



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



Das Mitarbeitergespräch

setzt

- auf Augenhöhe beider Gesprächspartner
- sollte frei von Statusbarrieren sein
- gründet auf einen partnerschaftlichen Dialog

„Was der eine dem anderen sagt, darf auch der andere dem einen sagen.“

Gehen beide Gesprächspartner mit der Einstellung mit der Absicht der Selbstreflektion in das Gespräch, so etwa die Führung: „Was erfahre ich von meinen Mitarbeitenden, was mich in meiner Führungsaufgabe weiterbringt“ und der Mitarbeitende: „Was erfahre ich von meiner Führung, was mich weiterbringt“, dann kann ein exzellentes Gespräch erwartet werden.



Lösungshinweise zur Aufgabe 2 Teil 2.3

Beurteilung

von oben herab nach unten: Der eine hat den Status und die Machtmittel; Einseitigkeit der Kommunikation



Mitarbeiter/ Jahresgespräch

auf Augenhöhe: Was der eine dem anderen zumutet, darf der andere auch dem einen sagen! Gleicher Status.



Beide **Führungsinstrumente**, also Mitarbeitergespräch in Abhebung zur Beurteilung, bauen auf unterschiedlichen Kommunikationsstrukturen: Die Beurteilung ist in die Hierarchie eingebunden, das Mitarbeitergespräch soll sich möglichst frei von Statusdenken entfalten.



Lösungshinweise zur Aufgabe 2 Teil 2.3

Inhaltlich geht es um Verhaltensziele, Entwicklungsziele und eine Klärung der Beziehungen.

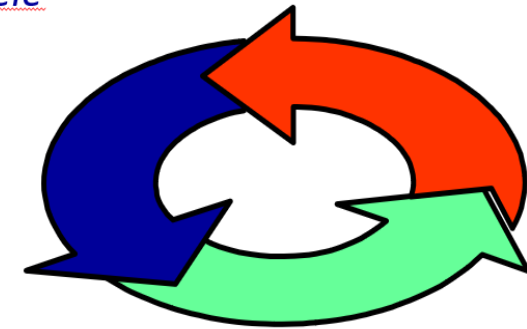
In vielen Verwaltungen wird heute das Mitarbeitergespräch im Kontext der jährlichen „Leistungsorientierten Bezahlung“ vor allem für die Statusgruppe der Beschäftigten genutzt.

Die Intention war, die Führung nicht mit einem weiteren Jahresgespräch zu überlasten. Denn auch der TVöD sieht ein jährliches Gespräch vor: „Beschäftigte haben ... Anspruch auf ein regelmäßiges Gespräch mit der jeweiligen Führungskraft. In diesem wird festgestellt, ob und welcher Qualifizierungsbedarf besteht.“ (§ 5)

■ Aspekte des Mitarbeitergesprächs *Coachen statt Urteilen und Verurteilen*

Verhaltensziele/ Gestaltungsziele

Förderungs- und
Entwicklungsgespräch



*Zusammenarbeit und Führung
„Das Murren an der Front“*



Lösungshinweise zur Aufgabe 2 Teil 2.3

Vor allem die im Mitarbeitergespräch thematisierten „Entwicklungsziele“, die von vielen verkürzt als „Beförderungsziele“ fehlinterpretiert werden, schienen (fälschlich) diese Kombination zu rechtfertigen.

Sowohl der § 5 beim TVöD wie auch die „Entwicklungsziele“ bei Mitarbeitergespräch setzen auf die persönliche Entwicklung und auf keinen Fall primär auf Beförderungen und Karrieregestaltung. Die Führungskraft ist als Coach/ Trainer und Berater mit Fokus auf die persönliche Weiterentwicklung.

Für viele Verwaltungen lag es gleichwohl in Verkennung dieser Zusammenhänge nahe, auch in ihren Beurteilungsrichtlinien auf dieses Führungsinstrument hinzuweisen und es in den Beurteilungsprozess zu integrieren. Dabei grenzt sich das Mitarbeitergespräch in seiner Intention deutlich vom Beurteilung ab.



Lösungshinweise zur Aufgabe 2 Teil 2.3

Intentionen des Mitarbeitergesprächs

<i>nicht gewollt</i>	<i>anzustrebendes Ideal</i>
^a Beurteilungsgespräch	^a Beratungsgespräch
Kritikgespräch	Abstimmungsgespräch
Leistungsvergleiche mit einer fiktiven Gruppennorm	individueller Leistungsvergleich
Richter	Coach
(formale) Sachebene	Beziehungsebene
Bestenauswahl	Platzierung
Vordenker	Mitdenker
von oben nach unten	auf gleicher Ebene



Lösungshinweise zur Aufgabe 2 Teil 2.3

<i>nicht gewollt</i>	<i>anzustrebendes Ideal</i>
von oben nach unten	auf gleicher Ebene
statusorientierte Interaktion	Interaktion frei von Statusallüren
mahnen, kritisieren, bewerten, ab- bzw. aufwerten etc.	anleiten, ermuntern, moderieren, Impulse geben etc.
Urteilen, verurteilen, Vorwürfe	Hintergründe und Beweggründe entdecken
Einseitigkeit des Feedback	Gegenseitigkeit des Feedback
messen und vergleichen	unverwechselbare Stärken entdecken