

Beurteilung von Mitarbeitern

FHBund, Brühl/Rhld.
April 1997

Seminar für den
Geschäftsbereich des BMI

Prof. Dr. Burkhardt Kreams

Unterlagen unter Verwendung von gemeinsamen
Arbeitsergebnissen mit und Folien von
Dr. Frank Dulisch, FH Bund, Brühl

Online-Quelle:

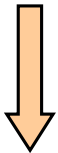
<http://www.verwaltungsmanagement.info/allgemein/beurteilung-bmi-mit-Zusatzinfos.pdf>

Ausgangslage im öffentlichen Dienst

1. **Mehr Arbeit** durch ständige Stellenkürzungen
2. **Weniger Aufstieg** durch Stellenknappheit, Übernahme des Überhangs (BAFI), Berlin-Umzug usw.
3. **weniger Geld:** Besoldungserhöhungen allenfalls zum Inflationsausgleich, teilweise aufgezehrt zur Anpassung an die neue Besoldungs- und Versorgungsstruktur, späterer Anstieg durch Neuregelung der „Leistungsstufen“
4. **schlechtere Noten** durch die Neuregelung der Beurteilung

Entstehung der Richtlinien

- Forderungen nach Verbesserungen bereits durch die *Studienkommission für die Reform des öffentlichen Dienstrechts*, 1973
- Entwicklung und Erprobung eines neuen Beurteilungsverfahrens durch den BMI mit Auswertung 1981 (*Gaugler* u.a.)
- Entwurf der Richtlinien unter Einbeziehung des Geschäftsbereichs
- Erprobung der neuen Richtlinien durch das BAFI
- Zustimmung des HPR im Juni 1995
- überarbeiteter Entwurf vom März 1997, soll zum Juli in Kraft treten



Mitarbeiterbeurteilung im GB des BMI - Seminarunterlagen - Krems - 11/97

3

“Allgemeine Schlußfolgerungen” im Evaluationsbericht von Gaugler u.a., 1981, S. 143:

“Die erprobten Beurteilungssysteme und die allgemeinen Verfahrensregelungen haben sich grundsätzlich bewährt.

Kriterien dieser Aussage sind die Ziele, mit denen sich die Studienkommissionen für die Reform des öffentlichen Dienstrechts und die Bundesregierung identifiziert haben:

- Stärkere Differenzierung zwischen Leistung und Befähigung
- Stärkere Differenzierung zwischen den Mitarbeitern
- Versachlichung der Beurteilung
- Erhöhung des Aussagegehalts
- Erhöhung der Transparenz
- Minimierung von Beurteilungsfehlern
- Stärkere Einbeziehung des Mitarbeiters in den Beurteilungsablauf
- Anwendung gleicher Beurteilungsmaßstäbe in den Dienststellen.“

Ziele der Richtlinien

1. Vereinheitlichung im Geschäftsbereich
2. Bessere Grundlagen für die Personalwirtschaft
3. Verstärkte Leistungsorientierung als Beitrag zu besseren Leistungen der Verwaltung (Grundlagen für Leistungsstufen, Zulagen, Prämien)
4. Vereinheitlichung und Verbesserung der Personalführung

1. Ziel: **Vereinheitlichung im Geschäftsbereich**

- derzeit **vier** verschiedenen Beurteilungsverfahren im BMI-Bereich
- zum Teil gelten noch die Richtlinien 1970/1980,
- mit uneinheitlicher Praxis,
- neue Richtlinien bereits seit Jahren
 - im Ministerium eingeführt,
 - beim BGS angewendet.

2. Ziel: Verbesserung der Personalwirtschaft

- Beurteilungen bisher zu verschiedenen Zeitpunkten, deshalb nicht vergleichbar
- oft nicht aktuell
- inhaltlich oft eine unzureichende Grundlage für Personalentscheidungen (Beförderungen, Umsetzungen, Personalfördermaßnahmen)

3. Ziel: Bessere Leistungsorientierung

- Arbeitsergebnisse stehen im Vordergrund der Beurteilung, nicht mehr "Eigenschaften"
- Abstimmung über Maßstäbe und Beteiligung des Zweitbeurteilers
- Begründungszwang für Spitzennoten
- häufigere Beurteilungen in transparentem Verfahren
- Quoten für Spitzennoten, um „Bestnoteninflation“ auszuschließen

4. Ziel: Bessere Personalführung

- Personalführungsgespräche mindestens einmal pro Jahr
- werden zur Voraussetzung für die Beurteilung und in der Beurteilung dokumentiert
- neue Beurteilung erzwingt Gespräche über Arbeitsziele und -ergebnisse
- bessere Personalförderung durch Vorgaben über den Inhalt der Personalführungsgespräche und der Beurteilung

Wesentliche Änderungen

1. **Abstimmung** zwischen allen Führungsebenen und Beurteilern wird erforderlich
2. Es soll **mehr gesprochen** und weniger geschrieben werden: Personalführungsgespräche, Beurteilungsvorgespräch, Beurteilungsgespräch
3. Die **Führungsaufgabe** wird betont, Anforderungen an die Wahrnehmung der Führungsaufgaben werden als Mindestniveau verbindlich vorgegeben
4. **Finanzielle Konsequenzen** für gute und schlechte Leistungen durch das „Reformgesetz“

Finanzielle Konsequenzen für gute und schlechte Leistungen durch das „Reformgesetz“

1. **Vorzeitiges Aufsteigen** in der Leistungsstufe bei „dauerhaft hervorragenden Leistungen“ für maximal 10% der Beamten (§ 27 III BBesG)
2. **Verbleib** in der bisherigen Stufe, wenn „die Leistung nicht den mit dem Amt verbundenen durchschnittlichen Anforderungen entspricht“ (§ 27 III BBesG)
3. **Leistungszulagen und Leistungsprämien** (befristete Zulagen bzw. Einmalzahlungen) zur Abgeltung von herausragenden besonderen Leistungen an bis zu 10% im Rahmen besonderer haushaltsrechtlicher Vorschriften (§ 42a BBesG)

Alte und neue Richtlinien im Vergleich

	alte Richtlinien	neue Richtlinien
Anzahl der Merkmale	variabel	
Leistung Befähigung		16 / 21 12
Kriterien eher	flexibel	einheitlich
Formulierung weitgehend	frei	standardisiert
Noten / Abstufungen	7 / streng, wohl.	5 / 9
Art der Bewertung	schulnotenähnlich	1-5, A-D
Quotierung	nein	durch Richtwerte
verbindliche Gesamtnote	Erstbeurteiler	Zweitbeurteiler

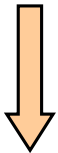
Art. 33 Abs. 2 GG: “Bestenauslese”

Jeder Deutsche hat nach seiner

- Eignung,
- Befähigung und
- fachlichen Leistung

gleichen Zugang zu jedem öffentlichen Amte.

Frage: Welche Bedeutung hat die Mitarbeiterbeurteilung für die „Bestenauslese“?



Mitarbeiterbeurteilung im GB des BMI - Seminarunterlagen - Krems - 11/97

12

Die Vorschrift wird in der BundeslaufbahnVO konkretisiert:

■ **Leistungsgrundsatz: § 1 Abs. 1 BLV:**

“Bei Einstellung, Anstellung, Übertragung von Dienstposten, Beförderung und Aufstieg der Beamten ist nur nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung zu entscheiden.”

Leistung: § 1 Abs. 4 BLV

“Die fachliche Leistung besteht in den nach den dienstlichen Anforderungen bewerteten Arbeits-ergebnissen.”

***Vergangenheitsorientiert:** die gezeigte Leistung.*

■ **Befähigung: § 1 Abs. 3 BLV**

Die Befähigung umfaßt die für die dienstliche Verwendung wesentlichen

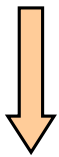
- » Fähigkeiten,
- » Kenntnisse,
- » Fertigkeiten
- » sonstigen Eigenschaften

***Zukunftsorientiert:** das Potential des Mitarbeiters.*

Tendenzen in der Wirtschaft

- Beurteilungen als Förder- und Führungsinstrument, z.B. "Gespräch" mit gemeinsamem Protokoll über Zielvereinbarungen und Fördermaßnahmen
- 360°-Beurteilungen (Einbeziehung anderer Informationen, z.B. von Kollegen, Kunden, Selbstbeurteilung)
- Vorgesetztenbeurteilung (Vorgesetzten-Feedback)
- **Auswahlentscheidungen** durch besondere Verfahren, weil die Leistungen am *bisherigen* Arbeitsplatz keine Aussagen über die *zukünftige* Bewährung zulassen.

Übertragbarkeit auf die Verwaltung?



Grundsätzlich ja, allerdings mit Anpassungsproblemen: Wer sind die Kunden? Lassen sich Leistungen ausreichend beurteilen, z.B. die Qualität von Informationen ohne Marktwert? **Einbindung in neues Management!**

Mitarbeiterbeurteilung im GB des BMI - Seminarunterlagen - Krems - 11/97

13

Zum **Beurteilungsgespräch** vgl. *Stehle*, Mitarbeiterbeurteilung. In: Lutz von Rosenstiel u.a. (Hg.), Führung von Mitarbeitern. 2. Aufl., 1993, S.173-194

Zu den **Auswahlverfahren** vgl. *Schuler*: Auswahl von Mitarbeitern. In: Lutz von Rosenstiel u.a. (Hg.), Führung von Mitarbeitern. 2. Aufl., 1993, S.113-140

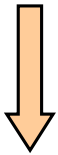
Unterschiede zwischen Wirtschaft und Verwaltung:

- Aufgrund der Konkurrenz ist die Situation in der Privatwirtschaft oft dynamischer als in der Verwaltung mit gesetzlich vorgegebenen, über Jahre hinweg konstanten Aufgaben.
- Öffentliche Aufgaben sind teils komplexer (Interessengegensätze müssen entschieden oder ausgeglichen werden, Einflüsse der Politik, Probleme der Erfolgsmessung: wie läßt sich der Erfolg des BGS oder des BKA messen?)
- **Die Unterschiede rechtfertigen aber keinen Verzicht auf**
- **die ausdrückliche Formulierung operationaler Ziele** (Qualitäts-, Mengen-, Zeit-, Bürgerziele usw.),
- **die Bilanzierung der Zielerreichung über Kennzahlen,**
- **Controlling:** Bilanzierung im Rahmen eines Informations- und Steuerungsystems als Leitungsinstrument

Bedeutung der Leistungsbeurteilung für die “Bestenauswahl”

Das Peter-Prinzip:

“In einer Hierarchie neigt jeder Beschäftigte dazu, bis zu seiner Stufe der Unfähigkeit aufzusteigen.”



Siehe hierzu die Anmerkungen unten!

Beispiel: Bearbeiter wird Vorgesetzter

Ein guter Sachbearbeiter wird zum Sachgebietsleiter befördert; mögliche Folge kann eine deutliche Leistungsminderung der Arbeitseinheit sein, denn:

- ein gute Sachbearbeiter geht verloren,
- die Arbeitsleistung der anderen Sachbearbeiter sinkt, weil sie jetzt einen schlechten Vorgesetzten haben.

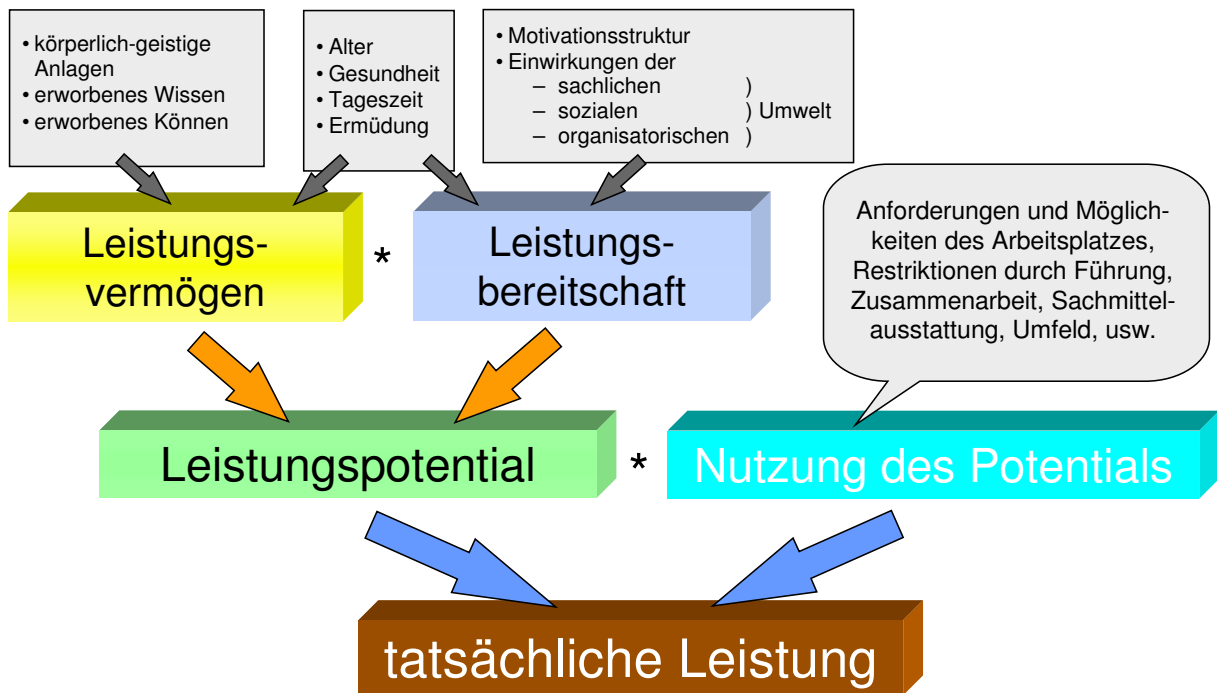
Folgerungen:

Entwicklung und Nutzung des Potentials statt (nur) Belohnung von Leistung.

Bereits Art. 33 II GG gebietet die Berücksichtigung der **Eignung** bei der Auswahl, nicht nur der Leistung!

Problem: Wie im öffentlichen Dienst zu verwirklichen?
Besondere Auswahlverfahren (z.B. Assessment-Center) sind wenig bekannt und üblich.

Einflussgrößen auf die Leistung



Welche Möglichkeiten hat z.B. ein Registrator, "sehr gute" Leistungen zu erbringen, die ihn aus der Gruppe der Registratoren herausheben?

Managementaufgaben

- **Sachliche Führung:** insbesondere Planung, Organisation, Zielvereinbarungen, Information, Koordination, (nur) Grundsatzentscheidungen, Stichproben- und Ergebniskontrolle, „MbO“ oder andere Managementtechniken
- **Personalführung:** insbesondere
 - dienstliche Unterweisung, Information
= Einwirkung auf die **Leistungsfähigkeit**
 - Motivation = Einwirkung auf die **Leistungsbereitschaft**
 - Personaleinsatz,
 - Personalförderung

Mehr Leistung ohne Änderung des Managements?

Leistung bedeutet "Beitrag zum Erfolg der Organisation". Wenn es

- keine definierten Ziele und
- kein Verfahren gibt, um den Erfolg der *Organisation* zu messen,

kann auch die Leistung des einzelnen (sein Beitrag zum Erfolg der Organisation) nicht beurteilt werden.

Oechsler 1996 zur „Kleinen Dienstrechtsreform“

Die andere, verwaltungswissenschaftliche Sicht von „Leistung“.

These: wenn die Dienstrechtsreform einen Beitrag zur Verbesserung der Leistung der Verwaltung bringen soll (und darauf käme es an!), dann gibt es weitere Bedingungen dafür, daß dies eintreten kann.

Folgerung siehe nächste Folie

Leistungsbeurteilung durch Erstbeurteiler - Übersicht

- **Tätigkeiten** beschreiben, die den Arbeitsplatz prägen
- **Merkmalskatalog** überprüfen:
 - Streichen nicht zutreffender Merkmale
 - Ergänzen erforderlicher Leistungsmerkmale
- **Ankreuzen** besonders wichtiger Merkmale
- **Einstufung** anhand der Merkmale
- **Gesamtnote** bilden ("freie" Bildung, keine Bindung an arithmetisches Mittel)

Tätigkeitsbeschreibung

- ist Grundlage der Leistungsbeurteilung für alle Beteiligten
- enthält “die den Arbeitsplatz prägenden Tätigkeiten”
- in der Regel nicht mehr als fünf
- sollte für Beschäftigte mit gleichartigen Aufgabengebieten einheitlich sein

Grundlagen der Tätigkeitsbeschreibung

- “Als Vorgesetzter weiß man, was der Mitarbeiter tut.”
- Stellen Sie sicher, dass die Tätigkeitsbeschreibung mit den schriftlichen Festlegungen übereinstimmen:
 - GVPI,
 - Stellenbeschreibung,
 - Arbeitsanweisungen,
 - Übertragung/Einschränkung des Zeichnungsrechts, der Mittelbewirtschaftung usw.
(ggf. aktualisieren: Führungsaufgabe “Organisation”)

Verfahren

- Orientierung des Verfahrens:
 - Transparenz und Konsens über Aufgaben, Befugnisse, Arbeitsziele für alle Beteiligten;
 - Nachvollziehbarkeit gewährleisten!
 - ***Fehler in der Tätigkeitsbeschreibung machen die Beurteilung anfechtbar!***
- Klärung bei Einführung eines neuen Mitarbeiters, Fortschreibung regelmäßig im Rahmen der Personalführungsgespräche
- Erörterung mit dem Mitarbeiter im Gespräch *vor* der Beurteilung, möglichst Konsens erreichen

Tätigkeitsbeschreibung: Beispiel 1

Sachbearbeiter im StBA

- Bereich Regionalstatistik:
 - Abwicklung von Anfragen
- Anonymisierung
 - Mitarbeit bei der Weiterentwicklung der Verfahren nach § 16 BStatG
 - Prüfung der Anwendung der Richtlinien nach § 16 BStatG
- Informationsrecherchen für die Amtsleitung
- Vorbereitung von Sitzungsunterlagen

Tätigkeitsbeschreibung: Beispiel 2

Sachbearbeiter im StBA

- Spezifizierung von Tabellen
- Entwurf der PL-Kontrolle
- schriftliche und telefonische Beantwortung von Anfragen nach statistischen Daten
- Erstellung von Abläufen zur Ermittlung von statistischen Ergebnissen mittels STATIS-BUND oder APC-Standardsoftware
- Überprüfen der Länderdaten auf Konsistenz

Tätigkeitsbeschreibung: Beispiel 3

Hauptsachbearbeiter im StBA / A 13

Bereich: GWZ

- Personalführung
- Entwicklung des Fragebogens
- Konzept zum Tabellenprogramm
- Qualitätskontrolle der Ergebnisse

Tätigkeitsbeschreibung: Beispiel 4

Hauptsachbearbeiter im StBA, VGR

- Fachstatistiken auswerten zur Berechnung der Größe XY
- Entwicklung von Schätzverfahren und von EDV-Programmen
- Führungs- und Organisationsaufgaben
- Beantwortung schwieriger Anfragen
- Bearbeitung von Methodenfragen sowie Sonderauswertungen

Tätigkeitsbeschreibung: Beispiel 5

Verwaltungssachbearbeiter im StBA

- Bearbeitung von Personalangelegenheiten der Abteilung
- Beschaffen und Verwalten der Sachmittel und Infrastruktur
- Leitung des Abteilungsbüros
- Durchführung von IT-Beschaffungen

Leistungsmerkmale sollen ...

- **gültig** (“valide”) sein:
 - sich auf die beschriebenen Tätigkeiten und deren Arbeitsergebnisse beziehen,
- **zuverlässig** (“reliabel”) messen:
 - Sie dürfen sich nicht überschneiden, sonst werden Stärken/Schwächen doppelt gewertet:
 - **keine versteckte Doppelwertung!** -
 - Ausprägungen müssen unterscheidbar sein.
- Vorgegebene Leistungsmerkmale sind kein "Korsett".
Besser
 - neue eigene Merkmale
 - als vorhandene „hinbiegen“, obwohl sie eigentlich nicht passen.

Merkmalsgruppen

- Arbeitsergebnisse
- Fachkenntnisse
- Arbeitsweise
- soziale Kompetenz
- bei Vorgesetzten: Führungsleistung

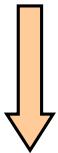
Einzelheiten in Anlage 2 der Richtlinien

Gewichtung der Leistungsmerkmale und „Einstufung“ der Leistung der Mitarbeiter:

Berücksichtigen Sie die „Produkt-Charakteristika“ der KLR

Im Rahmen der Kosten- und Leistungsrechnung werden die Verwaltungsleistungen als „Produkte“ beschrieben.

Dazu gehören auch „Kennzahlen für das Produkt“ und „Qualitätskriterien“. Wenn dies die für die Verwaltung wichtigen Aspekte sind, muss sich das in der Beurteilung der Mitarbeiter widerspiegeln!



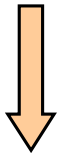
Beispiel: In der Standard-KLR sind als Produkt-Charakteristika für das Produkt **Berechnung von Beihilfen** genannt:

- als Kennzahlen:
 - Zahl der Anträge, Vorgänge, Auszahlungen
 - Zeit
 - Kosten pro Mitarbeiter
 - Kosten pro Vorgang
 - Kosten je Buchung/Auszahlung
- als Qualitätskriterien:
 - Korrekte Berechnung der Beihilfe / Fehlerrate
 - Bearbeitungsgeschwindigkeit
 - Fachkompetenz
 - Freundlichkeit der Beratung
 - Reklamationen

Diese Festlegungen dokumentieren, was die Leitung als besonders wichtig ansieht. Sie müssen deshalb in den Führungsprozess integriert und bei der Beurteilung berücksichtigt werden.

Sonderfragen

- Bewertung von **Führungsteilaufgaben**, z.B. Sachgebietsleiter
- Bewertung der **Vertretungstätigkeit**
- Beurteilung von **Ausbildern, Dozenten**
- Bewertung von **Teamarbeit**
- Sonstige Sonderfragen



Mitarbeiterbeurteilung im GB des BMI - Seminarunterlagen - Krems - 11/97

31

Führungsteilaufgaben: Mitarbeiter können fachliche begrenzte Weisungsbefugnisse haben ohne Vorgesetzte zu sein. Vgl. "Richtlinien über Aufgabenerledigung ...", Nr. 3.5.2, 3.5.3, sinngemäß:

Es kann ... festgelegt werden, daß Mitarbeiter in bestimmten Aufgabenbereichen oder bei einzelnen Aufgaben den Weisungen eines Mitarbeiters einer höheren Laufbahngruppe unterstehen.

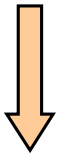
Führungsteilaufgaben müssen bei der Beurteilung berücksichtigt werden. Die Bewertung kann durch Merkmale der Gruppe "Arbeits-ergebnisse" oder "Führung" erfolgen.

Vertretung: Unterscheide

- den **Platzhalter** (trifft nur unaufschiebbare Maßnahmen, i.d.R. *nicht zu berücksichtigen*),
- den **ständigen Vertreter**, der auch bei Anwesenheit des Amtsinhabers einen Teil der Führungsaufgaben wahrnimmt, was in der Beurteilung *berücksichtigt werden muß*,
- den normalen „**Abwesenheitsvertreter**“, der auch die laufenden Geschäfte weiterbetreut, d.h. 7 Wochen im Jahr die Arbeits- *den* Einheit leitet. Zusätzlich muß er sich ständig über die Geschäfte *informiert halten*, um bei Bedarf die Funktion übernehmen zu *können*; das wird i.d.R. mit angemessenem Gewicht in der *Beurteilung zu berücksichtigen sein*.

Arten von Beurteilungsmaßstäben

- **relative** Maßstäbe orientieren sich an den Leistungen einer Vergleichsgruppe
 - Rangordnungsverfahren
 - Quotierung bzw. Richtwerte
- **absolute** Maßstäbe beziehen sich auf festgelegte bzw. vereinbarte Leistungserwartungen und verknüpfen diese mit Einstufungen.
- **freies Einstufungsverfahren**



→ **relativer (sozialer) Maßstab mit Vergleich zwischen einzelnen Mitarbeitern**

-**Rangordnungsverfahren** bringen die Mitarbeiter in eine Rangreihe bezüglich jedes einzelnen Merkmals. Leitende Frage bei der Beurteilung: Ist die Leistung der Person A in Bezug auf ein bestimmtes Merkmal besser als die Person B. Ergebnis ist eine interne "Bundesligatabelle" in bezug auf die Leistung bzw. die einzelnen Leistungskriterien.

-**Quotierung** als feste Vorgabe, wieviel % der Mitarbeiter eine bestimmte Einstufung erhalten. Orientierung an einer Normalverteilung. Es handelt sich hier um eine modifizierte Form des Rangordnungsverfahrens. Während bei dem Rangordnungsverfahren jeder Platz nur einmal vergeben werden kann, ist es hier möglich, gleich gute Personen gleich gut zu bewerten.

→ **absoluter Maßstab**

vorab festgelegte bzw. vereinbarte Anforderungen: Beispiel: Wer 900 Beratungen im Jahr schafft, erhält bei dem Kriterium Arbeitsmenge eine 1, wer 800 schafft eine 2. Problem: Viele Leistungen und insbesondere ihre Qualitäten sind im Verwaltungsbereich nicht meßbar. Andererseits: Im Rahmen der Verwaltungsreform werden zunehmend meßbare Qualitätsindikatoren für "Verwaltungsprodukte" aufgestellt. (z. B. Meßung der Kundenzufriedenheit durch Bürgerbefragungen oder der Zweckmäßigkeit des Handelns durch quantifizierte Einsparungen)

→ **freies Einstufungsverfahren**

jeder Mitarbeiter wird daran gemessen wird, wie er den konkreten Anforderungen seines Arbeitsplatzes gewachsen ist. (z. B. "entspricht den Anforderungen" des Arbeitsplatzes (in diesem Kriterium). Dabei fließen bei dem Beurteiler auch Einschätzungen und Erwartungen ein, wie andere Personen mit den Anforderungen zurecht kommen.

Im Rahmen der neuen Beurteilungsrichtlinie wendet der Erstbeurteiler das freie Einstufungsverfahren an, der Zweitbeurteiler ist über die Quotierung gezwungen, stärker sozialen Maßstäbe Zugrundelegen und in gewisser Weise Rangreihen zu bilden.

Maßstab Leistungsbeurteilung

9	weit über Durchschnitt (Richtwert 15 %)	übertrifft die Anforderungen in besonderem Maße
8	über Durchschnitt (Richtwert 35 %)	übertrifft die Anforderungen
7		
6	Durchschnitt	entspricht den Anforderungen in jeder Hinsicht
5		
4		
3	unter Durchschnitt	entspricht im allgemeinen den Anforderung
2		
1	weit unter Durchschnitt	entspricht nicht den Anforderungen

Maßstab Leistungsbeurteilung

6		Entspricht den Anforderungen in jeder Hinsicht d.h. ohne Mängel!
5	Durchschnitt	
4		

Differenzierte Beurteilung

Zu einer differenzierten Beurteilung kann beitragen:

- Suchen Sie Vergleichsmöglichkeiten für den zu beurteilenden Mitarbeiter.
- Bilden Sie Rangreihen bzw.
- gruppieren Sie:
 - deutlich leistungsstärkere
 - deutlich leistungsschwächere
 - durchschnittliche Mitarbeiter

Fangen Sie mit den Mitarbeitern an, die am einfachsten einzuordnen sind. Dann lässt sich die Skala in der Regel plausibel ergänzen.

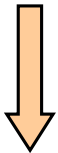
Empfehlung zur Bildung der Gesamtnote

- Prüfen Sie, ob sich eine plausible Gesamtnote ergibt (z.B. Einzelnoten verteilen sich um 6 Punkte, auch die Gewichtung macht diese Note ohne weiteres plausibel); **falls nicht:**
- Ermitteln Sie das arithmetische Mittel *zur eigenen Orientierung* und überprüfen Sie das Gesamtbild.
 - “ Haben bestimmte Kriterien *besonderes Gewicht*?
 - “ Wie ist der Mitarbeiter im Quervergleich zu Kollegen einzuschätzen?

Grundsatz: Sie haben einen Beurteilungsspielraum, aber die Gesamtnote muss “vertretbar” erscheinen.

Beurteilungsprobleme 1: Wer erhält die bessere Note?

	bearbeitete Fälle pro Jahr		
	1993	1994	1995
Bearbeiter 1	120	100	80
Bearbeiter 2	80	100	120
Bearbeiter 3	85	85	130



Mitarbeiterbeurteilung im Gß des BMI - Seminarunterlagen - Krems - 11/97

37

Bei den Leistungsbeurteilungen handelt es sich um Zeitraum-Beurteilungen. Es ist nicht vorgesehen, daß die Zeiträume unterschiedlich gewichtet werden. Daher werden - so (Schnellenbach, 1995, S. 322) - alle Bearbeiter in puncto Leistungsmenge die gleiche Beurteilung erhalten, da die Beurteilungen sich auf die gewöhnliche Leistungsstärke in dem Zeitraum erstreckt. Hierdurch wird vermieden, daß Personen die Leistungen gegen Ende des Beurteilungszeitraumes deutlich über ihr normales Pensum steigern, um eine bessere Benotung zu erhalten. ("Beurteilungsquartalsarbeiter")

(Anders OVG Rheinland-Pfalz 1982, zitiert in Schnellenbach 1995, S. 322): "Es sei nicht nur zulässig, sondern sachlich geboten, grundsätzlich die am Ende des Beurteilungszeitraumes gezeigten Leistungen stärker zu gewichten als frühere Leistungen".

Im Bereich der Befähigungsbeurteilung wird man möglicherweise im Bereich "Arbeitsschnelligkeit" bei dem 3. Bearbeiter zu einem besseren Ergebnis als bei dem 1. Bearbeiter gelangen. Die Leistungssteigerungen lassen vermuten, daß hier noch Potential brach liegt, welches in den nächsten Jahren zu noch besseren Arbeitsmengen führen wird.

Leistungsbeurteilungen im dienstlichen Bereich unterscheiden sich hier maßgeblich von den Leistungsbeurteilungen im pädagogischen Bereich. Letztere beziehen sich i. d. R. auf den Leistungsstand zum Beurteilungszeitpunkt.

Die letzten Arbeitseindrücke werden in der Regel besser bei dem Beurteiler im Gedächtnis sein; zudem neigt der Mensch dazu, den letzten Informationen ein höheres Gewicht zuzumessen. Auch dieser "unbewußten" Tendenzen sollte sich der Beurteiler bewußt sein.

Beurteilungsprobleme 2: Wer erhält die bessere Note?

Bearbeitete Fälle pro Jahr:

- Sachbearbeiter A 9 120
- Sachbearbeiter A 10 120

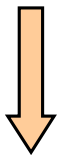
Bearbeitete Fälle pro Jahr:

- Sachbearbeiter A 11 120
 (seit 6 Jahren auf dem Dienstposten)
- Sachbearbeiter A 11 120
 (seit 2 Jahren auf dem Dienstposten)

Probleme der „Topfwirtschaft“ 1

- Gleiche Funktion, gleiche Besoldung, aber unterschiedliche Anforderungen am konkreten Arbeitsplatz, z.B. große Arbeitsbelastung, viele Terminalsachen, besonders schwierige Fälle

„Anforderungen des Arbeitsplatzes“ sind die durchschnittlichen Anforderungen, die der Dienstherrn unter Beachtung der Fürsorgepflicht stellen kann; wer sie erfüllt, ist „Durchschnitt“. Wer überdurchschnittliche Anforderungen erfüllt, ist entsprechend überdurchschnittlich gut.



Die Topfwirtschaft entsteht dadurch, daß man die zunehmende Sachkunde von Mitarbeitern am konkreten Arbeitsplatz erhalten will und sie deshalb auf diesem Dienstposten befördert. Ohne Topfwirtschaft müßte der Mitarbeiter seinen Arbeitsplatz wechseln um befördert werden zu können.

Typisches Beispiel: Sachbearbeiter im Ministerium oder im BfV.

In der Praxis verbreitet ist es, trotz formal gleicher Funktion (eben: Sachbearbeitung) unterschiedliche konkrete Anforderungen am jeweiligen Arbeitsplatz durch eine bessere oder schlechtere Bewertung zu berücksichtigen.

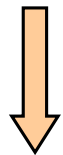
Problem: Was heißt „Anforderungen des Arbeitsplatzes“? M.E. ist dies ein wertender Begriff, der die zulässigerweise zu stellenden Anforderungen definiert. Ist ein Arbeitsplatz zusätzlichen Belastungen ausgesetzt (Beispiele s.o.), die nicht dem Durchschnitt entsprechen, ist die Erfüllung dieser Anforderungen eine besondere Leistung, die eine bessere Note rechtfertigt und erfordert.

Gegenargumente: Andere Mitarbeiter hatten nicht die Chance, solche Leistungen zu erbringen. Die tatsächlich erbrachte Leistung darf aber nicht deshalb ignoriert werden, weil andere die Chance dazu nicht hatten. Außerdem muß in der Tat die Möglichkeit bestehen, sich auch auf einem durchschnittlichen Dienstposten hervorzuheben, sie besteht im Regelfall auch, aber in anderer Weise! (Vgl. dazu das Fallbeispiel „Registrator“)

Probleme der „Topfwirtschaft“ 2

- Gleicher Arbeitsplatz, gleiche Leistung, unterschiedliche Besoldung

Die „Anforderungen des Arbeitsplatzes“, die der Dienstherr unter Beachtung der Fürsorgepflicht stellen kann, orientieren sich insbesondere am statusrechtlichen Amt (erkennbar an der Besoldungsgruppe).



Trotz „gleichen Arbeitsplatzes“ ist an den Beamten deshalb ein strengerer Maßstab anzulegen, der ein höheres statusrechtliches Amt innehat.

Vergleichsmaßstab ist das statusrechtliche Amt, selbst wenn die Vergleichsgruppe für die Festlegung der Quote die Funktionsgruppe ist. Wenn zwei Mitarbeiter die gleiche Leistung erbringen, aber unterschiedlichen Besoldungsgruppe angehören, ist der Beamte in der höheren Besoldungsgruppe strenger zu bewerten, erhält also die schlechtere Note.

Die bisherige Praxis ist oft eher umgekehrt, weil ein „gut“ beurteilter Mitarbeiter seine gute Beurteilung auch nach der Beförderung behält. Für eine Korrektur dieser Praxis spricht auch, daß der beförderte Mitarbeiter seine gute Note nicht mehr für eine Beförderung braucht.

Bei genügend großen Vergleichsgruppen sollte die Quote intern auf die Besoldungsgruppe weiterverteilt werden, um einen „Hierarchie-effekt“ zu vermeiden, d.h. zu vermeiden, daß die Spitzennoten - und damit z.B. vorzeitiger Aufstieg in der Leistungsstufe - in den höheren Besoldungsgruppen konzentriert werden. Es sollte also auch 10% bis 20% „sehr gut“ in der Besoldungsgruppe A 10 geben!

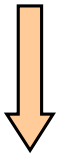
Dies stimmt mit der Zielrichtung der BLV überein, nach der die Vergleichsgruppe in erster Linie nach der Besoldungsgruppe gebildet werden soll; die Funktionsebene soll (nur) eine genügend große Vergleichsgruppe ermöglichen.

Beurteilungsprobleme 3: „Sehr gute“ Leistungen bei Routinetätigkeiten?

Wann ist ein Registrator „sehr gut“?
Wodurch kann er sich auszeichnen,
wenn alle Registratoren ihre Arbeit
sorgfältig erledigen?

Beurteilungsverzerrungen

- Hierarchieeffekt: Je höher der Rang, um so besser die Note. (Vgl. dazu "Bayern-Statistik")
- "Benjamineffekt": Neue Mitarbeiter werden strenger beurteilt.
- Wer einmal eine gute Note hat, behält sie auch.
- Mitarbeiter der Z-Abteilung werden besser beurteilt.
- Je näher der Kontakt zum Beurteiler, um so milder die Beurteilung.



Mitarbeiterbeurteilung im GB des BMI - Seminarunterlagen - Krems - 11/97

42

Es handelt sich um i.d.R. **bewusste** Beurteilungstendenzen

- **Hierarchieeffekt: Je höher der Rang, um so besser die Note.**

Typische Aussage: "Die Eins ist die Direktorennote"

Daneben ist festgestellt worden, daß Personen mit Führungsaufgaben besser beurteilt werden als die ohne Führungsaufgaben. (vgl. Gaugler u. a. 1981, S. 72)

"Die Vermeidung des starken Hierarchie-Effekts wird im wesentlichen von der Bereitschaft der Beurteiler abhängen, bei Beurteilungen den sozialen Status von Stellen zu ignorieren" (Gaugler u. a. 1981, S. 75)

- **"Benjamineffekt": Neue Mitarbeiter werden strenger beurteilt..**

Typische Aussage: Bei der ersten Beurteilung können sie noch gar nicht so gut sein. Ihnen muss einfach noch die Erfahrung fehlen. Daher habe ich bei der Erstbeurteilung auch noch nie eine (sehr) gut Note vergeben.

Innerer Gedanke: Sie müssen die Chance haben, sich zu verbessern.

- **Je näher der Kontakt zum Beurteiler, um so besser die Beurteilung.**

Innerer Gedanke "Ich kann mir doch meine Mitarbeiter nicht verprellen".

Konfliktbereitschaft ist geringer, wenn man Menschen gut kennt und ständig mit ihnen zusammen ist.

- **Wer einmal eine gute Note hat, behält sie auch.**

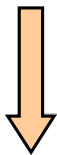
Auch hier spielt die Konfliktbereitschaft eine wichtige Rolle, weil die "Abwertung" gerechtfertigt werden müsste.

- **Mitarbeiter der Z-Abteilung werden besser beurteilt**

Ob dies zutrifft, ist von Behörde zu Behörde unterschiedlich.

Aufgabe 1 zum Thema “Beurteilungsfehler”

Beurteilungsfehler	Beschreibung	Beispiel	Maßnahmen zur Vermeidung
1. Kontrast-Effekt	Beurteilung im Vergleich mit der Leistung anderer		
2. Halo-Effekt	„Überstrahlung“ durch ein Merkmal		
3. Stereotypen-Effekt	Einordnung in ein bekanntes Muster, ohne Überprüfung		
4. Sympathie-/ Antipathie-Effekt	Ausstrahlung der gefühlsmäßigen Einschätzung des Beurteilten		



Mitarbeiterbeurteilung im GB des BMI - Seminarunterlagen - Krems - 11/97

43

Erläuterungen / Möglichkeiten zur Vermeidung:

In der Regel durch mehr Informationen, z.B. bewußten Vergleich mit anderen Mitarbeitern sowie Verwertung der Einschätzung durch Dritte.

Kontrast-Effekt

In einer Gruppe sehr guter erscheint der gute Mitarbeiter “unterdurchschnittlich”, in einer schwachen Gruppe erscheint ein guter Mitarbeiter “sehr gut”.

Halo-Effekt („Ruf-Bildung“)

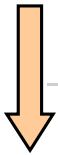
Mehr Informationen, nicht nur, wenn sie einem freiwillig geboten werden

Sympathie-/Antipathie-Effekt

- Achten Sie auf Ihre gefühlsmäßige Einstellung; “objektivieren” Sie Ihr Urteil durch bewußte Vergleiche mit möglichst objektiven Daten.
- Einbeziehen der Einschätzung Dritter

Aufgabe 2 zum Thema “Beurteilungsfehler”

Beurteilungsfehler	Beschreibung	Beispiel	Maßnahmen zur Vermeidung
5. Milde-/Strenge-Effekt	Verschiebung des Notenspektrums in den positiven oder negativen Bereich		
6. Mitten-Effekt	Tendenz, Durchschnittsnoten zu vergeben		
7. Attributionsfehler	Mitarbeiter wird für Umstände verantwortlich gemacht, die er nicht beeinflussen kann		



Mitarbeiterbeurteilung im GB des BMI - Seminarunterlagen - Krems - 11/97

44

Erläuterungen / Möglichkeiten zur Vermeidung:

Milde- und Strenge-Effekt

- Notenspiegel, Quoten
- Anker-Setzung: in einer Gruppe von mehreren Mitarbeitern mit vergleichbaren Aufgaben: wer ist besonders gut, wer besonders schwach, wer ist „Mittelmaß“; zur Vermeidung tragen auch Quoten bei (die aber wiederum Probleme verursachen, s. gesonderten Teil)

Tendenz zur Mitte:

- Quoten

Attributionsfehler:

- “Der Bote wird für die schlechte Nachricht bestraft, die er überbringt.”
Mitarbeiter “hat keine Fortüne”: bemüht sich geschickt und mit hohem Einsatz, Mißerfolg liegt an externen Umständen, trotzdem wird seine Leistung als “schlecht” bewertet.

Weitere Beurteilungsfehler:

Erster Eindruck

Nikolaus-Effekt

Leistungs-Gesamtnote: Fallbeispiele

Die Gesamtnote wird frei gebildet, ohne Bindung an den arithmetischen Mittelwert.

1. Konflikt "Qualität und Verwertbarkeit" mit "Termingerechtheit": gute Ergebnisse spät oder teilweise fehlerhafte Ergebnisse immer prompt?
2. Gute Noten für "Arbeitsergebnisse", Ausnahme: "mangelhaft" bei "Arbeitsmenge"
3. Bedeutung der Arbeitsweise, z.B. bei Konflikten mit Kollegen, unfreundlichem Umgang mit den Adressaten ("Bürgern"), fehlender „sozialer Kompetenz“

(Leistungs-)Gesamtnote: Fallbeispiel

Nr.		Pkte		Gew.	Wert	Gew.	Wert
1.2		8		1	8	1	8
1.3	X	4	4	2	8	4	16
1.4	X	8	8	2	16	2	16
2	X	8	8	2	16	2	16
3.1	X	8	8	2	16	2	16
3.2		5		1	5	1	5
3.3		5		1	5	1	5
3.4		4		1	4	1	4
3.5	X	7	7	2	14	2	14
Durchschn:		6,3	7,0		6,6		6,3

“Gewichtete” Gesamtnote?

Sie können Ihre Urteilsbildung unterstützen durch die Ermittlung einer “gewichteten” Gesamtnote (vergleichbar einer Nutzwertanalyse):

- “Gewichten” Sie die Merkmale in %
- errechnen Sie Gewicht mal Einzelnote
- addieren Sie die errechneten Einzelwerte

Das Ergebnis ist nicht verbindlich, sondern für Sie nur eine weitere Orientierung (neben dem arithmetischen Mittel) für die Bildung der Gesamtnote!

Beispiel einer Nutzwertanalyse

Merkmal	G	N	G*N
Qualität	30%	8	2,4
Mitteleinsatz	10%	4	0,4
Termingerechtheit	20%	6	1,2
Arbeitsmenge	30%	8	2,4
Bürgerfreundlichkeit	10%	3	0,3
Summe	100%		6,7
Mittelwert		5,8	

Beispiel einer Nutzwertanalyse bei einer 9-stufigen Notenskala.

G = Gewicht des Merkmales in %

N = Note (1 bis 9)

G*N = "gewichtete Note" für dieses Merkmal

"Summe" ergibt die Gesamtnote unter Berücksichtigung der Gewichtung. Zum Vergleich ist der Mittelwert angegeben.

Erstellen der Befähigungsbeurteilung

- Merkmale, die nicht beobachtet werden konnten, streichen
- ggf. weitere Merkmale hinzufügen
- Befähigung einstufen (A bis D)
- wenn überwiegend A vergeben wird: begründen
- Auswirkung auf die Gesamtnote prüfen, ggf. begründen, wenn Abweichung von Leistungsgesamtnote vergeben wird.

Notenspiegel AIV Bayern 1992

	hervorragend/ sehr tüchtig	übertrifft erheblich	andere Noten
A 13	95,5%	4,5%	
A 12	55,4%	39,9%	4,7%
A 11	17,1%	51,2%	31,7%
A 10	0,3%	26,5%	73,2%
A 9		1,7%	98,3%



Notenverteilung der Beamten des gehobenen Dienstes der Allgemeinen Inneren Verwaltung des Freistaates Bayern. **Quelle:** Bayerisches Staatsministerium des Innern, Projektgruppe Motivationsförderung, "Motivationsförderung durch nicht-monetäre Faktoren", Schlußbericht, München 1994, S. 29

Mitarbeiterbeurteilung im GB des BMI - Seminarunterlagen - Krems - 11/97

50

Entsprechende Notenverteilung ist auch in vielen Bundesbehörden anzutreffen.

Die Beibehaltung des Hierarchie-Effektes hätte nunmehr finanzielle Konsequenzen: vorzeitiges Aufsteigen durch Leistungsstufen wäre in der Besoldungsgruppe A 9 ebensowenig möglich wie in A 13, denn die Bedingung, „dauerhaft herausragende Leistung“, wird in beiden Besoldungsgruppen nicht erfüllt.

Werden Vergleichsgruppen nach Funktionen gebildet, würden die unteren Besoldungsgruppen in der Regel leer ausgehen, weil sich die Spitzennoten in den höheren Besoldungsgruppen konzentrieren.

Richtwerte: § 41 a BLV

Der Anteil der Beamten einer Besoldungsgruppe oder einer Funktionsebene, die beurteilt werden,

- soll bei der höchsten Note **15 v. H.**
- bei der zweithöchsten Note **35 v. H.**

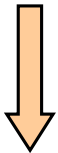
nicht überschreiten.

Ist die Bildung von Richtwerten wegen zu geringer Fallzahlen nicht möglich, sind die Beurteilungen in geeigneter Weise entsprechend zu differenzieren.

Zulässigkeit von Quoten

- hinreichend großer Bereich
- vergleichbare Aufgaben und Personalstruktur
- geringfügige Abweichungen müssen möglich sein.

So die Rechtsprechung lt. Schnellenbach, 345 ff.



Mitarbeiterbeurteilung im GB des BMI - Seminarunterlagen - Krems - 11/97

52

Hinreichend großer Bereich: Von der Rechtsprechung bisher nicht präzisiert. BRL Entwurf März 97: 10 Beamte

Vergleichbare Aufgaben und Personalstruktur: Nach der BLV kann die Besoldungsgruppe oder die Funktionsebene zugrunde gelegt werden. Oft wird erst die Orientierung an der Funktionsgruppe eine „hinreichend große“ Zahlen von Mitarbeitern ergeben.

Unterschiedliche Besoldungen in einer Funktionsgruppe: Innerhalb einer Funktionsgruppe ist bei gleicher Leistung derjenige besser zu beurteilen, der das niedriger bewertete Amt innehat.

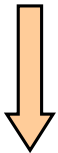
Geringfügige Abweichungen: Nach BLV-Entwurf „soll“ die Quote nicht überschritten werden, also keine zwingende Grenze. Im Entwurf März 1997: 5% Abweichung zulässig.

Vgl. dazu auch die BRL NRW

Notenverteilung bei einer Quotenregelung

Note	Richtwert Obergrenze	Bandbreite bei Vergleichsgruppe				
		5	10	15	20	30
9	15 - 20 %	0 - 1	1 - 2	2 - 3	3 - 4	4 - 6
8 / 7	35 - 40 %	1 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	10 - 12

Problem: Sollte die Quote ausgeschöpft werden?



Mitarbeiterbeurteilung im GB des BMI - Seminarunterlagen - Krems - 11/97

53

Die Richtlinien lassen "im Interesse der Einzelfallgerechtigkeit" eine Überschreitung in Höhe von 5% zu - eine Unterschreitung ist nicht begrenzt.

Problem der Ausschöpfung der Quote:

Da bisher zu viele Spitzennoten vergeben worden sind, könnte erwogen werden, den Zustand nur so weit wie unvermeidlich zu ändern und die Quoten nach oben hin auszuschöpfen - einschließlich der zugelassenen Überschreitung um jeweils 5%.

Das widerspricht den Richtlinien, weil eine generelle Erhöhung der Quoten auf 20% bzw. 40% keine Abweichung „im Einzelfall“ mehr darstellt.

Vor allem aber geht jeglicher Spielraum für die Personal-politik verloren, z.B. bei Umsetzungen, bei der Bildung neuer Einheiten für besondere Aufgaben oder Projekte, usw. Werden besonders befähigte Beamte für eine schwierige Aufgabe in einer neuen Einheit zusammen-gezogen, müßte die Hälfte bei der nächsten Regel-beurteilung ihre bisherige Spitzennote abgeben!

Von einer Ausschöpfung der Quote ist deshalb abzuraten!

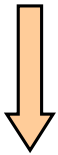
Quotierung

mögliche Vorteile:

- wirkt der Tendenz zur Milde, und dem Hierarchie-Effekt entgegen
- trägt zu einheitlichem Maßstab bei
- erhöht Vergleichbarkeit
- steigert Transparenz
- sichert die Leistungsauswahl

Einwände:

- Verzerrungen bei kleinen Zahlen
- wirkt der analytischen Vorgehensweise entgegen
- demotiviert, da für viele Mitarbeiter keine Bestätigung "guter" Leistungen
- wenig Anlaß für übergreifende Personalentwicklung
- Widerstand der Beschäftigten



Mitarbeiterbeurteilung im GB des BMI - Seminarunterlagen - Krems - 11/97 Verfasser: Dulisch , Bearbeiter: Krems

54

Bei der Quotierung wird für die gesamt Notenskala festgelegt, wieviel % der Mitarbeiter jeweils einem Notenbereich zugeordnet dürfen und müssen.

trägt zu einheitlichem Maßstab sowohl behördenintern als auch zwischen unterschiedlichen Behörden **bei**. Die Durchschnittswerte, die beispielsweise unterschiedliche Abteilungen bzw. Behörden vergeben, werden sich weitgehend um einen einheitlichen Mittelwert einpendeln. Jede Behörde weiß zudem zukünftig, daß jemand der mit der besten Noten beurteilt worden ist, zu den 15 % besten Mitarbeitern seiner Statusgruppe zählt.

sichert Leistungsauswahl: Zwingt die Beurteiler, leistungsmäßig über mehrere Noten zu differenzieren. Damit wird beispielsweise die Beurteilung zu einer Grundlage für die Vergabe von Leistungsstufen in der Besoldung , die für höchstens 10 % der Beamten vorgesehen sind.

wirkt der Tendenz zur Milde entgegen. (Tendenz zur Milde entsteht beispielsweise dadurch, daß der Vorgesetzte sein Verhältnis zu den Mitarbeitern nicht durch Beurteilungsstreitigkeiten belasten will.)

Tendenz zur Notenanhebung: Es ist beobachtet worden, daß je länger eine Beurteilungsverfahren installiert ist, um so besser werden die Beurteilungen insgesamt. Dieses mag damit zusammenhängen, daß einmal bewertete Mitarbeiter meist in der Folgebeurteilung besser, und nur sehr selten schlechter beurteilt werden. Dieses heißt: Die Neueinführung eines Beurteilungssystems bietet auch eine Chance, quasi in einer Art "Währungsschnitt", wieder zu differenzierteren Beurteilungen zu gelangen.

Verzerrungen bei kleinen Zahlen: Lediglich bei großen Zahlen wird sich bei natürlichen Ereignissen eine Art Glockenverteilung einstellen. Es ist daher allgemeiner Konsens, daß die Quotierungen nur bei einer ausreichend großen Zahl von Mitarbeitern sinnvoll eingesetzt werden kann.

Ein weiterer Grund gegen Richtwerte ist: Richtwerte verleiten die Beurteiler dazu, zuerst die Gesamtnote festzulegen und dann darauf aufbauend die Einzelurteile zu bestimmen. Dieses widerspricht der vorgesehenen **analytischen Vorgehensweise**, wie sie auch in Folie ... wiedergegeben wird. Zuweilen berichten Behördenvertreter mit Quotierungserfahrungen, daß diejenigen, die die besten Gesamtnoten erhalten, quasi vorab in gemeinsamen Besprechungen aller Erstbeurteiler mit dem Zweitbeurteiler festgelegt werden und die Einzelnoten dann nur noch stimmung gemacht werden.

Angenommen, eine Behördenleitung entschließt sich, alle ihre Führungskräfte intensiv zu schulen, um die Qualität ihrer Arbeit auf ein neues Niveau zu heben. In der nächsten Regelbeurteilung wird sich diese **übergreifende Personalentwicklungsmaßnahme** aber - wenn die Richtwerte zuvor voll ausgenutzt worden sind - nicht in besseren Gesamtbewertungen niederschlagen, weil der Notenspiegel durch die Quotierung bereits vorgegeben ist.

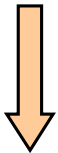
Der **Widerstand der Beschäftigten** wird insbesondere dann groß sein, wenn die Quotierung zu einer starken Abwertung der Noten führt.

Themen des Vorgesprächs

1. **Themen des Personalführungsgesprächs; *zusätzlich***
 2. Tätigkeitsdarstellung (erörtern, falls nicht **einheitliche** T. verwendet werden)
 3. Leistungsmerkmale und ihre Gewichtung (Übereinstimmung mit Arbeitszielen / -schwerpunkten)
 4. positive Faktoren
 5. negative Faktoren
- bei 4 und 5: Erörterung der Tatsachengrundlagen
6. bei besonderer Veranlassung: Befähigungsbeurteilung, Verwendungswünsche usw.
 7. Tendenz der Gesamtnote, *ggf. Hinweis auf alten Notenspiegel!*
 8. Hinweise auf Zweitbeurteilung, Quotenproblematik, Bedeutung der *neuen* Noten

Themen des Personalführungsgespräches

- **Bilanz** der Aufgabenerledigung
- Information des **Vorgesetzten** über Arbeitsbedingungen und Zusammenarbeit
- Information des **Mitarbeiters**, wie der Vorgesetzte Leistungen und dienstliches Verhalten einschätzt (keine Noten!)
- Erörterung von Maßnahmen zur Förderung und Entwicklung des Mitarbeiters
- Festlegungen der künftigen Hauptaufgaben und Ziele



Mitarbeiterbeurteilung im GB des BMI - Seminarunterlagen - Krems - 11/97

56

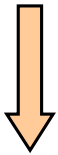
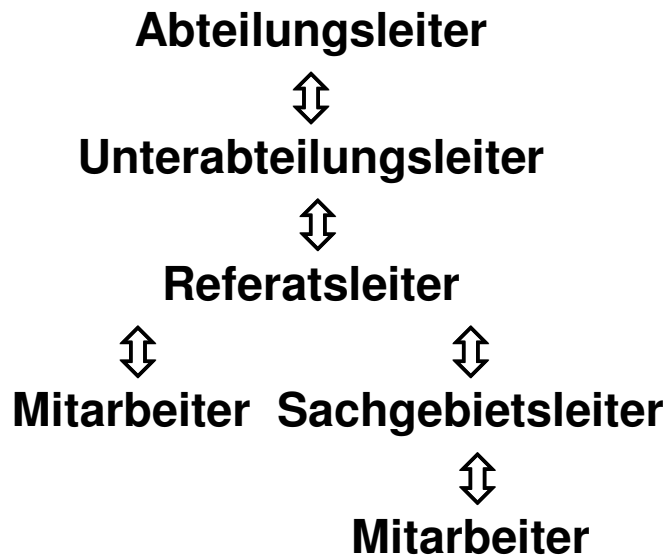
Vgl. Nr. 6.2 und Anlage 5 des Entwurfs der Beurteilungsrichtlinie vom März 1997, insbesondere:

Nr. 6.2 Abs. 2: "In Personalführungsgesprächen soll der Erstbeurteiler während des Beurteilungszeitraumes mit dem Mitarbeiter Stärken und Schwächen seiner Leistungen erörtern und Leistungen und Befähigungen zu fördern suchen. *Auf Leistungsschwächen hat er den Mitarbeiter hinzuweisen.*" (kursiv ergänzt)

Anlage 5: "Das Personalführungsgespräch soll regelmäßig und möglichst einmal im Jahr durchgeführt werden. Abteilungsleiter bzw. vergleichbare nächsthöhere Vorgesetzte stellen dies durch geeignete Maßnahmen sicher."

Jährliche Personalführungsgespräche sind bereits seit dem 1.1.1987 durch die "Richtlinien über Aufgabenerledigung, Organisation, Zusammenarbeit und Personaleinsatz in den dem BMI nachgeordneten Dienststellen" vorgeschrieben, aber in vielen Behörden nicht durchgeführt worden.

Mitarbeitergespräche in den Abteilungen (BMW i)



Quelle: BMW i inter 12: Das Mitarbeitergespräch, S. 12, bearbeitet

Mitarbeiterbeurteilung im GB des BMI - Seminarunterlagen - Krems - 11/97

57

Vgl. Nr. 6.2 und Anlage 5 des Entwurfs der Beurteilungsrichtlinie vom März 1997, insbesondere:

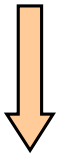
Nr. 6.2 Abs. 2: "In Personalführungsgesprächen soll der Erstbeurteiler während des Beurteilungszeitraumes mit dem Mitarbeiter Stärken und Schwächen seiner Leistungen erörtern und Leistungen und Befähigungen zu fördern suchen. *Auf Leistungsschwächen hat er den Mitarbeiter hinzuweisen.*" (kursiv ergänzt)

Anlage 5: "Das Personalführungsgespräch soll regelmäßig und möglichst einmal im Jahr durchgeführt werden. Abteilungsleiter bzw. vergleichbare nächsthöhere Vorgesetzte stellen dies durch geeignete Maßnahmen sicher."

Jährliche Personalführungsgespräche sind bereits seit dem 1.1.1987 durch die "Richtlinien über Aufgabenerledigung, Organisation, Zusammenarbeit und Personaleinsatz in den dem BMI nachgeordneten Dienststellen" vorgeschrieben, aber in vielen Behörden nicht durchgeführt worden.

Das Konzept der „emotionalen Intelligenz“

1. Die *eigenen* Gefühle wahrnehmen
2. Emotionen handhaben, z.B. sich selbst beruhigen, Angst, Schwermut oder Gereiztheit abschütteln können
3. Emotionen positiv nutzen: Selbstmotivation, Kreativität, emotionale Selbstbeherrschung
4. Empathie: Wahrnehmen und Verstehen der Gefühle anderer
5. Beziehungen gestalten, mit den Emotionen anderer umgehen.



Goleman, EQ, 1995, 65 f.

Das Konzept geht - gestützt auf umfangreiche empirische Forschungen - davon aus dass die als IQ gemessene Intelligenz wenig über den Erfolg im Leben, Lernen und im Beruf aussagt. Wichtig seien vielmehr weitere, auch noch im Alter entwickelbare Fähigkeiten: die „emotionale Intelligenz“ mit den oben angegebenen 5 Dimensionen. Dazu folgende Erläuterungen:

Zu 1.: Das ist die Grundlage der emotionalen Intelligenz. Wer die eigenen Gefühle nicht zu erkennen vermag, ist ihnen ausgeliefert.

Zu 2.: Wer darin schwach ist, hat ständig mit bedrückenden Gefühlen zu kämpfen, wer darin gut ist, erholt sich viel rascher von den Aufregungen und Rückschlägen des Lebens.

Zu 3.: Emotionen in den Dienst eines Ziels zu stellen ist wesentlich für Aufmerksamkeit, für Selbstmotivation und für Kreativität. Das erfordert auch Wünsche zurückstellen und Impulsivität unterdrücken zu können. Und wer sich darüber hinaus in den „fließenden“ Zustand versetzen kann, ist zu herausragenden Leistungen jeglicher Art imstande.

Zu 4.: Zu wissen, was andere fühlen - eine weitere Fähigkeit, die auf der emotionalen Selbstwahrnehmung aufbaut - ist die Grundlage der „Menschenkenntnis“.

Zu 5.: Die Kunst der Beziehung besteht zum großen Teil in der Kunst, mit den Emotionen anderer umzugehen. Sie ist die Grundlage für Beliebtheit, Führung und interpersonale Effektivität - sie macht „soziale Stars“.

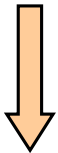
Quelle: D. Goleman, ebd. Vgl. auch Brockert/Braun, EQ-Testbuch, 1996, 27 f.: Die ersten drei Elemente beziehen sich auf die eigene Person: sich seiner selbst bewusst sein; seine eigenen Stimmungen einigermaßen kontrollieren und sich selbst motivieren können, die folgenden auf das Verhältnis zu anderen Menschen.

Konzentration auf die Führungsaufgaben

- **weniger eigene Bearbeitungsaufgaben**, dafür verstärkt:
- **sachliche Führung** (Planung, Organisation, Zielvereinbarungen (= MbO), Information, Koordination, (nur) Grundsatzentscheidungen, Stichproben- und Ergebniskontrolle)

Resümee zum Abschluss

- Nutzen Sie die Umstellung des Beurteilungssystems zur Verbesserung der Führung!
- Die Richtlinien lassen Spielraum, den Sie für sinnvolle Beurteilungen und für die Personalführung nutzen können!
- Die Vereinheitlichung in Ihrer Behörde erfordert ergänzende Regelungen und Abstimmungen!



- Nutzen Sie die **Gespräche** zur Verbesserung der Führung:
 - Klarstellung von Zielen, Prioritäten, weiteren Handlungs-vorgaben
 - Rückmeldung durch die Mitarbeiter (Anregungen und Kritik zulassen und fördern)
 - den Mitarbeitern Rückmeldung geben
 - die „Politik“ im Arbeitsbereich abstimmen (Gruppe, Abteilung)
 - die Personalpolitik abstimmen und transparent machen
- Sie haben **Spielraum** bei Beurteilungen durch:
 - Auswahl der Leistungsmerkmale
 - Gewichtung
 - Bewertung nach den Merkmalen im einzelnen
 - Bildung der Gesamtnote
- ergänzende **Abstimmungen** sind sinnvoll über
 - Bewertungsgrundlagen vergleichbarer Arbeitsplätze (Tätigkeitsdarstellungen, Leistungsmerkmale, Gewichtungen)
 - Bewertungsmaßstäbe (statusrechtliches Amt, Berücksichtigung besonderen Anforderungen des Arbeitsplatzes, ...)
 - Grundsätze der Personalpolitik, Transparenz
 - Umsetzung der Quotenregelung als Element der Personalführung und -politik