

## Die Mitarbeiterbeurteilung: Stehen Aufwand und Nutzen dieses Instruments in einer ausgewogenen Relation? Gibt es Wege aus dem Beurteilungsdilemma?

- Erster Teil\* -

Von Prof. Dr. Hanns-Eberhard Meixner, Bonn

### 1. Einführung

Aufgabe einer Führungskraft ist es, dafür zu sorgen, dass der Nachfolger in einer Funktion besser ist als der Vorgänger. Nur so ist Fortschritt auf Dauer vorstellbar. Denn die gute Lösung von heute – und das gilt selbstverständlich auch für die personelle Besetzung einer Stelle –, ist die zweitklassige Alternative von morgen. Der Einzelne – und damit auch die Organisation – muss in einer komplexen und sich im ständigen Wandel befindenden Umwelt täglich besser werden. Nur so ist der Bestand auf Dauer gewährleistet.

Der Verwaltungsalltag zeigt, dass diese Worte bereits Programm sind. Dies geschieht allerdings nicht immer freiwillig auf Seiten der Beschäftigten und nicht immer mit dem gebotenen Augenmaß auf Seiten der Dienstherren: Immer weniger Personal muss immer mehr schultern. Dass man hier im wilden Spareifer auch übertreiben kann, mag an dieser Stelle zunächst unkommentiert bleiben. Wichtig ist die Erkenntnis: Wir – und jeder Einzelne – müssen täglich besser werden. In diesem Konzept hat die Leitung eine besondere strategische Verantwortung: Sie muss den Rahmen schaffen, damit sich dieser Prozess entfalten kann. Es ist daher sicherlich kein Zufall, dass heute hinter Begriffen wie „Personalentwicklung“ und „Personalentwicklungskonzept“ zentrale Verwaltungsprogramme stehen.

### 2. Instrument der Personalentwicklung

Eine gezielte Personalentwicklung ohne Auswahl-Instrument ist allerdings nicht vorstellbar. Zentrale Instrumente der Personalentwicklung sind u. a.:

#### Mitarbeiterbeurteilung:

Instrument zur systematischen Erfassung von Leistungspotenzialen (vgl. Verwendungsbeurteilung) und/oder der

\*Der Beitrag wird in der nächsten Ausgabe der ZiPR fortgesetzt.

Bewertung erbrachter Leistungen (vgl. Leistungsbewertung) von unterstellten Mitarbeitern durch den Vorgesetzten. Die Beurteilung erfolgt top down.

Unterschieden werden dabei zwei Akzente:

#### Akzent 1: Verwendungsbeurteilung

Bewertung des Ausprägungsgrades von Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnissen (ggf. auch Persönlichkeitsmerkmalen) eines Beschäftigten, die für die Personalsteuerung (z. B. horizontale und/oder vertikale Verwendungsabfolge) sowie für die berufliche Entwicklung (z. B. Karriereentwicklung, Personalentwicklung) von Bedeutung sind.

#### Akzent 2: Leistungsbewertung

Instrument zur systematischen Erfassung der dienstlichen Tätigkeit (Soll-Vorgabe) und zur Bewertung der Arbeitsergebnisse (Ist). Unterschieden wird in eine merkmalsorientierte sowie in eine ziel- und ergebnisorientierte Leistungsbeurteilung.

#### Vorgesetztenbeurteilung

Instrument zur systematischen Erfassung von Leistungspotenzialen und/oder der Bewertung erbrachter Leistungen von übergeordneten Führungskräften durch die unterstellten Mitarbeiter (bottom up). Diese Beurteilung setzt sich in der Regel aus einer größeren Zahl von Einzelurteilen zusammen.

#### Mitarbeitergespräch

In periodisch festgelegten Zyklen stattfindende Gespräche mit geregelterm formalem Ablauf und feststehenden Regeln (z. B. Vertraulichkeit, Gegenseitigkeit etc.) zwischen einem „Vorgesetzten“ und einem direkt nachgeordneten Mitarbeiter. Ziele, Zeitpunkt, Zeitdauer (Mindestrahmen) und Häufigkeit (z. B. einmal im Jahr) der Gespräche sind festgelegt. Inhaltlich werden drei Themenbereiche beim Mitarbeitergespräch angesprochen:

#### Zielvereinbarungsgespräch

In dieser Variante des Mitarbeitergesprächs stehen Zielsuche, Zielformulierung, Zielvereinbarung und Zielkontrolle im Mittelpunkt des Gesprächs.

#### Förderungs- und Entwicklungsgespräch

Diese Variante betont den Aspekt der Personalentwicklung. Dabei geht es nicht in erster Linie um eine „Beförderungsplanung“. Es sollen die Potenziale gefordert und gefördert werden.

#### Zusammenarbeit

Mitarbeiter-Vorgesetztengespräch i. e. S. Der Schwerpunkt liegt hier auf einer Klärung des Selbst- und Fremdbildes zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter sowie auf dem „Munten an der Front“. Angesprochen wird hier die Beziehungsebene.

#### Assessment-Center

Systematische inhaltliche Abfolge von situativen Tests/Herausforderungen (z. B. Interview, Postkorb, Fallmethode, Projekt, Gruppendiskussion, Ad-hoc-Vortrag), denen sich eine Gruppe von „Bewerbern“ einzeln und/oder in der Gruppe stellen muss. Die dort gezeigten Leistungen werden von mehreren Beobachtern (Assessoren) gleichzeitig bewertet. Das Prinzip der Vergleichbarkeit von Situationen (Schwierigkeitsgrad, Komplexität) und das Prinzip der Mehrfachbeurteilung nach vorgegebenen Beobachtungsratings erlaubt eine hohe Vergleichbarkeit zwischen den Bewerbern.

Dieses Verfahren wird eingesetzt bei konkret anstehenden Auswahlentscheidungen bei Führungskräften zum frühzeitigen Erkennen von Führungspotenzialen (in Abhebung von fachbezogenen Potenzialen), zur Analyse und Steuerung von Entwicklungs- und Trainingsschritten sowie als Hilfe zur Selbstreflexion.

#### Werdegangsgestaltung

Sie zielt auf eine systematische, auf den Mitarbeiter zugeschnittene Abfolge von

Maßnahmen des training on the job und des training off the job. Dazu werden zeitliche (Stehzeit in einem Funktionsbereich), funktionale (horizontale Mobilität) und soziale (teamorientierte Mobilität) Vorgaben zur Abfolge von Verwendungen vorgegeben. Die Phase der Identifikation (z. B. Assessment-Center, Beurteilung) und die Entwicklung von Potenzialen (z. B. Vorgabe einer definierten Verwendungsbreite, Arbeiten in Projektgruppen) werden aufeinander bezogen und auf die Altersschichtung und Ämterstruktur der Bezugsgruppe abgestimmt.

### **Mitarbeiterbefragung**

Instrument zur systematischen Erfassung und Analyse des Arbeitsklimas in einer Verwaltung. Dabei werden die für das Arbeitsklima relevanten Aspekte des Führungsverhaltens (direkter Vorgesetzter bis hin zur Leitung), der Sachmittelausstattung, der Verwaltungspolitik bis hin zur Verwaltungskultur erfasst. Dieses Instrument entwickelt seinen Charme, wenn es in regelmäßigen Abständen eingesetzt wird und die Ergebnisse als Impuls zur Weiterentwicklung genutzt werden.

## **3. Nutzung der Instrumente**

Viele Verwaltungen verfügen über einige der hier genannten Instrumente. Nur wenigen Verwaltungen ist es indes gelungen, diese Systeme systematisch aufeinander zu beziehen. In vielen Fällen hat man den Eindruck, dass immer weitere Auswahlinstrumente eingeführt werden, ohne dass diese miteinander sinnvoll verbunden werden. Häufig hat man das Empfinden, dass die Modernität bestimmt, welches Instrument als nächstes eingeführt wird. Es genügt aber nicht schneller zu laufen, sondern man sollte auch wissen, wohin man laufen will.

So wird beispielsweise in einem Bundesland mit viel Aufwand in einer Fachverwaltung die Auswahl von Bewerberinnen und Bewerbern über Assessment-Center-Verfahren organisiert. Nach dem Einstellungsverfahren gehen ca. 90 Prozent der dort gewonnenen wichtigen Erkenntnisse - und damit die Grundlage eines Coaching - verloren. Die mit viel Aufwand erhobenen Daten haben offensichtlich nur ein Ziel: Aus einem großen Bewerberaufgebot geeignete Personen nach der Devise: Die Besten der Besten - statt die Besten für einen bestimmten klar definierten Auftrag - auszuwählen. Damit gibt man sich zufrieden. Das ist Vergeudung öffentlicher Gelder.

Ähnlich verhält es sich, wenn man die Beurteilungssysteme im Verwaltungsalltag vergleicht. Die Ergebnisse etwa einer Regelbeurteilung fließen fast gar nicht in eine auf lange Sicht hin ausgerichtete Werdegangsgestaltung ein. Auch wäre eine repräsentative Antwort auf die folgende Frage interessant:

- Was geschieht mit den mit hohem Aufwand und viel Energie erarbeiteten Ergebnissen?
- Wie und in welchen Bereichen werden die Daten der Regelbeurteilung genutzt?
- Werden aus der Beurteilung über die Gesamtbewertung hinausgehende Profile und das Besondere der Persönlichkeit für Planungen und Platzierungen erschlossen?

Es geht bei der Antwort nicht um Einzelfälle, bei denen man durchaus auf Details schaut, es geht vielmehr um eine Gesamtbilanz von genutzten und nicht genutzten Daten. Beurteilungen sind unter anderem auch Hilfen einer systematischen Personalentwicklung, sie sollten auf keinen Fall zu Aktenvorgängen werden und in einem Datenfriedhof enden.

Die Gefahr einer solchen Fehlentwicklung ist nach heutigem Stand nicht auszuschließen. Das hat sicherlich mehrere Gründe. Noch immer geistert das Modell des fiktiven Arbeitnehmers in den Köpfen. Aktiv werden die meisten Verwaltungen erst dann, wenn es um die Besetzung einer vakanten Stelle geht. Dann erst stellt sich die Frage: „Wo finden wir die geeignete Person für diese Stelle?“

Besser wäre eine andere Sicht: Bevor die Stelle vakant wird, sollte die Frage gestellt werden: „Was können bzw. sollten wir heute tun, damit bei einem Freiwerden dieser Stelle mehrere potenzielle Alternativen verfügbar sind?“

Dagegen führt die statische Sicht regelmäßig in die Rolle eines Richters und/oder Besserwissers. Dann wird auf einer mehr oder weniger gesicherten Datenbasis ad hoc aus dem tagespolitischen Geschehen heraus entschieden: „X hat einen besseren Eindruck gemacht, der ist besser, daher bekommt er die Stelle“ oder aber: „Der hat ja keinen guten Eindruck hinterlassen, daher bekommt er die Stelle nicht!“

Was auf den ersten Blick zunächst richtig und plausibel erscheinen könnte, erweist sich beim zweiten Blick als eine mentale Falle. Denn: Wir wachsen an unseren Aufgaben. Dabei ist unstrittig, dass einige schneller „wachsen“ als an-

dere. Es gibt in diesem sensiblen Feld durchaus Unterschiede. Würde man die Entwicklung eines Mitarbeiters auf der Zeitachse genau und vergleichbar beobachten, dann würden solche Entwicklungspotenziale transparent. Das würde allerdings auch eine systematische Abfolge von Verwendungen erforderlich machen. Dagegen erweist sich der „Bleifuß“, der sich in einer Funktion festkrallt bzw. festgehalten wird, nach Aktenlage häufig als die interessantere Alternative. Dann kann die Beurteilungsfolge der Gesamtbewertung von 3, zu 2 nach 1 ein besseres Bild ergeben, als bei einem Mitarbeiter, der auf Verwendungsbreite setzt und sich den Risiken einer Neueinarbeitung häufiger stellt. Die Gefahren einer Beurteilung sind erkennbar - trotz der fiktiven Vorgabe der statusrechtlichen Bewertungsnorm.

Mit der Zeit in einer Verwendung beherrschen wir das Arbeitsgebiet besser. Der Erfahrungsgewinn verkehrt sich allerdings mit Überschreiten einer kritischen Größe in das Gegenteil: Wer rastet, der rostet! Verliert die Tätigkeit an Herausforderung, dann setzt eine lähmende Routine ein.

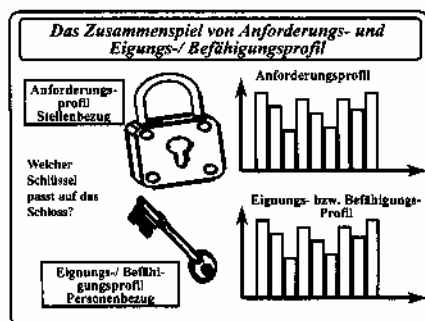
Das ist eine Seite des Problemfeldes. Ein weiteres Problemfeld zeigt sich bei der Ungleichheit der Startbedingungen: Um zu wachsen, muss man auch die Gelegenheit bekommen, sich zu bewähren und sich entfalten zu können. Daran aber scheitern viele potenzielle Führungskräfte: Sie werden „verheizt“. Das Dilemma beginnt meist in der ersten Verwendung. Mitunter ist es eine Frage des Zufalls, wo man startet und seine ersten Schritte setzt. Richtiger wäre daher eine radikal neue Sicht. Die Frage hierzu müsste heißen: „Was müssen wir tun, um die Potenziale des Mitarbeiters für unsere Zwecke optimal zu nutzen?“

Die Rede ist hier von einem auf den Mitarbeiter zugeschnittenen Arbeitsplatz. Das ist eine organisatorische Herausforderung, der wir uns stellen sollten. Mit jeder Projektgruppe in der Verwaltung, die über die klassischen Linienorganisationen hinausgeht, wird der Rahmen hierzu geschaffen.

Zwar heißt es allenthalben: Die richtige Person zum richtigen Zeitpunkt auf den richtigen Platz! Wer dieses Ziel tatsächlich im Auge hat, schafft auch die Voraussetzungen dafür. Dazu gehören u. a.

- Anforderungsprofile, die auf die spezifischen Merkmale eines Arbeitsplatzes und/oder eines Funktionsbereiches und/oder einer Funktionsgruppe (z. B. Führung) zugeschnitten sind,

- zu den Anforderungsprofilen kompatible Eignungsprofile,
- definierte Verwendungsbereiche, auf denen sich Beschäftigte entwickeln und in ihren Kompetenzen wachsen können,
- eine flexible Personaleinsatzkonzeption (z. B. Stellgrößen zum Vermitteln von Verwendungsbreite, nicht zur Vergrößerung der Verschwendungsbreite),
- ein Personalinformationssystem, mit dem Anforderungen und Befähigungen der Beschäftigten erfasst und verglichen werden können,
- ein aufeinander abgestimmtes Wegdegangssystem.



Eine gemeinsame Klammer, um die Instrumente besser aufeinander zu beziehen, sind Ziele. Wer ein Ziel im Auge hat, findet den passenden und geeigneten Weg. Das gilt für die übergeordneten Ziele, es gilt aber auch für die Ziele der einzelnen Instrumente.

Doch wenden wir uns zunächst einmal dem klassischen Instrument der Mitarbeiterbeurteilung mit seinen Stärken und Schwächen zu.

### 3.1 Ist die Mitarbeiterbeurteilung als Führungsinstrument geeignet?

Kaum ein Instrument der Personalentwicklung wird so kontrovers diskutiert wie die Mitarbeiterbeurteilung.

Die Beurteilung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist auch eine zentrale Führungsaufgabe. Nicht immer ist indes erkennbar, ob Aufwand, z. B.

- „Wie viel kostet das Erstellen, Pflegen und Auswerten der Beurteilungen?“ und der Nutzen dieses Instrumentes, z. B.
- „Was wäre, wenn es keine Beurteilungen gäbe?“
- „Welche Alternativen gibt es zur Beurteilung?“
- „Was kosten diese Alternativen?“

in einer ausgewogenen Relation zueinander stehen.

Allein für sich genommen ist der Hinweis auf die Notwendigkeit (Gesetzgeber) einer Beurteilung weder hinreichend noch wirken rituelle Begründungen, wie etwa

- „Das haben wir immer schon so gemacht“,
- „Der Gesetzgeber verlangt das!“ oder
- „Wie können wir ansonsten bei Konkurrentenklagen bestehen?“

überzeugend. Denn das Wünschenswerte („Richtige Person zum richtigen Zeitpunkt an der richtigen Stelle!“) sagt noch nichts über das Machbare, sagt noch nichts über die Qualität einer Beurteilung aus.

Die Abkehr einer auf den Input orientierten Verwaltung hin zu Fragen: „Welchen Nutzen, welche Effekte kann ich durch den Einsatz des Mittels (hier: der Beurteilung) erreichen?“ verlangt auch bei diesem nicht unumstrittenen Instrument eine kritische Bilanzierung.

In jedem Falle deckt ein Beurteilungscontrolling die Schwachstellen der Beurteilungspraxis und des Beurteilungsinstrumentes auf. Fehler erkennen, heißt bessere Wege zu finden. Man sollte deshalb die Nöte und Sorgen der Beurteiler ernst nehmen und weniger deren Unfähigkeit herausstellen, etwa wenn es um die Frage des Maßstabes geht. Der Trend hin zu den besseren Noten signalisiert häufig auch, dass etwas mit dem Instrument nicht stimmt. Es ist zu einfach, hierfür nur die Beurteiler (etwa über Norm- bzw. Quotenvorgaben) in die Pflicht zu nehmen. Auch hier gilt, was sich im Beschwerde-Management ansonsten bewährt hat: Jede Beschwerde bringt die Verwaltung weiter. Denn in jeder Beschwerde liegt die Idee einer Verbesserung.

### 3.2 Für und Wider der Mitarbeiterbeurteilung

Das Spektrum der Meinungen zu diesem Instrument ist innerhalb der öffentlichen Verwaltung breit gespannt. Auf der einen Seite steht eine heile Welt: Hier wird die Beurteilung als ein absolutes Muss gesehen – und dies – bezogen auf die Beamten – mit Verfassungsrang. „Wie sonst“, ist in diesem Kontext zu vernehmen, „könnte man eine objektive Personalentscheidung treffen? Beförderungsentscheidungen bauen auf diese Transparenz!“ „Die Beurteilung“, so heißt es an anderer Stelle, „ist ein unverzichtbares Instrument für die Personalauswahl und Platzierung! Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfahren, wo sie im Leistungsfeld stehen und wie sie ihre Leistungen verbessern

können!“ Auf den ersten Blick sind dies einsichtige Argumente.

Doch was auf den ersten Blick plausibel und kaum zu hinterfragen ist, verliert an Glanz, wenn man einmal das Beurteilungsfeld etwas genauer ausleuchtet. Dann stößt man – um ein Beispiel zu nennen – auf den Umstand, dass in vielen Behörden die Beamten, nicht aber die Angestellten und Arbeiter, beurteilt werden. Mitunter (z. B. Kommunalverwaltung) übersteigt der Personalausmaß in diesen Gruppen deutlich die Zahl der Beamten – somit also wird der größere Teil des Personalkörpers nicht beurteilt.

Obwohl dies so ist (man merke: lediglich ca. ein Fünftel des Personalbestandes wird in vielen Kommunalverwaltungen beurteilt), hat man nicht den Eindruck, dass damit die Grundfesten einer arbeitsteiligen Organisation erschüttert werden. Im Gegenteil: Offensichtlich verhindert dieses Instrument weder den Ämterpatronismus noch das Proporzdenken, das immer tiefer und subtiler in die Verästelungen der Organisation eingreift. Mitunter werden diese sachfremden, aber inzwischen als Selbstverständlichkeit hingenommenen Eingriffe öffentlich. Dann wird bekannt, was ansonsten als eine Art bekanntes Tabuthema gilt.

Da heißt es z. B. im Kontext einer Aufrechnung zwischen den Parteien: „36 der 61 Amtsleiterstellen sind von X (hier folgt die Partei) Leuten besetzt.“ (Generalanzeiger 30./31. 12. 2000, S. 5) Bei 16 000 Beschäftigten könnte dies gleichwohl eine Größe sein, die man vernachlässigen kann, wäre die Statistik mit diesen Zahlen vollständig.

Ein weiteres Beispiel: Auf eine groß angelegte Befragung in Zusammenarbeit mit der Bertelsmannstiftung/Klages, ob die geforderte Transparenz bei Beförderungsentscheidungen für die Betroffenen erkennbar sei, stimmte lediglich ein Viertel der Befragten mit einem klaren Ja zu; gefragt nach der Objektivität fiel das Ergebnis noch weiter ab (Zustimmung 17 Prozent). Wie auch immer man die Ergebnisse interpretiert: Wunschdenken und erlebte Wirklichkeit haben sich auseinander entwickelt.

Bei Kundenbefragungen würde man ein solches Ergebnis kaum akzeptieren. Bei den internen „Kunden“ geht man mit diesen Diskrepanzen großzügiger um!

Offensichtlich verhindert ein Beurteilungssystem diese sachfremden Einflussnahmen nicht. Ob durch dieses Instrument insgesamt mehr Objektivität, Transparenz und Gerechtigkeit geschaffen wird, lässt sich nicht an Sonn-

tagsreden, Diplomatencodes und/oder der Rechtsprechung ablesen. Die Probleme liegen tiefer. Es beginnt mit der Programmierung im System. Diese Programmierung stimmt nicht, denn sie ist nicht immer leistungsorientiert und leistungsförderlich. Solange das Gerangel um Proporz bei der Vergabe von Führungs- bzw. Leitungspositionen vorherrscht, nimmt nicht nur die Vorbildfunktion Schaden.

Die Position „Contra Regelbeurteilung“ sieht in der Beurteilung – auch ohne diese politischen Einflussnahmen – ein regelmäßig wiederkehrendes ärgerliches Ritual ohne erkennbaren Tiefgang. Ein objektives und gerechtes Beurteilungsmaß, so hört man, sei nur bei einem extrem hohen Aufwand zu erwarten. Es zeige sich dagegen regelmäßig, dass für eine fundierte und abgesicherte Beurteilung Zeit und Qualifikation in der täglichen Hektik fehle. Damit werde das Instrument mit Erwartungen überfrachtet, die es objektiv nicht erfüllen könne. „Was“, so erfährt man dann, „ist Durchschnitt? Welche Leistungen bzw. Potenziale stehen für das Prädikat ‚unter bzw. über dem Durchschnitt?‘“

Auch bei dieser zentralen Detailfrage (Bewertungsmaßstab) kann man feststellen: Es gibt große Unterschiede zwischen den und innerhalb der Verwaltungen: Der Arbeitsplatz als „Unikat“ (z. B. Spezialist als Einzelkämpfer auf seinem Gebiet) ist sicherlich schwerer zu bewerten als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf Arbeitsplätzen mit gleichem Aufgaben- und einem vergleichbaren Belastungsspektrum (z. B. Sachbearbeiter in der Finanzverwaltung, Sachbearbeiter in den Sozialämtern). Bei Arbeitsplätzen mit Schicht- und Wechseldienst sind die Vergleichsparameter durchaus gefälliger. Eine weitere Variante verschärft diese „Gemengelage“: Es gibt Teamstrukturen, wo die Einzelleistung nicht mit der gebotenen Trennschärfe herausgestellt werden kann (z. B. etwa im Bereich der Polizei). Dann wirkt die spezifische Mixtur aus Stärken und Schwächen der Teammitglieder auf Gelingen und Misslingen des Auftrages. Wer was zu diesem spezifischen Erfolg beigetragen hat, ist häufig nur schwer einem Einzelnen zuzurechnen. Hier hat der Erfolg meist viele „Väter“ und „Mütter“.

Pro und Contra der Positionen zur Regelbeurteilung lassen eines deutlich werden: Wenn wir bei der Erfassung von erbrachten Leistungen und Potenzialen besser werden wollen, müssen wir die heutigen Praktiken frei von Ritualen und frei von Tabus hinterfragen.

Es genügt dabei auch nicht, Meinungen und Gegenmeinungen aufzustellen und durchzuzufechten.

Weiterhelfen kann bei diesem heiklen Thema, wenn man sich analog den neuen Wegen auch auf ein neues Denken besinnt. Im Zentrum dieser neuen Wege steht der Output, das Resultat. Bewertet werden kann dieser Output, wenn man in einem ersten Schritt die Ziele einer Beurteilung nennt und eindeutig beschreibt: „Welche Ziele sollen mit einer Mitarbeiterbeurteilung erreicht werden?“ Diese möglichst operationalisierten Ziele sollten dann die Messlatte für Brauchbarkeit und Notwendigkeit eines recht aufwändigen Verfahrens sein.

Wer sich mit dieser Frage auseinandersetzt, wird die Beurteilung dann als **ein** Instrument (vgl. Maßnahmen) im Kontext weiterer alternativer Bewertungs- und/oder Beurteilungsbausteine (vgl. 360-Grad-Beurteilung) sehen.

### 3.3 Auf neuen Wegen

Viele noch gültige Beurteilungssysteme in Bund, Ländern und Gemeinden entsprechen nicht mehr dem Standard und den Erwartungen einer Personalentwicklung. Eine Reihe von Verwaltungen ist daher auf dem Weg, ein neues, den heutigen Gegebenheiten angepasstes Beurteilungssystem zu schaffen. Neben diesem strategischen Gesichtspunkt (Einführen eines neuen Beurteilungssystems) geht es vor allem auch um die Beurteilung vor Ort: Die operative Perspektive stellt den Beurteilungsvorgang (Interaktion zwischen Beurteiler und Beurteilten) in den Vordergrund.

Den Schritten bei der Einführung neuer, überarbeiteter Systeme können die folgenden Schritte folgen:

- A. Vorlaufphase
- B. Phase der Systementwicklung
- C. Umsetzungsphase

#### A. Die Vorlaufphase

In der Vorlaufphase geht es zunächst um eine Problem- und Auftragsanalyse. Hierzu gehört eine kritische Bestandsaufnahme. Fragen hierzu können sein:

1. Welche Auswahlssysteme der Personalentwicklung werden in der Verwaltung in welcher Funktion und mit welcher Zielrichtung eingesetzt?
  - a) Einstellungsentscheidung
  - b) Auswahlentscheidung bei Stellenbesetzungsverfahren
  - c) Beurteilungen, aktuelle, zurückliegende
  - d) Mitarbeitergespräch

e) Zielvereinbarungsgespräch

f) Assessment-Center

2. Wie werden die Daten genutzt und interpretiert?
3. Wer wird durch diese Verfahren erfasst? (Beamte, Angestellte, Arbeiter, Funktionsgruppen etc.)
4. Wann werden diese Daten im beruflichen Werdegang erhoben? (z. B. AC-Verfahren zum beruflichen Einstieg, AC-Verfahren zur Auswahl des Führungsnachwuchses)
5. Wie wird die Güte und Brauchbarkeit der Daten bewertet? (Vergleich Beurteilung zu AC-Verfahren bzw. anderen Verfahren)
6. Welchen direkten bzw. indirekten Stellenwert haben die einzelnen Verfahren etwa bei Personalentscheidungen bzw. bei der Personalentwicklung?
7. Wo liegen die Stärken der Auswahlinstrumente?
8. Wo liegen die Schwächen der angewandten Instrumente?
9. Wie werden die erhobenen Daten gesichert und bei Personalentscheidungen verfügbar gemacht?
10. Wie hoch ist der Nutzungsgrad der erhobenen Daten? (Hierzu müssen Indikatoren bestimmt werden.)

Eine Problemanalyse lässt meist erkennen, dass ein Handlungsbedarf zur Verbesserung des Auswahlsystems besteht. Das führt dann in vielen Verwaltungen zum Einsetzen einer Projektgruppe. Die daran gebundenen Probleme sind erkennbar: Projektarbeit ist häufig Zusatzarbeit, Konfliktarbeit (die tägliche Arbeit bleibt liegen), Arbeit mit hohem Wiedererkennungswert (immer die gleichen Gesichter) etc. Gleichwohl gibt es kaum eine Alternative zu dieser Teamarbeit: Früher hat das Hauptamt und/oder das Personalamt das Geschehen in die Hand genommen, einen Entwurf am Schreibtisch entwickelt, um Stellungnahme der Fachämter gebeten und dann das Ergebnis (mitunter beratungsresistent) verkündet. Heute gilt: Die selbst gefundene Lösung ist besser als der vorgedachte Weg: Es kommt auf die Identifikation mit dem Instrument an. Die Akzeptanz steigt mit dem Grad der Einbindung. Das kostet allerdings auch seinen Preis: Der Aufwand an menschlicher Ressource steigt mit dem Umfang der Beteiligung.

In einer Projektgruppe sollten möglichst viele Sichtecken (Funktionsgruppen, Statusgruppen, Laufbahnguppen etc.)

gebündelt werden. Aber es ist sicherlich auch abzuwägen, was eine breite Beteiligung kostet: Fünf Teilnehmer sind kostengünstiger als 15. Durch die Organisationsform der überlappenden Gruppen kann man sowohl auf der Zeitachse als auch auf der Kostenseite durch ein gutes Management und durch das Setzen von Meilensteinen den Ressourceneinsatz kalkulierbar halten.

Die Schritte der Vorlaufphase sind:

- Problemanalyse
- Auftrags- und Zielanalyse
- Einsetzen einer Projektgruppe/Auswahl der Teilnehmer
- Abstimmen der Meilensteine mit der Arbeitsgruppe Personalentwicklung

- Information über den Gang der Arbeiten und Einbinden einer möglichst optimalen Zahl an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern: Der selbst gefundene Weg ist besser als die vorgegebene Lösung!

#### B. Die Phase der Systementwicklung

Immer wieder kam es in einer Verwaltung zu Spannungen, wenn es um die Vergabe der wenigen noch disponiblen Beförderungsstellen ging. In dieser Verwaltung wurde dann beurteilt, wenn eine Beförderung anstand. Es verwundert daher nicht, dass durch diese anlassbezogenen Beurteilungen viel zu viele Gefälligkeitsbeurteilungen „schöngeschrieben“ wurden. Das führte nicht selten dazu, dass bei den vielen Best-

beurteilungen letztlich das Dienstalter und/oder andere sachfremde Kriterien den Ausschlag für die Beförderungsentcheidung gaben.

In einer anderen Verwaltung hatte sich im Laufe der Jahre die Beurteilungspraxis (Regelbeurteilungen) hin zu den besten Noten entwickelt. Eine Folge dieser „Linksschiefe“ (= das vorgegebene Notenspektrum konzentriert sich auf die besten Noten) war, dass sich selbst weniger geeignete Beschäftigte als besonders tüchtig fühlten und ihre Ansprüche vehement vertraten. In beiden Fällen wollte man es nicht bei den Klagen belassen und beschränkte neue Wege.