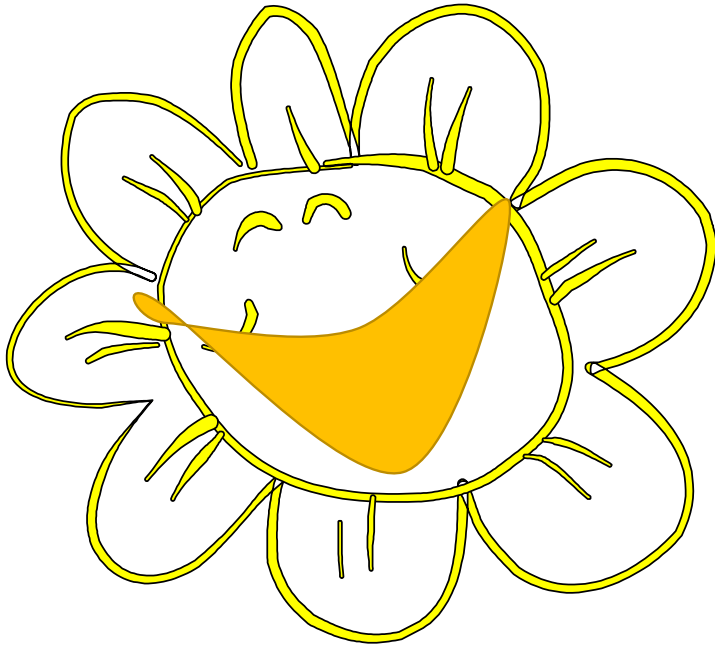




*Ich begrüße sie,
meine Damen und Herren,
zu dem interessanten,
aber auch herausfordernden Thema*

...



*Wie wirken sich die geänderten
Arbeitsformen
Auf die Beurteilungspraxis aus?
Brauchen wir eine Revitalisierung der
Mitarbeiterbeurteilung?*



Teil 1

1. *Homeoffice verändert die täglichen Abläufe und Gewohnheiten und wirkt nachhaltig auf das Führungsfeld und die Werkzeuge der Führung*
2. *Homeoffice setzt neue Akzente in den Geschäftsprozessen, der Arbeitsplatzgestaltung, der Stellen- und Teambildung*



Brauchen wir eine Revitalisierung der Beurteilung? Worum geht es im Kern bei einer Beurteilung?

Es geht vor allem um den Menschen, um das Individuum mit seinen unverwechselbaren Stärken und seiner Vielfalt.

Ist die Beurteilung als das zentrale Führungswerkzeug in der Lage, diese Vielfalt zum beidseitigen Nutzen (Individuum/ Dienstherr) abzubilden?

Konkreter:

Lässt sich die menschliche Vielfalt in den vorgegebenen Standardmerkmalen mit zudem äußerst vagen und vieldeutigen Merkmalbeschreibungen wirkmächtig abbilden?

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 zwei Minuten Zeit: Skizzieren Sie kurz Ihre Gedanken hierzu

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) Best möglichst 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.“

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

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.

(BVerwG, Urteil vom 24. 11. 2005 – 2 C 34.04; OVG Münster)

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 gruppendedynamische Entwicklungsprozesse.

Vgl. Personalpolitische Handlungsfelder Folie 35 ff

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 folgenden 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 für Sie der 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

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, eine große Bandbreite aufweisen. 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.

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 voreilenden Gehorsam eines „Musterschülers“ auf Kosten der Belastungen im Team kommen.

Hinweise zur Lösung der Teilaufgabe 2.2

*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)*

Rückschlüsse aus dieser Übung:

1. Die Leistungsmerkmale weisen ein breites Spektrum an Interpretationsmöglichkeiten auf.
2. Dieses Spektrum ist keine Frage der Beliebigkeit, sondern es 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 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.

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

1. Homeoffice 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.

Vor der nächsten These

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

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 Homeoffice aus? (vgl. Folie 18)

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.“

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

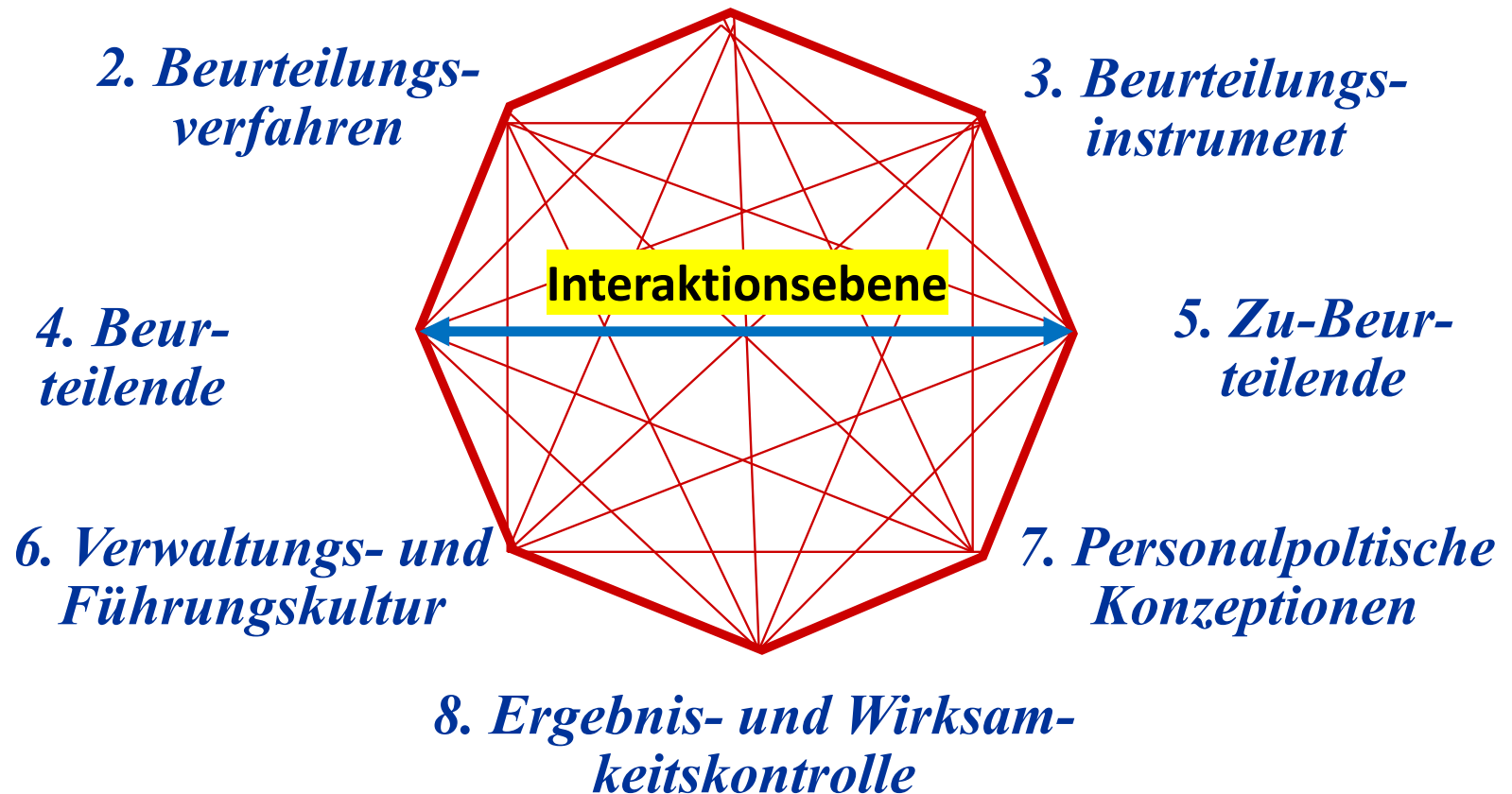
*Statt von einer Beurteilung zu sprechen, müsste von einem
Beurteilungssystem die Rede sein*

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 Qualitätskriterien wie Validität, Reliabilität, Vergleichbarkeit und Transparenz.

*Die
Kompon-
enten des
„Beurtei-
lungs-
systems“*

*1. Konzeption und Ziele
einer Mitarbeiterbeurteilung*



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.

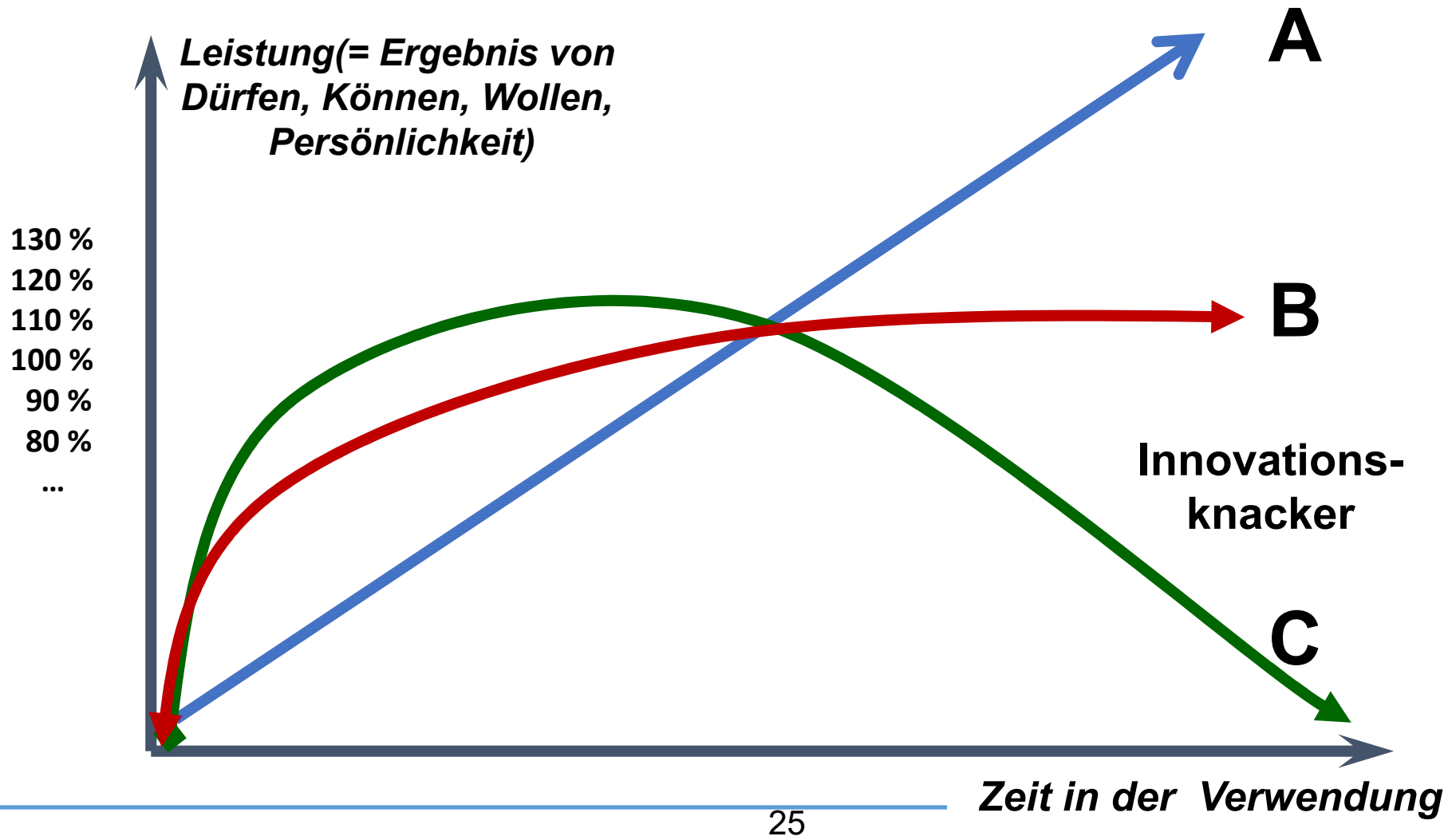
Auswirkungen der Job Rotation in einem Verwendungskonzept auf die Beurteilungsergebnis

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

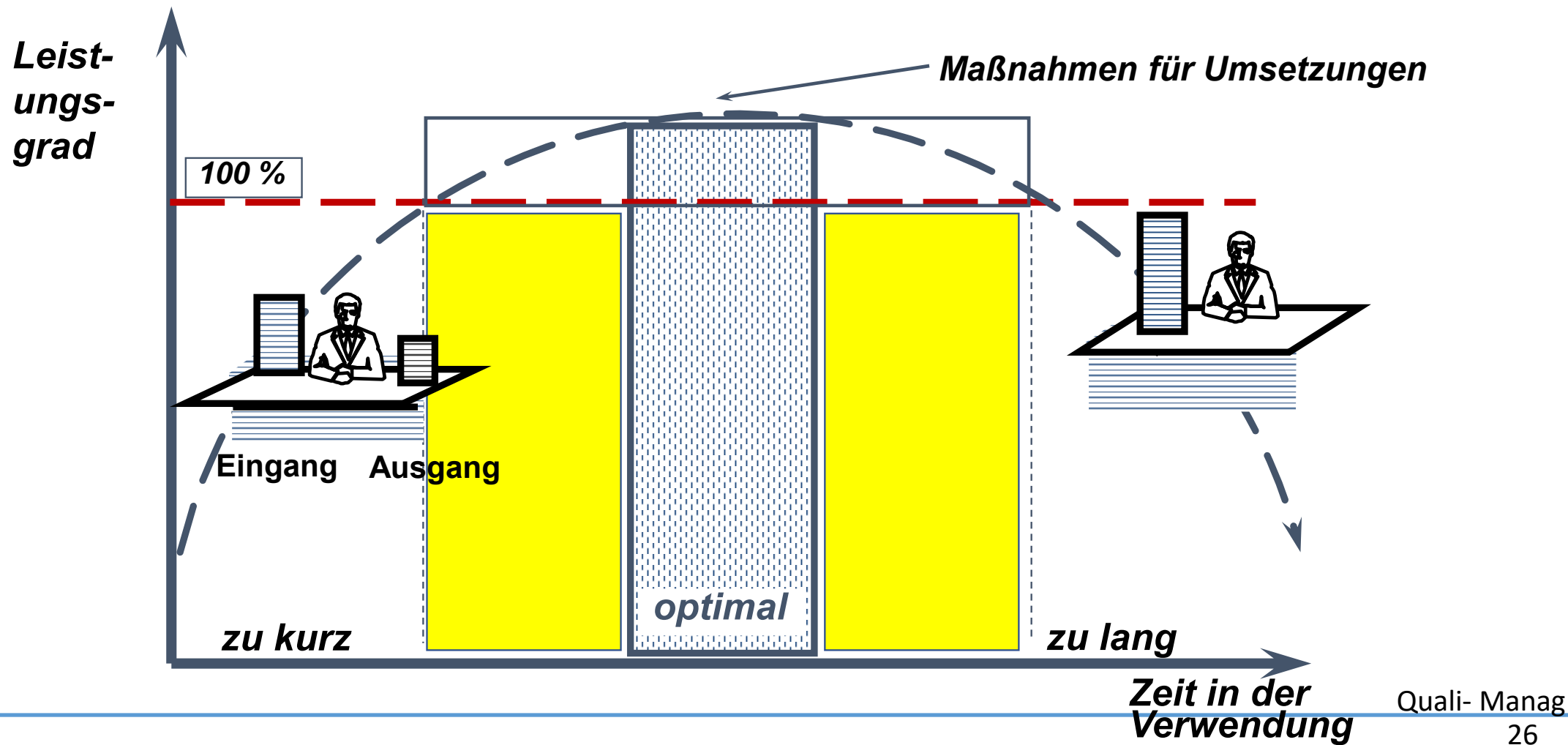
Auswirkungen auf die Beurteilung: Konkret bedeutet das für die Betroffenen, dass sie aus einem Arbeitsbezug herausgelöst werden, in den sie sich hervorragende Kenntnisse und Fertigkeiten erworben haben, um dann in einem anderen Bereich weniger leistungsstark (Einarbeitungszyklus) erneut zu starten.

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

Die Verweilzeit in einer Tätigkeit



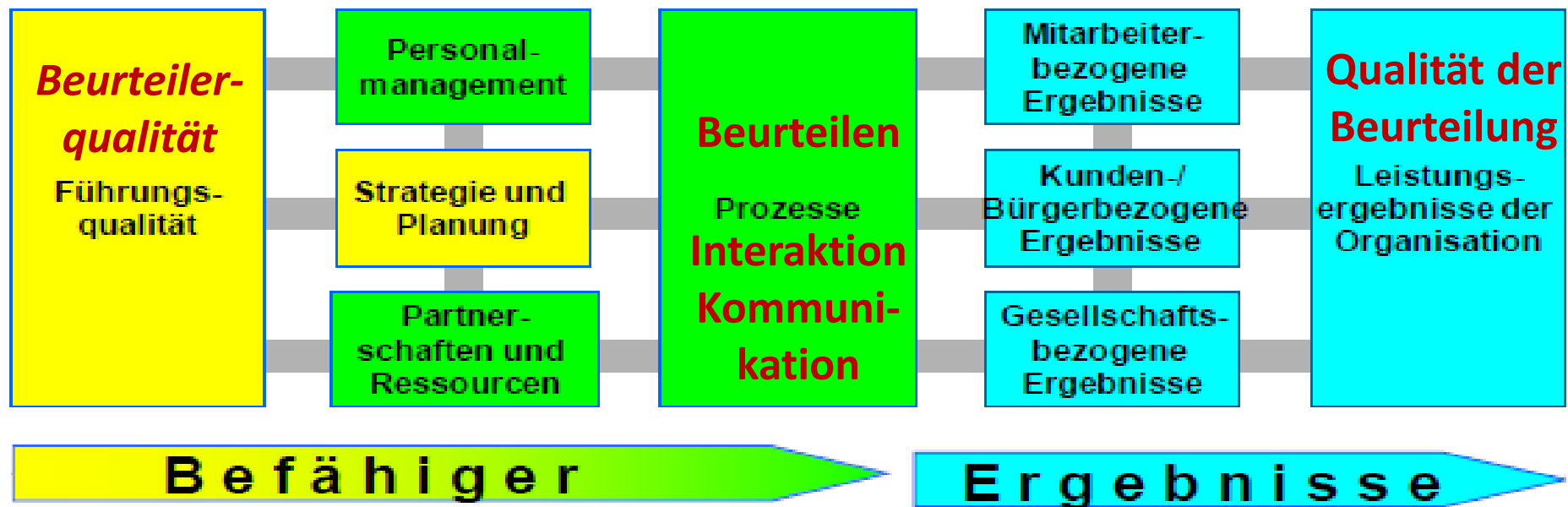
Die optimale Verweilzeit in einer Tätigkeit



Da Beurteilungen sowohl für interne, als auch bei einer externen Auswahl als Entscheidungsgrundlage herangezogen werden, spricht Vieles für eine Qualitätssicherung und Zertifizierung.

*Ein Ansatz hierzu ist das
Qualifikationsmanagement*

Qualitätsmanagement: Befähiger, Prozesse und Ergebnisse





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

- (1) In allen bedeutsamen Lebensbereichen sind Zertifizierungen der Dienstleistungsprozesse, die sowohl die **Voraussetzungen (Befähiger)**, die **Prozesse** und die **Ergebnisse** in Fokus haben, eine Selbstverständlichkeit.
- (2) Bei dem so bedeutsamen Werkzeug der Führung - wie der Beurteilung – übersieht man aktuell noch die Möglichkeiten, Chancen und die Notwendigkeit einer **Qualitätskontrolle**.
- (3) Das Besondere an einem Qualitätsmanagement ist, dass sich die Qualitätskontrolle **nicht nur** auf das vorliegende **Endprodukt** (also z.B. die Beurteilung und das Beurteilungsergebnis) konzentriert, sondern sich **auch** auf die erforderlichen **Voraussetzungen** besinnt, die maßgeblich für die Erstellung dieses qualitativ hochwertigen Produktes bzw. einer hochwertigen Dienstleistung erforderlich sind.
- (4) 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.

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.



Bevor wir uns der 4 These zuwenden:

*Gibt es hierzu einen aktuellen
Klarungsbedarf?*

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*

Beurteilungs - Zyklus im Zeitablauf



In einem Beschluss des BVerwG heite es

„Steht eine auf Werturteilen beruhende Beurteilung zur gerichtlichen
Überprüfung an,
kann das Verwaltungsgericht 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.“
(BVerwG 2 A 10.17 vom 1. März 2018, 3“)

Man könnte versucht sein, diese komplex verdichtete Formulierung auch als Freibrief für subjektive Unterstellungen zu deuten.

Dagegen sollte es Ziel sein, die subjektiven Einflüsse der Wertungen durch Fakten einzugrenzen, wie dies das **BVerwG, Urteile vom 27. November 2014** herausgestellt hat und wie dies bereits aufgezeigt wurde (Folie 22 ff.).

Voraussetzungen hierzu sind Interaktion und Kommunikation wie sie in den vier Gesprächsformaten eingefordert werden. Diese formalen Abläufe sind vom Ablauf – nicht vom Inhalt her – überprüfbar und sie sind eine Leitplanke sowohl für den Beurteilenden, als auch für die ZU- Beurteilenden.

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.“

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.

Jedes der hier aufgezeigten Gesprächsformate unterliegt klar definierten Qualitätskriterien, die dann auch verwaltungsgerichtlich überprüfbar sind.

„Beruht etwa die dienstliche Beurteilung vollständig oder teilweise auf Beurteilungsbeiträgen Dritter, umfasst die Pflicht zur Plausibilisierung der Beurteilung auch eine Erläuterung, wie aus diesen Beiträgen die in der dienstlichen Beurteilung enthaltenen Werturteile entwickelt wurden.
Abweichungen von den in den Beurteilungsbeiträgen enthaltenen Tatsachen oder Wertungen sind zu erläutern.“

(BVerwG 2 A 10.17 vom 1. März 2018, 33)

In Zukunft werden solche Beiträge und die hierzu erforderlichen Qualitätsstandards, wie sie in diesem Urteil bereits eingefordert werden, vor allem im Bereich **home office** durch die **Flexibilisierung von Geschäftsprozessen** und einer stärkeren Ausrichtung auf eine **Projektorganisation** und einer **ziel- und ergebnisorientierten Führungskultur** bedeutsamer.

Befähiger Objektivität



Ein Befähiger in der Rechtsprechung: Beispiel

Befähiger sind der Rechtsprechung durchaus geläufig, wie das folgende Urteil nahelegt: So kann beispielsweise eine Beurteilung wegen fehlender Objektivität für ungültig erklärt werden, wenn eine potenzielle Konkurrenzsituation angenommen wird.

Ein Beurteiler im gleichen Statusamt scheidet in der Regel aus, weil die potentielle **Konkurrenzsituation** zwischen Beurteiler und zu beurteilendem Beamten die **erforderliche Neutralität und Objektivität des Beurteilers beeinträchtigen kann**. Rangniedrigeren Beamten fehlt im Regelfall der Überblick über die Leistungsfähigkeit der in der Behörde beschäftigten Beamten einer höheren Besoldungsgruppe; sie sind dann nicht in der Lage, die Leistungen des Beamten gemessen an dessen Statusamt, das sie selbst nicht innehaben und dessen Anforderungen sie nicht notwendig kennen, zu bewerten und gleichzeitig diese Leistungen ins Verhältnis zu den Leistungen anderer Beamter mit demselben - höheren - Statusamt zu setzen

(OVG Münster, Beschluss vom 21. März 2017 - 1 B 1361/16 - NVwZ 2017, 1558 Rn. 7.; BVerwG 2 A 10.17 vom 1. März 2018).

1. Es mag Gründe geben, dass sich die Rechtsprechung etwa bei Konkurrentenklagen ausschließlich auf das Endprodukt „Beurteilung“ (ausgewiesen im Beurteilungsformular) beschränkt und nicht den formalen Weg dorthin und besonders gewichtige qualitätsbestimmende „Befähiger“ im Auge hat.
2. Für einen Qualitätsmanager ist das schwer nachzuvollziehen, zumal ja die Qualität (Validität, Reliabilität, Objektivität) der Urteilsfindung bei Dienstlichen Beurteilungen auch verwaltungsgerichtlich nur beschränkt überprüfbar ist.
3. Die Zurückhaltung der Gerichte entbindet die Verwaltung nicht, ihr Beurteilungssystem ständig auf Qualitätsmängel hin zu hinterfragen, notwendige Korrekturen vorzunehmen und das Beurteilungssystem kontinuierlich den Veränderungen im Arbeitsfeld anzupassen und weiterzuentwickeln. Mit diesen Arbeiten erst auf Gerichtsurteile hin zu reagieren, ist sicherlich der falsche Ansatz.

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.

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 in einem vorgegebenen, nach objektiven Merkmalen vorgegebenen Rahmen entsprechend den spezifischen Anforderungen des Führungsfeldes festgelegt.
- (4) Eine Gesamtnote aus der Summation von Leistungs- und Verwendungsmerkmalen ohne Abgleich von Eignungs-/ Befähigungsprofil auf der einen Seite und dem Anforderungsprofil auf der anderen Seite führt zu keinem Mehrwert bei Auswahlentscheidungen.

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)

”

(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 Proporze und sachfremde Erwägungen. (vgl. hierzu Personal...)

(2) „*Gewichtung von jedem Beurteiler nach eigenem Ermessen*“

Ohne Differenzierung kann 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 und daher begründet werden.
- (3) Anforderungsmerkmale sollten das abgesicherte Ergebnis einer systematischen Arbeitsplatzanalyse sein und sind zumindest tätigkeitsbezogen (etwa Expertenmethode) zu begründen.
- (4) Eine Anforderungsanalyse unterliegt nachweisbaren Qualitätskriterien.

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

- (1) In der **Homeoffice - 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 ist auf einem hohen abstrakten Niveau ein „einheitlicher Maßstab“ möglich. Wäre dieses Ergebnis dann personalwirtschaftlich überhaupt praxistauglich? Gäbe es in diesem Fall einen „Mehrgewinn“?
- (3) Hinter dem *Konzept* „einheitlichen Maßstab“ kann ein längst überholtes wissenschaftliches Konzept vermutet werden. Diese wenig realistische 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 Eignung/ Befähigung konnte zur Eignung von Führungskräften in der Führungsforschung bis heute nicht nachgewiesen werden. Er gilt als längst überholt.

Beispiel : Statusamt und die Anforderungen des Dienstpostens

Folgt man der Rechtsprechung, die auf das Statusamt abhebt, wäre, wenn man dieser Logik folgt, zumindest für jedes Statusamt ein gesondertes Anforderungsprofil, das zwischen **Leistungs-** und **Befähigungskriterien** differenziert, zu entwickeln.

Ich habe in den zahlreichen Seminaren zum Beurteilungswesen nicht den Eindruck gewonnen, dass Beurteiler die Zusammenhänge und Abgrenzungen zwischen **Leistungsbewertung** und **Befähigungs-/ Potenzialbeurteilung** trennscharf erkannt und im Sinne der vorgegebenen Richtlinie ihrer Verwaltung genutzt haben.

Aber auch in der Rechtsprechung hat sich diese Konzeption einer klaren Trennung dieser beiden Dimensionen bislang nicht durchgesetzt. Dann werden leicht Äpfel mit Birnen verglichen.

Die charakteristischen Merkmale der Leistungsbewertung (LB)

- Die Leistungsbewertung ist das Resultat aus Können und Wollen
- LB ist das Führungsinstrument, um Leistungsvorgaben und Leistungsergebnis auszusteuern.
- LB zielt auf das in einem Zeitraum erbrachte Ergebnis.
- Die LB ist im Trend rückwärtsgewandt. Sie ist eine Inventur: So ist es gelaufen!
- Die LB fasst das im Zeitintervall erreichte Ergebnis (IST) mit der Vorgabe (SOLL) in einer Gesamtnote zusammen.

Die charakteristischen Merkmale der Befähigungs-Potentialbeurteilung (PB)

- Der Akzent der PB liegt auf dem Können (Fähigkeiten, soft skills, big five etc.).
- Die PB ist eine Inventur, um Entwicklungspotentiale zu dokumentieren und zu beeinflussen.
- PB ist Teil der Personalentwicklung und ist die Grundlage eines optimalen Personaleinsatzes
- Bei der PB gibt es keine zusammenfassende Bewertung: Ziel ist das Profil
- PB identifiziert die Stärken und Schwächen der Beschäftigten
- PB ist Grundlage für Qualifizierungsmaßnahmen
- PB baut auf korrespondierende Anforderungsmerkmale

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

Beispiel: Anforderungsprofil Statusamt

Ausgangspunkt: Mitarbeitende sind

- bei gleicher Aufgabenstruktur
- vergleichbaren Anforderungen
- vergleichbaren Belastungen

in den Besoldungsgruppen von A 9 bis A 11 tätig sind.

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 sicherlich nur schwer mit dem Leistungsprinzip vereinbar ist.

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 Anforderungen des Arbeitsplatzes erfüllt?“

sondern es werden wie beim Golf Handicaps vergeben.

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?

Dagegen steht die Logik der Praxis und das klare Bekenntnis zu einem anforderungs- und eignungsgerechten Personaleinsatz, etwa die Beurteilungsrichtlinie der Hansestadt Hamburg (2013):

„Die Beurteilung orientiert sich an den Anforderungen, die mit dem konkreten Arbeitsplatz verbunden sind. Die Maßstäblichkeit - auch im Quervergleich - wird deshalb nicht über den Status der Person, sondern über die Wertigkeit des Arbeitsplatzes hergestellt, d.h. auf das Statusamt oder die tarifliche Eingruppierung der bzw. des Beschäftigten kommt es für die Bewertung anhand der Kriterienliste nicht an.“

Und weiter heißt es:

„Weicht das Statusamt von der Einstufung des konkreten Dienstpostens ab, so ist dies im Feld „beurteilungsrelevante Besonderheiten“ zu vermerken...“

(Beurteilungsrichtlinie der Hansestadt Hamburg vom März 2013, Abschnitt 3.5)



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 bestimmende Parameter definiert und eingehalten werden.
 3. Die Philosophie der Gesamtnote baut auf einem überholten Menschenbild.
 4. Ist heute in Urteilen von Anforderungen die Rede, dann werden damit 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. Homeoffice 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.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.



Ausblick

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

Die Macht der Gewohnheit ist der Feind der Innovationen.

Homeoffice 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*
