

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

Ausgangslage im öffentlichen Dienst

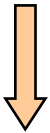
1. **Mehr Arbeit** durch ständige Stellenkürzungen
2. **Weniger Aufstieg** durch Stellenknappheit, Übernahme des Überhangs (BAFI), Berlin-Umzug usw.
3. **weniger Geld:** Besoldungserhöhungen allenfalls zum Inflationsausgleich, teilweise aufgezehrt zur Anpassung an die neue Besoldungs- und Versorgungsstruktur,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

Online-Quelle:

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

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

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

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

4

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

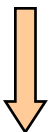
Art. 33 Abs. 2 GG: "Bestenauslese"

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“?

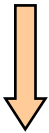


Tendenzen in der Wirtschaft

- 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!**



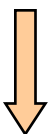
Mitarbeiterbeurteilung im GB des BMI - Seminarunterlagen - Krems - 11/97

13

Bedeutung der Leistungsbeurteilung für die "Bestenauswahl"

Das Peter-Prinzip:

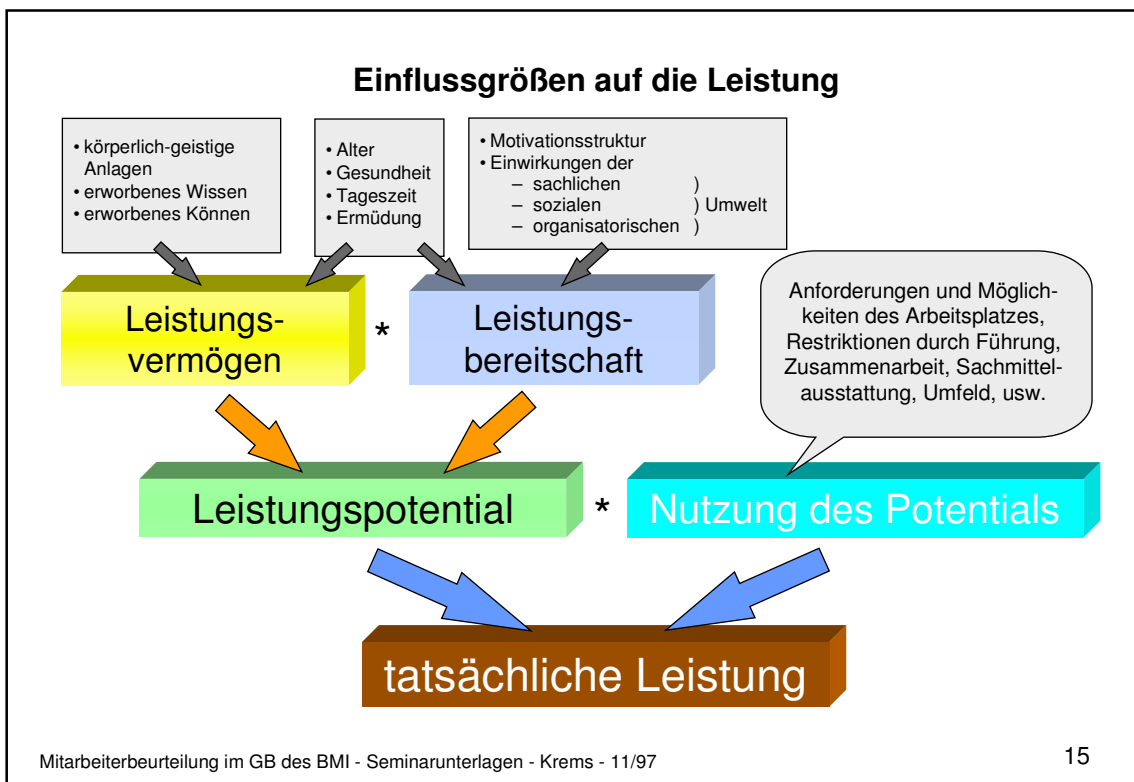
"In einer Hierarchie neigt jeder Beschäftigte dazu, bis zu seiner Stufe der Unfähigkeit aufzusteigen."



Siehe hierzu die Anmerkungen unten!

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

14



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“

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

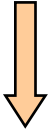
- Arbeitsergebnisse
 - Fachkenntnisse
 - Arbeitsweise
 - soziale Kompetenz
 - bei Vorgesetzten: Führungsleistung
- Einzelheiten in Anlage 2 der Richtlinien

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

Berücksichtigen Sie die „Produkt-Charakteristika“ der KLR

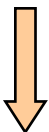
Im Rahmen der Kosten- und Leistungsrechnung werden die Verwaltungsleistungen als „Produkte“ beschrieben.

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!



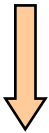
Sonderfragen

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



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**



Maßstab Leistungsbeurteilung

9	weit über Durchschnitt (Richtwert 15 %)	übertrifft die Anforderungen in besonderem Maße
8	über Durchschnitt	übertrifft die Anforderungen
7	(Richtwert 35 %)	
6		
5	Durchschnitt	entspricht den Anforderungen in jeder Hinsicht
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.

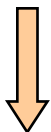
Empfehlung zur Bildung der Gesamtnote

- 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



Beurteilungsprobleme 2: Wer erhält die bessere Note?

Bearbeitete Fälle pro Jahr:

- Sachbearbeiter A 9 120
- Sachbearbeiter A 10 120

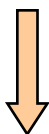
Bearbeitete Fälle pro Jahr:

- 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 Terminsachen, besonders schwierige Fälle

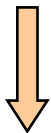
„Anforderungen des Arbeitsplatzes“ sind die durchschnittlichen Anforderungen, die der Dienstherrn unter Beachtung der Fürsorgepflicht stellen kann; wer sie erfüllt, ist „Durchschnitt“. Wer überdurchschnittliche Anforderungen erfüllt, ist entsprechend überdurchschnittlich gut.



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).



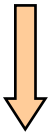
Trotz „gleichen Arbeitsplatzes“ ist an den Beamten deshalb ein strengerer Maßstab anzulegen, der ein höheres statusrechtliches Amt innehat.

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?

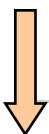
Beurteilungsverzerrungen

- Hierarchieeffekt: Je höher der Rang, um so besser die Note. (Vgl. dazu "Bayern-Statistik")
- "Benjamineneffekt": 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.



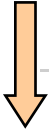
Aufgabe 1 zum Thema "Beurteilungsfehler"

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		



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		



Leistungs-Gesamtnote: Fallbeispiele

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

1. Konflikt "Qualität und Verwertbarkeit" mit "Termingerechtigkeit": 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

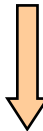
"Summe" ergibt die Gesamtnote unter Berücksichtigung der Gewichtung. Zum Vergleich ist der Mittelwert angegeben.

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

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.

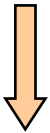
Mitarbeiterbeurteilung im GB des BMI - Seminarunterlagen - Krems - 11/97

51

Zulässigkeit von Quoten

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

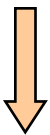
So die Rechtsprechung lt. Schnellbach, 345 ff.



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?



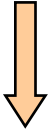
Quotierung

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

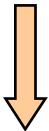


Themen des Vorgesprächs

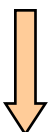
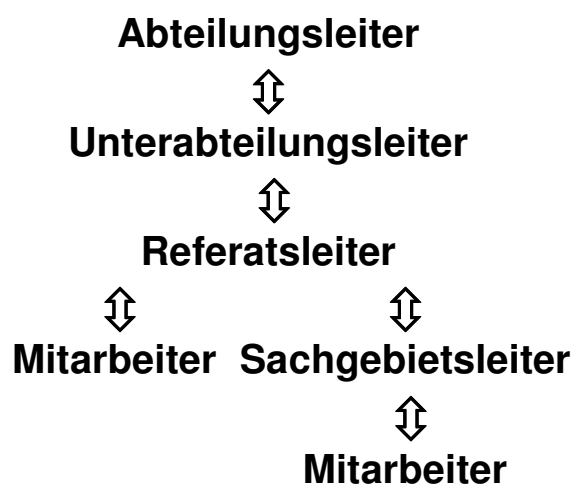
1. **Themen des Personalführungsgesprächs; zusätzlich**
 2. Tätigkeitsdarstellung (erörtern, falls nicht **einheitliche** T. verwendet werden)
 3. Leistungsmerkmale und ihre Gewichtung (Übereinstimmung mit Arbeitszielen / -schwerpunkten)
 4. positive Faktoren
 5. negative Faktoren
- bei 4 und 5: Erörterung 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

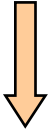


Mitarbeitergespräche in den Abteilungen (BMWi)



Das Konzept der „emotionalen Intelligenz“

1. Die *eigenen* Gefühle wahrnehmen
2. Emotionen handhaben, z.B. sich selbst beruhigen, Angst, Schwerkut 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.

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!

