

# Der praktische Fall

## *Personalmanagement in Fällen*

### **Führungspraxis: »Die Regelbeurteilung für das Team steht an! Wie packe ich es an?«**

*Prof. Dr. Hans-Eberhard Meixner*

In der Verwaltung von Herr Fürstenberg steht die nächste Runde der Regelbeurteilung an. Der Zyklus dieser Regelbeurteilung ist auf zwei Jahre festgelegt. Hierzu muss Herr Fürstenberg in den nächsten drei Monaten sieben Teammitglieder des gehobenen Dienstes beurteilen. Aus den Erfahrungen mit der Leistungsbewertung weiß Herr Fürstenberg, dass dieses Verfahren viel Zeit, Überzeugungsarbeit und Energie kosten wird. Während er bei der leistungsorientierten Bezahlung nur an wenige teamübergreifende Vorgaben gebunden war, wird bei der jetzt anstehenden Regelbeurteilung eine »Normalverteilung« bei der Vergabe der Noten erwartet. In einer Vorbesprechung der Fachbereichsleitung wurde noch einmal deutlich herausgestellt: »Die Verwaltung hat nicht nur kleine Einsteins! Wir erwarten realistische Bewertungen und keine Präsentation lauter Bestgeeigneter!« Damit lastet ein enormer Erwartungsdruck auf den Beurteilern. In dem Beurteilungsverfahren sind 18 Beurteilungsmerkmale wie Auffassungsgabe, Ausdrucksfähigkeit, Organisationsgeschick etc. auf einem Rating mit den Noten 1 bis 5. Die Note 1 ist definiert als »eine Leistung, die die Anforderungen erheblich übertrifft«. Die Note 5 steht für »eine Leistung, die den Anforderungen nicht entspricht.«

#### **Was will ich als Führungskraft mit der Beurteilung erreichen?**

Herr Fürstenberg spürt den Druck, der auf ihn bei der jetzt anstehenden Beurteilung lastet. Zu Beginn seines beruflichen Werdeganges gab es für ihn eine Irritation. Da meinte der Chef zur Eröffnung seiner ersten Beurteilung: »Ich könnte ihnen durchaus eine bessere Note geben. Aber das ist nicht gut für sie. Eine solche Bewertung hat für viele einen Hauch von Kumpanei und entwertet folglich auch die folgenden Beurteilungsergebnisse. . .« Vieles von dieser Logik hat Fürstenberg zwar nicht verstanden, aber eines ist ihm klar geworden: Die Beurteilung ist wohl offensichtlich auch ein taktisches Instrument der Personalführung und hat mitunter wohl weniger etwas mit der objektiven Dokumentation von Leistung und Verwendungspotenzialen zu tun. Ein weiteres Erlebnis brachte Herrn Fürstenberg ins

Grübeln: Ein Kollege passte nicht ins Team. Seine Leistungen waren mäßig und sein Sozialverhalten inakzeptabel. Für diesen Mitarbeiter fand sich eine Beurteilung, die wie eine Mogelpackung ausfiel: Die aufwändige Verpackung stimmte nicht mit dem Inhalt überein. Allerdings erreichte sie ihr Ziel: Der Kollege fand, trotz bekannter, aber nicht dokumentierter Defizite, einen interessanten neuen Arbeitsplatz. Diese Beobachtungen machten Herrn Fürstenberg nachdenklich. Er hatte noch keine Antwort gefunden, was für einen tatsächlichen Sinn und Zweck eine Mitarbeiterbeurteilung eigentlich erfüllen sollte. Zwar kannte er das Beamtenrecht, aber Theorie und Praxis weichen doch deutlich voneinander ab. Liegt das, so resümiert Herr Fürstenberg, vielleicht an den überzogenen Erwartungen an dieses Instrument? Ein Physiker beispielsweise hat viele Messinstrumente, um die charakteristischen Eigenschaften eines Gegenstandes zu vermessen. Doch lässt sich ein so komplexes Gebilde »Mensch« mit einigen wenigen Parametern bzw. Merkmalen hinreichend beschreiben? Das beginnt schon mit der Frage der Objektivität. Der Physiker steht bei seinen Messungen außerhalb des Systems, der Beurteiler als vielfältig Betroffener steht dagegen mitten im System mit seinen vielfältigen Verflechtungen und Abhängigkeiten. Beide sind voneinander abhängig, beide werden geprägt von unterschiedlichsten Erwartungen und Interessen. Mit seinem Chef kam Herr Fürstenberg immer gut aus. Anderen fiel es schwerer, mit dessen Eigenheiten klar zu kommen. Vor allem ein ausgesprochen tüchtiger Kollege entwickelte ein klassisches Feindbild zu seinem Chef. Der Kollege war tüchtig, fleißig und umsichtig, aber eben nicht diplomatisch. In der Beurteilung wurde seine Leistungsbereitschaft und Tüchtigkeit nicht annähernd gerecht gewürdigt.

Ganz frei von taktischen Überlegungen bei der Beurteilung kann sich auch Herr Fürstenberg nicht freisprechen. Solch taktischen Überlegungen folgte er, als seine erste Beurteilung im Team anstand. Denn neben der Regelbeurteilung gibt es in seiner Verwaltung auch die Beurteilung zu besonderen Anlässen. Ein Mitarbeiter in seinem Team hatte sich auf eine Beförderungsstelle beworben. Herr Fürstenberg attestierte diesem Kollegen wider besseren Wissens Leistungen und Potenziale, die deutlich besser ausfielen, als sie tatsächlich waren. Trotz dieser geschönten Beurteilung erhielt eine Kollegin den verdienten Zuschlag. Erst später wurde Herr Fürstenberg deutlich, dass er sich mit seiner Gefälligkeitsbeurteilung gegen diese tüchtige, wenn auch ihm unbekannte, Kollegin entschieden hatte.

### Wie kluge Beurteiler die Schwächen im Beurteilungssystem korrigieren

Die Beurteilungsbestimmungen seiner Verwaltung sahen bis vor kurzem für die Beurteilung so vage Hinweise vor wie: »1 = Leistung liegt weit über den Durchschnitt« bis hin zu »5 = Leistung liegt weit unter dem Durchschnitt.« Wie aber soll ein Beurteiler erkennen und entscheiden, was »Durchschnitt« ist? Das mag bei Aufgabenbereichen mit vielen vergleichbaren Arbeitsplätzen eher möglich sein. Was aber ist »Durchschnitt«, wenn nur ein Mitarbeiter diese Arbeiten zu bewältigen hat? Statt von »Durchschnitt« ist in den Bestimmungen jetzt die Rede von den »Anforderungen des Arbeitsplatzes«. Für Herrn Fürstenberg bekommt das Problem nur einen neuen Namen. Die Unsicherheit und Hilflosigkeit als Beurteiler ist geblieben. Im Gegenteil! Herr Fürstenberg fragt sich, welche Aussagekraft einer Gesamtnote als Abschluss einer Beurteilung zukommen kann, wenn gleichzeitig von den Anforderungen des Arbeitsplatzes die Rede ist. Letztlich kann es doch nur um den Abgleich von Anforderungsmerkmalen eines konkreten Arbeitsplatzes (ggf. eines Funktionsbereiches) mit den Befähigungsmerkmalen eines konkreten Mitarbeiters gehen. Dahinter steckt ein einfaches Konzept: »Welcher Schlüssel (Befähigungen) passt auf welches Schloss (Arbeitsplatz)?« Kann dieser komplexe Sachverhalt durch eine Gesamtnote (»Generalschlüssel«) abgebildet werden? Die Philosophie der Gesamtnote widerspricht zudem auch dem Konzept des Coachings. Personalentwicklung und Gesamtnote passen einfach nicht zusammen. Jeder Mitarbeiter hat seine unverwechselbaren Stärken. Und was noch wichtiger ist: Was auf dem einen Arbeitsplatz eine Stärke sein kann, die zum Erfolg führt, stellt sich auf einem anderen Arbeitsplatz als geradezu kontraproduktiv heraus. Ehrlichkeit, Genauigkeit bis auf mehrere Stellen hinter dem Komma sind bei einem Kassierer wichtige und unverzichtbare Fähigkeiten. Wer danach in der Pressestelle verfährt, scheidet schon bald.

Ein anschauliches Beispiel hat Herr Fürstenberg vor Augen: Für den Referatsleiter in einem Bundesministerium galt die Karriere als beendet. Er war Fachmann und Spezialist auf seinem Gebiet. Plötzlich war der Rat dieses Fachmannes ständig gefragt. Nun konnte er beweisen, wozu ein abgestempelter »Fachidiot« in der Lage ist. Hieraus schließt Herr Fürstenberg: Offensichtlich hängt das Ergebnis einer Beurteilung auch von den übertragenen Aufgaben und vor allem von deren aktuellen Bedeutung ab. Aber die Beurteilungspraxis weist in den Augen von Herrn Fürstenberg eine weitere Ungereimtheit auf. Das Beurteilungsergebnis ist das Tor, das sich für eine Karriere öffnet oder schließt. Bei einigen hervorragenden Sachbearbeitern öffnet sich diese Türe, die ihnen eigentlich hätten verschlossen bleiben sollen. Offensichtlich ist der umsichtige und leistungsstarke Sachbearbeiter nicht immer

auch die geborene Führungskraft.<sup>1</sup> Die Autoren Peter und Hall haben dieses Dilemma auf den Punkt gebracht: Man wird solange befördert, bis man die Stufe der Inkompetenz erreicht hat. Dann wird beispielsweise der herausragende Pädagoge zu einem inkompetenten Schulrat. Die Schule verliert in diesem Fall einen begnadeten Pädagogen und die Verwaltung muss mit einem inkompetenten Schulrat klar kommen.<sup>2</sup>

### Wie packe ich es an? Zwischen induktiven und deduktiven Vorgehen

Der Mentor von Herrn Fürstenberg ist ein Pragmatiker, der sich auf das Wesentliche zu konzentrieren versteht. Eine Regelbeurteilung erledigt er mit einer Portion Intuition und mit einer Dosis »Schneidigkeit«. Stehen bei ihm etwa acht Mitarbeiter zur Beurteilung an, dann resümiert er in einem ersten Schritt kursorisch zu jedem Kandidaten dessen Vorzüge und Schwächen. In einem weiteren Schritt folgt dann eine Reihung entsprechend den Handelsklassen eines Wochenmarktes mit den Positionen eins bis acht. Im dritten Schritt achtet er auf die Relationen der Mitarbeiter zueinander und setzt dann die Gesamtnote für jeden einzelnen Mitarbeiter fest. Im vierten Schritt geht es um die Frage der formalen Schlüssigkeit. Hier setzt sein Mentor die Kreuze bei den 18 Merkmalen des Beurteilungsformulars so, dass die rechnerische Schlüssigkeit »gerichts-fest« gewahrt bleibt.

Diese »Daumen-Peil-Methode« mit den vier Schritten

1. Schritt: Kurze Stärken und Schwächen – Analyse,
2. Schritt: Die zu Beurteilungen werden nach dem aktuellen Gesamteindruck gereiht: Wer ist der/die Beste. . . ,
3. Schritt: Festlegung der Gesamtnote,
4. Schritt: Vage Verteilung der Punkte bei den 18 Merkmalen nach Schlüssigkeit, nicht nach Inhalt hat aus der Sicht von Herrn Fürstenberg eine Reihe von Schwachstellen.

Bereits der erste Schritt stimmt aus seiner Sicht von Herrn Fürstenberg nicht: Eine Regelbeurteilung, die sich über drei Jahre erstreckt, kann nicht in einer »stillen Stunde« an einem Nachmittag nach dem Motto: »Wie ist es in den letzten drei Jahren gelaufen« aufgearbeitet werden. Für Herrn Fürstenberg beginnt eine Regelbeurteilung mit dem ersten Tag des dreijährigen Zyklus. In diesem ersten Gespräch stimmt er sich selbst, aber auch den zu Beurteilenden darauf ein, auf welche der 18 Merkmale es besonders ankommt. Damit setzt er auch fest, auf welche Schwerpunkte – und dies bezogen auf jedes Beurteilungsmerkmal – er seine

<sup>1</sup> Es gibt Beurteilungssysteme, die zwischen einer Leistungsbewertung und einer Befähigungsbeurteilung differenzieren. Hinweise und einen Artikel hierzu finden Sie zu den Hintergrundinformationen zu diesem Fall.

<sup>2</sup> Meixner, H.E., Karrierefibel, Gernsbach 1985, S. 128 ff.

Beobachtungen konzentrieren wird. In einem weiteren Schritt geht es um den Maßstab. Herr Fürstenberg klärt für sich und den Beurteiler, wie er die Anforderungen des Arbeitsplatzes sieht und was aus seiner Sicht über und was unter den Anforderungen liegt. Somit wird die abstrakte Skala mit spezifischen Richtbeispielen (Ankerpunkten) für den konkreten Arbeitsplatz versehen. Beurteiler und zu Beurteilender wissen somit, worauf sie sich einzustellen haben. In mehreren Meilensteinsprachen wird in den nächsten drei Jahren deutlich, ob und wie der Weg eingehalten und gegebenenfalls zu korrigieren ist.

Für Herrn Fürstenberg ergeben sich hieraus folgende Schritte bei der Regelbeurteilung:

1. Schritt: Vorgabe und **Verständigung** auf die 18 Merkmale der Beurteilung (a) zu Beginn, (b) während und (c) zum Abschluss des Beurteilungszeitraumes. Dabei geht es im Einzelnen zunächst, um Klärung und Konkretisierung:

- Was verstehe ich als Beurteiler unter dem Merkmal Ausdrucksfähigkeit, Kritikfähigkeit, Serviceorientierung etc.?
- Welche Bedeutung messe ich dem Merkmal bezogen auf den konkreten Arbeitsplatz bei?
- Welche Erwartungen, Normen und Standards leiten sich auf der Grundlage dieser Begriffe für diesen Arbeitsplatz ab?
- Über welche arbeitsplatznahen Tätigkeiten können ggf. Merkmale beobachtet und in der Beobachtung abgesichert werden? (z. B. Projektgruppenarbeit, Ausbildertätigkeit)

2. Schritt: **Beobachtung**: Entscheidend für die Beobachtungsphase ist es, auf das Wesentliche zu blicken und sich nicht durch Sympathie, aktuellen Stress oder anderen Störungen von der möglichst objektiven Beobachtung ablenken zu lassen. Inhaltlich sind in diesem Schritt zu beobachten:

- Werden alle Merkmale hinreichend beobachtet?
- Welche Verhaltensweisen des zu Beurteilenden sind relevant?
- Lassen sich alle Merkmale angemessen beobachten?

Formal geht es in der Beobachtungsphase auch um eine Selbstreflektion des Beurteilers: Wie kommen die Beobachtungen zustande?

- Häufigkeit der direkten und indirekten Kontakte
- Zustandekommen der Kontakte (Anlass)
- Arbeits- bzw. Sozialbezug der Kontakte
- Direkte oder indirekte Beobachtung der Arbeitsergebnisse
- Anteil der schriftlichen bzw. mündlichen Kontakte
- Persönlicher Austausch oder Information über Dritte

3. Schritt: **Urteilen**. In der Urteilsphase geht es um das Deuten und Verstehen des Beobachteten. In dem jetzt anstehenden Schritt geht es um die Würdigung des Beobachteten. Bei dem Beurteilungsmerkmal »Serviceorientierung« werden die Beobachtungsaspekte

mit dem gezeigten Verhalten des zu Beurteilenden abgeglichen:

1. Umgang und Auftreten (Situation und dem Anliegen angemessen?)
  2. Konfliktverhalten
  3. Bereitschaft auf das Anliegen und die Wünsche einzugehen
  4. Vermittlung bei unterschiedlichen Standpunkten
  5. Adressatengerechte Sprache
- Bezogen auf den Beobachtungsaspekt »Umgang und Auftreten« gilt es zu klären:

- Ist der/die Mitarbeiter/in in der Lage, von sich aus aktiv auf andere zuzugehen und eine positive Bindung bzw. Kontakt zu ihnen herzustellen?
- Kann der/die Mitarbeiter/in sich schnell und gut auf die Bürgeranliegen einstellen?
- Ist der/die Mitarbeiter/in angemessen sensibel für die Lage/Situation des Bürgers und für deren soziale Situationen?
- Kann der/die Mitarbeiter/in Emotionales zur Sprache bringen und zwischenmenschliche Konflikte (berufliche/persönliche Probleme) ansprechen?

4. Schritt: **Maßstäbe** für das Beobachtete entwickeln, das Beobachtete auf ein Maßstabssystem beziehen. Einzelabstufungen zu einem Gesamtbild verdichten. Gewichtung der Einzelmerkmale etc.<sup>3</sup>

*Ausprägungsgrad*: 5. Stufe: Leistung liegt weit unter den normalen Anforderungen

*Ankerpunkte* Versteht die Bedürfnisse der Kunden nur unzureichend und bringt kein Verständnis für den Kunden auf. . .

5. Schritt: Die **Gesamtnote** festlegen.

6. Schritt: **Empfehlungen** in dem offenen Teil des Beurteilungsformulars für Verwendungen und Qualifizierungsmaßnahmen.

### Ausblick

Herr Fürstenberg weiß, dass er als Vorbild und Führungskraft in dem jetzt anstehenden Beurteilungszyklus nur überzeugen kann, wenn er von dem Beurteilungsinstrument überzeugt ist. Diese Überzeugung fehlt seinem Mentor. Er sieht die Mitarbeiterbeurteilung sehr kritisch (traditionelle Sicht):

- Beurteilung ist eine lästige Pflicht und so überflüssig wie ein Kropf.
- Es gibt keine gerechte Beurteilung, also lasse ich die Hände davon!
- Beurteilungen demotivieren, statt Leistungsanreize zu setzen!
- Der Erhebungsaufwand einer Beurteilung steht in keinem Verhältnis zum dem, was aus diesen Daten gemacht wird.

<sup>3</sup> Das vollständige Bewertungsraster zu diesem Merkmal sowie weiteren Merkmalen finden Sie unter Hintergrundinformationen »Beobachtungs- und Bewertungsraster«.