*
- c. Konkurrierende Interdependenzen bei der Kombination einzelner Merkmale*



a. Abstimmung und Eingrenzung

Die Leistungsmerkmale weisen ein breites Spektrum an Interpretationsmöglichkeiten auf.

Was beispielsweise Qualität ausmacht, worauf dabei im Arbeitsprozess zu achten ist und welche Aspekte der Qualität mit welchem Gewicht bewertet werden soll, sollte Gegenstand dieser Abstimmung sein.

Eine solche Vereinbarung gibt den Zu-Beurteilenden Orientierung und Sicherheit und zwingt den Beurteilenden zu einer klaren, präzisen und eindeutigen Ansage. Besonders geeignet hierzu ist ein Statusgespräch zu Beginn einer Beurteilungsperiode.



Lösungshinweise zur Aufgabe 2 Teil 2.2 A

Arbeitsqualität in der Sachbearbeitung

Aspekte der Qualität reichen von der Termingerechtigkeit, von 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.

Was bedeutet Qualität bezogen auf die Führung?

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

c



Lösungshinweise zur Aufgabe 2 Teil 2.2 A

Arbeitsmenge in der Sachbearbeitung

Bei der Arbeitsmenge spielen Fallzahlen und die mittlere Bearbeitungszeit eine tragende Rolle. Darauf baut auch die Stellenbildung. Entsprechend den summarischen bzw. den analytischen Verfahren der Stellenbildung sind die Vergleichsparameter etwa bei sich wiederholenden Arbeiten (z.B. Anträge bearbeiten, Beratungen) genauer auf eine Norm hin mit entsprechenden Streuungsbereichen zu definieren (Normalverteilung) als bei projektbezogenen Dienstleistungen. Auch bei diesem Leistungsmerkmal sind Normen und Erwartungen zu kommunizieren.

Was bedeutet **Quantität bezogen auf die Führung?**

Auch hier ist eine Transformation der Arbeitsmenge auf die Aufgabenstellung im Führungsbereich durchaus möglich. Ein Aspekt ist z. B. die Aussteuerung diskontinuierlicher Nachfrageverläufe durch eine umsichtige Planung und geeignete Einwirkungsstrategien, um zyklische Unter- und Überlastungen möglichst zu vermeiden bzw. abzuschwächen.



Leistungsmerkmale Arbeitsweise und Kundenorientierung

Die Verhaltens- Ziele/ -Standards werden in den Leistungsmerkmalen der Arbeitsweise und der Bürger-/ Kundenorientierung kommuniziert und orientieren sich an den Verhaltensregulativen, wie sie etwa in den Leitsätzen der Verwaltung, den Leitsätzen der Zusammenarbeit, den Führungsgrundsätzen festgelegt sind.

Dabei geht es um die Art und Weise des Umgangs mit dem Bürger im Hinblick auf das Konfliktverhalten, die Orientierung auf die Bürger-/ Mitarbeiterinteressen und die Adressatenorientierung.

Differenziert werden kann zwischen internen und externen Kundenbeziehungen.

Die Transformation auf den Führungsbereich erschließt sich durch die Führungsleitsätze.



Leistungsmerkmal „Belastung“

in einigen Beurteilungsrichtlinien wird es als Potenzialmerkmal, in anderen als Leistungsmerkmal aufgeführt. Mitunter wird dieser Aspekt in dem Leistungsmerkmal „Arbeitsweise“ integriert.

Belastbarkeit in angespannten Situationen

Die Belastung kommt im Rahmen des Gesundheitsmanagements und der Gefährdungsanalyse heute eine besondere Bedeutung zu. Einige Verwaltungen differenzieren in die physische und die psychische Belastung und lenken dabei die Aufmerksamkeit auf außergewöhnliche Anforderungen im Arbeitsablauf. Folgt man dagegen dem Anliegen des Gesundheitsmanagements und den dort angestrebten Intentionen, dann ist hier eine Differenzierung in die Begriffe Belastung und Beanspruchung auch unter „Normallast“ angezeigt.



Lösungshinweise zur Aufgabe 2 Teil 2.2 A

Als Belastung zählen alle Einflüsse, die von außen auf die Mitarbeitenden zukommen und auf sie einwirken (vgl. Stressoren).

Die Auswirkungen der Belastung führen zu einer individuell geprägten Beanspruchung.

Anders ausgedrückt:

Die gleiche Belastungssituation führt bei dem einen zu Stressreaktionen, während eine andere Person mit diesen Belastungen gut umgehen kann.

Die Intensität der Auswirkung der objektiv mess- bzw. schätzbaren Belastung führt zu den Beanspruchungen, die von den individuellen Bewältigungsstrategien (z.B. Erwartungen etc.) abhängen. Eine Bewertung, ob und in welchem Grad Mitarbeitende in schwierigen Situationen Beherrschtheit und Ruhe ausstrahlen und in Stresssituationen handlungsfähig bleiben, kann nur unter Beachtung der Belastungssituation erfolgen.



Lösungshinweise zur Aufgabe 2 Teil 2.2 A

Zu unterscheiden ist daher bei der Beurteilung der „Belastbarkeit“ in jedem Einzelfall zwischen einer strukturellen und einer subjektiven Überlastungssituation.

Kernpunkt der Aussage muss es sein: Ist der Mitarbeitende in der Lage, ohne Überforderungen mit den Belastungen dieses Arbeitsplatzes fertig zu werden, vor allem, ohne gesundheitliche Schäden davon zu tragen?

Ein wichtiger Faktor, der die **Führungskompetenz** ausmacht, ist die **Stressresistenz**.

Die Transformation dieses Merkmals in den Führungsprozess ist offensichtlich: Aufgeregtheiten der Führung übertragen sich als Stressoren in die Teams.



b. Konkretisierung der Skalenwerte

Eng mit der inhaltlichen Eingrenzung der Leistungsmerkmale hängt auch die Skalierung mit dem Erfüllungsgrad eines Merkmals zusammen.

Anhand der in den Beurteilungsbestimmungen vorgegebenen Skalierung (bspw. Skala 1 bis 7) ist festzulegen, was aus Sicht des Beurteilenden „den Anforderungen entspricht“ und was „über“ bzw. „unter den Anforderungen“ liegt.

Der Zu-Beurteilende kann sich daran orientieren und sein Verhalten entsprechend ausrichten. Damit wird die Beurteilung transparent und nachvollziehbar.

Auch die hier aufgezeigten Ankerpunkte bieten bestenfalls eine grobe Orientierung und sind daher auf die arbeitsplatzspezifischen Besonderheiten ausgerichtet zu konkretisieren. Die einzelnen Stufen sind entsprechend zu operationalisieren.



Lösungshinweise zur Aufgabe 2 Teil 2.2 A

<i>Leistungsmerkmal Qualität der Arbeitsleitung</i>		
<i>Skala</i>	<i>Ausprägungsgrad</i>	<i>Ankerpunkte</i>
70	eine nicht akzeptable, den normalen Anforderungen nicht entsprechende Leistung	Hält bei der Aufgabenerledigung die Qualitätsstandards nicht ein, bedarf ständig der Hilfestellung.
80	eine bereits mit einigen Mängeln behaftete und nur kurzfristig, aber nicht auf Dauer akzeptable Leistung	Hält bei der Aufgabenerledigung die Qualitätsstandards nicht immer ein, bedarf gelegentlich der Hilfestellung.
90	eine Leistung, die den normalen Anforderungen im Wesentlichen entspricht	.
100	eine Leistung, die den normalen Anforderungen entspricht (Normalanforderung)	Hält bei der Aufgabenerledigung die Qualitätsstandards ein, bedarf lediglich vereinzelt der Hilfestellung
110	eine Leistung, die über den normalen Anforderungen liegt	
120	eine Leistung, die die normalen Anforderungen in besonderem Maße übersteigt	Hält bei der Aufgabenerledigung die Qualitätsstandards auch bei hohem Arbeitsaufkommen und in schwierigen Situationen zuverlässig ein, bedarf dazu in der Regel keiner Hilfestellung.
130	eine Leistung, die sehr weit über den normalen Anforderungen liegt (Spitzenleistung)	Hält bei der Aufgabenerledigung die Qualitätsstandards auch bei hohem Arbeitsaufkommen und in besonders schwierigen Situationen stets zuverlässig und souverän ein, bedarf dazu keiner Hilfestellung

Der Konkretisierungsgrad geht von der numerischen Skala über den Ausprägungsgrad hin zu den Ankerpunkten. Hilfreich für die Bewertung ist eine weitergehende Präzisierung. So könnten bspw. auf einen Arbeitsplatz **Beachten von Vorschriften** und das **Einhalten von Terminen** von besonderem Gewicht sein. In diesem Fall wären die Stufen von 70 bis 130 auf diese Qualitätsaspekte hin auszurichten: **Beachten von Vorschriften:** Die Arbeitsergebnisse entsprechenden Gesetzen, Verordnungen, Verwaltungsvorschriften und dienstlichen Anordnungen. **Termingerechtigkeit:** Die Arbeitsergebnisse liegen zu den vorgegebenen Terminen bspw. zu einem für den Arbeitsablauf zweckmäßigen Zeitpunkt vor.



c. Konkurrierende Interdependenzen bei der Kombination der Merkmale

Die Merkmale Arbeitsqualität und Arbeitsmenge stehen in einer konkurrierenden Interdependenz: Die optimale Realisierung beider Anforderungen ist nicht gleichzeitig realisierbar.

Qualität beispielsweise erfordert einen höheren Aufwand und wirkt sich somit auf die Arbeitsmenge aus.

Bereits Pareto zeigt auf, dass mit dem Qualitätsstandard der Aufwand exponentiell steigt. Reduziert man beispielsweise den Standard der Messgenauigkeit von einem Zentimeter auf zwei Zentimeter, dann reduziert sich etwa der Aufwand deutlich, in diesem Beispiel um 70 Prozent auf dann 30 Prozent.

Die Bewertung der Arbeitsmenge ist ohne Blick auf die gesetzten Qualitätsstandards willkürlich. Das gilt beispielsweise auch bei Merkmalkombination vorgegebene Fallzahl (Arbeitsmenge) der Bürgerkontakte und Bürgerorientierung.



Was bedeutet das für die Führung?

Bei faktisch zwei Vakanzen in einem Team von 12 ausgewiesenen Stellen besteht die Gefahr, dass sich die Teamleitung als Einsatzreserve versteht und damit ihre eigentlichen Führungsaufgaben vernachlässigt.

Vergleichbare Probleme ergeben sich, wenn in einem Team eine hohe Fluktuation etwa aufgrund erhöhter Überlastungen besteht und ständig neue Mitarbeitende eingearbeitet werden müssen.

Dann kann die Führungskraft zu einem Obersachbearbeiter mutieren, weil sie einerseits den Ehrgeiz hat, dass der „Laden“ läuft und sich für die Qualität der Arbeit verantwortlich sieht, andererseits die neu hinzukommenden Mitarbeitenden Hilfe bei den schwierigen Fällen einfordern.



(B) Leistungsbeurteilung und Feedback

Jede Beurteilung beinhaltet qua Definition ein Feedback.

Ist die Beurteilung auf Fakten ausgerichtet, sachlich und transparent, dann kann Frau Fürstenberg aus diesem Fremdbild die für sie wichtigen Rückschlüsse ziehen. Das ist die Theorie.

Vor allem Regelbeurteilungen sind häufig emotional aufgeladen. Denn bei einer Beurteilung kann es um viel gehen, was auch mitunter gerichtlich eingeklagt wird. Daher sind auch nicht alle Beurteilenden für klare und offene Worte, die gerade in einer solchen Situation von dem Beurteilenden auch falsch gedeutet werden können.

Eine wichtige Voraussetzung für ein gelungenes Feedback könnte die Kombination zwischen Statusgespräch und Eröffnungsgespräch sein. Das setzt aber voraus, dass die Einstellung des Zu-Beurteilenden sich auf das Feedback und nicht auf die Note konzentriert: „Was erfahre ich heute, damit ich mich weiterentwickeln kann!“



Lösungshinweise zur Aufgabe 2 Teil 2.2 B

Sind die Leistungsmerkmale auf das Führungsmodell von Blake und Mouton ausgerichtet und unterscheiden in die Mitarbeiter- und die Leistungsdimension, dann lassen sich anhand dieser beiden Dimensionen gute und förderliche Impulse auf der Grundlage dieses Modells herausarbeiten.

Deutlich besser geeignet für einen Abgleich von Selbst- und Fremdwahrnehmung eignet sich das jährliche Mitarbeitergespräch und vor allem das Führungsfeedback.