



**Auf einen
guten gemeinsamen
Start in die heutige
Veranstaltung**

**Richtlinien für die dienstliche
Beurteilung der Beamtinnen und
Beamten**

- *Ziel der Veranstaltung*
- *Was erwarten Sie?*
- *Was können wir in der verfügbaren
Zeit leisten?*
- *Leitidee für diese Veranstaltung*

Leitsatz für das Seminar

Wir bringen uns aktiv in das Seminar ein und gestalten gemeinsam ein interessantes, informatives und anregendes Seminar und erarbeiten wertvolle Hilfen für die praktische Beurteilung.

Worüber wir sprechen: Eine anlassbezogene Beurteilung schafft spezifische Herausforderungen, denen Sie sich mental stellen müssen: Ein systemischer Ansatz

Drei Phasen der Herausforderung als Führungskraft

- 1. Phase: Die Mitarbeiterin/ der Mitarbeiter will sich auf eine Stelle bewerben oder Sie raten zu einer Bewerbung*
- 2. Phase: Eine anlassbezogene Beurteilung ist zu fertigen.*
- 3. Phase: Der Alltag kehrt wieder ein. Nachbesetzung der vakanten Stelle oder die Teamleitung als „Trostpender“/ Coach*

Führungsvarianten zur Phase 1:

Eine Mitarbeiterin fragt Sie um Rat: Soll ich mich bewerben? Sie wissen, dass die Chancen schlecht stehen.

In Ihrem Sachgebiet steht eine Nachbesetzung an. Zwei aus Ihrer Abteilung wollen sich bewerben, einer davon überschätzt seine Fähigkeiten.

In einer anderen Abteilung wird eine Stelle vakant, für die einer Ihrer Mitarbeiter besonders befähigt ist. Sie vermuten, dass der andere Abteilungsleiter einen anderen im Auge hat.

Führungsvarianten zur Phase 2:

Ein Mitarbeiter bittet Sie um Unterstützung bei seiner Bewerbung. Er habe nur eine Chance, wenn er die beste Note in der Beurteilung erhalte, da sein Konkurrent aus dem anderen Fachbereich eine entsprechende Beurteilung erhalte.

Ein leistungsstarker - aber nicht der leistungsstärkste - Mitarbeiter bewirbt sich auf eine vakante Stelle. Ihr Zweitbeurteiler favorisiert einen anderen. Er achtet auf Ihren Beurteilungsmaßstab.

Der Zweitbeurteiler hält Ihre Beurteilung für viel zu wohlwollend.

Führungsvarianten zur Phase 3:

Ein Mitarbeiter ist in dem Bewerbungsverfahren nicht zum Zuge gekommen. Er ist enttäuscht und kann diese „Niederlage“ nicht verkraften.

Ein Mitarbeiter hat sich bereits mehrfach beworben und sieht nach diesem Verfahren keine Chance mehr auf ein Beförderung. Er sondert sich immer mehr ab und meidet das Team.

- (1) Der Prozessablauf
- (2) Der Beurteilungsbogen
- (3) Die Beurteilungsskala
- (4) Besonderheiten
- (5) Funktion des Zeitbeurteilers
- (6) Das Beurteilungsgespräch

- (1) Der Prozessablauf
 - Auf die Einstellung kommt es an!
 - Es fällt dem Überzeugten nicht schwer, zu überzeugen (Schiller): Eine Typologie der Beurteiler
 - Formaler Beurteilungsablauf
 - Inhaltlicher Beurteilungsablauf

Auf die Einstellung kommt es an!

Rollenbilder und Einstellungen der Beurteiler	
<p>Traditionelle Sicht</p> <p>Beurteilung ist eine lästige Pflicht und so überflüssig wie ein Kropf.</p> <p>Es gibt keine gerechte Beurteilung, also lasse ich die Hände davon!</p> <p>Beurteilungen demotivieren, statt Leistungsanreize zu setzen!</p> <p>Der Erhebungsaufwand einer Beurteilung steht in keinem Verhältnis zum dem, was aus diesen Daten gemacht wird.</p>	<p>Neue Sicht</p> <p>Beurteilungen sind eine zentrale Führungsaufgabe, der ich mich stellen will und muß!</p> <p>Es geht nicht um das OB einer Beurteilung, sondern um die Frage, wie dieses Instrument ständig verbessert werden kann.</p> <p>Beurteilungen sind eine wichtige Hilfe, um Verhaltensweisen zu beeinflussen.</p> <p>Beurteiler lernen, Maßstäbe zu setzen (SOLL-Vorgabe) und auf deren Einhaltung hinzuwirken.</p>

Auf die Einstellung kommt es an!
Eine Typologie der Beurteiler



Bestimmen/
Urteilen

Die Beurteilung zwischen Bestimmungs- und Suchleistung



Beobachten
„Vermessen“

Die Beurteilung zwischen Bestimmungs- und Suchleistung

Bestimmungs-
leistung

Suchleistung

Wo steht die Beurteilung ?



Meinungen, Regeln,
Konventionen werden im
Rahmen eines sozialen
Prozesses als verbindlich
erklärt.

Der Tüchtige wird bestimmt

Ursachen und Wirkungen
werden analysiert, Natur-
gesetze herausgearbeitet,

Der Tüchtige wird durch
Analyse gefunden.

Rückschluss

Wer bei der Beurteilung auf eine
SUCHLEISTUNG
setzt, ist auf einem guten Weg, um
Beurteilungsfehler einzugrenzen!

Wie gehe ich an die Beurteilung heran?

Denkbar sind drei Vorgehensweisen

- Pragmatisches Vorgehen
- Summarisches Vorgehen
- Analytisches Vorgehen

Pragmatisches Vorgehen **Summarisches Vorgehen** **Analytisches Vorgehen**

Sachfremde Erwägungen	Schätzen statt messen	Messen statt schätzen
Wenig Transparenz	Setzt auf Intuition	Hohe Transparenz
Geringe Zustimmung	Hoher Diskussionsaufwand	Hoher Aufwand an Begründung
Gerechtigkeitsproblem	Nachvollziehbar, aber nicht unbedingt gerecht	
Hohe Irrtumswahrscheinlichkeit	Mittlerer Aufwand	
Konflikte werden verschoben		

Warum wird beurteilt? Ziele und Anlässe (vgl. Ziffer 1 Seite 1, Ziffer 4, Seite 3)

Wer wird von wem beurteilt? (vgl. Ziffer 2, Seite 1)

Was wird beurteilt? Leistung und Potenziale (vg. Ziffer 8 und Ziffer 9, S. 4 bis 6)

Wie wird beurteilt? Maßstab (vgl. Ziffer 7, Seite 4)

Wann ist was zu beachten? Prozess der Beurteilung (vgl. Ziffer 10, Seite 7)

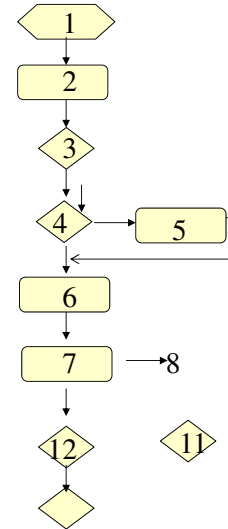
Der Beurteilungs- Prozess

Formaler Prozess und Schrittabfolge	Inhaltlicher Prozess und Schrittabfolge
---	---

Formaler Ablauf und Schritte/ Prozess

1. Start: Anlass gegeben
2. Wer ist für die Beurteilung zuständig? (über 6 Monate/ über 49 %)
3. Erstbeurteiler prüft: ggf. Beteiligung Schwer. Vertretung
4. Erstbeurteiler vereinbart ein Gespräch mit den zu Beurteilenden
5. Erstbeurteiler klärt mit dem zu Beurteilenden, ob Schwer. Vertretung beteiligt wird
6. (Optional:) Erstbeurteiler klärt mit dem zu Beurteilenden die Inhalte der ersten Seite der Anlage
7. Erstbeurteiler fertigt Beurteilungsentwurf
8. Ggf. werden weitere Beurteilungsbeiträge eingeholt
9. Erst- und Zweitbeurteiler verständigen sich über den Beurteilungsentwurf

- 10) Beurteilung wird durch den Erstbeurteiler fertiggestellt
- 11) Beurteilung wird dem Beurteilten in einem Beurteilungsgespräch bekannt-gegeben
- 12) Beurteiler nimmt frühesten zwei Tage nach Eröffnung zur Beurteilung Stellung
- 13) Wenn Beurteiler mit der Bewertung einverstanden ist, geht Beurteilung an das Personalamt
- 14) Der zu Beurteilende ist nicht einverstanden
- 15) Ggf. wird Beurteilung durch Erstbeurteiler geändert
- 16) Stellungnahme des Erstbeurteilers an den Zweitbeurteiler
- 17) Stimmt Zweitbeurteiler zu, wird dies der nächst höhere Instanz zur abschließenden Entscheidung vorgelegt
- 18) ggf. Zweitbeurteiler stimmt der Korrektur nicht zu
- 19) Beurteiler nimmt zur Beurteilung Stellung
- 20) Ggf. wird Beurteilung durch Erstbeurteiler geändert
- 21) Stellungnahme des Erstbeurteilers an den Zweitbeurteiler
- 22) Übersendung der Beurteilung an die Personalverwaltung



1. Start Anlass gegeben
2. Erstbeurteiler vereinbart ein Gespräch mit dem zu Beurteilenden
3. Erstbeurteiler prüft: Beteiligung Beteiligung Schwer. Vertretung
4. Erstbeurteiler und zu Beurteilender stimmen sich ab, ob Schwer.Vertreter zu beteiligten ist
5. Erstbeurteiler stimmt mit S.Vetr. Maßstäbe ab
6. Zu Beurteilender erhält Beurteilungsfomular erste Seite

1. Erstbeurteiler und zu Beurteilender füllen die allgemeinen Teile des Formblatts gemeinsam aus:

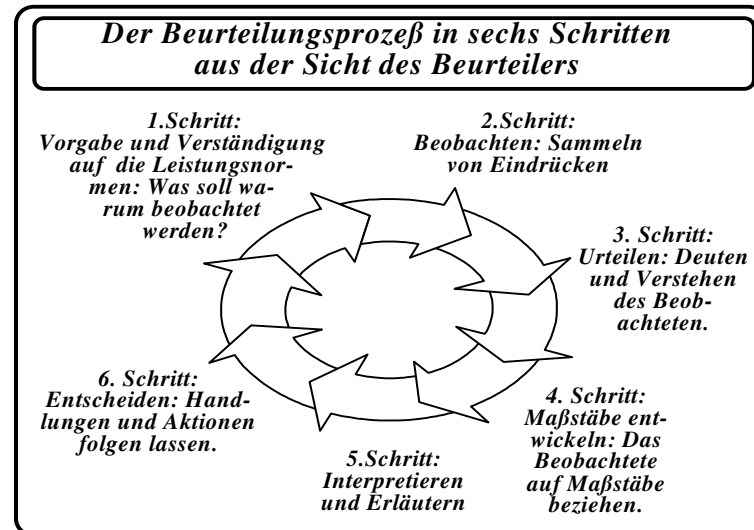
- a. inhaltliche Aspekte:
 - Kurzbeschreibung der Tätigkeit
 - Fortbildungslehrgänge
 - ggf. Ziffer I. 3.2 (sofern nicht im MVG)
- b. weiteres Vorgehen: Was folgt als nächster Schritt
- c. verständigen auf Regeln

2. Beurteilungsentwurf des Erstbeurteilers

3. Abstimmung mit dem Zweitbeurteiler

4. Bekanntgabe der Beurteilung

5. Eröffnung und Besprechung des Ergebnisses



- 1.Schritt:** Vorgabe und Verständigung auf die Leistungsnormen: Was soll beobachtet werden? (Vgl. Übung: Schritte 1 bis 4)
- 2.Schritt:** Beobachten: Korrigieren der Beobachtungen (nicht Beurteilungsfehler), Ableiten und Sammeln von Eindrücken
- 3.Schritt:** Urteilen: Deuten und Verstehen des Beobachteten (vgl. Leistungs- und Befähigungsmerkmale)
- 4.Schritt:** Bewerten: Maßstäbe entwickeln, das Beobachtete auf Normen und Maßstäbe beziehen (vgl. Maßstäbe, Beurteilungsfehler)
- 5.Schritt:** Interpretieren: Besprechen und erläutern (Beurteilungsgespräch)
- 6.Schritt:** Entscheiden: Handlungen folgen lassen (vgl. Perspektive, Mitarbeitergespräch)

Kurzbeschreibung der Tätigkeit (Schwerpunkte)

Deskriptiver Teil

- Ist die Stellenbeschreibung aktuell? Ggf. Produktplan
- Trifft die Beschreibung das, was getan werden muss?
- Was wird getan?
- Was sollte getan werden?
- Wie wird es getan?
- Wie sollte es getan werden?

- Was macht das Arbeitsfeld des Mitarbeiters aus der Sicht der Führungskraft aus?
- Wo sieht der Mitarbeiter die Schwerpunkte des Arbeitsplatzes?
- Wo sieht die Führungskraft die besonderen Herausforderungen des Arbeitsplatzes?
- Wie schätzt der Mitarbeiter die Schwierigkeiten des Arbeitsplatzes ein?
- Was müsste der Mitarbeiter aus der Sicht der Führung tun?
- Was glaubt der Mitarbeiter, was zu tun ist?
- Was macht der Mitarbeiter tatsächlich?
- Wie führt der Mitarbeiter die Arbeiten aus?
- Wie müsste er sie aus der Sicht der Führung ausführen?

Kurzbeschreibung der Tätigkeit *Analytischer* *Schritt/Arbeitsplatztypologie*

Wodurch ist der Aufgabenbereich der/des zu Beurteilenden überwiegend geprägt ?

Routineaufgaben	oder	wechselnde Aufgaben
relativ einfach, abgrenzt	oder	komplex
klar strukturiert	oder	unstrukturiert
kaum interne Arbeitsbeziehungen	oder	viele interne
kaum Bürgerkontakte	oder	viele Bürgerkontakte
spezialisiert	oder	breites Aufgabengebiet
stark fremdbestimmt	oder	selbstbestimmt
politisch wenig auffallend	oder	politisch brisant
vorgegebene Ablaufstrukturen	oder	wechselnde Prioritäten
kaum Risiken bei Fehlern	oder	haftungsrechtliche Risiken

(2) Der Beurteilungsbogen

Tätigkeitsfeld

Skalen zur Bewertung

Verwendungsmerkmale

Leistungsmerkmale

Besondere Aspekte

R.....
2016

Prof. Dr. H. E. Meixner

Was wird wie beurteilt? Leistung und Potenziale (vgl. Ziffer 8 und Ziffer 9, S. 4 bis 6)

Leistungsbewertung

Verwendungsbeurteilung

Profil statt Gesamtnote

Zwei Bewertungsmaßstäbe

R.....
2016

Prof. Dr. H. E. Meixner

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.

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

Vgl. TVöD systematische Leistungsbewertung

R.....
2016

Prof. Dr. H. E. Meixner

Verwendungsbeurteilung/ Befähigungsbeurteilung

Der Akzent liegt bei diesem Beurteilungsaspekt auf dem Können.

Inventur, um Entwicklungspotentiale zu dokumentieren und zu beeinflussen.

VB/ BB ist Teil der Personalentwicklung: Optimaler Personaleinsatz

Keine zusammenfassende Bewertung: Ziel ist das Profil = Stärken und Schwächen erkennen

Baut auf korrespondierende Anforderungsmerkmale

R.....
2016

Prof. Dr. H. E. Meixner

Problemstellungen zur Befähigungsbeurteilung

- Auswahl der Merkmale
genereller Katalog für alle Laufbahnen
Differenzierung nach Laufbahnen
- Gewichtung der Merkmale
gleichgewichtige Merkmale
gewichtete Merkmale
- Definition der Merkmale
- Skalierung

Befähigungsbeurteilung

- 2.1 Fachkenntnisse
- 2.2 Auffassungs-, Denk- und Urteilsfähigkeit
- 2.3 Entschlussfähigkeit
- 2.4 Ausdrucksfähigkeit schriftlich
- 2.5 Ausdrucksfähigkeit mündlich
- 2.6 Verhandlungsgeschick
- 2.7 Planungs- und Organisationsgeschick
- 2.8 Einfallsreichtum, Gestaltungskraft
- 2.9 Belastbarkeit
- 2.10 Leistungswilligkeit/ Initiative
- 2.11 Flexibilität/ Veränderungsbereitschaft
- 2.12 Ergänzungen

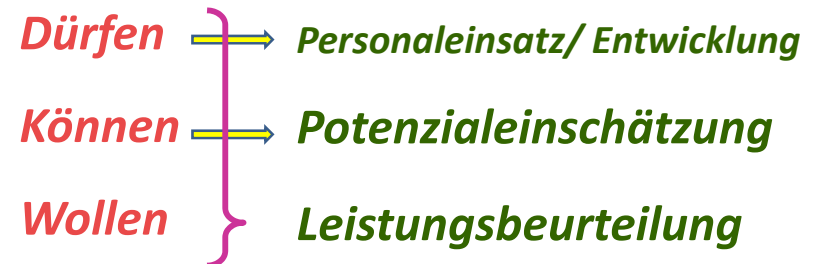
Warum wird in Potenzialmerkmale und Leistungsmerkmale differenziert?

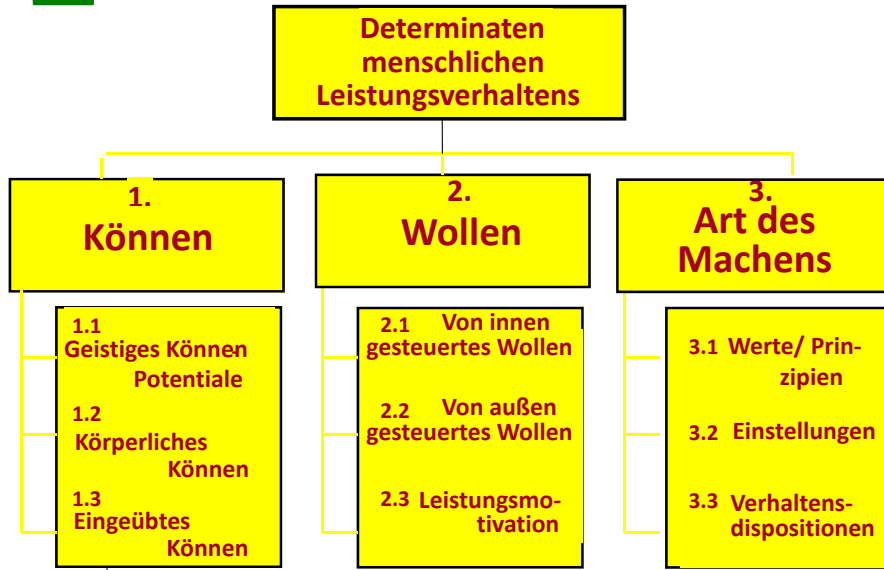
- Die Illusion der Beste der Besten: Was sagt die Gesamtnote aus?
- Von der Gesamtnote zum Profil
-

Leistungsergebnis/ Output

Resultat aus

Zusammenwirken von





Intelligent

		Intelligent	
		hoch	gering
Motivation	hoch	I. Quadrant Der fleißige Intelligente	II. Quadrant Der fleißige Dumme
	gering	III. Quadrant Der faule Intelligente	IV. Quadrant Der faule Dumme

Arbeits-Begriffe

- Normbezogener Auslastungsgrad
- Individueller Beanspruchungsgrad

normbezogener Auslastungsgrad (NA) =
gemessen an den durchschnittlichen Erwartungen

Individueller Beanspruchungsgrad (IB) =
gemessen an den individuellen Kapazitäten

Fachliche Kompetenz

		Fachliche Kompetenz	
		hoch	gering
Motivation	hoch	I. Quadrant (Hohe Kompetenz – hohe Motivation)	II. Quadrant (Geringe Kompetenz – hohe Motivation) ...
	gering	III. Quadrant (Hohe Kompetenz – geringe Motivation)	IV. Quadrant (Geringe Kompetenz – geringe Motivation)

		Fachliche Kompetenz	
		hoch	gering
Motivation	hoch	I. Quadrant 1. Prinz (NA ¹ 130, IB ² 130 = Ausgelastet) 2. Müller (NA ¹ 130; IB ² 120 = Überforderung, burn out gefährdet,) 3. ...	II. Quadrant 1. Gaffel (NA ¹ 70; IB ² 60= Überforderung) ... 2. ... 3. ... Kognitive Ziele/ Techniken
	gering	III. Quadrant 1. Schulte (NA ¹ 90; IB ² 130 = Unterforderung) 2. Knapp (NA 110; IB 140 = Unterforderung) 3. Affektive Lernziele sind angesagt	IV. Quadrant 1. Schnur (NA ¹ 75; IB ² 90= Unterforderung) ... 2. ... 3. ...

3.2 Noch Ziffer 3 Richtlinie

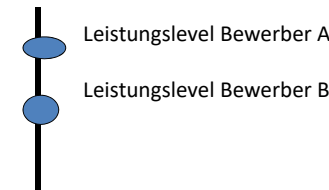
3.2

Trendentwicklungen: Bei einer Regelbeurteilung wichtig.

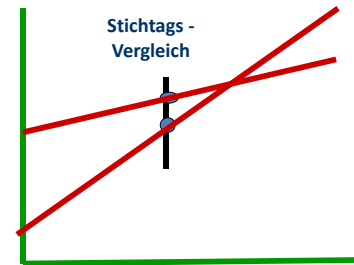
Eine Stelle steht zur Nachbesetzung an: Die Auswahl erfolgt im Sinne einer Bestenauslese zum Zeitpunkt X.

Anmerkung: Statusrechtliches Amt

Zum Stichtag zeigt sich



Dynamische Einsatzplanung



Qualifizierungsbedarf differenziert nach Inhalten und Anlässen			
	Anpassung	Erweiterung	Erhaltung
Fachspezifische kognitive Inhalte	Dringlich und wichtig	Mitunter dringlich	Wichtig
Fachübergreifende kognitive Inhalte	Mitunter dringlich und wichtig	Mitunter dringlich	Wichtig
Wertorientierte/affektive Inhalte	Wichtig	Wichtig	Wichtig
Verhaltensweisen	Mitunter dringlich und wichtig	Wichtig	Wichtig

Anforderungs- bzw. Befähigungsprofil

Def. "Anforderungsprofil":

Systematische Darstellung der auf einem Arbeitsplatz von einem fiktiven Arbeitnehmer/in geforderten Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnisse und Persönlichkeitsmerkmale. (Anforderungsprofil = Stellenbezug)

Def. "Befähigungsprofil":

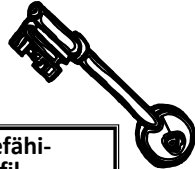
Systematische Erfassung der Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnisse und Persönlichkeitsmerkmale eines Mitarbeiters/in (Befähigungsprofil/ Eignungsprofil = wird auf die konkrete Person bezogen)

Das Zusammenspiel von Anforderungs- und Eignungs-/ Befähigungsprofil

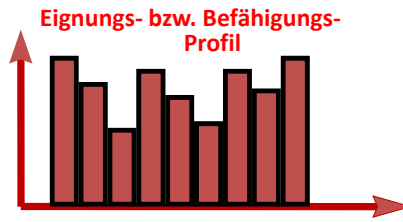
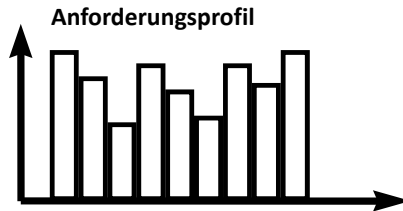
Anforderungsprofil
Stellenbezug



Welcher Schlüssel paßt auf das Schloß?



Eignungs-/ Befähigungsprofil
Personenbezug



R.....
2016

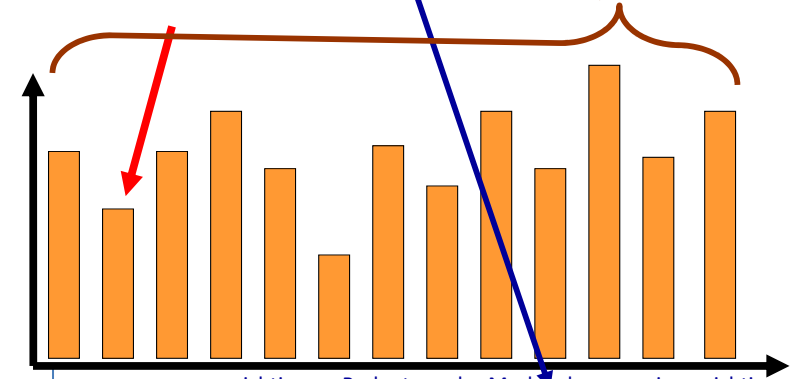
Prof. Dr. H. E. Meixner

Charakteristika

1. Zahl der relevanten Merkmale (10, 12 etc?)

2. Gewichtung der Merkmale/Reihung

3. Skalierung der Merkmale



wichtig Bedeutung der Merkmale weniger wichtig

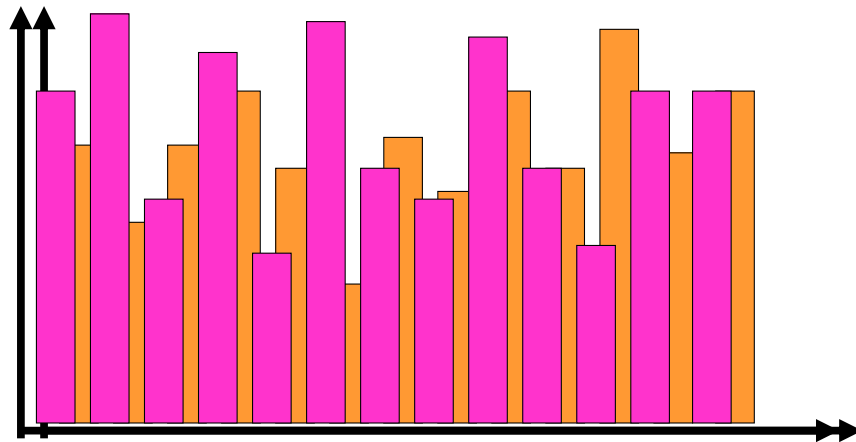
R.....
2016

Prof. Dr. H. E. Meixner

Abgleich Anforderungs- und Eignungsprofil

Befähigungsprofil

Anforderungsprofil



R.....
2016

Prof. Dr. H. E. Meixner

Konventionalität



Kooperation



Zurückhaltung



Sorgfalt



Reserviertheit



Diplomatie



Robustheit



Individualismus



Gradlinigkeit



Empfindsamkeit



Besonnenheit



Skepsis



Praktikerhaltung



Kritikfähigkeit



R.....
2016

Prof. Dr. H. E. Meixner

Konventionalität	○ ○ ○ ● ○ ○ ○	Flexibilität
Kooperation	○ ○ ○ ○ ○ ● ○	Autonomie
Zurückhaltung	○ ○ ○ ○ ● ○ ○	Initiative
Sorgfalt	○ ○ ● ○ ○ ○ ○	Kreativität
Reserviertheit	○ ○ ○ ● ○ ○ ○	Kontaktbedürfnis
Diplomatie	○ ○ ○ ○ ● ○ ○	Dominanzstreben
Robustheit	○ ○ ○ ○ ● ○ ○	Einfühlungsvermögen
Individualismus	○ ○ ○ ○ ○ ● ○	Selbstdisziplin
Gradlinigkeit	○ ○ ○ ○ ● ○ ○	Cleverness
Empfindsamkeit	○ ○ ○ ○ ○ ● ○	Ausgeglichenheit
Besonnenheit	○ ● ○ ○ ○ ○ ○	Risikobereitschaft
Skepsis	○ ○ ● ○ ○ ○ ○	Vertrauensbereitschaft
Praktikerhaltung	○ ○ ○ ○ ○ ● ○	Theorieverständnis
Kritikfähigkeit	○ ○ ○ ● ○ ○ ○	Selbstüberzeugung

(3) Die Beurteilungsskala

Grundlagen der Normalverteilung

Das rechte Maß

Normale Anforderungen versus normale

Erwartungen

Skala Leistungsbewertung

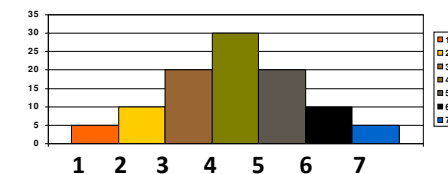
Skala Verwendungsbeurteilung/ Potenziale

Aufbau des MERKMALKATALOGES

- 1: Aufmacher: Begriff
2. Beschreibung/ Definition: Was wollen wir darunter verstehen?
3. Begriffe zur Kennzeichnung der Schwerpunkte/ Mischung vgl. 2
4. Abstrakte Skala:
5. Ergänzung: Situative Beschreibungen zur Konkretisierung
6. Beobachtungsmerkmale

Bewertungsstrategien

Normverteilung



Zielbewertung: Soll-

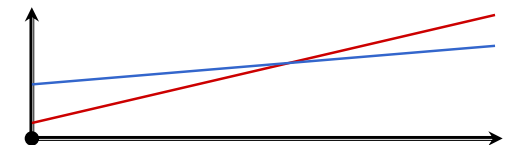


IST -
Vergleich



1 2 3 4 5 6 7

Individuum-Vergleich



Ziffer 7 Richtlinie Beurteilungsmaßstab

Die normalen Anforderungen des statusrechtlichen Amtes
Was sind normale Anforderungen?
Alternativ: Normale Erwartungen?

Diskrepanz zwischen Bewertungsskala und tatsächlichen
Bewertungen. Es gibt viele Einsteins in der Verwaltung

R.....
2016

Prof. Dr. H. E. Meixner

Skalierung Befähigungsmerkmale

- A Nicht ausgeprägt
- B Schwächer ausgeprägt
- C Normal ausgeprägt
- D Stark ausgeprägt
- E Besonders stark ausgeprägt

R.....
2016

Prof. Dr. H. E. Meixner

Übung vgl. Arbeitsblätter

R.....
2016

Prof. Dr. H. E. Meixner

Arbeitsweise

70 % = Arbeitet unzuverlässig. Muss dauernd beaufsichtigt und ermuntert werden. Steht den Aufgaben gleichgültig gegenüber, richtet sich nur nach Anweisung.

90 % Erledigt seine Aufgaben nicht immer zuverlässig. Bedarf der Aufsicht. Weisungen werden kritiklos hingenommen. Ist an der Arbeit wenig interessiert.

100 = Arbeit willig und verlässlich. Handelt zielorientiert Befolgt Weisungen kritisch konstruktiv.

R.....
2016

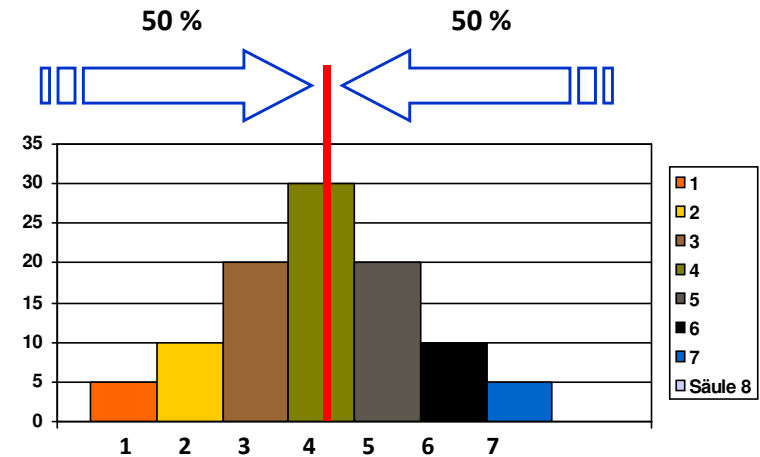
Prof. Dr. H. E. Meixner

Arbeitsweise

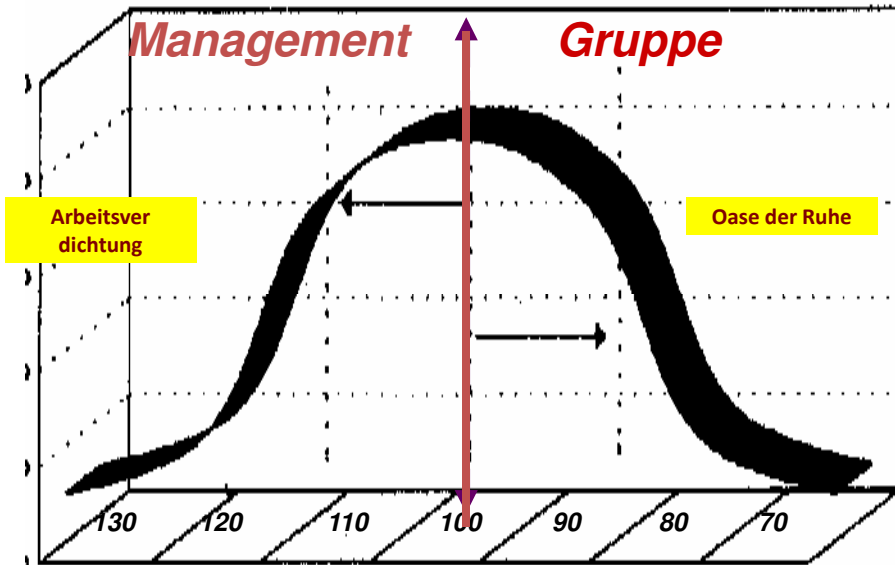
110 = Erfüllt die übertragenen Aufgaben gewissenhaft und zuverlässig, ergreift die Initiative, setzt auf Innovationen, erkennt die Bedeutung einer ständigen Qualitätsverbesserung.

130 = Erledigt die Aufgaben umsichtig, rationell, gewissenhaft und zuverlässig. Führt Weisungen nicht ohne eingehende eigenverantwortliche Überprüfung sorgfältig aus. Denkt und gestaltet mit, zielorientiert. Setzt auf Innovationen, und wirkt ständig auf eine Verbesserung der Qualität. Bedenken gegen dienstliche Anordnungen werden ohne Scheu vorgetragen. Ist in hohem Maße engagiert.

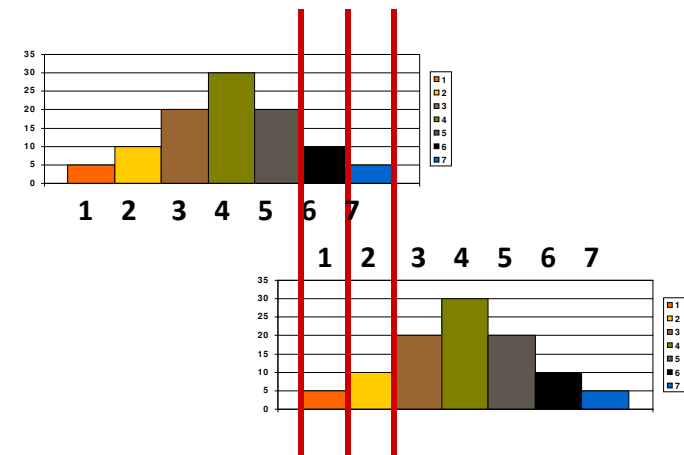
Normverteilung



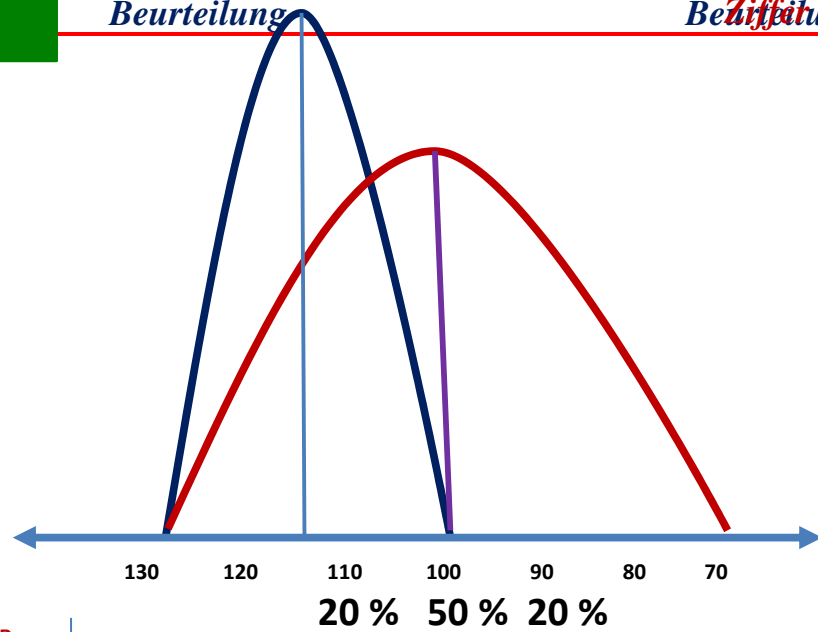
Fiktiver Mitarbeiter - normorientiert



Zwei Leistungsfelder - ein Notensystem



50 49 48 47 46 45 44 43 42 41 40 39 38 37 36 35 34 33 32 31 30



Problem: einheitlicher Maßstab

Prinzip: Anonymität andere Sicht Prinzip: Transparenz

Fiktive Verteilung/ Gesamtergebnis

	15/16	13/14	11/12	9/10
A12/13	10%	30%	40%	30%
A 11		25%	25%	50%
A9/10	--	10%	25%	75%

Rückschlüsse: Beurteilungsverzerrungen

- Mit jeder Beurteilung kommt ein Schub hin zu den besseren Noten
- Eine anlassbezogene Beurteilung verschärft diesen Trend
- Gegenmaßnahmen sind problematisch: Vorgegebener Verteilungsschlüssel (vgl. hierzu Dienstrechtsreformgesetz bei LOB)
- Beurteilungssysteme müssen ständig revitalisiert werden

Weitere Herausforderungen:

- Hierarchieeffekt/ Erfahrung
- Beispiel: Junger Mitarbeiter
- Problem: Verwendungsabfolge: Verwendungsbreite/ Betonklotz

(4) Besonderheiten

- Statusrechtliches Amt
- Schwerbehinderte
- Mindestzeit der Unterstellung für eine Beurteilung
- Mehrfachunterstellung
- Projektarbeiten
- Beurlaubung
- Teilzeitarbeit

(5) Funktion des Zeitbeurteilers

Ängste und Vorbehalte erkennen und sich ihnen stellen

Zusammenspiel zwischen zu Beurteilenden, Erst- und Zweitbeurteiler

Das "Warum" hinterfragen

Ängste der Beurteiler

Beispiele

- *trotz gewissenhaften Bemühens um Gerechtigkeit, ungerecht zu sein*
- *durch ein hartes, aber gerechtes Urteil dem anderen die Karriere zu verbauen*
- *durch klare Worte den anderen zu verletzen*
- *das Vertrauen des anderen zu verlieren*
- *die Sympathie des anderen zu verlieren*
- *Konflikte auszulösen*

Aufgaben und Kompetenzen des Erstbeurteilers

Der/die Erstbeurteilerin beurteilt unabhängig und ist an Weisungen nicht gebunden. Sie/ Er hat nach eigenen Kenntnissen und Erwartungen zu beurteilen; unabhängig davon sind vor der Erstellung des Beurteilungsvorschlages Gespräche der Zweitbeurteiler/ innen mit den Erstbeurteiler/ innen mit dem Ziel der Anwendung gleicher Beurteilungsmaßstäbe sowie der Ausschöpfung der skalenbreite notwendig und sinnvoll.

(Rheine, Ziff. 6.1)

Selbst- und Fremdrelexion zum Beispiel zwischen Erst- und Zweitbeurteiler sind wichtig: Beobachtet der Zweitbeurteiler einen Trend zur Milde bei seinem Erstbeurteiler, dann sollte er in einem ersten Schritt Impulse zur Selbstreflexion bei dem Erstbeurteiler setzen. Die Beweggründe der MILDETENDENZ sind vielfältig. Die hohe Kunst des Beurteilers liegt in dem Aufdecken dieser Beweggründe. Denn vor der Therapie steht die Diagnose. Denkbare Beweggründe für die Mildetendenz können sein:

- ☐ *Fehlende Identifikation mit dem Beurteilungssystem*
- ☐ *Schlechte eigene Erfahrungen*
- ☐ *Verdecken von eigenen Schwächen*
- ☐ *Überspielen von eigenen Versäumnissen*
- ☐ *Scheu vor sozialen Konflikten*
- ☐ *Weihnachtsmann- Effekt*
- ☐ *Fehlendes Selbstvertrauen*
- ☐ *Eigene Unzulänglichkeiten*
- ☐ *Mangelndes Selbstwertgefühl*

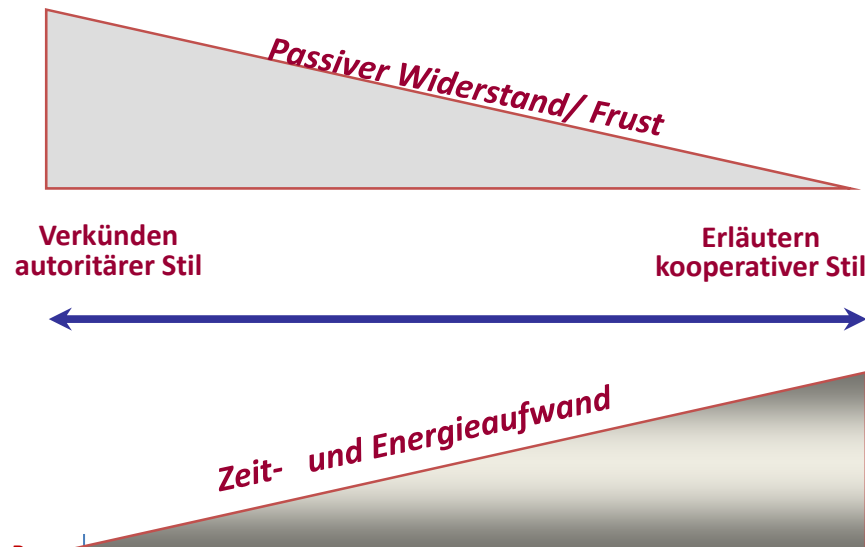
(6) Das Beurteilungsgespräch

- Vier Gesprächsvarianten
- Auf die Einstellung kommt es an
- Verkünden oder Erörtern
- Fehler erkennen, heißt Fehler vermeiden
- Worauf sollte ich bei dem Beurteilungsgespräch achten? 22 Merkposten

Gesprächssituationen im Zusammenhang mit der Beurteilung

1. Abstimmungsgespräch Beurteiler und zu Beurteiler vor der Beurteilung zur Vorbereitung der Beurteilung
2. Abstimmungsgespräch mit dem Zweitbeurteiler
3. Eröffnung der Beurteilung
4. Nachbereitungsgespräche

Das Beurteilungsgespräch



Beurteilung

Das Eröffnungsgespräch

Die Rolle des Richters	Die Rolle des Coach
←----->	
Verkünden autoritärer Stil :	Erläutern kooperativer Stil
<ul style="list-style-type: none"> • Das Ergebnis wird eröffnet und begründet. • Interaktionen werden auf ein Mindestmaß beschränkt: „So sehe ich Sie!“ • Restringierter Sprach-Code 	<ul style="list-style-type: none"> • Das Ergebnis wird erläutert, beschrieben und begründet. • Interaktionen sind gewünscht: „Ich sehe sie so, weil ...! Wie erklären Sie sich dieses Verhalten? Wie sehen Sie sich selbst?“ • Elaborierter, erklärender Sprach-Code

Nutzen - Aufwand eines Eröffnungsgesprächs

Verkünden
autoritärer Stil

Erläutern
kooperativer Stil



Vorteile

Energieaufwand überschaubar
Zeitsparend

Vorteile

Abgleich von Selbst- und Fremdbild
Verhaltenskorrektur
Verständnis führt zum Verstehen

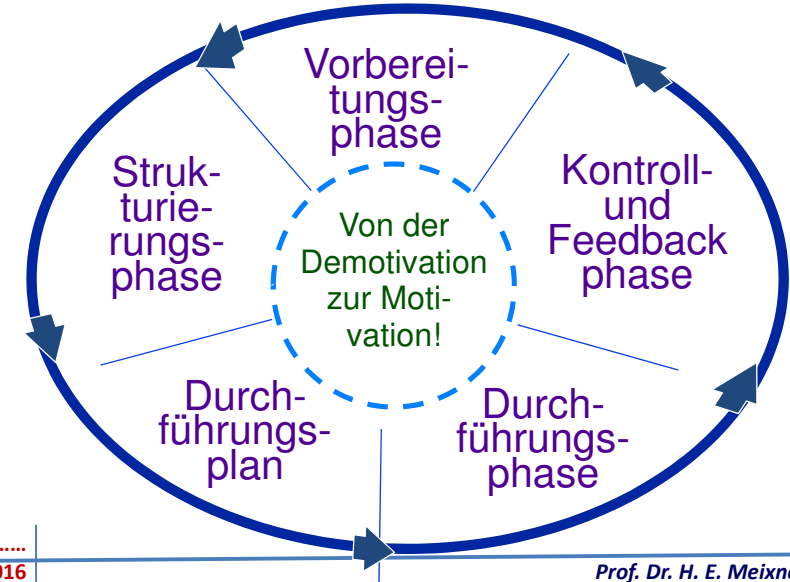
Nachteile

Latente Konflikte möglich
Unverstanden/ungerecht
Fehlendes Verständnis
Demotivation
Ausgeliefert sein

Nachteile

Zeitaufwendig
Energieaufwendig
Verunsichernd für Beurteiler
Frustr durch falsche Wortwahl

Fünf Phasen der Vorbereitung



Fünf Phasen der Beurteilung (Beurteilungszyklus)

1. **Die Vorbereitungsphase:** Sie ist das Kernstück einer guten Beurteilung. Hier werden die - mental/ Einstimmung - Weichen gestellt.
2. **Strukturierungsphase:** Hier werden die Inhalte so aufbereitet, dass der Adressat sie verstehen und akzeptieren kann.
3. **der Durchführungsplan:** Im Leben kommt es häufig nicht nur darauf an, was im Verlauf eines Gespräches gesagt wird, sondern, wann was gesagt wird.
4. **Die Interaktionsphase/ Gespräch:** Die Wahl der Worte, die direkten und indirekten Botschaften bestimmen das Klima des Gesprächs.
5. **Die Nachbereitungs-/ Kontrollphase:** Aus Fehlern lernen, heißt, Abläufe transparent und nachvollziehbar zu machen. Aus dem Vergleich: "Was wollte ich erreichen?" und "Was habe ich erreicht" lassen sich Rückschlüsse für die Zukunft ziehen.

Auftrags-/ Rollenanalyse:

Der Auftrag leitet sich aus den Beurteilungsbestimmungen ab. Bezogen auf die Rollenanalyse: Fördern, Fordern und Entwickeln ist eine zentrale Führungsaufgabe. Der Nachfolger einer Einheit muss besser qualifiziert sein, als der Vorgänger.

Die strategischen Ziele einer Beurteilung ergeben sich aus den Bestimmungen: Leitung und Beurteiler gehen bei der Beurteilung einen Kontrakt ein: Die Beurteilung von Mitarbeitern ist eine Führungsaufgabe. Innerhalb der strategischen Ziele kann der Beurteiler taktische und operationale Ziele ableiten.

Entscheidend ist Ihre Rolle als Führungskraft: Was bedeutet die Beurteilung für Sie?

Zielanalyse

Wer ein Ziel im Auge hat, kann den Weg bestimmen

Fragen, die sich bei der Zielanalyse stellen, sind zum Beispiel:

- Was will ich mit einer Beurteilung (allgemein bis hin zu speziell) erreichen?
- Was sollte aus meiner Sicht am Ende eines Beurteilungsdurchgangs stehen?
- Was will ich durch die Beurteilung im Team erreichen?
- Was sollte auf keinen Fall durch die Beurteilung eintreten?
- Was will ich bei Mitarbeiter X, Y... etc erreichen?

Hinführungsphase

Beurteiler: „Ich schlage folgendes Vorgehen vor:

1. Wir gehen zunächst auf Ihre Fragen ein
2. Was ich ihnen noch gerne sagen möchte
3. Wege und Perspektiven für die Zukunft.“

Merkpunkte

Worauf Sie beim Beurteilungsgespräch achten sollten

Merkpunkte

Worauf Sie beim Beurteilungsgespräch achten sollten

1. Bereiten Sie sich auf das Beurteilungsgespräch umsichtig vor!
Bauen Sie auf Fakten.
Je konkreter Sie Ihre Beurteilung an nachvollziehbaren, exemplarischen und für die Arbeit charakteristischen Beobachtungen und Leistungsergebnissen festmachen können, um so transparenter wird Ihre Einschätzung für den Mitarbeiter.
Erhöhen Sie die Akzeptanz Ihres Urteils.

2. Auf Ihre Einstellung kommt es an: Wenn Sie von der Notwendigkeit einer Beurteilung nicht überzeugt sind, wird es schwer sein, den Betroffenen Ihre Beurteilung glaubhaft zu vermitteln.

Die Beurteilung ist eine Führungsaufgabe, der Sie sich als Führungskraft stellen müssen! (Auftrags- und Rollenanalyse)

3. Wägen Sie ab, was Sie mit der Beurteilung bei Ihrem Mitarbeiter/ Ihrer Mitarbeiterin erreichen wollen. Erfolgserlebnisse motivieren, konstruktive Kritik hilft, Stärken auszubauen und Schwächen anzugehen! (Zielanalyse)

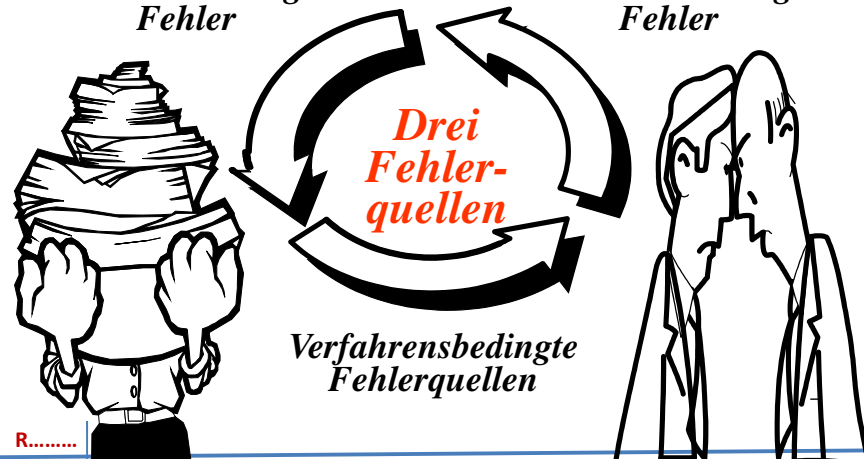
4. Versetzen Sie sich in die Rolle des Partners, den Sie zu beurteilen haben. Prüfen Sie, wie er mit Kritik umgeht, versetzen Sie sich in seine Ängste, Erwartungen. Hinterfragen Sie aber auch, das "Warum" seines Leistungsverhaltens. (Adressatenanalyse)

5. Setzen Sie sich mit den möglichen Fehlern und Verzerrungen bei einer Beurteilung auseinander. Es gibt nicht nur Fehler im System, es gibt auch Beurteilungsfehler, die von Ihnen bzw. von den zu Beurteilenden ausgehen können. Fehlerquellen erkennen, heißt, Fehler zu vermeiden. (Selbstreflexion)

Beurteilungsverzerrungen

Durch den Beurteiler bedingte Fehler

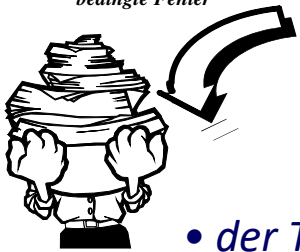
Durch den Beurteilten bedingte Fehler



Verfahrensbedingte VERZERRUNGEN

1. Fehlsteuerung im System
2. Beurteilungskonzeption
3. Beurteilungszeiträume
4. Ungenaue Merkmalsdefinitionen
5. Skalierungen
6. Quotierungen

Durch den Beurteiler
bedingte Fehler



Beurteiler

Beabsichtigte Fehler

- der Trend zur Milde
- der Trend zur Strenge
- der Trend zur Mitte
- der Weglobe- Effekt
- das Kumpanei-Syndrom
- das eigene Erlebnis

R.....
2016

Prof. Dr. H. E. Meixner

Unbeabsichtigte Fehler Beurteiler

Die selektive Wahrnehmung: Unbewußt oder auch bewußt sieht der Bewerter nur das, was er sehen möchte.

- Der Nikolaus-Effekt: Die "Weihnachtsstimmung" kann sich für den zu Beurteilenden günstig auf Bewertungen auswirken. Der Beurteiler läßt sich durch diese Stimmung bei der Urteilsfindung leiten..
- Der Andorra-/Pygmalion-Effekt: Häufig lassen wir uns in unserem Rollenverhalten durch die Erwartungen unserer Umwelt beeinflussen. Man kann dabei leicht so werden, wie es die Umwelt von einem erwartet

R.....
2016

Prof. Dr. H. E. Meixner

Unbeabsichtigte Fehler Beurteiler

- Der Halo-Effekt: Neigung des Beurteilers, sich von eindrucksvoll erlebten Einzelbeobachtungen beeinflussen zu lassen..
- Der Reihungseffekt: Der Reihungseffekt kann auftreten, wenn mehrere Beurteilungen hintereinander anstehen..
- Der Primacy-Effekt (erster Eindruck): Diesem Fehler-typ unterliegt, wer sich aufgrund eines ersten Eindrucks bereits ein "festes Urteil" bildet und alle folgenden Verhaltensweisen nur noch selektiert wahrnimmt.

R.....
2016

Prof. Dr. H. E. Meixner

Unbeabsichtigte Fehler Beurteiler

Der logische Fehler: Es wird von einigen beobachteten Merkmalen auf andere geschlossen: Wer lügt, der klaut auch.

Das dramatische Ereignis: Ein Fehlgriff verfolgt den Verursacher/in

Das Ähnlichkeits-/ bzw. Kontrastphänomen: Gemeinsames verbindet aber auch: die innere Ablehnung wird zur äußeren.

Das Phänomen der Selbstverständlichkeiten bzw. die informelle soziale Situation: Ist der Ruf erst ruiniert...

Das Star-Phänomen: Die Serie des Erfolgs

Das eigene Menschenbild: Der eigene Maßstab wird zur Bewertungsgrundlage

R.....
2016

Prof. Dr. H. E. Meixner

Beurteilungsfehler durch den Beurteilten ausgelöst



Der ungeschickte Querdenker

Kontakt schafft Sympathie

Der Zurückhaltende

Der bereitwillige Abwehrtyp

Der Ängstliche

Der Komplizierte

Der wortreiche Selbstdarsteller

Der penetrante Einforderer

6. Raum, Zeitpunkt, Terminabsprache und Abfolge der Gespräche sind wichtige Eckwerte.
Sie bestimmen die Atmosphäre des Beurteilungsgesprächs.
Schaffen Sie optimale Voraussetzungen.

7. Stimmen Sie sich positiv auf das Beurteilungsgespräch ein.
Sehen Sie in dem Gespräch eine gemeinsame Chance, um Sach-, Leistungs- und Beziehungsaspekte zu klären, zumindest aber Ihre Position zu verdeutlichen.

8. Spielen Sie nicht die Rolle des Richters!
Die Beurteilung ist und bleibt ein Prozess der Meinungsbildung und unterliegt somit vielen Verzerrungen.
Lassen Sie erkennen: "Nobody is perfect!" Wir lernen ständig hinzu! Aber stehen Sie zu dem Bild, das Sie sich nach besten Wissen von den Leistungen des Mitarbeiters/ Mitarbeiterin gemacht haben!

9. Sie stärken das Vertrauensverhältnis zu Ihrem Mitarbeiter, indem Sie ein deutliches Bereitschaftssignal geben: "Ich möchte meine Beurteilung noch einmal kritisch hinterfragen. Deshalb bin ich an Ihrer Einschätzung interessiert!"

10. Auf den Einstieg kommt es bei dem Beurteilungsgespräch an!
Suchen Sie bei der Eröffnung der Beurteilung im Gespräch den Dialogform!
Gutsherren verkünden, der Coach begründet, erläutert, wägt ab und klärt durch einen Dialog!

11. Bauen Sie mögliche Widerstände bereits zu Beginn des Gesprächs ab!
Holen Sie den Partner im Beurteilungsgespräch dort ab, wo er steht: Achten Sie darauf, was er sagt, wie er es sagt, und achten Sie darauf, wie Sie darauf reagieren!
Lesen Sie zwischen den Zeilen!

12. Erzeugen Sie in dem Gespräch ein Klima von Gelassenheit und ein Klima des gemeinsamen Lernens durch Anschaulichkeit, fundierte Beobachtung und Fairness!

Schaffen Sie Transparenz: So sehen Sie den Beurteilten und so wird er gesehen!

Das schafft, wenn auch mitunter schmerzhaft, Sicherheit: Der Mitarbeiter weiß, wo er steht und wie er gesehen wird.

R.....
2016

Prof. Dr. H. E. Meixner

13. Machen Sie sich und dem zu Beurteilenden klar: Dies ist eine Leistungsinventur.

Signalisieren Sie Ihrem Mitarbeiter/ Mitarbeiterin, dass man auch als Beurteiler ständig hinzulernen muss.

Ziel des Beurteilungsgesprächs: Mögliche Diskrepanzen zwischen Ihrer Beurteilung und der Selbstbeurteilung des Mitarbeiters zu verringern.

14. Organisieren Sie nach dem Einstieg in das Beurteilungsgespräch mit den Beurteilungspartner den Gesprächsablauf.

Zeigen Sie auf, welche Punkte in diesem Gespräch Ihnen wichtig sind, und fordern sie den zu Beurteilenden auf, seine Punkte einzubringen. (Hinführungsphase)

R.....
2016

Prof. Dr. H. E. Meixner

15. Menschen wollen Recht haben. Spielen Sie nicht das Spiel des Recht-Haben-Wollens!

Entkrampfen Sie bei Widerspruch die Gesprächs- Atmosphäre! Verteidigen Sie nicht ihre Position, sondern hinterfragen Sie bei Abweichungen von Ihrem Bild, wieso der Partner es anders sieht. Suchen Sie auch hier den Dialog.

Unterscheiden Sie dabei zwischen Meinungsverschiedenheiten, Missverständnissen und unterschiedlichen Standpunkten.

R.....
2016

Prof. Dr. H. E. Meixner

16. Lassen Sie sich nicht auf Vergleiche mit anderen ein, und vermeiden auch Sie, den Vergleich mit anderen!

Setzen Sie auf die sachlichen Leistungsvergleiche!

Orientieren Sie sich an Fakten, nicht an Kronzeugen!

17. Gehen Sie über mögliche Beurteilungsfehler oder einen ungelösten Dissens nicht einfach hinweg!

Sagen Sie Ihrem Mitarbeiter, wenn es Aspekte gibt, die für Sie neu sind und die Sie nicht berücksichtigt haben.

Wer sich auf den Standpunkt des anderen einlässt, dem werden sich neue Perspektiven eröffnen.

R.....
2016

Prof. Dr. H. E. Meixner

18. Achten Sie auf eine situations- und persongerechte Ausgewogenheit bei der Vermittlung von Stärken und Schwächen, von Anerkennung und Kritik.

Setzen Sie auf eine angemessene Wortwahl.
Bieten Sie Hilfe an, wenn Sie Möglichkeiten sehen.
Bleiben Sie aber realistisch.

19. Vermeiden Sie ein unrealistisches Harmonie-management.

Reden Sie nicht schön, was verbessert werden kann.

R.....
2016

Prof. Dr. H. E. Meixner

20. Schaffen Sie eine Gesprächsebene, in der sich Interaktionen entwickeln können.

Fragen Sie Ihren Partner, bei welchen Punkten seine Einschätzung von der Ihrigen abweicht. Nehmen Sie das Gesagte ernst und arbeiten Sie in einer offenen Aussprache Unterschiede in der Wahrnehmung heraus.

21. Enden Sie das Gespräch mit einer Perspektive.

Es geht nicht um das Bewältigen der Vergangenheit, es geht um eine realistische Perspektive für die Zukunft. Vereinbaren Sie motivierende Schritte für die Zukunft.

R.....
2016

Prof. Dr. H. E. Meixner

22. Lassen Sie das Beurteilungsgespräch noch einmal auf sich wirken: Notieren Sie sich, was sie nachdenklich stimmt, und was Sie in den weiteren Beurteilungsgesprächen verbessern können.

Denken Sie daran: Alles lässt sich verbessern und kein Mensch ist perfekt!

R.....
2016

Prof. Dr. H. E. Meixner