



Senat der Freien und Hansestadt Hamburg  
Personalamt

# **blickpunkt personal**

Aktuelles, Aktivitäten, Ansichten

**4/2004**

---

## Editorial

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

„Hoffnung ist nicht die Überzeugung, dass etwas gut ausgeht, sondern die Gewissheit, dass etwas Sinn hat, egal wie es ausgeht“. Dieser Ausspruch von Václav Havel ist uns in den letzten Jahren während der gemeinsamen Arbeit und den Verhandlungen zum Neuen Beurteilungswesen häufiger durch den Sinn gegangen. Denn wir haben insgesamt über einige Jahre intensiv diskutiert und miteinander gerungen. Dabei ging es im Wesentlichen nicht um verwaltungsmäßige Abläufe - die brauchen auch manchmal Zeit - sondern im Kern ging und geht es um ein Wertesystem: Welches Verhalten erwarten wir von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Hamburger Verwaltung in der Zukunft? Welche Anforderungen stellen wir an Führungskräfte? Wie wollen wir miteinander arbeiten und welche Kompetenzen sind dabei wichtig?

Zu allen diesen Fragen gibt es letztlich keine allgemeingültigen, „richtigen“ Antworten. Welches System man für Beurteilungen wählt und was man sich davon verspricht ist letztlich eine Entscheidung, die auf Werten und Überzeugungen - anders gesagt: auf unserem Menschenbild - beruht. Das enthebt uns selbstverständlich nicht von der Notwendigkeit, unsere Entscheidungen für ein bestimmtes System nachvollziehbar zu begründen. Aber es macht manchmal die gemeinsame Diskussion schwieriger.

Dies galt nicht nur für die internen Diskussionen während der Entwicklungsphase. Auch mit unseren Verhandlungspartnern bei den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften haben wir lange verhandelt, auch hier ging es letztlich um Werte.

Wie so oft bei Verhandlungen standen sich nicht zwei, sondern eine Vielzahl von Positionen gegenüber. Weil in Wertediskussionen alle Beteiligten durch die Auseinandersetzung mit zentralen Fragen auch ihres eigenen Menschenbildes und ihrer Überzeugungen persönlich betroffen sind, war hier die Einigung nicht leicht und hat einige Zeit und mehrere Verhandlungsrunden gebraucht.

Nun haben wir mit der Einführung zum 1.9.2004 einen weiteren grundlegenden Meilenstein geschafft. Die Personaler in den Behörden sind seit Wochen unter

Hochdruck damit beschäftigt, dass die Einführung möglichst reibungslos läuft. Auch diesem Engagement gilt ein besonderer Dank.

Um die Dimensionen deutlich zu machen: Grundsätzlich gelten die Beurteilungsrichtlinien für alle Beschäftigten der Freien und Hansestadt Hamburg. Ausgenommen sind nur wenige Berufsgruppen (z.B. Richterinnen und Richter). Darüberhinaus können für einige weitere Berufsgruppen (z.B. Steuerverwaltung) abweichende oder ergänzende Regelungen mit Zustimmung des Personalamtes getroffen werden. Allerdings bildet auch für derart abweichende Regelungen die neue Beurteilungsrichtlinie den Maßstab.

Wir werden also weiterhin miteinander diskutieren, die Erfahrungen mit dem neuen Beurteilungswesen auswerten und unsere Schlüsse daraus ziehen müssen, um das neuen Beurteilungswesen auch mit Leben zu füllen. All dies wird positiv wirken auf unsere Art, miteinander zu arbeiten. Insofern bin ich fest davon überzeugt, dass unsere gemeinsamen Anstrengungen nicht nur gut ausgehen, sondern auch Sinn



machen.

Ihr

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'J. Bonorden'. The signature is written in a cursive, somewhat stylized script.

Dr. Volker Bonorden  
Leiter des Personalamtes

# Inhalt

## Editorial

.....	1
-------	---

## Themenschwerpunkt: Neues Beurteilungswesen

Neue Beurteilungsrichtlinien am 1. September in Kraft getreten .....	3
Anpassungen des Neuen Beurteilungswesens an besondere Laufbahngruppen .....	8
FAQ - „Häufig gestellte Fragen“ .....	9
Das Neue Beurteilungswesen als Herzstück für diagnostische Instrumente .....	10
Der subjektive Faktor - Können Beurteilungen „objektiv“ sein? .....	11
Wurzeln des Beurteilungswesens in Hamburg .....	13
Einführungskonzept für das Neue Beurteilungswesen .....	14
Das Schulungskonzept der Behörde für Inneres zur Einführung des Neuen Beurteilungswesens .....	16
Das Neue Beurteilungswesen sicher anwenden (aus der Sicht einer Dozentin) .....	18
Erstkontakt mit dem Neuen Beurteilungswesen (aus der Sicht einer Teilnehmerin) .....	20
Beurteilung nach gleichen Maßstäben - Wie geht das? .....	22
Von der Theorie in die Praxis - Die Chancen des Neuen Beurteilungswesens .....	25
Wo finden Sie weitere Informationen zum Neuen Beurteilungswesen? .....	28

## Kurznachrichten

Neuordnung der Ausbildungen des gehobenen Dienstes - Gesetzgebungsverfahren eingeleitet .....	29
Ausbildung mit Perspektive .....	29
Kundenbefragung bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der FHH zum Thema Fortbildung .....	30
„Hartz IV“ - ein Thema, das Hamburg bewegt .....	30
„Hartz IV“ kommt .....	31
Poststelle des Zentrums für Personaldienste (ZPD) erhält Auszeichnung .....	32

<b>Impressum</b> .....	31
------------------------	----

---

# Themenschwerpunkt: Neues Beurteilungswesen

## Neue Beurteilungsrichtlinien am 1. September 2004 in Kraft getreten

Fritz Buchholz, Personalamt

„Wir werden weiter darüber berichten.“ Mit diesen Worten schlossen seit 1998 viele Sachstandsberichte ab, die das Thema „Reform des Beurteilungswesens“ zum Gegenstand hatten. Ob dieser Prozess, wie die Überschrift suggerieren könnte, mit dem In-Kraft-Treten der neuen Beurteilungsregelungen wirklich abgeschlossen ist, wird nunmehr die Praxis erweisen. Tatsache ist, dass sich die öffentliche Verwaltung seit Jahren in einem permanenten Wandlungsprozess befindet, wie insbesondere auch die (aktuell) angestrebten Veränderungen im Dienst- und Tarifrecht wie BAT-Reform oder die zeitgemäße Anpassung des Rahmenrechts und der Laufbahnvorschriften im Beamtenbereich zeigen. Auch eine Beurteilungsreform wie die nun erreichte dürfte über einen längeren Zeitraum nachwirken, weil damit nicht nur die Entwicklung neuer Verfahrensrichtlinien und veränderter Kriterien vermacht ist, sondern in nicht zu weiter Ferne auch deren Evaluation, die mit den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften und Berufsverbände verbindlich vereinbart worden ist.

Doch nicht erst seit Ende der 90er Jahre ist Bewegung in die hamburgische „Beurteilungslandschaft“ gekommen. So sind in Teilbereichen der hamburgischen Verwaltung (z.B. Polizei und Feuerwehr) seit 1990 eigenständige Beurteilungssysteme entwickelt worden, um bei der Umsetzung des selbstverständlich auch hier geltenden Leistungsprinzips den besonderen personellen und organisatorischen Strukturen dieser Bereiche gerecht zu werden. Seit geraumer Zeit steht es nun fest: Für die übrigen Bereiche der hamburgischen Verwaltung sind seit dem 1. September 2004 die am 26. Mai 2004 mit den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften und Berufsverbände vereinbarten *Richtlinien über die Beurteilung der Beschäftigten der Freien und Hansestadt Hamburg (BeurRL-FHH)* anzuwenden.

Betrachtet man die in den letzten Jahren personalpolitisch und strukturell bedingten Veränderungen in der hamburgischen Verwaltung, bleibt festzuhalten, dass eine Reform nur bei Polizei und Feuerwehr nicht ausreichend war, auch für die übrigen Bereiche des hamburgischen öffentlichen Dienstes einschließlich des Lehrerbereichs war eine Reform der in die Jahre gekommenen Beurteilungssystem längst überfällig. So ist das In-Kraft-Treten der *BeurRL-FHH* mit Spannung auch im Lehrerbereich erwartet worden, um das

dort bereits seit dem Jahr 1966 praktizierte Beurteilungsverfahren materiell an die Struktur der neuen Regelungen anpassen zu können.

### Ein kurzer Blick zurück

Die Anfänge der jetzt mit den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften und Berufsverbände vereinbarten Beurteilungsrichtlinien gehen auf das Frühjahr 1998 zurück. Im Mai jenen Jahres hatte eine überbehördliche Arbeitsgruppe die Vorbereitungen für ein neues Beurteilungsverfahren aufgenommen. Ausgangspunkt war seinerzeit das Dienstrechtsreformgesetz vom 24. Februar 1997. Zur landesrechtlichen Umsetzung der mit diesem Gesetz ermöglichten monetären Leistungsanreize befand der Senat im Rahmen seiner Erörterungen der Drucksache 97/0724, dass die Einführung der monetären Leistungsanreize mit der Frage einer grundlegenden Reform des Beurteilungswesens zu verknüpfen sei. Im April 2000 legte daher die Arbeitsgruppe dem Personalamt den Entwurf künftiger Beurteilungsrichtlinien vor. Bis Mitte 2001 führte ein mehrstufiges Behördenabstimmungsverfahren zu den Grundzügen der heutigen Richtlinien.

Anderweitige personalpolitische Schwerpunktsetzungen waren dafür ausschlaggebend, dass die weiteren Arbeiten an einer neuen Beurteilungssystematik erst im Frühsommer 2002 intensiv wieder aufgenommen werden konnten. Der Senat hatte eine entsprechende Forderung der Behörden und Ämter aufgegriffen und das Personalamt im Rahmen der Drucksache „Professionalisierung eines ganzheitlichen Personalmanagements für die hamburgische Verwaltung“ vom 31.5./13.6.2002 beauftragt, ihm in Abstimmung mit den Behörden bis zum Jahresende 2002 den von der überbehördlichen Arbeitsgruppe erarbeiteten Entwurf „Richtlinien über die Beurteilung der Beschäftigten der Freien und Hansestadt Hamburg“ vorzulegen. Seit August 2002 wurde gemeinsam mit den zuständigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den Behörden noch einmal intensiv an den bis dahin vorliegenden Entwürfen gearbeitet. Die Ergebnisse waren einer weiteren Behördenabstimmung zu unterziehen, die im Februar 2003 abgeschlossen werden konnte. Am 8. April 2003 beauftragte der Senat das Personalamt, die erforderlichen Verhandlungen gemäß § 94 Hamburgisches Personalvertretungsgesetz mit den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften und Berufsverbände aufzunehmen.

Diese Verhandlungen konnten im Mai 2004 erfolgreich beendet werden.

#### Präambel

Der Senat und die Spitzenorganisationen der Gewerkschaften und Berufsverbände haben sich intensiv mit der Frage einer Reform des Beurteilungssystems auseinandergesetzt. Sie stimmen grundsätzlich darin überein, dass das seit 1969 bestehende Beurteilungswesen für die hamburgische Verwaltung nach folgenden Maßgaben verbessert und modernisiert werden soll.

Auszug aus der Vereinbarung gem. § 94 des Hamburgischen Personalvertretungsgesetzes

#### Was kennzeichnet ein zeitgemäßes Beurteilungssystem?

In den letzten Jahren ist vor dem Hintergrund der nach wie vor praktizierten Rechtsprechung zur herausragenden Bedeutung der dienstlichen Beurteilung in Personalauswahlverfahren die Erkenntnis gereift, dass nur ein zeitgemäßes und am Verwaltungsreformprozess ausgerichtetes Beurteilungswesen Leistungsstärke, Handlungskompetenz und Zukunftsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung entscheidend unterstützen kann.

Ein modernes Beurteilungssystem soll daher - unter Einbeziehung gleichstellungspolitischer Aspekte - in seinen Kernelementen so ausgestaltet sein, dass es

- alle an die Beschäftigten zu stellenden Anforderungen im Rahmen des Beurteilungsvorgangs erfasst und transparent macht,
- differenzierte, zeitnahe und vergleichbare Aussagen über die gezeigten Leistungen der Beschäftigten in den abgebildeten Anforderungsbereichen ermöglicht,
- eine Einschätzung der Potenziale und des Leistungsvermögens der Beschäftigten erlaubt
- und somit Grundlage für Personalauswahlentscheidungen (Bestenauslese) und für Personalentwicklungsmaßnahmen ist
- sowie auch eine Basis für die Anerkennung gezeigter Leistungen sein kann.



Gerd Tiedemann (DBB) & Carlos Sievers (DBG) bei der Unterzeichnung

Selbstverständlich gehört dazu auch ein transparenter und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter frühzeitig einbeziehender Verfahrensablauf.

Um all diesen Ansprüchen gerecht zu werden, war insbesondere auch vor dem Hintergrund der Bedeutung der Beurteilung für die Personalauswahl grundsätzlich ein einheitliches Beurteilungssystem für die gesamte hamburgische Verwaltung vorzusehen. Die notwendige Flexibilität im Hinblick auf unterschiedliche Anforderungen in den verschiedenen Verwaltungsbereichen wird dennoch gewährleistet (mehr dazu unter „Geltungsbereich“).

Ein besonderes Stichwort in der ganzen Diskussion um die Reformbemühungen war immer wieder „die Beurteilungskultur“. Es bestand allgemein Konsens in der überbehördlichen Arbeitsgruppe, dass es diesbezüglich in der hamburgischen Verwaltung einen Nachhol- oder Aufholbedarf gibt. So soll denn das neue Beurteilungsverfahren auch die leistungs- und potenzialbezogene Kommunikation zwischen den Vorgesetzten und ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern fördern und sich als wesentlicher Baustein der notwendigen Erneuerung der Gesprächskultur im Zusammenhang mit dienstlichen Beurteilungen ver selbstständigen.

#### Was bringen uns nun die neuen



Richtlinien

über die Beurteilung der Beschäftigten der Freien und Hansestadt Hamburg

(BeurRL-FHH)

vom 26. Mai 2004

Eins vorab: Es ist nicht zu befürchten, dass die neuen Beurteilungsrichtlinien das bisherige Verfahren völlig auf den Kopf stellen; der Wiedererkennungswert bisher geregelter und auch nicht geregelter, gleichwohl aber gelegentlich praktizierter Verfahrensschritte (z.B. das Beurteilungsgespräch), wird für alle Beteiligten doch relativ hoch sein.

Bei der Entwicklung der neuen Richtlinien war besonderer Wert darauf zu legen, dass die in den letzten Jahrzehnten in der

Rechtsprechung entwickelten Grundsätze zur dienstlichen Beurteilung in das künftige Verfahren einflie-

ßen. Die bisherige Senatsanordnung aus dem Jahr 1969 war auf Grund ihres Alters naturgemäß nicht frei von Verfahrenslücken. Ziel der neuen Richtlinien ist es also auch, diese Lücken zu schließen, um das Beurteilungsverfahren für alle Beteiligten transparenter und in rechtlicher Hinsicht sicherer zu machen.

### Der Geltungsbereich der Richtlinien

Grundsätzlich gelten die Beurteilungsrichtlinien für alle bei der Freien und Hansestadt Hamburg Beschäftigten. Neben einigen Personengruppen, auf die die Richtlinien nicht anzuwenden sind (Personen, die sich in der Ausbildung befinden, Richterinnen und Richter sowie auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die wissenschaftlich und künstlerisch, z.B. in Forschung und Lehre, tätig sind), können für spezielle Beschäftigtengruppen aufgrund der besonderen personellen, organisatorischen sowie Aufgabenstruktur (z. B. Polizei, Feuerwehr oder Lehrerbereich) mit Zustimmung der obersten Dienstbehörde (Personalamt) durch Dienstvereinbarung von den neuen Richtlinien abweichende oder ergänzende Regelungen getroffen werden. Allerdings bildet auch für derart abweichende Regelungen die neue **BeurRL-FHH** den Maßstab.

### Beurteilungsvordruck und Kriterienkatalog

Künftig wird ausnahmslos nur noch der als Bestandteil der Richtlinien geltende neue „Beurteilungsvordruck“ verwendet. Dabei übernimmt die „neue“ Regelbeurteilung die Rolle der bisherigen „Periodischen Beurteilung“, die hinlänglich bekannte „Bedarfsbeurteilung“ wird künftig als „Anlassbeurteilung“ bezeichnet.

Die im Beurteilungsvordruck zu beurteilenden Kriterien werden anhand von Beobachtungshilfen (zu finden im Anhang zum Beurteilungsvordruck) konkretisiert; sie stellen insbesondere auf Anforderungen im Bereich des ökonomischen Handelns sowie der kommunikativen und sozialen Kompetenz ab. Da einige der in der bisherigen Senatsanordnung vorgegebenen Beurteilungskriterien in weiten Kreisen der hamburgischen Verwaltung zunehmend als diskriminierend empfunden wurden, ist besonderer Wert auf

einen diskriminierungsfreien und zeitgemäßen Sprachgebrauch gelegt worden.

Der Beurteilungsvordruck verlangt also von den Beurteilerinnen und Beurteilern Aussagen zu vorgegebenen Anforderungs- bzw. Kompetenzbereichen. Um in Ergänzung zum neuen „Ankreuzsystem“ die Flexibilität freitextlicher Beurteilungen nutzen zu können, sind

- zu den einzelnen Kriterien frei formulierte Anmerkungen möglich und auch erwünscht,
- in der Gesamtbewertung der einzelnen Beurteilungskategorien schriftliche Begründungen verpflichtend vorgesehen.



Dr. Bonorden & Dr. Schön bei der Unterzeichnung

Auf eine - methodisch angreifbare und insbesondere Einzelbewertungen nivellierende - Schlussfeststellung in Punkten oder Noten wird künftig verzichtet. Abgebildet wird am Ende des Beurteilungsbogens das Leistungsprofil der Beschäftigten in den zu bewertenden Anforderungs- und Kompetenzbereichen.

### Die elektronisch erstellte Beurteilung

Diese in den Richtlinien ausdrücklich vorgesehene Möglichkeit ist mit dem Hamburgischen Datenschutzbeauftragten abgestimmt worden. Hierfür steht im Intranet der FHH ein Vordruck zur Verfügung, dessen ausschließliche Nutzung für diesen Zweck empfohlen wird, denn nur dieser zentral bereitgestellte

Vordruck wird stets den aktuellen Anforderungen entsprechen. Größte Sorgfalt ist bei dieser Form der Bearbeitung auf die Datensicherheit zu legen. Es muss sichergestellt werden, dass Zugang zu elektronisch bearbeiteten Beurteilungen nur die Beurteilerinnen bzw. Beurteiler haben. Beurteilungen sind daher in einem Dateiordner abzuspeichern, zu dem nur die Beurteilerin bzw. der Beurteiler Zugriff hat. Beurteilungsentwürfe dürfen - falls erforderlich - an die am Beurteilungsverfahren Beteiligten nur verschlüsselt versandt werden. Ihre Speicherung in so genannten „Gruppenschränken“ ist unzulässig.

### Der Beurteilungsmaßstab

Grundlage der Beurteilung sind die konkreten Anforderungen des Arbeitsplatzes; eine Beschreibung

der Aufgaben ist in jedem Fall in dem hierfür vorgesehenen Feld des Beurteilungsvordrucks vorzunehmen. Dabei sind, soweit vorhanden, aktuelle Stellenbeschreibungen zu Grunde zu legen. Soweit nicht vorhanden, sollten hier aktuelle Stellenbeschreibungen angemahnt werden. Worauf sonst, wenn nicht auf eine konkrete aktuelle Stellenbeschreibung, bezieht sich die tarifliche Eingruppierung oder die sachgerechte Bewertung und Zuordnung zu besoldungsrechtlichen Ämtern von Beamtenfunktionen.

(2) Die Beurteilung orientiert sich an den Anforderungen, die mit dem konkreten Arbeitsplatz verbunden sind. Die Maßstäblichkeit - auch im Quergleich - wird deshalb nicht über den Status der Person, sondern über die Wertigkeit des Arbeitsplatzes hergestellt, d.h. auf das Statusamt oder die tarifliche Eingruppierung der bzw. des Beschäftigten kommt es für die Bewertung anhand der Kriterienliste nicht an. Weicht das Statusamt von der Einstufung des konkreten Dienstpostens ab, so ist dies im Feld „beurteilungsrelevante Besonderheiten“ zu vermerken (diese Fallgestaltung hat lediglich im Beamtenbereich praktische Bedeutung).

Auszug aus Nr. 3.5 der BeurRL-FHH

### Neuer Beurteilungsrhythmus

Regelbeurteilungen sind in einem Rhythmus von vier Jahren - grundsätzlich ausgehend vom Zeitpunkt des Ablaufs der Probezeit - abzugeben. Dies hat zur Folge, dass es allgemein keinen einheitlichen Beurteilungstichtag mehr gibt. Die individuelle dienstliche Biografie bestimmt also künftig den Zeitpunkt einer Regelbeurteilung. Für die Anlassbeurteilung ist - wie bisher - ein konkreter „Anlass“ vorgesehen, allerdings waren dabei auch neuere Entwicklungen in der Rechtsprechung, im Tarif- und Beamtenrecht sowie im Bereich der Personalentwicklung zu berücksichtigen.

#### 3.6 Beurteilungszeitraum

(1) Beurteilungszeitraum ist vorbehaltlich der Regelungen in den Absätzen 2 und 3 der Zeitraum seit der letzten Beurteilung.

Auszug aus Nr. 3.6 der BeurRL-FHH

Zu beachten ist hierbei, dass zum Beurteilungszeitraum ausdrücklich nicht Zeiten gehören, in denen die dienstlichen Leistungen von den Beurteilerinnen und Beurteilern nicht beobachtet werden können, z.B. wegen einer Freistellung oder Beurlaubung; hier ist auch erstmals die Verpflichtung zur Beurteilung vor einer mindestens zwölfmonatigen Abwesenheit geregelt.

### Erst- und Zweitbeurteilung

Nach wie vor gilt: Eine Beurteilung besteht aus der Erst- und der Zweitbeurteilung. Die Beschäftigten sind also von zwei Beurteilerinnen bzw. Beurteilern unabhängig voneinander zu beurteilen. Die Erstbeurteilung umfasst dabei das vollständige „Ausfüllen“ des Beurteilungsvordrucks. Die Zweitbeurteilung besteht in jedem Fall aus einer frei formulierten Stellungnahme. Formulierungen in einer Zweitbeurteilung wie „Einverstanden“ oder „Ich schließe mich den Ausführungen der Erstbeurteilerin / des Erstbeurteilers an“ sind (auch) künftig ausdrücklich **nicht** zulässig.

Die Zweitbeurteilerinnen und -beurteiler sind insbesondere für die Anwendung gleicher Beurteilungsmaßstäbe verantwortlich. Daher sehen die Richtlinien vor, dass sich die Zweitbeurteilerinnen bzw. Zweitbeurteiler einmal jährlich mit den ihnen unterstellten Erstbeurteilerinnen und Erstbeurteilern besprechen (sog. Beurteilerkonferenz). Zusätzlich sollen sich Zweitbeurteilerinnen und -beurteiler innerhalb einer Behörde auch horizontal abstimmen. Über die jeweilige Vorgehensweise haben die einzelnen Behörden zu entscheiden.

(2) Wer Erstbeurteilerin bzw. -beurteiler und Zweitbeurteilerin bzw. -beurteiler ist, bestimmt die bzw. der Dienstvorgesetzte (§ 3 HmbBG).

Auszug aus Nr. 3.2 der BeurRL-FHH

Wer Dienstvorgesetzte oder Dienstvorgesetzter ist, ergibt sich aus der Verwaltungsvorschrift Nr. 2.2 zu § 3 Hamburgisches Beamtengesetz. Den Dienstvorgesetzten obliegt hier eine besondere Verantwortung dahingehend, den Kreis der zu Beurteilenden für die Beurteilerinnen und Beurteiler überschaubar zu halten. Hier ist auch das organisatorische Geschick der einzelnen Dienststellen gefragt.

### Das veränderte Beurteilungsverfahren

Zunächst ist die Beurteilung im Entwurf zu erstellen. Dieser Entwurf ist den Beschäftigten auszuhändigen, damit sie Gelegenheit haben, sich über mindestens zwei Arbeitstage mit dem Inhalt des Entwurfs vertraut zu machen. Wesentlich unterschiedliche Bewertungen zwischen der Erst- und Zweitbeurteilung sind vor der Aushändigung des Beurteilungsentwurfs zwischen den Beurteilerinnen und Beurteilern zu erörtern. Danach ist der Entwurf mit der bzw. dem Beurteilten zu besprechen. Dieses Gespräch führt grundsätzlich die Erstbeurteilerin bzw. der Erstbeurteiler. Nur dann, wenn Erst- und Zweitbeurteilung zu wesentlich abweichenden Ergebnissen kommen, soll die Zweitbeurteilerin bzw. der Zweitbeurteiler ihre/seine Beurteilung persönlich vertreten.

Die endgültige Fassung der Beurteilung ist unmittelbar nach der Besprechung des Beurteilungs-

entwurfs fertig zu stellen und der bzw. dem Beschäftigten zu eröffnen, d.h., die oder der Beschäftigte soll per Unterschrift die Kenntnisnahme der Beurteilung bestätigen (ist die bzw. der Beschäftigte nicht bereit, eine Beurteilung gegenzuzeichnen, so ändert das nichts an der Wirksamkeit der Beurteilung). Die Beurteilung ist sodann zur Personalakte zu nehmen. Den Beurteilten bleibt es dabei unbenommen, zu der Beurteilung Stellung zu nehmen. Eine solche Stellungnahme ist ebenfalls zur Personalakte zu nehmen.

### **Auch das ist neu: Der Beurteilungsbeitrag**

Erfahrungen in Bereichen, die seit Jahren über eigenständige Beurteilungssysteme verfügen, wie Polizei oder Feuerwehr, haben gezeigt, dass es vorteilhaft ist, wenn Personen, die zum Zeitpunkt einer Beurteilung nicht Erstbeurteilerin bzw. Erstbeurteiler sind, jedoch im Beurteilungszeitraum diese Funktion inne hatten, an einer Beurteilung mitwirken. Sie sollen daher künftig Beurteilungsbeiträge als ergänzende Grundlage bei der Erstellung dienstlicher Beurteilungen unter Verwendung des Beurteilungsbogens anfertigen. Allerdings sollen die aktuell zuständigen Beurteilerinnen bzw. Beurteiler an die Bewertungen in einem Beurteilungsbeitrag nicht gebunden sein. Beurteilungsbeiträge können daher eine ergänzende - aber im Einzelfall gleichwohl wichtige - Grundlage bei der Erstellung der Beurteilung darstellen.

### **Das Beurteilungsgespräch als neues Element der Regelbeurteilung**

#### 6 Beurteilungsgespräch

(1) Die Erstbeurteilerin bzw. der Erstbeurteiler von Beschäftigten, die der Regelbeurteilung unterliegen, ist verpflichtet, mindestens einmal in dem vierjährigen Beurteilungszeitraum für die Regelbeurteilung ein leistungsbezogenes Personalgespräch mit diesen Beschäftigten zu führen (Beurteilungsgespräch). Das Gespräch muss spätestens ein Jahr vor der nächsten fälligen Regelbeurteilung geführt werden. Im Vordruck „Beurteilung“ ist zu dokumentieren, wann das Gespräch geführt wurde.

Auszug aus Nr. 6 der BeurRL-FHH

Die Verpflichtung zum Beurteilungsgespräch besteht nicht nur, aber auch, um den Ansprüchen, die die Rechtsprechung an ein Beurteilungsverfahren stellt, gerecht zu werden. In diesem Gespräch ist aus personalfürsorglichen Gründen ausdrücklich auch auf Leistungsschwächen oder nachlassende Leistungen hinzuweisen.

Das Gespräch ist schriftlich durch Unterschrift sowohl der oder des Beschäftigten als auch der

Beurteilerin bzw. des Beurteilers festzuhalten. Weitere Hinweise als der, dass das Gespräch stattgefunden hat, sind grundsätzlich nicht zu dokumentieren, es sei denn, im Beurteilungsgespräch wird auf Leistungsschwächen oder nachlassende Leistungen eingegangen. Dies ist dann schriftlich festzuhalten und zur Personalakte zu nehmen. Auf diese Weise soll regelhaft sichergestellt werden, dass sich niemand darauf berufen kann, Hinweise auf den Leistungsstand und die Verbesserung der Leistungen seien nicht gegeben worden.

### **Aufnahme einer Potenzialeinschätzung in die Beurteilung**

Was auf den ersten Blick als neu erscheint, ist die Potenzialeinschätzung, die im Rahmen des Beurteilungsverfahrens über die Mitarbeiterin bzw. den Mitarbeiter abzugeben ist. Neu auf jeden Fall ist hieran, dass der Schluss von den bislang gezeigten Leistungen auf die Befähigung für erweiterte oder höherwertige Aufgaben zum Gegenstand einer bewussten und zu begründenden Einschätzung **durch die Erstbeurteilerinnen und Erstbeurteiler** wird. Nach der bisherigen Senatsanordnung oblag eine solche Einschätzung immerhin schon den Zweitbeurteilerinnen bzw. -beurteilern, jahrzehntelange Erfahrungen im Umgang mit Periodischen Beurteilungen haben jedoch gezeigt, dass diese Regelung nur sehr zurückhaltend umgesetzt wurde. Da die Potenzialeinschätzung nunmehr auch im Beurteilungsbogen verbindlich zur Berücksichtigung mahnt, dürfte ihr eine bessere Zukunft beschieden sein.

### **Was ist zu beachten, wenn eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter mit einer Beurteilung nicht einverstanden ist?**

In dieser Frage hat sich verfahrensmäßig nichts geändert. Gleichwohl sollen, da von Betroffenen immer wieder nachgefragt, an dieser Stelle einige Hinweise dazu gegeben werden. Grundsätzlich ist dahingehend zu unterscheiden, ob es sich um die Beurteilung von Beamtinnen bzw. Beamten oder von Arbeitnehmerinnen bzw. Arbeitnehmern handelt. Für den Beamtenbereich gilt: Bei der dienstlichen Beurteilung handelt es sich nach der geltenden Rechtsprechung nicht um einen Verwaltungsakt.

Daher enthält die Beurteilung auch keine Rechtsmittelbelehrung im Sinne des Verwaltungsverfahrenrechts, d. h., die dort geltenden Widerspruchsfristen sind zunächst unbeachtlich. Um jedoch auf beiden Seiten zügig Klarheit über den Bestand einer dienstlichen Beurteilung zu erlangen, ist dringend zu empfehlen, dass Einwendungen gegen eine dienstliche Beurteilung möglichst umgehend geltend gemacht werden, da, je nach Fallgestaltung, an die Beurtei-



lung ggf. dienstrechtliche Folgen geknüpft sind (z.B. eine Beförderung).

Ist die Beamtin bzw. der Beamte mit der dienstlichen Beurteilung also nicht einverstanden, ist zunächst **ein Antrag** auf Abänderung der Beurteilung an die Dienststelle zu richten. Nur wenn die Dienststelle **diesem Antrag nicht nachkommt** und ihn auch **entsprechend** bescheidet, liegt ein Verwaltungsakt vor. Es wird empfohlen, einen solchen Bescheid mit einer Rechtsmittelbelehrung zu versehen. Der Bescheid kann förmlich mit einem Widerspruch angegriffen werden kann. Der Widerspruch ist grundsätzlich gegenüber der Beschäftigungsbehörde fristgerecht zu erheben. Hilft die Beschäftigungsbehörde dem Widerspruch **nicht ab**, bescheidet sie die bzw. den Bediensteten **entsprechend** und gibt den Widerspruch an die oberste Dienstbehörde ab. Je nach Ausgang des Widerspruchsverfahrens ist dann der Weg zum Verwaltungsgericht gegeben.

Für den Bereich der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sollte der erste Verfahrensschritt (Antrag auf Abänderung der Beurteilung) im Grunde ebenso beachtet werden. Wird diesem Antrag nicht entsprochen, ist von der Arbeitnehmerin bzw. dem Arbeitnehmer unmittelbar der Weg zum Arbeitsgericht einzuschlagen.

### Ein Blick in die Zukunft

Damit nun nicht von vornherein der Eindruck entsteht, hier sei wieder ein Werk für die nächsten 25 Jahre geschaffen worden, besteht zwischen dem

(2) Es besteht zwischen dem Senat und den Spitzenorganisationen Einvernehmen darüber, dass die Behörden und Ämter nach Ablauf des ersten Beurteilungsintervalls für die Regelbeurteilung, frühestens jedoch zum 1.1.2009, dem Personalamt über die Erfahrungen mit der Anwendung der Beurteilungsrichtlinien berichten. Auf der Grundlage der Erfahrungsberichte sind die Richtlinien gemeinsam mit den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften und Berufsverbände gegebenenfalls weiterzuentwickeln; ein Zwischenbericht wird den Spitzenorganisationen drei Jahre nach In-Kraft-Treten der Richtlinien vom Personalamt vorgelegt.

Auszug aus § 4 der Vereinbarung gem. § 94 des Hamburgischen Personalvertretungsgesetzes

Senat und den Spitzenorganisationen Einvernehmen darüber, dass der Einsatz der neuen Beurteilungsrichtlinien in den nächsten Jahren aufmerksam zu verfolgen ist.

Diese Vereinbarung macht deutlich, dass hier nicht, wie vielleicht im Jahr 1969, ein Instrument für die „Ewigkeit“ geschaffen wurde, sondern dass sich die Vereinbarungspartner bewusst sind, dass die Verwaltung auch weiterhin Veränderungen unterworfen ist, die eine zeitgerechte Anpassung dienstrechtlicher Instrumente erfordert. Hierbei kommt es auch auf die aktive Mitarbeit aller Betroffenen an. Beobachten daher auch Sie als zu beurteilende Mitarbeiterin / zu beurteilender Mitarbeiter und als Beurteilerin oder Beurteiler das neue Verfahren und teilen Sie Ihre Erfahrungen Ihrer Dienststelle mit. Nur so wird eine praxisgerechte Weiterentwicklung möglich sein.

**Also: wir werden weiter darüber berichten.**

## Anpassungen des Neuen Beurteilungswesens an besondere Laufbahnen

*Mirko Küssner, Personalamt*

Das am 1.9.2004 eingeführte Neue Beurteilungswesen gilt für alle Beschäftigten der Hamburger Verwaltung. Es gibt jedoch einige Berufsgruppen, die von den Richtlinien des Neuen Beurteilungswesens **ausgenommen** sind. Exemplarisch seien hier die Richterinnen und Richter und das wissenschaftliche Personal in Forschung und Lehre genannt. (siehe auch Punkt 1.1(2) der BeurRL-FHH)

Daneben gibt es Berufsgruppen, für die **abweichende oder ergänzende Regelungen** getroffen werden können. So können für Beschäftigte

- der Polizei und Feuerwehr,
- der justizbezogenen Laufbahnen,
- der Steuerverwaltung,
- beim Rechnungshof, denen Prüfungs und Beratungsaufgaben übertragen wurden, sowie
- Lehrkräfte an Hamburger Schulen

durch eine Dienstvereinbarung mit Zustimmung des Personalamtes eigene Regelungen entstehen. Dies deshalb, weil hier auch schon unter der Geltung der bisherigen Beurteilungsanordnung abweichende Regelungen bestehen.

Der Grund liegt darin, dass es sich hier um große, geschlossene Personalkörper handelt, die auf Grund der besonderen stellentechnischen Situation und Aufgabenstellung andere Regelungen z. B. hinsichtlich der Kriterien und des Verfahrens bedürfen. Gleichwohl müssen sich solche abweichenden Regelungen an der Grundstruktur der neuen Beurteilungsrichtlinie ausrichten (z.B. inhaltliche Geltung der Beurteilungskriterien).

Für die **Nachwachskräfte** der allgemeinen Verwaltung, die generell nicht unter die Richtlinien fallen, werden eigenständige Regelungen des Neuen Beurteilungswesens entwickelt.

---

## FAQ - „Häufig gestellte Fragen“

Antje Schirgel & Mirko Küssner, Personalamt

FAQ - was ist das? Hinter dieser Abkürzung verbirgt sich der englische Begriff: „Frequently Asked Questions“ = Häufig gestellte Fragen. Die Rubrik „FAQ“ finden wir meistens im Internet zu bestimmten Themenbereichen, zu denen die Leserinnen und Leser Fragen haben könnten. Hier werden also mögliche Fragen aufgeworfen und gleich beantwortet. Besonders bei komplexen Themenbereichen sind die FAQ heutzutage Standard auf Internetseiten. Aber auch auf ganz „banale“ Fragen - z.B. „Wie bediene ich meine Waschmaschine“ - geben die FAQ Antworten, um den Hilfe suchenden Leserinnen und Lesern langwieriges Recherchieren oder telefonisches Nachfragen zu ersparen.

Wir waren uns sicher, dass das Neue Beurteilungswesen viele Fragen aufwerfen würde. Deshalb haben wir uns auch sehr früh dazu entschlossen, zu diesem Thema auch FAQ anzubieten. Zum einen spiegelt dieser Service das moderne Image der Verwaltung wider, zum anderen - und das ist der Hauptgrund - wollten wir unseren Leserinnen und Lesern ermöglichen, ihre gezielten und speziellen Fragen schnell

und kompetent beantwortet zu bekommen.

Dazu haben wir alle an uns herangetragenen Fragen zum Neuen Beurteilungswesen gesammelt, thematisch gebündelt und diese sodann in die FAQ aufgenommen mit der entsprechenden Antwort. In enger Zusammenarbeit mit dem Referat für Dienst- und Tarifrecht konnten so die Fragen zügig und rechtlich gesichert veröffentlicht werden.

Natürlich haben uns auch viele Fragen erreicht, die sich auf sehr spezielle Einzel- und Sonderfälle beziehen. Diese haben wir den Fragestellern direkt beantwortet, ohne sie in die FAQ aufzunehmen, weil diese Frage(n) und Antwort(en) kein allgemeines Interesse haben.

Alle bisher gestellten und veröffentlichten Fragen und Antworten finden Sie sowohl im **FHH-Intranet** (unter: <http://www.fhhintranet.stadt.hamburg.de/FHHintranet/Personal/arbeit/beurteilungswesen/faqs/start.html>) als auch im **Internet** (unter: <http://fhh.hamburg.de/stadt/ihr-arbeitgeber-hamburg/beurteilungswesen/faqs/start.html>).

---

### Hier veröffentlichen wir nun einen Auszug von Fragen und Antworten aus eben diesen FAQ:

**Frage:** Das neue Beurteilungswesen soll im Prinzip für alle Beschäftigten gleichermaßen gelten. Passen aber alle Kriterien auf alle Beschäftigten gleichermaßen, unabhängig davon, welche Qualifikationen erforderlich sind?

**Antwort:** Es ist richtig, dass alle Beschäftigten nach den gleichen Kriterien beurteilt werden sollen. Grundsätzlich lassen sich die im Anhang zum Beurteilungsbogen aufgeführten „Verhaltensbeispiele“ auf allen Ebenen anwenden. Dabei ist nicht gesagt, dass sich stets alle Kriterien in jedem Aufgabenbereich beobachten lassen. Außerdem wird nicht jedes Kriterium für jeden Arbeitsplatz das gleiche Gewicht haben. Lassen sich einzelne Kriterien an einem Arbeitsplatz nicht beobachten, ist dies im Beurteilungsbogen zu vermerken, besonders bedeutungsvolle Kriterien können über ein gesondertes Kästchen kenntlich gemacht werden („Kriterium ist für den Arbeitsplatz besonders wichtig“).

**Frage:** Wie oft darf oder muss das Kriterium „Besonders wichtig für den Arbeitsplatz“ angekreuzt werden und welche Auswirkungen hat das dann?

**Antwort:** Hierauf kann nur ganz pauschal gesagt werden, dass das Kästchen nur dann anzukreuzen

ist, wenn dieser Sachverhalt auch tatsächlich zutrifft. Kriterien, die entsprechend gekennzeichnet werden, erhalten dadurch gegenüber Kriterien, die nicht „Besonders wichtig für den Arbeitsplatz“ sind, ein anderes Gewicht. Dies wird sich auch in der Gesamtbewertung der jeweiligen Kategorie niederschlagen, die dem zur Folge auch nicht eine Addition der Bewertung der einzelnen Kriterien darstellt.

**Frage:** Wann sollen Textanmerkungen gemacht werden und wann nicht?

**Antwort:** Es gibt keine Regel, wann Textanmerkungen erforderlich sind oder nicht. Dies ist bei der konkreten Beurteilung zu entscheiden. Generell lässt sich sagen, dass ein Textbeitrag z. B. dann geschrieben werden sollte, wenn das angekreuzte Ausprägungsmerkmal zwar grundsätzlich zutrifft, aber Tendenzen nach „oben“ oder „unten“ erkennbar sind, und dass die Qualität der Beurteilung davon abhängt.

**Frage:** Wie konkret soll die Beschreibung bei der Gesamtbewertung (am Ende einer Kategorie) sein?

**Antwort:** Die Beschreibung muss so konkret sein, dass z. B. die Gründe für eine unterschiedliche Bewertung einzelner Kriterien im Verhältnis zur Gesamt-

bewertung ersichtlich werden. Beispiel (!): Warum wird in der Gesamtbewertung zur Kategorie Arbeitsweise „übertrifft die Anforderungen“ angekreuzt, wenn von den 5 Kriterien nur zwei mit diesem Prädikat bedacht sind, die anderen drei mit dem darunter liegenden? Der Grund kann darin liegen, dass die zwei höher bewerteten Kriterien für den Arbeitsplatz besonders wichtig sind.

**Frage:** Fällt jemand aus dem Beurteilungsgeltungsbereich, wenn er/sie das Ende seiner/ihrer Laufbahngruppe erreicht hat?

**Antwort:** Im Gegensatz zur bisherigen Regelung hat das Erreichen der Spitzenämter in den Laufbahngruppen keine Auswirkung auf die Verpflichtung zur Beurteilung.

**Frage:** Sind Beschäftigte, die das 55. Lebensjahr vollendet haben, auch von Anlassbeurteilungen ausgenommen?

**Antwort:** Selbstverständlich nicht! Ansonsten würde die RL eine entsprechende Regelung enthalten. Da jedoch beim Wechsel der Erstbeurteilerin/ des Erstbeurteilers (Nr. 5 Abs. 1 Buchst. g der RL) die Anlassbeurteilung im Wesentlichen dazu dient, die Konsistenz der nächsten fälligen Regelbeurteilung zu sichern, wird im Einzelfall zu entscheiden sein, ob diese Beurteilung bei über 55-jährigen entbehrlich ist.

**Frage:** Wie ist das Verfahren, wenn der Zeitpunkt für die Regelbeurteilung mit einer Anlassbeurteilung

z.B. wegen einer Bewährungshöhergruppierung zusammenfällt?

**Antwort:** Eine Regelbeurteilung, die ja einen in der Vergangenheit liegenden Zeitraum erfasst, kann durchaus geeignet sein, auch den Zweck einer Anlassbeurteilung zu erfüllen, die auf Grund des Beurteilungsanlasses ebenfalls einen längeren rückwärtigen Zeitraum betrachtet. Unter bestimmten Voraussetzungen bietet die Beurteilungsrichtlinie in Nr. 3.10 Abs. 1 die Möglichkeit, in solchen Fällen von einer Beurteilung abzusehen. Dies bedarf auf jeden Fall einer Einzelfallbetrachtung.

**Frage:** Ist eine Anlassbeurteilung auch dann zu fertigen, wenn eine Beurlaubung in Teilzeit erfolgt, d.h., der Beschäftigte arbeitet beispielsweise nur noch halbtags und ist die andere Zeit beurlaubt? Wenn ja, für welche Befristung gilt dies?

**Antwort:** Da es sich beim Wechsel von Vollbeschäftigung in Teilzeitbeschäftigung nicht um eine Beurlaubung im dienstrechtlichen Sinne handelt, ist insoweit auch keine Beurteilung erforderlich.

**Frage:** Werden die Konzepte und Umsetzungsschritte der Behörden und Ämter evaluiert?

**Antwort:** Es wird nach 4 Jahren eine Evaluation geben. Nach 3 Jahren erstellt das Personalamt einen Zwischenbericht. In diese Evaluation werden auch die Erfahrungen und Beispiele aus den Behörden einfließen.

---

## Das Neue Beurteilungswesen als Herzstück für diagnostische Instrumente

*Heide Vogt, Personalamt*

Stellen Sie sich vor, in Ihrer nächsten Beurteilung steht, dass Sie immer fleißig waren, Ihrem Chef keine Widerworte gegeben haben, sich ordentlich angezogen haben und im übrigen selten zu spät kamen. Mit auf den Weg bekommen Sie den Rat, sich gesünder zu ernähren.

Sie würden sich mindestens wundern, möglicherweise wären Sie aber auch empört. Verständlich: Sie wären empört, weil hier ein Maßstab an Ihre Arbeit angelegt würde, den Sie als unangemessen betrachten würden. Mit Recht.

Der eigentliche Sinn eines Beurteilungswesens ist es, einen Maßstab für Vergleiche zu definieren. Das bisher geltende Beurteilungswesen datiert bekanntlich von 1969, es ist also für eine zeitgemäße Definition von arbeitsplatzbezogenen Anforderungen mit 35 Jahren recht betagt. Höchste Zeit, den Maßstab, der an nahezu 67.000 Beschäftigte gelegt wird, zu überprüfen:

- Welche Anforderungen sollen heute, im 21. Jahrhundert, an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des öffentlichen Dienstes in Hamburg gestellt werden?
- Wie sollen die Beschäftigten diese Anforderungen erfüllen oder anders gesagt: Woran kann man erkennen, dass die Anforderungen angemessen erfüllt werden?

Das reformierte Beurteilungswesen unternimmt den Versuch, auf diese Fragen eine Antwort zu geben. Das neue System ist damit zukünftig der Maßstab, mit dem das Wissen, Können, Verhalten und die Leistungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter untereinander vergleichbar gemacht werden.

Spätestens hier drängt sich die Frage auf, wie das denn möglich sein kann bei der Vielzahl unterschiedlicher Aufgaben und Arbeitsplätze. Müsste das Beurteilungswesen nicht darauf reagieren, dass sich in den letzten 35 Jahren die Tätigkeiten der

---

Beschäftigten grundlegend verändert haben und mittlerweile zum Teil hoch spezialisiert und diversifiziert sind?

So gesehen befindet man sich in einer theoretischen Klemme: An eine Vielzahl von Arbeitsplätzen werden sehr unterschiedliche Anforderungen gestellt. Wie kann da ein Vergleich möglich sein? Es soll offenbar etwas miteinander verglichen werden, was gar nicht vergleichbar ist.

Aus dieser Klemme kommt man nur heraus, wenn man sich klar macht, dass grundsätzlich zwischen den Anforderungen, die einen bestimmten Arbeitsplatz ausmachen und den Anforderungen, die an die Person gestellt werden, die den Arbeitsplatz inne hat, unterschieden werden muss. Welche Aufgabe mit welchen Anforderungen jemand erledigt, ist gedanklich davon zu trennen, wie diese Person sie erledigt.

Beispiel: An dem fraglichen Arbeitsplatz steht der Kundenkontakt im Vordergrund. Die Anforderung des Arbeitsplatzes ist also, diesen Kundenkontakt zu bewältigen. Die Anforderung an die Person ist es dagegen, den Kundenkontakt in einer ganz bestimmten Weise zu bewältigen, z.B. service- bzw. dienstleistungsorientiert und mit einer wertschätzenden Haltung. In einer angemessenen Beurteilung müssen beide Fragestellungen berücksichtigt werden. Deshalb zielt das neue Beurteilungswesen auf beide Arten von Anforderungen.

Der Beurteilung wird eine möglichst genaue Analyse des Arbeitsplatzes vorangestellt, um benennen zu können, welche Aufgaben mit welchen Anforderungen an diesem Arbeitsplatz anfallen. Daraus ergibt sich, welche Anforderungen für den Arbeitsplatz im Vordergrund stehen und daher besonderes Gewicht haben. Diese Gewichtung wird in die eigentliche Beurteilung übertragen.

Vor dem Hintergrund der Arbeitsplatzanalyse erfolgt dann die Beurteilung anhand der vorgegebenen kategorisierten und operationalisierten Kriterien.

Die Kriterien wurden mit sogenannten Verhaltensankern beschrieben, um sicher zu stellen, dass beispielsweise unter „Dienstleistungsorientierung“ jeweils dasselbe verstanden wird.

Der Verschiedenartigkeit der Arbeitsplätze wird mit der Arbeitsplatzanalyse, der Gewichtung und der Unterscheidung zwischen Positionen mit oder ohne Führungsverantwortung Rechnung getragen. In Bezug auf die Frage, wie etwas erledigt werden soll, sind dagegen auch noch die verschiedenartigsten Arbeitsplätze miteinander vergleichbar. Dem entspricht, dass das neue Beurteilungswesen anforderungsgemäßes Verhalten in Beobachtungsbereiche unterteilt, die bis auf den Bereich der spezifischen Führungsanforderungen für alle gelten.

Zurück zum Beispiel des Arbeitsplatzes mit Kundenkontakt: Die Anforderungen an die Person, in diesem Fall dienstleistungsorientiert und wertschätzend zu handeln, treffen auf viele andere Aufgaben und damit Arbeitsplätze zu.

Es sollen also nicht alle Arbeitsplätze „über einen Kamm geschoren werden“, sondern es soll die Art und Weise der Wahrnehmung einer Aufgabe vergleichbar gemacht werden, und zwar vor dem Hintergrund der Gewichtung der Anforderungen bezogen auf den jeweiligen Arbeitsplatz. Das bedeutet: Das neue Beurteilungswesen geht davon aus, dass ein Straßensozialarbeiter der FHH im Prinzip nicht anders zu beurteilen ist als der Leiter einer Verwaltungsabteilung einer Behörde. Die Schwerpunktsetzung innerhalb der Beobachtungsdimensionen, d.h. die Bedeutung einzelner Anforderungen wird aufgrund der Arbeitsplatzanalyse jeweils eine andere sein, aber eine wertschätzende Haltung wird von beiden gefordert, und sie drückt sich auch an beiden Arbeitsplätzen im selbsten Verhalten aus. Lediglich die Adressaten dieser Haltung sind verschiedene. Zudem werden an die Leitungsfunktion zusätzliche Anforderungen geknüpft, die der Straßensozialarbeiter nicht erfüllen muss.

---

## Der subjektive Faktor - Können Beurteilungen „objektiv“ sein?

*Eva Gnacke, Personalamt*

Leistungsbeurteilungen sind ein wichtiges Instrument des systematischen Personalmanagements. Beurteilungen unterstützen Entscheidungen zur Personalauswahl und -entwicklung und zur Beförderung. Umso höher sind die Anforderungen an die Objektivität dieses Instruments.

Mit der Reform des Beurteilungswesens sind Strukturen geschaffen worden, die diesem Anspruch so weit wie möglich Rechnung tragen. Beurteilungen

basieren künftig auf transparenten Anforderungen für jede Aufgabe sowie klar vorgegebenen Beurteilungskriterien, die für alle Beschäftigten gelten. Die Kriterien beziehen sich auf die Arbeitspersönlichkeit, nicht auf die individuelle Persönlichkeit. Ihre Beschreibung ist an beobachtbares Verhalten gebunden. Die Kriterien sind so ausgewählt und definiert, dass sie individuellen und subjektiven Interpretationen entgegenwirken.

Beurteilungsverzerrungen sind jedoch auch in Zukunft nicht auszuschließen. Persönliche Wertebilder der Beurteilerinnen und Beurteiler können einen starken Einfluss auf die Beobachtung, Interpretation und Bewertung erlebten Verhaltens nehmen und so die Beurteilungen verfälschen.

Das gilt in besonderem Maße für die Eigenschaften, die Frauen und Männern zugeschrieben werden. Aufgrund dieser Zuschreibungen wird ein bestimmtes Verhalten von dem jeweiligen Geschlecht erwartet, unabhängig davon, ob die betreffende Person dem Klischee entspricht oder nicht. Damit verbunden ist, dass Fähigkeiten und Leistungen oftmals unterschiedlich bewertet werden. Dieser zumeist unbewusste Prozess kann zu Beurteilungen führen, die durch die tatsächlich gezeigte Arbeitsleistung nicht zu begründen sind.

Diskriminierungen in der Beurteilung lassen sich auf verschiedene Faktoren zurückführen:

- Verhaltensweisen werden - je nach Geschlecht - selektiv wahrgenommen und/oder unterschiedlich bewertet. Beispiele: Einfühlsamkeit wird i. d. R. nicht von Männern erwartet und daher oft auch nicht wahrgenommen. Das Konfliktverhalten von Frauen gilt als konsensorientiert, das von Männern als durchsetzungsorientiert. Letzteres wird oft höher bewertet und als Empfehlung für eine Führungsaufgabe angesehen.
- Teilzeitbeschäftigung - in der Regel von Frauen wahrgenommen - wird oft gleichgesetzt mit einem geringeren Engagement oder einer geringeren Belastbarkeit. Dies kann dazu führen, dass die Arbeitsleistung schlechter bewertet wird, selbst wenn die/der Teilzeitbeschäftigte durch Organisationsverbesserung und eine hohe Konzentration die eingeschränkte zeitliche Verfügbarkeit ausgleicht.
- Die Beurteilung des Führungsverhaltens unterliegt in besonderem Maße der Gefahr, durch Rollenklischees beeinflusst zu werden. Vermutungen - „Männer sind karriereorientiert, Frauen familienorientiert“ - können konkrete Beobachtungen zum Führungsverhalten überstrahlen.
- Nicht zuletzt das unterschiedliche Präsentationsverhalten von Männern und Frauen kann Einfluss auf die Beurteilung nehmen, selbst

wenn es keinerlei Auswirkung auf den Wert der geleisteten Arbeit hat.

In der Broschüre „Beurteilungswesen“ des Personalamtes werden Hinweise auf mögliche Beurteilungsfehler (nicht nur geschlechtsspezifischer Art) gegeben. Es werden Wege aufgezeigt, wie die Beurteilerin, der Beurteiler diese Stolpersteine umgehen kann. Dafür ist es erforderlich, sensibel zu werden für diskriminierungsanfällige Kriterien und bereit zu sein, das eigene Verhalten ständig zu überprüfen.

Hilfreich ist dabei die Kommunikation mit den zu beurteilenden Beschäftigten. Mit dem neuen Beurteilungswesen wird eine stärkere Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angestrebt, z.B. durch das Beurteilungsgespräch, das verpflichtend eingeführt worden ist. In diesem Gespräch, das mindestens ein Jahr vor der nächsten Regelbeurteilung stattfinden soll, gibt die Beurteilerin, der Beurteiler eine Rückmeldung zu Arbeitsergebnissen und Leistungsverhalten. Die Mitarbeiterin/ der Mitarbeiter kann die eigene Sicht einbringen und anhand von Beispielen verdeutlichen. Ein solcher Prozess kann die Beurteilerin, den Beurteiler darin unterstützen, das eigene Verhalten im Hinblick auf geschlechtsspezifische Wahrnehmungs- und Bewertungsmuster zu überprüfen und ggf. zu verändern.

Um diskriminierungsfrei beurteilen zu können, ist es notwendig, möglichst gleiche Maßstäbe bei Beurteilungen sicherzustellen. Dies ist die vorrangige Aufgabe der Zweitbeurteilerinnen und Zweitbeurteiler. In den jährlich durchzuführenden Beurteilerkonferenzen können sie auf mögliche Quellen für Beurteilungsfehler hinweisen und so das Problembewusstsein schärfen. Sie können auch darauf achten, dass Leistungsbewertungen anhand von Maßstäben der entsprechenden Hierarchieebene vorgenommen werden (entscheidend hierfür ist die Wertigkeit des Arbeitsplatzes). So lässt sich beispielsweise der Effekt vermeiden: Je höher in der Hierarchie, desto besser die Beurteilung.

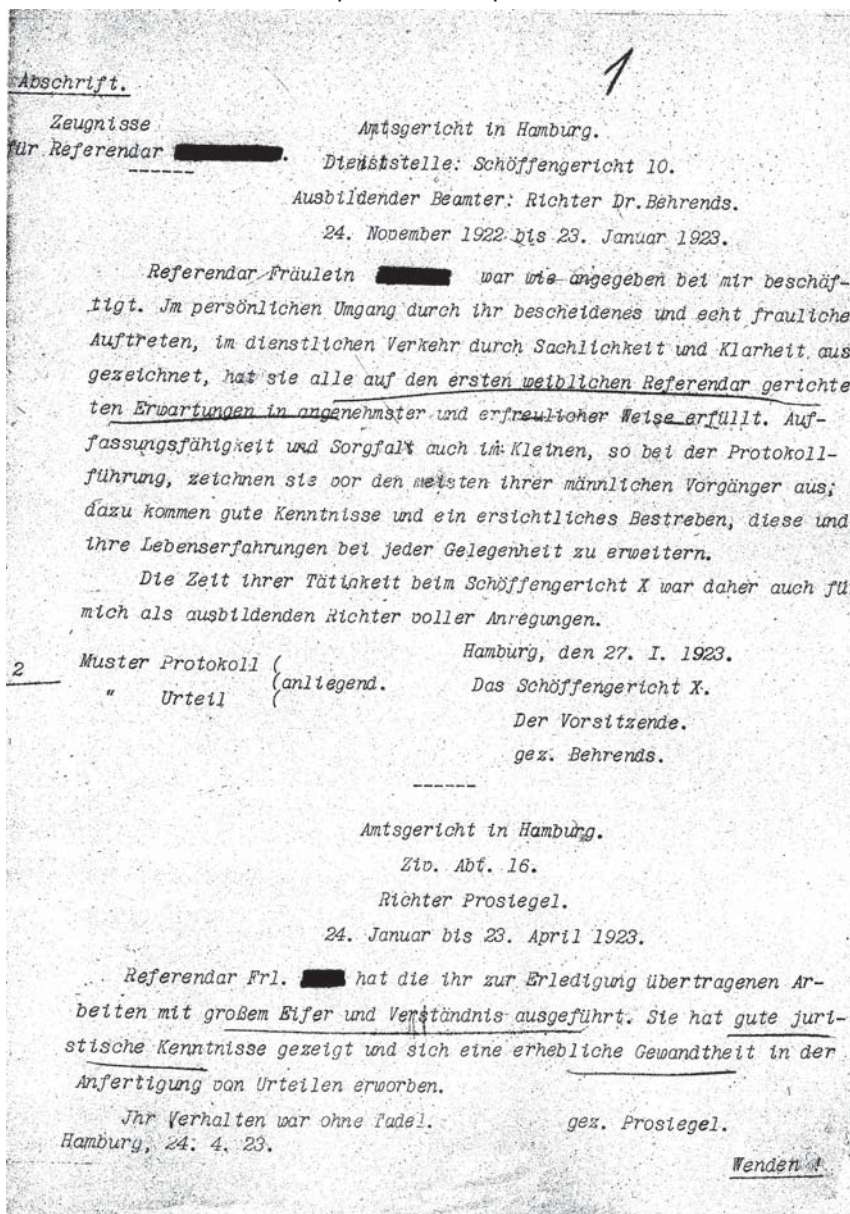
Ob das Bemühen, Beurteilungsverzerrungen weitgehend zu vermeiden, erfolgreich ist, lässt sich am ehesten anhand einer kontinuierlichen, systematischen Überprüfung der Beurteilungspraxis nachvollziehen. So können frühzeitig unerwünschte Tendenzen, z.B. im Vergleich weibliche/männliche Beschäftigte oder im Vergleich Teilzeit-/Vollzeitkräfte, erkannt werden.

## Wurzeln des Beurteilungswesens in Hamburg

Saskia Klabuhn, ehemalige RIA'in im Staatsarchiv

Das Beurteilungswesen kann in der Hamburger Verwaltung auf eine lange Tradition zurückblicken. Wir sind daher einmal der Frage nachgegangen: „Wie sahen eigentlich die Beurteilungen von früher aus?“ Hierzu möchten wir Ihnen ein historisches Beispiel

einer Beurteilung aus dem Jahre 1926 vorstellen. Die dortigen Formulierungen erscheinen uns aus heutiger Sicht vielleicht „antiquiert“, aber sie geben einen schönen Einblick in die damals gebräuchliche Sprach- und Ausdrucksweise.



Staatsarchiv Hamburg, 131-15 Senatskanzlei – Personalakten, C 100

Abschrift eines Zeugnisses aus der Personalakte einer jungen Referendarin. Sie absolvierte im Rahmen des Referendariats in den 20er Jahren u.a. mehrere Abschnitte im Amtsgericht Hamburg und erhielt jedes Mal ein kurzes Zeugnis. Selbstverständlich war die Beschäftigung einer Frau im Justizdienst nicht: „Die Senatskommission für die Justizverwaltung möchte von einer Beschäftigung einer Dame aus

grundsätzlichen Erwägungen Abstand nehmen“ heißt es in einem „Umlauf bei den Herren Mitgliedern der Senatskommission für den Höheren Verwaltungsdienst“ vom 12. Mai 1926. Wohl deshalb wurde „der Assessor Fräulein...“ später „zwecks Beschäftigung beim Wohlfahrtsamt überwiesen“ (Schreiben vom 14. Mai 1926).

(Recherchen: Regierungsinspektor-Anwärterin Saskia Klabuhn, im Rahmen ihrer berufspraktischen Studienzeit im Staatsarchiv)

# Einführungskonzept für das Neue Beurteilungswesen

Katharina Dahrendorf, Personalamt

Die Einführung des Beurteilungssystems hat viele Kolleginnen und Kollegen in den Behörden und im Personalamt herausgefordert und tut es wohl noch bis weit ins nächste Jahr hinein. Vor allem bevor es richtig losgegangen ist, konnte sich beweisen, wie es um unsere Geduld und Durchhaltevermögen bestellt war.

An die Planung der Einführung war wegen der lange Zeit unklaren Entscheidung vor allem die Anforderung zu stellen, dass sie flexibel auf die Entwicklungen reagieren kann: Was wir brauchten, war also kein starres Konzept, sondern ein Rahmen, der den Gegebenheiten angepasst werden kann.

Und dies bei einem Großprojekt, von dem immerhin ca. 40.000 Beschäftigte und Vorgesetzte direkt betroffen sind.<sup>(1)</sup> Etwa 350 Multiplikatorinnen und Multiplikatoren in den Behörden und ca. 20 externe Dozentinnen und Dozenten waren und sind im Einsatz.

**1. Anforderungen an das Einführungskonzept**  
Inhaltlich musste die Einführungsphase folgendes leisten

- Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und alle Erst- und Zweitbeurteilerinnen und -beurteiler mussten rechtzeitig wissen, worin die Veränderungen bestehen und was auf sie zukommt und worin ihre Rechte und Pflichten bestehen.
- Bei der Vermittlung von Informationen ging es nicht nur um „**technische Fragen**“ (wer, wie oft, mit welchen Instrumenten), sondern auch um die Frage, warum brauchen wir überhaupt ein neues System? **Was versprechen wir uns** als Freie und Hansestadt Hamburg eigentlich mit dem neuen Beurteilungswesen?

Mit dem Beurteilungswesen im Personalmanagement geht es uns um mehr als nur ein optimiertes Instrument, um „gute“ von „weniger guten“ Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu unterscheiden. Es ist der Kern des Personalmanagements, die Beurteilungskriterien entsprechen den Anforderungen, die wir an unsere Beschäftigten stellen. Das neue Beurteilungssystem sorgt mithin dafür, dass wir in unseren verschie-

denen Instrumenten (Auswahl, Beurteilung, Fortbildung, Beförderung) konsistent und nach einheitlichen Maßstäben vorgehen können (siehe dazu den Artikel von Gotlind Freudenberg Bfl).

## 2. Die Umsetzung

### Schriftliche Informationen für alle betroffenen Beschäftigten und Vorgesetzten

Innerhalb möglichst kurzer Zeit muss unsere Zielgruppe, etwa 40.000 Beschäftigte und Vorgesetzte, über das neue Beurteilungswesen informiert werden.

Mit den Gehaltsmitteilungen zum September 2004 haben alle betroffenen Bediensteten einen **Flyer** erhalten, der ihnen auf einem Blick die wichtigsten Informationen zum neuen Beurteilungssystem gegeben hat. Daneben wurde eine Broschüre erstellt, die vor allem praktische Tipps und Checklisten für Vorgesetzte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter enthält: Worauf muss ich als Vorgesetzte oder Vorgesetzter achten? Welche Rechte und Pflichten habe ich als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter?

Alle Materialien stehen sowohl in Papierform als auch im Intranet und im Internet zur Verfügung.

Die verschickten Unterlagen haben in den ersten Tagen und Wochen zu einer erheblichen Resonanz bei den Beschäftigten geführt. Uns erreichten Anrufe von ganz unterschiedlicher Seite (siehe Kasten)

Mit Beginn der ersten Multiplikatorenschulungen im Juli 2004 haben wir darüber hinaus aufwachsend so genannte „häufig gestellte Fragen“ (FAQ´s= häufig gestellte Fragen) im Intranet und im Internet veröffentlicht.

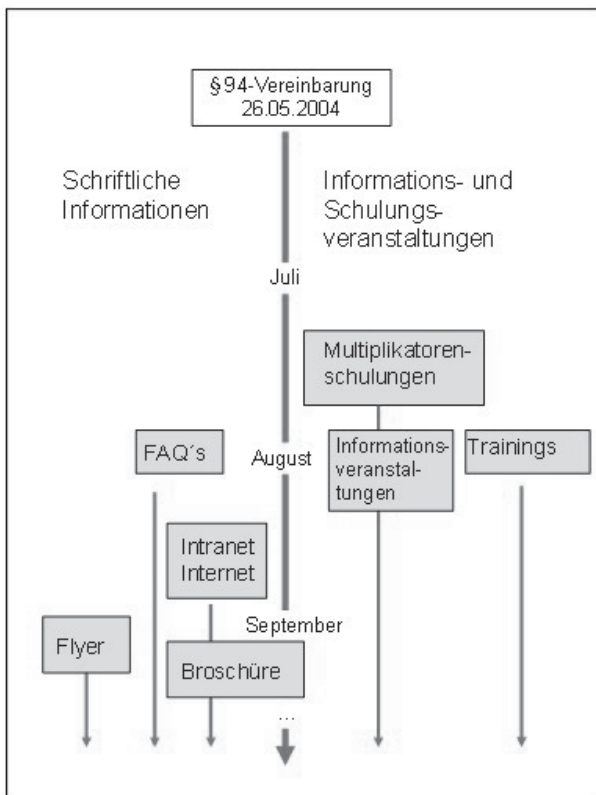
### Informations- und Schulungsveranstaltungen

Die Personalentwicklerinnen und -entwickler hatten sich bereits im November 2003 darauf verständigt, dass in den Behörden **Informationsveranstaltungen** durchgeführt werden. Für diese Veranstaltungen wollten die meisten Behörden Multiplikatorinnen und Multiplikatoren aus den Reihen der Mitarbeiterschaft einsetzen. Für welche Zielgruppe eine Behörde diese Informationsveranstaltungen anbietet, hat jede Behörde in eigener Verantwortung entschieden.

Wie die Vorgesetzten und Beschäftigten auf das neue Beurteilungssystem vorbereitet wurden und werden,

<sup>1)</sup> Statistischer Personalbestand (2003): 66.218 Beschäftigte; abzgl. Lehrkräfte an Schulen, Berufsfeuerwehrlaute, Polizeivollzugskräfte, Steuerfachpersonal, Richterinnen und Richter

liegt in der Verantwortung der einzelnen Behörden und Bezirksämter. Unser Ziel war es deshalb, gemeinsam mit den Personalentwicklerinnen und –entwicklern der Behörden ein **Rahmenkonzept** zu entwickeln, das es den Behörden ermöglicht, eigene Schwerpunkte – etwa in der Intensität der begleitenden Schulungen zu setzen. Einige Behörden entschieden sich dafür, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Vorgesetzten (Erst- und ZweitbeurteilerInnen) breit informieren zu wollen, während die „neuen“ Beurteilerinnen und Beurteiler ein intensives Training erhalten sollen. Andere Behörden verbinden mit der Einführung des neuen Beurteilungssystems auch die Möglichkeit, intensiver auf die Bedeutung der „Beurteilungsphilosophie“ für das gesamte Spektrum des Personalmanagements hinzuweisen und damit ein breites Training für alle Vorgesetzten zu verbinden.



Einführungskonzept zum Neuen Beurteilungswesen

Die insgesamt ca. 350 **MultiplikatorInnen** wurden durch das Personalamt und unterstützt durch externe Dozentinnen und Dozenten zwischen Juli und Ende September auf diese Aufgabe vorbereitet. Ein großer Kraftakt: Allein die Kolleginnen und Kollegen der Zentralen Fortbildung des Personalamts haben in-

nerhalb weniger Wochen insgesamt 15 Veranstaltungen für diese Zielgruppe organisiert; dazu kamen bislang sieben **Trainings der Zentralen Fortbildung** für solche Vorgesetzte, die bereits in den ersten Wochen nach Inkrafttreten Beurteilungen zu schreiben haben, drei weitere folgen in den nächsten Wochen. Vier Veranstaltungen haben wir für **Personalrätinnen und Personalräte**, bislang zwei für **Personalabteilungsleitungen** durchgeführt. Die **Dozentinnen und Dozenten** der Zentralen und Dezentralen Fortbildung wurden auf zwei Veranstaltungen auf ihre Aufgabe vorbereitet.

Parallel haben die Behörden in der dezentralen Fortbildung mit den **Schulungen für ihre Erst- und ZweitbeurteilerInnen** begonnen. Darüber, wie in Ihrer Behörde die Informationsveranstaltungen und Schulungen organisiert werden, informiert Sie der für Sie zuständige Bereich für Personalentwicklung.

Mich erreichte z.B. der Anruf eines Vaters, dessen Sohn als Gärtnergehilfe arbeitet: Die Frage war: „Was bedeutet diese Neuerung für meinen Sohn?“

Der Professor einer Hamburger Hochschule fragte, warum er denn betroffen sei, in der Richtlinie stünde doch, wissenschaftliches Personal sein ausgenommen. Meine Gegenfrage: „Und haben Sie Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter, die Sie beurteilen müssen?“

Eine Sekretärin eines universitären Fachbereichs fragte, welche Möglichkeiten sie denn habe, Beurteilungen einzufordern, wo selbst Mitarbeiter-Vorgesetztengespräche zwar auf dem Papier stünden, aber nicht geführt werden? Ich habe sie gebeten, diese Sorge mit der zuständigen Personalentwicklerin zu besprechen.

Ein als IuK-Administrator in einer Schule tätiger Arbeiter fragte, ob denn in den Anforderungen „Arbeiter“ stünde (entsprechend seiner Bezahlung) oder „Administrator“ (entsprechend seiner Tätigkeit). Meine Antwort: „Entscheidend ist die Tätigkeit.“ Wenn etwaige Unterschiede zwischen Bezahlung und Tätigkeit bestehen, ist es erklärte Absicht, diese offen zu legen und die Differenz zu bereinigen. Dazu habe ich den Kollegen an die zuständige Orga-Abteilung vermittelt.

Aber auch „Irrläufer“ erreichten mich, z.B. die Mutter einer Praktikantin bei einem freien Träger oder ein pensionierter Richter, der ehrenamtlich in einer Vollzugsanstalt arbeitet.

Ungewöhnliche Fragen zum Neuen Beurteilungswesen



---

# Das Schulungskonzept der Behörde für Inneres zur Einführung des Neuen Beurteilungswesens

Gotlind Freudenberg & Frank Lautenschläger, Behörde für Inneres

Parallel zu den Verhandlungen zwischen dem Personalamt und den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften war es Aufgabe der Behörden, die konkrete Einführung in ihrem Hause zu planen.

Vor dem Hintergrund des ursprünglich angestrebten Einführungstermins 1. Januar 2004 erstellte das Referat A 13/PE im Frühjahr 2003 ein Schulungs- und Einführungskonzept für die Behörde für Inneres. Da seitens des Personalamtes keine verbindlichen konzeptionellen Vorgaben bestanden, konnten wir relativ frei im Rahmen der nachfolgend genannten Bedingungen planen:

1. **Unbekannter Einführungstermin**
2. **Finanzierung aus Mitteln der dezentralen Fortbildung**
3. **Geringe zeitliche Belastung der Teilnehmenden**
4. **Nachhaltigkeit**

## 1. Unbekannter Einführungstermin - Auf „Los!“ geht's wirklich los

Der unbekanntes Einführungstermin verlangte einen zeitlich beweglichen Ablauf, der ohne lange Anlaufphase beginnen musste, sobald der Startschuss kam. Ein durchdachtes, akzeptiertes und mit den Personalräten abgestimmtes Konzept war Voraussetzung für einen schnellen Start.

Schwierig gestaltete sich die Erhebung des zahlenmäßigen Schulungsbedarfes durch die Ämter, speziell bei solchen Beurteilenden, die Mitarbeitende sowohl im Vollzugsbereich wie auch im Verwaltungsbereich haben. Tatsächlich wurden die Zahlen von den Ämtern im Laufe der Planungen nach oben korrigiert.

## 2. Finanzierung aus Mitteln der dezentralen Fortbildung

Umfassende, bedarfsdeckende Schulungen durch zentrale Maßnahmen des Personalamtes waren nach den finanziellen und organisatorischen Vorgaben der Drucksache nicht in Aussicht gestellt.

Die Beurteilenden der Bfl sollten also in eigener Regie schnell und bedarfsgerecht geschult werden.

In den Vorjahren waren für den „Dauerbrenner Neues Beurteilungswesen“ Rücklagen gebildet und übertragen worden, um nicht bei der Einführung vor unlösbaren finanziellen Problemen zu stehen. Diese Rücklagen aus den Vorjahren plus Einsparungen im Fortbildungsangebot '04 sowie einige Plätze in den

„Notfall“-Beurteilerschulungen der zentralen Fortbildung mussten ausreichen, um alle Beurteilenden der Bfl zu schulen.

Zur Einbindung der innerhalb der Bfl vorhandenen Fachkompetenz und um zugleich die Methodenkompetenz professioneller und unabhängiger Trainer zu nutzen, entschlossen wir uns für den Einsatz von vier internen Dozenten (Multiplikatoren) für die Infoveranstaltungen und vier externen Dozenten für Trainings und Workshops.

In der Polizei entschieden wir uns, die Schulungen unter der Leitung von zwei erfahrenen Lehrern der Landespolizeischule durchzuführen, die dort bereits das Beurteilungssystem für den Polizeivollzug geschult haben.

## 3. Möglichst geringe zeitliche Belastung der Teilnehmenden

Um den starken Aufgabendruck, dem die Beschäftigten in der Bfl ausgesetzt sind, nicht unnötig zu verschärfen, war der Umfang der Schulungen eng zu begrenzen und genau auf den Informations- und Trainingsbedarf abzustimmen.

Von den internen Dozentinnen und Dozenten werden für alle Beschäftigten kurze **Informationsveranstaltungen** zum Thema „**Was ist neu am Neuen Beurteilungswesen?**“ durchgeführt.

Die von den externen Dozentinnen und Dozenten und Polizeilehrern geleiteten **eintägigen Trainings** „**Wie beurteile ich richtig nach dem neuen Beurteilungssystem?**“ wenden sich an erfahrene Beurteilende. Da die meisten Beurteilenden über eine lange Praxis verfügen, wird das allgemeine Wissen über Beurteilungen vorausgesetzt und nur das geschult, was wirklich neu ist. Nur die geringe Zahl der erstmalig Beurteilenden muss umfassend geschult werden. Dieser Ansatz wurde vom Personalamt aufgegriffen, so dass die Unterteilung in „Vollversion“ und „Update-Version“ entstanden ist.

In den Trainings wird u.a. mit den Übungsbeurteilungen gearbeitet, die die Teilnehmenden vorab anhand eines fiktiven Profils zur Vorbereitung auf das Training erstellt haben. Durch diese Vorbereitung wird eine Begrenzung des Trainings auf einen Trainingstag ermöglicht. Das Profil in dieser „Hausaufgabe“ entspricht im Aufbau dem Profil, das in den erstmaligen Beurteilerkonferenzen verwendet wird.<sup>(1)</sup>

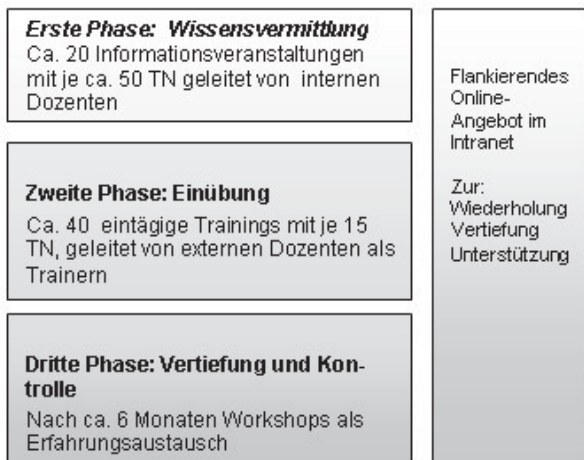
#### 4. Nachhaltigkeit

Die Inhalte der einzelnen Schulungen und der Aufbau des Schulungskonzeptes wurden gezielt auf Nachhaltigkeit ausgerichtet. So erreichen wir mit der obligatorischen Hausaufgabe zur Vorbereitung auf das Training eine stärkere Mitarbeit und einen größeren Praxisbezug. Zur Vertiefung folgen nach ca. einem halben Jahr und ersten praktischen Erfahrungen die **Workshops für Beurteilende**.

Der mehrstufige Aufbau sichert durch die stärkere Verzahnung von Theorie und Praxis die Nachhaltigkeit und verringert Transferprobleme.

Zudem bietet das flankierende **Intranetangebot** mit Informationen in elektronischer Form den Nutzern die Möglichkeit, jederzeit online auf Schulungsunterlagen und weitere unterstützende Dokumente zuzugreifen. Durch Hyperlinks werden dabei Angebote der Bfl und des Personalamtes verknüpft. Durch die Möglichkeit, die Informationen im Intranet den zukünftigen Veränderungen anzupassen, entsteht eine funktionelle Dokumentation zum Beurteilungssystem, die ständig verfügbar ist und über den Einführungsprozess hinaus Bestand haben soll.

#### Das Schulungskonzept in der Übersicht:



#### Vorbereitend: Beurteilerkonferenzen

Zur Schaffung eines möglichst einheitlichen Maßstabes müssen die erstmaligen Beurteilerkonferenzen\* **unbedingt** vor Beginn der Anwendung des neuen Systems stattfinden. Die Beurteilerkonferenzen finden danach entsprechend der Vorgabe der Beurteilungsrichtlinien jährlich statt.

#### Erste Phase: Wissensvermittlung Veranstaltungen „Was ist neu am Neuen Beurteilungswesen?“

Informationsveranstaltungen mit je ca. 20 bis max. 30 Teilnehmenden geleitet von internen Dozenten der Bfl. Veranstaltungen zur Vermittlung von Grundlagen-

wissen zum Neuen Beurteilungswesen mit der Möglichkeit, allgemeine Verständnisfragen zu stellen.

#### Zweite Phase: Einübung Training „Wie beurteile ich richtig nach dem neuen Beurteilungssystem?“

Eintägige Trainings für erfahrene Beurteilende. In kleineren Gruppen zu je 15 Teilnehmenden wird das Erstellen von Beurteilungen nach den neuen Regeln eingeübt. Allgemeine Fragen der Personalbeurteilung werden ausgeklammert, die in anderen Veranstaltungen der zentralen und dezentralen Fortbildung angeboten werden. Für „neue“ Führungskräfte soll das Thema „Grundlagen der Personalbeurteilung“ extra angeboten werden (zeitnah in 2004). Als vorbereitende Hausaufgabe müssen die Teilnehmenden eine Übungsbeurteilung anhand eines fiktiven Profils erstellen.

#### Dritte Phase: Vertiefung und Kontrolle

**Workshops für Beurteilende** zum Erfahrungsaustausch nach einer Einführungsphase von ca. 6 Monaten zur Sicherstellung eines annähernd **einheitlichen Bewertungsmaßstabes**.

#### Flankierendes Online-Angebot zur Wiederholung/Vertiefung/Unterstützung

Durch Hyperlinks verbundene Veröffentlichungen im Personalportal des FHH-Intranets und im lokalen Intranet mit unterstützenden Informationen zum Neuen Beurteilungswesen für Beurteilende und alle Beschäftigte.

Veröffentlichung der wichtigsten Fragen aus den Seminaren und Workshops als FAQ (= „häufig gestellte Fragen“) sowie organisatorische Hinweise zum Einführungsprozess, Schulungsunterlagen etc.

1) Zu Beurteilerkonferenzen siehe Beitrag „Beurteilung nach gleichen Maßstäben - wie geht das?“ von Gotlind Freudenberg, Bfl, in dieser Ausgabe von *blickpunkt personal*.

# Aus den Multiplikatorenveranstaltungen

## 1. Aus der Sicht einer Dozentin:

### Das Neue Beurteilungswesen sicher anwenden

Wiebke v. Bergen

Das *Neue Beurteilungswesen* beinhaltet eine andere, ungewohnte Vorgehensweise und fordert im Vergleich zur bisherigen Form Beurteilungen über sehr konkrete Verhaltenskriterien.

Zum Einführungskonzept gehören zweitägige Seminare, die Erst- und Zweitbeurteiler darin unterstützen, sich mit dem Neuen Beurteilungswesen vertraut zu machen und die Gespräche zu üben. Ich habe als externe Trainerin einige Seminare mit Führungskräften durchgeführt und möchte einige grundlegende Erfahrungen herausstellen.

#### Wer wird schon gern beurteilt?

Das größte Hindernis für die Akzeptanz des Beurteilens selbst liegt in dem unbestimmten Gefühl, durch Beurteilungen eventuell einen anderen Menschen zu kränken und sich dadurch Konflikte ins Haus zu holen. Die daraus resultierende Scheu, Bewertungen dieser Art vorzunehmen, liegt ganz offensichtlich in jeweils eigenen Erfahrungen begründet.

Dass gerade das Neue Beurteilungswesen pauschale Be- und Verurteilungen nicht mehr zulässt und Transparenz und Entwicklung fördert, - dieser Gedanke wird sich erst langsam verbreiten.

#### Nur mehr Verwaltungsaufwand?

Zu Beginn des Seminars äußerten viele Führungskräfte große Skepsis über die Einführung eines neuen Systems, da nach ihren Erfahrungen Neueinführungen lediglich halbherzig umgesetzt wurden, oder aber nach viel Anfangs-Elan gänzlich im Sande verliefen. Im Grunde schwang in der Skepsis die Frage mit: wie weit unterstützt unsere Leitungsebene die Einführung, und wie weit nimmt sie selbst die neuen Anforderungen ernst?

Aber es fand sich auch große Offenheit, viel Neugierde und Aufnahmebereitschaft in jedem Seminar,

besonders bei den Personen, die sich schon mit dem *Neuen Beurteilungswesen* auseinandergesetzt hatten und sich darüber austauschen und Sicherheit für die Anwendung gewinnen wollten.

Durch diese Mischung aus Skepsis und Neugier entwickelten sich die Seminare sehr lebendig.

#### Überblick, Durchblick, Einblick verschaffen

Es heißt: Ein Bild sagt mehr als tausend Worte.

Deswegen habe ich das ganze System der Neuerungen und verbindlichen Änderungen auf Pinnwänden visualisiert, welche dann für die zwei Seminartage als Erinnerungshilfe einprägsam vor Augen stehen blieben.

Die Pinnwand mit den Kategorien und Kriterien bildete immer wieder die Grundlage für Fragestellungen wie z. Bsp.: Welche Kriterien werden in einer geschilderten Verhaltensweise deutlich? Ein Blick auf die Visualisierung verhalf jeweils zur ersten Orientierung, - um in den Unterlagen genauer nachzusehen.

#### Es gibt nicht Gutes, außer man tut es

Zunächst boten Fallbeispiele fiktiver Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter die Möglichkeit, sich in

der Vorgehensweise bei der Beurteilung zu üben. Dabei erwiesen sich die Beispiele für die Kriterien, wie sie in der Broschüre des Personalamtes anschaulich neben den Kriterien aufgeführt sind, als extrem hilfreich. Die Beispiele verdeutlichen, was unter dem jeweiligen Kriterium zu verstehen ist. Durch diese konkrete Einordnungshilfe erübrigten sich Diskussionen über Begriffsdefinitionen, und die Teilnehmerinnen und Teilnehmer konnten mit dieser Stütze selbständig Einschätzungen und Bewertungen von Mitarbeitern vornehmen.

Die intensive Beschäftigung mit Fallbeispielen ließ die Überzeugung bei den Seminarteilnehmern wach-



Pinnwand: Kompetenzbereiche

sen, dass mit dem *Neuen Beurteilungswesen* erstmals ein Instrumentarium geschaffen wurde, durch das die Führungskräfte einen konkreten Weg gewiesen bekommen, - von der Beobachtung über die Beschreibung bis hin zur Bewertung. Umsetzbar wird dies Instrument besonders durch den konkreten Bezug auf den Arbeitsplatz und die stellenbezogenen Anforderungen.

In der Einzelarbeit zur Beurteilung eines eigenen Mitarbeiters oder Mitarbeiterin konnten die Führungskräfte konkret mit ihrer Beurteilungsarbeit beginnen und die dabei auftauchenden Fragen direkt im Seminar klären.

In der Auswertung ihrer Erfahrungen war immer wieder die Erinnerung wichtig: Diese Bewertung gilt nur für diese Kategorie oder dieses Kriterium, - nicht für den ganzen Menschen!

### Vergleichbarkeit herstellen?!

Besonders die Arbeit mit der Bewertungsskala führte ihnen klar vor Augen, wie wichtig die Abstimmung mit anderen Führungskräften ihres Bereichs ist. Für vergleichbare Arbeitsplätze muss eine Übereinstimmung gefunden werden, welches Kriterium für die Stelle „besonders wichtig“ ist.

Es war bisher durchaus nicht überall geklärt, wer Erstbeurteiler und wer Zweitbeurteiler sein wird, und für Beurteilerkonferenzen gibt es noch keine Erfahrungen, - und oft noch keine konkreten Verabredungen.

Über die Seminarzielsetzung hinaus entstand durch die gemeinsame Beschäftigung mit dem Thema Beurteilungen auch eine Selbstklärung und ein Austausch über Leitbilder von Führung und Zusammenarbeit, Arbeitsergebnissen und Qualitätsstandards. Die teilnehmenden Führungskräfte genossen diese klärenden Gespräche unter Kollegen sehr und hofften, dass auch mit ihren Kollegen vor Ort ein ähnlicher Austausch möglich wird, je mehr das Neue Beurteilungswesen sich entwickelt.

### „Erwischen Sie Ihren Mitarbeiter, wenn er etwas gut macht“

Um Beurteilungen auf konkrete Ergebnisse und Verhaltensweisen am Arbeitsplatz beziehen zu können, und um auch eine Entwicklung über Jahre

nachvollziehbar beschreiben zu können, sind Notizen zur Erinnerung notwendig. In der Diskussion hierüber zeigte sich in den Seminaren ebenfalls eine große Scheu. Ist das Bespitzelung? Ist das Überwachung? Das Bild von einer kontinuierlichen Unterstützung der Mitarbeiter und der entwicklungsorientierten Beobachtung und Kontrolle als Führungsaufgabe ist vielfach noch ungewohnt.

Gerade deshalb halte ich die deutlichen Worte in der Broschüre des Personalamtes zum Thema „Regelmäßige Notizen zum Leistungsverhalten“ für sehr nützlich.

### Nur Üben übt

In Übungen von Beurteilungsgesprächen sowie von Besprechungen der Beurteilung zeigte sich bei manchen Führungskräften die Bereitschaft, auf Nebengleise von Rechtfertigungen und Entschuldigungen der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters einzusteigen. Dabei verloren sie den Roten Faden des Gesprächs aus dem Auge und liefen Gefahr, dem „Widerstand“ mit Drohungen oder Druck zu begegnen.

Die Erinnerung an die Klarheit und Berechtigung der eigenen Beobachtungen und an den Auftrag, als Führungskraft mit dem Mitarbeiter an dessen Entwicklungsmöglichkeiten in bestimmten Bereichen zu arbeiten, ergab im zweiten

Anlauf ein wesentlich verändertes, zielgerichtetes und klares Gespräch. Dies führte zur Einsicht auf Seiten des Mitarbeiters, weil es nicht mehr um Defizite, sondern um seine Entwicklung ging.

Das Beurteilungsgespräch ist in seinem Charakter eindeutig definiert. Wenn allerdings in einer Behörde oder ihr zugehörigen Organisation keine Kultur des Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächs bestand, kam an dieser Stelle der Wunsch vieler Führungskräfte zutage, hier beides miteinander zu vereinen, - und es könnte in der Praxis eine Überfrachtung des Beurteilungsgesprächs entstehen, wenn die Führungskräfte die Gesprächsanlässe nicht klar voneinander trennen.

Es bleibt zu hoffen, dass durch intensive Beschäftigung mit dem Neuen Beurteilungswesen eine Gesprächskultur entsteht, die Führungskräfte darin bestärkt, dass kontinuierliche Gespräche über Leistung und Verhalten, - unabhängig von dem termi-



Pinnwand: Das Neue Beurteilungswesen

nierten Beurteilungsgespräch oder der Besprechung der Beurteilung - langfristig die Führungsarbeit eher erleichtern statt erschweren.

### **Dranbleiben**

Die konkrete Arbeit mit den Unterlagen, die Freude über den Austausch mit den Kollegen und der Spaß im Seminar (einige Szenen aus Rollenspielen zum Thema „Stolpersteine“ bleiben unauslöschlich in Erinnerung!) führten dazu, dass sich die Teilnehmer am Schluss des Seminars gewappnet und motiviert fühlten, sich mit dem *Neuen Beurteilungswesen* weiterhin auseinander zu setzen und mit ihren Kollegen und Vorgesetzten das Thema aktiv zu fördern. Bei einigen blieb aber auch die anfängliche Sorge bestehen, dass die eigene Leitungsebene nicht

genügend für die intensive Beschäftigung mit dem neuen Beurteilungswesen eintreten könnte.

Letztendlich bleibt es eine dauerhafte Aufgabe, Menschen in der öffentlichen Verwaltung nicht nur an stellenbezogene und verhaltensorientierte Beurteilungen zu gewöhnen, sondern sie durch konkrete Schulungen immer wieder neu darin zu bestärken, dass eine nachvollziehbare Beurteilung Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motiviert. Auch wenn einzelne Bewertungen zunächst nicht gern gehört werden, - auf die eigene Entwicklung hin betrachtet, stärken sie die Selbsteinschätzung und machen für die einzelne Person transparent, wo sie steht und wie sie sich verbessern und entwickeln kann.

## **2. Aus der Sicht einer Teilnehmerin:**

### **Erstkontakt mit dem Neuen Beurteilungswesen**

*Ursula Danzer, HAW Hamburg*

Da rollt neuerlich eine Welle verpflichtender Schulungen über Hamburgs Behörden: alle Führungskräfte mit Personalverantwortung *müssen* das neue Beurteilungswesen lernen. Alle? D.h. nicht unbedingt ich, nicht unbedingt jetzt, ertappe ich mich und so manche/n Kolleg/in sich vornehm zurückhaltend. Ein kurzer Brief aus dem Personalservice erinnert mich jedoch, dass die Beurteilung meiner Mitarbeiterin R. ganz aktuell und ganz dringend anstehe und so gibt es kein Pardon. Also krempele ich die Ärmel auf und denke: okay, warum nicht auch zu den Pionier/innen gehören...



*Multiplaktorenschulung vom 1.10.2004*

Erste Überraschung: Der

Wust an Word-Dateien, der da auf meinem Rechner in den letzten Tagen zum Thema Neues Beurteilungswesen eingegangen war, ist zwar erschlagend und das Ausdrucken des umfangreichen Materials dauert und dauert, - aber was ich dann in Händen halte, ist so anschaulich und übersichtlich, dass ich mich schon nach etwa halbstündiger Lektüre wirklich gut informiert fühle. Zunächst die neue 94er Vereinbarung (etwas sperrig wie so §§-Werke eben

sind), dann die Richtlinien über die Beurteilung der Beschäftigten der FHH, dann natürlich ein Muster-Vordruck plus erläuterndem Anhang und schließlich ein einführendes Papier des Personalamts. Letzteres

hätte wahrscheinlich für's Erste vollkommen ausgereicht. Da wird aus personalpolitischer Perspektive erläutert, wozu das neue System dienen soll, es wird außerdem der Aufbau des Vordrucks sowie die einzelnen Kategorien und Kriterien genau beschrieben. Was mich wirklich beeindruckt ist, dass außerdem typische Stolpersteine bereits antizipiert und gleich auch Tipps für ihre Vermeidung gegeben werden, sogar Gender

wird berücksichtigt! Und schließlich sind auch noch ganz praktische Checklisten beigefügt, was nun konkret zu tun ist, sowohl für Führungskräfte als auch die Mitarbeitenden. Dann noch ein kurzer Klick auf die Intranet-Seiten des Personalamtes zu den FAQs (frequently asked questions). Dort sind noch so manche Antworten „in Vorbereitung“ aber vieles kann ich schon nachlesen. Auf ins Kupferhof-Seminar, - ich fühle mich bestens gewappnet!

Zweite Überraschung: Auch der Dozentin gelingt es, das, was die meisten Teilnehmenden als „drögen Wust“ seufzend entgegen zu nehmen vorbereitet waren, in mundgerechten Happen zu präsentieren. Alle neuen Elemente und Strukturen des Neuen Beurteilungswesens kriegt sie auf einer Stellwand unter, die Vorstellung selbst dauert nicht einmal 2 Stunden, Nachfragen und erste Diskussion inklusive.

Dritte Überraschung: Das „dröge §§-Thema“ regt den Teilnehmerkreis tatsächlich zu lebhaften Diskussionen an. Statt zuzuhören und womöglich zu pauken, was nun formal anders laufen soll als bisher, wird beim gemeinsamen Üben und Reflektieren gegenseitig inspiriert, wie die ersten Schritte anzugehen sein werden. Und es wird deutlich, dass es viel weniger um eine Aktualisierung von Formalia geht, als um das Einüben einer neuen Beurteilungs- und Führungskultur.

- Nicht Personen werden an sich beurteilt, sondern Beschäftigte auf ihre Passung auf einen bestimmten Arbeitsplatz hin angeschaut
- Die Mischung aus Kreuzchen und Textfeldern ermöglicht klare Ansagen
- Kategorien und Kriterien sind so gefächert, dass ein differenziertes Urteil deutlich sichtbar zu machen ist
- Durch die eigene Beurteilung des/r Zweitbeurteilenden ist zusätzliche Differenzierung möglich
- Das Beurteilungsgespräch – das auch Entwicklungsgespräch heißen könnte – fördert den Kontakt zwischen den Ebenen, schafft Klarheit über Erwartungen und gibt Beschäftigten deutlich bessere Chancen, die eigene Beurteilung positiv zu beeinflussen

- Die Potenzialeinschätzung als Teil der Beurteilung zwingt, nach vorne zu schauen und Wege aufzuzeigen
- Um Material für die Beurteilung zu haben, wenn sie denn ansteht, empfiehlt es sich regelmäßig hinzuschauen, die eigenen Erwartungen zu klären, darzulegen und die Leistung der Beschäftigten daraufhin zu prüfen. Dafür gibt es geeignete kleine Instrumente (z.B. die 5-Minuten-Methode), die Führungskräfte sich leicht aneignen können.



Flipchart bei einer Schulung

Der Kreis der Anwesenden ist inspiriert, - bester Test ist dann natürlich, den Vordruck für eine/n real existierende/n Mitarbeiter/in auszufüllen. Und dann kommen sie natürlich, die Fragezeichen. Welches Erlebnis mit ihr/ihm bilde ich in welcher Kategorie, in welchem Kriterium ab? Welche Erfahrungen mit ihr/ihm haben welches Gewicht? Bin ich zu milde/streng? Bin ich das, weil sie/er eine Frau/ein Mann ist? Usw. Wir stellen dabei fest, dass es nicht nur individuelle Unsicherheit ist, sondern auch ein kollektives Bedürfnis nach Vergleichbarkeit besteht, die es im Moment einfach noch nicht gibt.

Zentral bleibt für uns daher die Frage nach den Beurteilerkonferenzen. Am besten wäre, sie fänden möglichst umgehend statt, wenn nicht flächendeckend, so doch wenigstens in einzelnen Bereichen, um die Anforderungsprofile ähnlicher Stellen abzugleichen (was in realiter ja nicht vorhanden ist) und um vergleichbare Maßstäbe zu verabreden.

Inspiziert gehen wir auseinander, fühlen uns ganz gut gerüstet für erste Beurteilungen und sind gespannt, wie weit es das *Neue Wesen* bringen wird. Toi toi toi!

# Beurteilerkonferenzen: Beurteilung nach gleichen Maßstäben – Wie geht das?

Gotlind Freudenberg, Behörde für Inneres

Hamburg hat seit dem 01.09.2004 ein neues Beurteilungssystem, an das große Erwartungen geknüpft sind. Es soll die Basis sein für ein „System von Personalauswahl und Personalentwicklung, das an einheitlichen Kriterien ausgerichtet ist. Durch seine Verknüpfung mit anderen Instrumenten der Personalentwicklung unterstützt es transparente Auswahl- und Beförderungsentscheidungen.“ (Text: Flyer)

Das ist ein hehrer Anspruch, der nur gelingen kann, wenn von Anfang an in allen Behörden und Ämtern der FHH ein **annähernd gleicher Maßstab** angewendet wird.

Wie aber kommt man innerhalb der Behörden oder gar hamburgweit zu einem annähernd gleichen Maßstab, wenn Erfahrungen, Grundsätze und Wertvorstellungen und damit das Beurteilungsverhalten der einzelnen Beurteilenden sehr unterschiedlich sind? Und wie wird man dem Gedanken des Neuen Beurteilungssystems gerecht, alle Leistungen vollständig abzubilden und angemessen nach gleichem Maßstab zu bewerten?

In den **Beurteilungsrichtlinien Nr.3.3. Abs.2** steht dazu nur:

„Die Zweitbeurteilerinnen bzw. Zeitbeurteiler sind insbesondere für die Anwendung **möglichst gleicher Beurteilungsmaßstäbe** verantwortlich. Sie besprechen sich zu diesem Zweck einmal jährlich mit den ihnen unterstellten Erstbeurteilerinnen und Erstbeurteilern. Zusätzlich sollen sich die Zweitbeurteilerinnen und Zweitbeurteiler in einer Behörde auch horizontal abstimmen. Über die Durchführung und Ausgestaltung der horizontalen Abstimmung in ihrem Bereich entscheiden die einzelnen Behörden.“

Ein Instrument zur Kontrolle des Maßstabs sind so genannte „**Beurteilerkonferenzen**“, von denen auch in der **§ 94-Vereinbarung** zum Beurteilungswesen die Rede ist (§ 2 Abs. 3). Wie diese ausgestaltet werden sollen, bestimmen allerdings die Behörden selbst.

Beurteilerkonferenzen bieten sich eigentlich erst dann an, wenn schon beurteilt wurde und Erfahrungen mit dem Neuen Beurteilungswesen vorliegen.

Andererseits muss Klarheit über die Beurteilungsmaßstäbe bestehen, **bevor** die ersten Beurteilungen geschrieben worden sind. Sind die Kriterien erst einmal zu positiv bewertet und der Maßstab falsch angewendet worden, ist das System kaum noch zu reparieren.

Darum hat die **Behörde für Inneres (BfI)** folgendes Konzept entwickelt:

## 1. Beurteilerkonferenzen bei Einführung des Systems: Maßstäbe diskutieren

Um einen möglichst **einheitlichen Maßstab für alle Beurteilungen in der BfI** zu gewährleisten, muss dieser **vor Beginn** der Beurteilungen in **Beurteilerkonferenzen** abgeklärt werden. Darum finden in allen Ämtern der BfI auf den Ebenen Amtsleitung mit Abteilungsleitungen und Abteilungsleitungen mit Referatsleitungen moderierte Beurteilerkonferenzen statt. Da noch keine Beurteilungen vorliegen, hat die Personalentwicklung eine fiktive Person (Referatsleitung A 13) entwickelt und dafür die Stellenanforderungen und das beobachtete Arbeitsverhalten beschrieben.

Jedes Mitglied der Beurteilerkonferenz hat eine Woche Zeit, um für die fiktive Person eine Beurteilung nach den neuen Regeln anzufertigen.

Die Beurteilungen

	entspricht nicht den Anforderungen	entspricht den Anforderungen mit Einschränkungen	entspricht in bestimmten den Anforderungen	entspricht den Anforderungen in jedem Umfang	übertrifft die Anforderungen übertrifft die Anforderungen in bestimmten Höhe
Sachen und Urteilen		●	●●●●●●●●		
Arbeitsweise		●●	●●●●●●●●		
Fachkompetenz			●●●●●●●●	●●●●	
Kommunikation		●●●●	●●●●●●●●		
Führungsfähigkeit		●●●●	●●●●●●●●		
Arbeitsergebnisse		●	●●●●●●●●	●	

werden im Protokoll festgehalten; anhand der Ergebnisse wird in der Gruppe über den Maßstab diskutiert.

Die Ergebnisse der Beurteilerkonferenz werden im Amt und ämterübergreifend in der BfI miteinander verglichen werden, um zu sehen, ob ein einheitlicher Maßstab angewandt wurde. Außerdem wird deutlich, an welchen Stellen es noch Probleme in der Anwendung des Neuen Beurteilungswesens gibt.

## 2. Trainings und Workshops: Maßstäbe richtig anwenden

Die Erkenntnisse aus den Beurteilerkonferenzen fließen in die Trainingskonzepte ein. Auch hier sollen die Teilnehmenden vor dem Seminar eine Beurteilung für eine fiktive Person (hier Sachbearbeitung, A 8) erstellen, damit sie schon eigene Erfahrungen beim Umgang mit dem neuen Beurteilungssystem machen können. Die bei der Beurteilung aufgetretenen Probleme bei der Anwendung der Maßstäbe auf die vorgegebenen Kriterien des Neuen Beurteilungswesens sowie die Vorbereitung auf ein Beurteilungsgespräch bilden die Inhalte des Trainings.

Außerdem finden nach ca. 6 Monaten Workshops statt, die dem Erfahrungsaustausch mit dem Neuen Beurteilungssystem dienen und die ebenfalls bei der Festigung eines einheitlichen Maßstabs helfen sollen.

## 3. Regelmäßige Beurteilerkonferenzen: Maßstäbe festigen

Die Beurteilerkonferenzen müssen jährlich wiederholt werden, um die Maßstäbe im Blick zu haben und abzugleichen; denn die **Zweitbeurteilenden sind die Wächter des Maßstabs**.

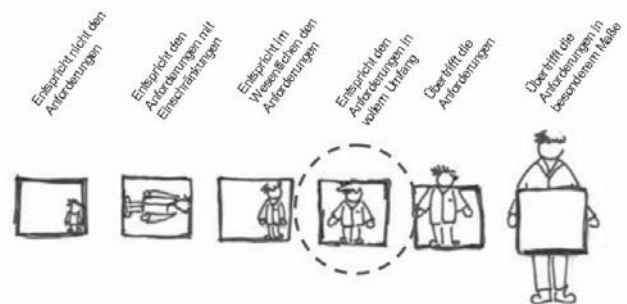
### Ablauf der Beurteilerkonferenzen

Eine Woche vor der Beurteilerkonferenz erhalten die Teilnehmenden auf einer regelmäßigen Amts- bzw. Abteilungsleiterungsrunde die **Unterlagen für die Beurteilerkonferenz**. Diese bestehen aus:

- dem **Anschreiben** mit der genauen Vorgehensweise,
- dem **Profil** einer A 13-Referatsleitung mit **fiktiven** Angaben zur Person, zum Arbeitsplatz sowie zum Verhalten in konkreten Arbeitssituationen (Anlage 1),
- einem **Beurteilungsvordruck**, in dem die Personalien und die Stellenbeschreibung bereits integriert wurden (Anlage 2) und
- einem **Hilfsbogen** zur Erleichterung der Zuordnung in die Rubriken des Neuen Beurteilungswesens (Anlage 3).

In der Amts- bzw. Abteilungsleiterungsrunde wird über Sinn und Ziel einer Beurteilerkonferenz sowie über die Anwendung des richtigen Maßstabs gesprochen. Es wird über die Skalierung im Beurteilungsvordruck gesprochen und darauf hingewiesen, dass die Bewertung „Entspricht den Anforderungen in vollem Umfang“ keine durchschnittliche, sondern eine gute Bewertung ist, die ausdrückt, dass die richtige Person am richtigen Platz sitzt.

## Beurteilungsskala



Grafik entwickelt von Kristina Steitz

Im Laufe der Woche fertigt jeder der Teilnehmenden der Beurteilerkonferenz seine Beurteilung über die fiktive Person (Referatsleitung A 13, Frau Lang) an, für die die Personalentwicklung der BfI außer dem Anforderungsprofil und den Angaben zur Person und zum Arbeitsplatz auch 37 Aussagen zum Verhalten am Arbeitsplatz beschrieben hat\*. (\**Genaueres Vorgehen siehe Anschreiben der BfI zu Beurteilerkonferenzen im Öffentl. Ordner des Personalamtes unter „Beurteilerkonferenzen der BfI“*)

### **Mit dem ausgefüllten Beurteilungsvordruck erscheinen die Beurteilenden dann zur Beurteilerkonferenz.**

Dort werden zunächst die Erfahrungen im Umgang mit dem Neuen Beurteilungssystem ausgetauscht und die Probleme bei der Anwendung geschildert. Danach tragen alle Teilnehmenden ihre zusammengefassten Bewertungen von der S.8 des Beurteilungsvordrucks auf einen vorbereiteten Flip-Chart ein, der der Übersicht auf S. 8 entspricht. Dieses Blatt ist gleichzeitig auch Protokoll der Beurteilerkonferenz, weil es die Ergebnisse der jeweiligen Leiterungsrunde festhält.

Bei abweichenden Bewertungen wird geklärt, warum hier von den jeweiligen Personen so beurteilt wurde. Dazu werden die einzelnen Rubriken mit den jeweiligen Bewertungen herangezogen und verglichen, wie die Aussagen interpretiert wurden.

Nach der Diskussion über die Bewertungen haben einige Beurteiler ihre (meist zu strenge) Beurteilung von Frau Lang revidiert, was allerdings aus dem Protokoll, das den Stand vor der Diskussion zeigt, nicht hervorgeht.

Die Konferenzen haben gezeigt, dass die Bewertungen nach der Auseinandersetzung mit den Zielen und der Systematik des Neuen Beurteilungssystems ziemlich einheitlich sind und bisher nur jeweils um eine Rubrik in der Skala voneinander abwichen. Das ist zu vertreten, denn eine völlige Gleichheit bei der Anwendung der Maßstäbe wird es nicht geben.



## **Erfahrungen aus den Konferenzen (Stand Ende September 2004)**

Die Ergebnisse auf den bisher stattgefundenen Beurteilerkonferenzen sind sehr ähnlich. Bei allen Konferenzen tauchten fast die gleichen Fragen und Probleme auf.

### **1. Zuordnung der Kreuze in die Rubrik „besondere Wichtigkeit**

Bei der Zuordnung der Kreuze in die Rubrik „Kriterium ist für den Arbeitsplatz besonders wichtig“ schieden sich die Geister, weil einige Prioritäten gesetzt haben, während andere für eine Referatsleitung jedes Kriterium für gleich wichtig hielten. Es wurde anerkannt, dass es andere Arbeitsplätze gibt, wo man besser Prioritäten setzen könne.

### **2. Zuordnung von Führungsanforderungen**

Die Beurteilenden hatten Schwierigkeiten bei der Zuordnung des Verhaltens der fiktiven Referatsleitung, wenn es sich sowohl um die Arbeitsweise wie um Führungsverhalten handelt. Am Beispiel der fehlenden Steuerung des Aufgabenbereichs als Führungskraft haben einige das nur in der dafür vorgesehenen Rubrik im Führungsverhalten bewertet, andere haben das auch negativ in der Aufgabenorganisation und in der Wirtschaftlichkeit des Handelns vermerkt und bewertet.

### **3. Zusammengefasste Kriterien**

Viele der Beurteilenden hatten bei den zusammengefassten Kriterien wie Urteilsvermögen/ Problemlösefähigkeit oder Engagement/Arbeitsorganisation in einer gemeinsamen Rubrik Schwierigkeiten. Unser Beispiel „Frau Lang“ ist extrem engagiert, hat aber keine vorbildliche Arbeitsorganisation. Da aber nur ein Feld angekreuzt werden darf (auch bei der Wichtigkeit für den Arbeitsplatz), ist die Lösung: „Entspricht den Anforderungen in vollem Umfang“ für viele Teilnehmende unbefriedigend, weil das nicht die Realität abbildet. Da die Arbeitsorganisation nur „im Wesentlichen den Anforderungen entspricht“, ihr Engagement aber „die Anforderungen übertrifft“ und beide Kriterien gleich wichtig sind, wäre der Mittelwert aber „Entspricht den Anforderungen in vollem Umfang“.

In einem Auswahlverfahren könnte nicht erkannt werden, dass die Arbeitsorganisation von Frau Lang den Anforderungen nicht in vollem Umfang entspricht.

### **4. Aussagen zum „Führungspotential“**

Hier hatten alle Teilnehmenden Schwierigkeiten mit der Zuordnung in das vorgegebene Raster. Im Fall unserer fiktiven Person, die über eine hohe menschliche und charakterliche Führungskompetenz verfügt, deren Steuerung des Aufgabenbereichs und deren ziel- und ergebnis-

orientiertes Führen aber zu wünschen übrig lässt, ist keine der vier im Vordruck vorgesehenen Aussagen zutreffend. Die Aussage: „Potential für die gleiche Ebene“ kommt nicht vor und

1.) „Einschätzung des Führungspotentials ist nicht möglich“ trifft nicht zu.

2.) „Führungspotential für eine erste Führungsaufgabe vorhanden“ trifft nicht zu, denn „Frau Lang“ ist ja schon seit langem Führungskraft.

3.) „Führungspotential für eine nächst höhere Ebene vorhanden“ (Abteilungsleitungsebene) trifft z.Z. nicht zu, da Defizite in der Steuerung (s.o.) bestehen.

4.) „Führungspotential für weitere Ebenen (das wäre dann die Amtsleiter-Ebene) trifft überhaupt nicht zu.

Dieses Beispiel verdeutlicht, dass eine Führungspotentialeinschätzung hier nach diesem Raster nicht möglich ist.

### **5. Schlussfeststellung / Schlussbemerkung**

Die Spalte Schlussbemerkungen sorgt für Verwirrung! Da eine Schlussfeststellung nicht mehr vorgenommen werden soll und dafür die Übersicht über die Gesamtbewertungen an ihre Stelle tritt (Aussage Flyer), ist den Beurteilenden nicht klar, was die Spalte Schlussbemerkungen auf der letzten Seite des Vordrucks soll. Welche Besonderheiten kann es geben, die weder im Vordruck auf S.2 (Beschreibung beurteilungsrelevanter Besonderheiten) noch auf S.7 (VII Zusätzliche Aktivitäten, spezielle fachliche und methodische Kenntnisse) noch in der Potentialeinschätzung abgebildet werden können und die individuell gewürdigt werden sollen?

### **6. Anwendung des neuen Maßstabes**

Viele Teilnehmende betonten, dass ihnen die objektive Beurteilung der fiktiven Person nach den neuen Maßstäben nicht so schwer gefallen sei, sie aber bei der Anwendung des neuen Maßstabes für ihre Mitarbeitenden in Einzelfällen Enttäuschungen befürchten. So ist es beispielsweise nicht mehr möglich, kritische Leistungen durch unbestimmte Formulierungen oder Weglassen zu übergehen. Stattdessen sind sämtliche Leistungen und Kompetenzen detailliert und präzise zu beurteilen. Durch die vorgeschalteten Beurteilungsgespräche sehen die Teilnehmenden eine echte Chance, über ein Feedback Leistungsverbesserungen zu erzielen. Bei den bisherigen Leistungsträgern könnte die verantwortliche Anwendung des Beurteilungssystems durch die vielen neuen Kriterien und deren Zusammenfassung in einer Gesamtbewertung in der jeweiligen Kategorie dazu führen, dass nicht mehr in gleichem Maße herausragende Beurteilungsergebnisse erreicht werden. Soweit in einzelnen Kriterien

---

herausragende Leistungen erzielt werden, können diese durch gute Leistungen in anderen Kriterien in der Gesamtbewertung nivelliert werden können. Vom Leser der Beurteilung erfordert dies ein gezieltes Betrachten der einzelnen Kriterien, um die besonderen Fähigkeiten zu erkennen. Andererseits ermöglicht der sorgfältige Umgang mit dem neuen Maßstab eine differenziertere Abbildung der Fähigkeiten und Potentiale, die der Entscheidungsfindung und Transparenz bei der Personalauswahl und bei Beförderungen und dem Ziel „die richtige Person am richtigen Platz“

zu haben, dient.

Für den Erfolg des neuen Beurteilungswesens ist es ganz entscheidend, dass der neue Maßstab auch wirklich hamburgweit angewandt wird und dass sich alle Beurteilenden an die neuen Richtlinien halten. Zum Gelingen sind nicht nur die einzelnen Beurteilenden, sondern auch die Zweitbeurteilenden als „Wächter des Maßstabs“ nötig.

**Dem Personalamt fällt bei der Einhaltung des gleichen Maßstabes in allen Behörden und Ämtern eine ganz besondere Verantwortung zu.**

---

## Von der Theorie in die Praxis – Die Chancen des neuen Beurteilungswesens

*Carmen Krawetzki, Behörde für Soziales und Familie*

Das neue Beurteilungswesen wird nach fünfeinhalb Jahren der Planung nun in die Praxis eingeführt. Viele Kollegen<sup>(1)</sup> aus den verschiedenen Behörden und Ämtern haben gemeinsam mit dem Personalamt an der Entwicklung und Veränderung des neuen Beurteilungswesens mitgewirkt und es bis zu diesem Zeitpunkt begleitet. Ergebnis ist ein Beurteilungswesen, das eine zeitgemäße Entwicklung des alten Systems darstellt und dabei den Anforderungen des Modernisierungsprozesses der Verwaltung, den Erfordernissen einer effektiven Personalentwicklung sowie gleichstellungspolitischen Zielsetzungen Rechnung tragen soll.

Aber wie erfolgreich wird das reformierte Instrument in der Praxis sein? Kann sich das Beurteilungswesen mit den neuen Zielsetzungen in Zukunft etablieren und die bestehende Beurteilungskultur in den Behörden entscheidend verbessern?

Bei der Entwicklung eines Instruments folgt man immer einer Wirkungsvermutung und entscheidet sich für eine Alternative, die zweckmäßiger erscheint als eine andere. So ist zu einem späteren Zeitpunkt zu überprüfen, ob die vermuteten Wirkungen in der Realität eingetreten sind. Der Einsatz eines Instruments muss immer gerechtfertigt und von Nutzen sein, weil in der Praxis mit dem Einsatz wichtige Personalressourcen gebunden werden. Jedes Instrument der Personalarbeit muss sich daher auf den Nutzen und Erfolg hin bewerten lassen. Schon vor Einführung des neuen Beurteilungswesens muss aus diesem Grund über ein Evaluationskonzept nachgedacht werden. Bisher wurde in der entsprechenden Vereinbarung

nach § 94 HmbPersVG allgemein festgelegt, dass die Behörden und Ämter nach Ablauf des ersten Beurteilungsintervalls für die Regelbeurteilung, frühestens jedoch zum 01.01.2009, dem Personalamt über die Erfahrungen mit der Anwendung der neuen Richtlinie berichten. Auf dieser Grundlage wäre die Richtlinie zum Beurteilungswesen mit den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften und den Berufsverbänden gegebenenfalls weiterzuentwickeln.

### Der Untersuchungsauftrag

Um vor der Einführung einen Einblick in die bestehende Beurteilungskultur zu erhalten und die Wirkung der Reform einschätzen zu können, wurde ich vom Personalamt beauftragt, eine empirische Studie im Rahmen meiner Diplomarbeit durchzuführen. Ziel dieser Arbeit war es, die Chancen und Risiken des neuen Beurteilungswesens zu überprüfen.

Mit einer kleinen Auswahl von Beschäftigten unterschiedlicher Behörden und Ämter habe ich in leitfadengestützten Interviews diese Frage näher erörtert. Dabei lag es nahe, diejenigen zu befragen, die mit dem reformierten Beurteilungswesen in Berührung kommen oder bereits gekommen sind: Mitarbeiter, Führungskräfte, Leitungskräfte in Personalbereichen, Systementwickler aus dem Personalamt und Gewerkschaftsvertretungen, die an den Verhandlungen zur Vereinbarung nach § 94 HmbPersVG teilgenommen haben.

Es entwickelten sich interessante Gespräche, in denen mir meine Interviewpartner von der bestehenden Beurteilungspraxis berichteten, ihre Einschätzungen zum neuen System mitteilten und praktische Hinweise und Änderungswünsche mit auf den Weg gaben.

<sup>(1)</sup> Der Einfachheit halber wird bei sämtlichen Bezeichnungen ausschließlich die männliche Form verwendet, wobei Frauen selbstverständlich mit eingeschlossen sind.

## Die Bewertung aus der Praxis

Im Folgenden stelle ich eine Auswahl der Interviewergebnisse vor. Ich beschränke mich dabei zur Übersichtlichkeit auf Aussagen bezogen auf den Allgemeinen Verwaltungsdienst.

### 1. Eher Frust als Lust - Erfahrungen aus der bestehenden Beurteilungspraxis

Die Interviewpartner beschreiben die bestehende Beurteilungspraxis spontan anhand erlebter Nachteile. Nach Aussagen der überwiegenden Befragten ist die veraltete Formulierung der Bewertungskriterien der Bedarfsbeurteilungen in der heutigen Zeit nicht mehr praktikabel. Das bestehende System hat sich in den 35 Jahren seines Bestehens in der Praxis abgeschliffen. Es wird berichtet, dass zur Fertigung von Beurteilungen häufig Standardvorlagen benutzt werden. Es kommt wiederholt vor, dass Beurteilungen aus unterschiedlichen Gründen verspätet fertig gestellt werden. Über die rechtliche Notwendigkeit hinaus wird der Nutzen des bestehenden Beurteilungswesens von den Befragten in Frage gestellt. Bedarfsbeurteilungen legitimieren lediglich den Bedarfszweck. Mit periodischen Beurteilungen sind keine Auswirkungen verbunden. Oftmals wird die Leistungseinschätzung mit Mitarbeitern nicht rückgekoppelt. Die Beurteilung wird aus diesen Gründen mehrheitlich als „leeres Ritual“ erlebt. „Bei uns schafft das Verfahren eher Frust als Lust“.

Allgemein wird häufig auf das Problem hingewiesen, dass Beurteilungen durch die subjektive Sichtweise eines Beurteilers nicht objektiv sein können und dadurch die Vergleichbarkeit eingeschränkt ist. Auch der Hang einiger Beurteiler zur so genannten „Mildtendenz“ wird stark kritisiert.

### 2. Beurteilungen sollen transparenter werden - Einschätzungen zum neuen Beurteilungswesen

Trotz des langen Reformprozesses stehen die Praktiker dem neuen Beurteilungswesen offen und aufgeschlossen, aber auch mit einer kritisch geprägten Erwartungshaltung gegenüber. Alle Interviewpartner unterstützen eine Reform, da das bestehende System stark veraltet ist. Viele der Befragten halten das Instrument für notwendig und hoffen, dass die damit verfolgten Ziele besser als mit dem alten Verfahren erfüllt werden können.

Die Interviewpartner bewerten die neue Richtlinie, die zu verwendenden Vordrucke und den Anhang mit den Erläuterungen für die Kriterien insgesamt als handhabbar und verständlich. Nur der Umfang des Beurteilungsvordrucks wird kritisiert, da so viele Seiten „abschreckend“ wirken. Die Modernisierung der Beurteilungskriterien, die Bindung der Beurteilung an den Arbeitsplatz und das Ankreuzverfahren erscheinen ihnen überwiegend als geeignet. Die freitextli-

chen Anmerkungen sind den Befragten darüber hinaus sehr wichtig, damit Beurteilungen individuell begründet werden. Sehr positiv bewerten die Interviewpartner die Einführung von leistungsbezogenen Personalgesprächen bei der Regelbeurteilung, da so vorab ein Feedback über die Leistungseinschätzung systematisch erfolgt. In der neuen Potentialeinschätzung wird das größte Veränderungspotential gesehen. „Ziel muss es sein, die richtige Person zur richtigen Zeit an den richtigen Platz zu stecken“.

Auf meine Nachfrage, welche Hoffnungen mit der Reform verbunden werden, erhalte ich von der Mehrheit meiner Gesprächspartner ähnliche Antworten: Die Beurteilung soll transparenter, die erhöhte Vergleichbarkeit bei Beförderungen oder Versetzungen genutzt und die Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten gefördert werden.

### 3. Der Erfolg hängt an der Beurteilungskultur

In den Interviews wird deutlich, dass der Erfolg der Reform von der Art und Weise der Einführung und Umsetzung und damit verbunden der Veränderung der bestehenden Beurteilungskultur in den einzelnen Behörden und Ämtern abhängt. Nur so kann der erhoffte Qualitätssprung in der Personalarbeit erreicht werden. Einführungsveranstaltungen, Öffentlichkeitsarbeit, Fortbildungen für diejenigen, die beurteilen, aber auch diejenigen, die beurteilt werden, sind unerlässlich, um die eingefahrene Beurteilungspraxis zu bewegen.

Im Ergebnis hat das Beurteilungswesen für die Befragten nur Aussicht auf einen praktischen Erfolg, wenn sich einerseits die Feedbackkultur zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern verbessert und andererseits Beurteilungen auch Auswirkungen haben, die dazu beitragen, dass „die richtige Person zur richtigen Zeit am richtigen Ort eingesetzt werden kann“.

Sowohl das Personalmanagement der Behörden und Ämter als auch die Führungskräfte werden in der Verantwortung stehen, bei der Personalauswahl, -verwendung und -entwicklung das Instrument systematisch einzusetzen. Um die geforderte Vergleichbarkeit hierfür zu erreichen, kommt den geplanten Beurteilerkonferenzen auch überbehördlich eine besondere Bedeutung zu.

Dem Erfolg des neuen Beurteilungswesens werden doch schon jetzt klare Grenzen gesetzt. Nach Einschätzung der Befragten werden die Vorzüge des reformierten Systems zukünftig nur eingeschränkt zum Tragen kommen. Die Einsparungen im Personalhaushalt werden der Personalarbeit kaum Raum für Flexibilität lassen. Die mit der Reform verbundenen Erwartungen sind daher insgesamt nicht besonders groß.

## Möglichkeiten der Evaluation

Über die bisherige Festlegung in der Vereinbarung nach § 94 HmbPersVG hinaus können aus den Ergebnissen dieser Befragung Handlungsfelder für eine zukünftige Evaluation abgeleitet werden:

- Gelingt die notwendige Veränderung der bisherigen Beurteilungskultur?
- Ist das Beurteilungswesen praktikabel?
- Haben die einzelnen Beurteilungen personalwirtschaftliche und personalentwicklerische Folgen?

Da die **Veränderung der Beurteilungskultur** und die **Erreichung der in der Richtlinie genannten Ziele** in den Behörden ausschlaggebend für den Erfolg des Systems sind, müssen Maßnahmen eingeleitet werden, die hier frühzeitig Aufschluss über die Entwicklung geben. Der Personalverwaltung kommt hier eine Schlüsselfunktion zu. Die Systemnutzer können dort direkt eine Rückmeldung über ihre Erfahrungen geben. Es kann begleitend überprüft werden, ob Beurteilungen zum einen zeitgerecht, zum anderen auch in der geforderten Qualität und Individualität erstellt werden. Veränderungen in der Anwendung des Bewertungsmaßstabes sind dabei ebenfalls von großem Interesse, einerseits um der „Mildetendenz“ entgegen zu wirken, andererseits um eine einheitliche Anwendung feststellen zu können. Stellungnahmen von Beurteilten können auch auf Probleme mit dem neuen Beurteilungswesen hinweisen. Erhält der Personalrat in seiner Beratungsfunktion direkte Rückmeldungen zum Beurteilungswesen, sollten diese mit der verantwortlichen Stelle rückgekoppelt werden. Eine Rückmeldung über die Durchführung von Beurteilungsgesprächen müsste hier ebenfalls als Indikator herangezogen werden.

**Die Praktikabilität des Beurteilungswesens** ist durch direkte Rückmeldungen der Systemnutzer frühzeitig festzustellen. Die Qualität der Beurteilungen gibt der Personalverwaltung indirekt Aufschluss über die Handhabbarkeit des Instruments. Die Praktikabilität des Systems sollte auch auf den vorgesehenen Beurteilerkonferenzen diskutiert werden. Eine Zufriedenheitserhebung bei Mitarbeitern und Vorgesetzten könnte ergänzend eingesetzt werden.

Die Erhebung von **personalwirtschaftlichen und -entwicklerischen Folgen der Beurteilungen** gestaltet sich hingegen in der Praxis schwierig, weil nicht nur die Personalbeurteilung Auslöser einer solchen Maßnahme ist und aufgrund des vierjährigen Regelbeurteilungszeitraumes auch nicht sein sollte. Da hier verstärkt finanzielle Rahmenbedingungen eine Rolle spielen, könnte vorerst die Definition von Geschäftsprozessen in den betroffenen Bereichen des Personalmanagements dazu beitragen, dass hier zumindest

ein systematisches Verfahren der Einbindung von Beurteilungsergebnissen erreicht wird.

## Die Chancen des neuen Beurteilungswesens

Das neue Beurteilungswesen bringt sinnvolle Neuerungen mit sich. Es wird jedoch deutlich, dass es sich hier um eine realitätsnahe Weiterentwicklung eines Beurteilungswesens handelt, ohne dass außergewöhnliche Systemveränderungen vorgenommen worden sind. Das Beurteilungsverfahren bleibt bis auf die positive Einführung eines Beurteilungsgesprächs im Kern gleich. Eingefahrene Wege in der Beurteilungspraxis werden aus diesem Grund schwieriger zu verlassen sein.

Die größte Erfolgsaussicht ist mit der Verbesserung der Feedbackkultur verbunden. Trotz der schwierigen Rahmenbedingungen sollte aber auch an einem systematischen Einsatz der Beurteilung in der Personalarbeit gearbeitet werden, da der optimale Einsatz der Ressource Personal auch weiterhin immer mehr an Bedeutung gewinnen wird.

Die Praxis steht trotz der beschriebenen Grenzen dem reformierten System offen gegenüber. Es bleibt nun abzuwarten, wie sich das Instrument in der Praxis schlägt. Die Chancen einer positiven Veränderung sollten genutzt werden!

Die zuständigen Stellen werden zukünftig in der Verantwortung stehen, das Beurteilungswesen an die sich immer schneller verändernden Handlungsbedingungen in der Verwaltung anzupassen, weiterzuentwickeln oder gegebenenfalls auch Alternativen zu finden.

**„Erfolgreiche Gestaltung gründet immer auf einem Denken in Alternativen. Es gibt nicht die eine und die einzig richtige Praxis.“** (Martin, Albert: *Personal - Theorie, Politik, Gestaltung* - Stuttgart; Berlin; Köln: Kohlhammer 2001, S.114)

*An dieser Stelle möchte ich mich bei meinen Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern bedanken, dass sie so bereitwillig auf meine vielen Fragen geantwortet haben.*

**Carmen Krawetzki** hat den Sozialökonomischen Studiengang der Hamburger Universität für Wirtschaft und Politik erfolgreich abgeschlossen. Das Projekt „Personalmanagement im gesellschaftlichen Wandel“ war Schwerpunkt ihres Studiums. Als Beamtin im öffentlichen Dienst konnte sie bereits Erfahrungen im Personalmanagement einer Fachbehörde gewinnen.

# Wo finden Sie weitere Informationen zum Neuen Beurteilungswesen?

Mirko Küssner, Personalamt

Broschüre, Flyer oder FAQ - wo finde ich eigentlich welche Informationen? Auf diese kurze Frage gibt es eine ganz simple Antwort: „überall“. Nur unterscheiden sich diese Informationsquellen hinsichtlich ihrer Inhalte und Informationstiefe.

Für eine Kurzinformation über die wesentlichen Punkte stellt der Anfang September mit den Bezügemitteilungen verschickte **Flyer** eine gute

Die **Broschüre** zum Neuen Beurteilungswesen bietet



Flyer zum Neuen Beurteilungswesen



Deckblatt der Broschüre

Informationsquelle dar. Hier finden Sie die grundlegenden Neuerungen gegenüber dem alten Beurteilungswesen und eine kurze inhaltliche Übersicht.

umfassende Informationen über Ziele, methodische Eckpunkte und Hintergründe. Neben Arbeitshilfen enthält die Broschüre auch Vordrucke, die Richtlinie und die § 94-Vereinbarung.

Die **FAQs** dienen dazu, repräsentative und für viele relevante Fragen zu sammeln und zu beantworten. Diese finden Sie im **FHH-Intranet** unter: <http://www.fhhintranet.stadt.hamburg.de/FHHintranet/Personal/arbeit/beurteilungswesen/faqs/start.html> und im **Internet** unter: <http://fhh.hamburg.de/stadt/ihr-arbeitgeber-hamburg/beurteilungswesen/faqs/start.html>.

Die Vordrucke und Erläuterungen dienen hier jedoch lediglich als Muster. Die elektronischen Fassungen zur Erstellung einer Beurteilung finden Sie auch im Intranet.

Wir haben mit dem Sammeln und Sortieren nach Themenbereichen der FAQs schon vor einiger Zeit begonnen. So konnten wir gewährleisten, dass zur Einführung des Neuen Beurteilungswesens am 1.9.2004 schon zahlreiche Fragen und Antworten im Netz standen. Die Resonanz auf diese Form der Veröffentlichung fiel durchweg sehr positiv aus. Wir möchten Sie auch weiterhin ermutigen, Ihre Fragen zum Neuen Beurteilungswesen an uns zu stellen. Wir bemühen uns, diese zeitnah zu beantworten.

Das Personalamt hat im September die Broschüre drucken lassen und entsprechend der gemeldeten Bedarfe an die Behörden verschickt.

Für Ihre Fragen schicken Sie bitte einfach eine E-mail an folgende Adresse: [beurteilungswesen@personalamt.hamburg.de](mailto:beurteilungswesen@personalamt.hamburg.de)

Wir haben durch die unterschiedliche Informationsaufbereitung versucht, sowohl abstrahierende wie praxisorientierte Fragestellungen so weit wie möglich abzudecken. Insofern lohnt es sich auf jeden Fall, im Intra- und Internet zu stöbern.

---

## Kurznachrichten

### Neuordnung der Ausbildungen des gehobenen Dienstes - Gesetzgebungsverfahren eingeleitet

Petra Lotzkat, Personalamt

Der Senat hat der Bürgerschaft am 05.10.2004 den Entwurf eines Gesetzes zur „Neuordnung der Studiengänge an der Fachhochschule für Öffentliche Verwaltung“ zur Beratung und Entscheidung zugeleitet. Demzufolge sollen die Ausbildungen für

- den gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst,
- den gehobenen Dienst der Steuerverwaltung und
- für den Laufbahnabschnitt II der Polizeivollzugsbeamtinnen und -beamten

ab 01.01.2005 **ressortspezifisch** geleistet werden. Die 1978 gegründete, derzeit aus drei Fachbereichen bestehende Fachhochschule für Öffentliche Verwaltung (FHÖV) soll schrittweise aufgelöst werden. Zu dem Vorhaben im Einzelnen:

- Der **Fachbereich Allgemeine Verwaltung** wird an die **HAW** überführt. Dort wird ein neuer Studiengang „Public Management“ eingerichtet.
- Auch der **Fachbereich Finanzen** an der FHÖV wird aufgelöst und der Studiengang Finanzen an die **neu zu gründende Hochschule für Finanzen Hamburg** überführt. Der Fachbereich Finanzen will hierbei die sich im Rahmen der

Norddeutschen Kooperation abzeichnenden Möglichkeiten nutzen, für Bremen (konkretisiert) und Mecklenburg-Vorpommern (voraussichtlich) die Ausbildung des gehobenen Dienstes der Steuerverwaltung zu übernehmen.

Beide Ausbildungen erfolgen weiterhin in einem dualen System. Auch der rechtliche Status der Studierenden (Beamtinnen und Beamte auf Widerruf) bleibt unberührt (Sicherung der Rekrutierung).

- Der **Fachbereich Polizei** verbleibt - zunächst - als alleiniger Fachbereich an der FHÖV, da die Diskussion über die Reform der Ausbildung für den Laufbahnabschnitt II der Polizeivollzugsbeamtinnen und -beamten zurzeit noch fortgesetzt wird. Für einen Übergangszeitraum wird die Ausbildung für den Laufbahnabschnitt II der Polizeivollzugsbeamtinnen und -beamten deshalb auf der bestehenden Rechtsgrundlage fortgeführt werden. Hierfür bedarf es mit dem o.g. Gesetzesentwurf auch der Anpassung des FHÖV-Gesetzes.

---

## Ausbildung mit Perspektive

Rolf Bendixen & Mirko Küssner, Personalamt

Am 1. Oktober haben 124 Nachwuchskräfte im mittleren und gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst und 64 Nachwuchskräfte im Justiz- und Strafvollzugsdienst ihre Ausbildung aufgenommen. In einem feierlichen Akt wurden sie im Großen Festsaal des Rathauses von dem Ersten Bürgermeister begrüßt und vereidigt. Auch in anderen Laufbahn- und Berufsgruppen bildet die hamburgische Verwaltung nach wie vor aus. Hierzu gehören insbesondere auch die Laufbahnausbildungen bei der Polizei, der Feuerwehr und der Steuerverwaltung. Insgesamt haben in diesen Tagen über 700 Nachwuchskräfte ihre Ausbildung aufgenommen.

Gleichzeitig sind an diesem Tag 144 Ausbildungsabsolventinnen und Ausbildungsabsolventen des mittleren und gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienstes und des Justizdienstes in eine Beschäftigung übernommen worden. Damit konnten alle geeigneten Absolventinnen und Absolventen in eine Anschlussbeschäftigung übernommen werden. Auch 22 Aufstiegsbewerberinnen und Aufstiegsbewerber des mittleren allgemeinen Verwaltungsdienstes haben ihr zweieinhalbjähriges Aufstiegsstudium mit Erfolg beendet und kehren nun in ihre Beschäftigungsbehörden zurück.

---

## Kundenbefragung bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der FHH zum Thema Fortbildung

*Irmtraud Schnell, Personalamt*

Fortbildung ist ein zentrales Instrument des Personalmanagements. Sie muss sich vor allem in Zeiten ständigen Wandels verändern, erneuern, anpassen und immer wieder neu justieren, damit sie für gegenwärtige aber auch für zukünftige Aufgaben das notwendige Handwerkszeug zur Verfügung stellen kann.

Im Kontext dieser Qualitätskontrolle plant die Zentrale Fortbildung des Personalamtes in Kürze eine Kundenbefragung, die von einem externen Institut durchgeführt werden soll.

Wir wollen direkt von unseren „Kunden“ wissen, wie das Produkt Fortbildung bei ihnen ankommt, inhaltlich und organisatorisch, ob es sein Ziel erreicht und wo und vielleicht auch wie es weiter verbessert werden sollte.

In einer Zufallsstichprobe sollen 3.000 - 5.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus allen Bereichen und Hierarchieebenen befragt werden. Der Fragebo-

gen wird elektronisch verschickt und kann elektronisch ausgefüllt werden, so dass mit einem maximalen Zeitaufwand von 15 Minuten zu rechnen ist.

Die Befragung selbst wird zurzeit geplant und vorbereitet, muss aber noch mit den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften und Berufsverbände abgestimmt werden.

Wir gehen davon aus, dass sie Ende des Jahres stattfindet.

***Deshalb wollen wir heute schon alle Kolleginnen und Kollegen bitten: Wenn Sie einen solchen Fragebogen erhalten, sehen Sie ihn sich an und beantworten Sie die Fragen per Mouseklick.***

Anonymität wird ganz sicher in jedem Fall gewährleistet. Ihr Beitrag ist wichtig, damit Sie und Ihre Kolleginnen und Kollegen auch in Zukunft ein Fortbildungsangebot bekommen, das Sie bei der Erfüllung Ihrer Aufgaben möglichst effektiv unterstützt.

---

## „Hartz IV“ - ein Thema, das Hamburg bewegt

*Peer Schaefer, Personalamt*

Am 27.09.2004 wurde im Personalamt eine Vereinbarung nach § 94 HmbPersVG zur Umsetzung des neuen SGB II („Hartz IV“) geschlossen. Das Inkrafttreten des von Bundestag und Bundesrat beschlossenen SGB II zum 1. Januar 2005 bedeutet nicht nur ein völlig neues Recht, das sich in vielerlei Hinsicht vom bisherigen Sozialhilferecht unterscheidet, sondern es führt auch zu einem erheblichen Wegfall von Aufgaben der Freien und Hansestadt Hamburg (FHH) und zur Verlagerung von Aufgaben, die bisher in den Grundsicherungs- und Sozialämtern wahrgenommen wurden, auf die noch zu gründende Arbeitsgemeinschaft mit der Agentur für Arbeit Hamburg.

Ziel der § 94er-Vereinbarung ist es, die dadurch erforderlich werdenden Umstrukturierungsprozesse zu begleiten und die Interessen und Rechte der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dabei zu wahren und zu schützen.

Zur Umsetzung des neuen SGB II („Hartz IV“) wollen die FHH und die Agentur für Arbeit Hamburg (AA)

eine Arbeitsgemeinschaft gemäß § 44b SGB II („ARGE“) in der Form einer öffentlich-rechtlichen Verwaltungsgemeinschaft als eigene Organisationseinheit für eine Vertragsdauer von sechs Jahren errichten, zu der die FHH ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gemäß § 123a Abs. 1 BRRG (Beamtinnen und Beamte) und § 12 Abs. 2 BAT (Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer) zuweist. Das gute Funktionieren der ARGE ab dem 01.01.2005 ist im Interesse der von ihr wahrzunehmenden Aufgabenstellung von zentraler Bedeutung.

Die Gewinnung einer ausreichenden Anzahl engagierter und qualifizierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist deshalb für die Tätigkeit der ARGE eine entscheidende Voraussetzung.

Um eine gute Grundlage für ein freiwilliges Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu bieten, behandelt die § 94er-Vereinbarung u.a.

- die Aufgabenstrukturen in der ARGE,

- die Rechtsstellung der zugewiesenen Beschäftigten
- die fortwirkende Arbeitgeber- bzw. Dienstherrenstellung der FHH,
- die Zugehörigkeit zum internen Arbeitsmarkt,
- die Vergütung und Besoldung,
- die Organisations- und Personalentwicklung,
- IT-Technik,

- Schulung und Fortbildung,
- Beurteilungswesen sowie
- Mitbestimmung.

Auf diese Weise werden Rechtssicherheit und Bestandsschutz für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewährleistet.

## „Hartz IV“ kommt

*Rainer Ewe, Personalamt*

Mit „Hartz IV“ werden Arbeitslosen- und Sozialhilfe zusammengeführt. Künftig werden Vermittlung, Aktivierung und Betreuung der Hilfeempfänger von Arbeitslosengeld II sowie die Leistungsgewährung in 20 ARGE-Standorten und in einem spezialisierten Standort zur Betreuung Obdachloser erfolgen. Die Zahl der Beschäftigten variiert in den Standorten von ca. 30 bis zu ca. 80 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. In den Standorten arbeiten Teams mit einer Gruppenstärke von 15 bis 20 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Die beiden Partner der ARGE werden die Führungspositionen entsprechend des Personalanteils, den sie jeweils in die Gemeinschaft einbringen, besetzen. Dies bedeutet, dass die FHH 13 Standortleitungen, 33 Teamleitungen und 1 Leitung für einen spezialisierten Standort zur Betreuung Obdachloser zu besetzen hat.

Die für den Umsetzungsprozess federführende Behörde für Wirtschaft und Arbeit hat das Personalamt beauftragt, die Auswahl des Führungspersonals zu organisieren und durchzuführen (die Bundesagentur für Arbeit entwickelt parallel eine Auswahl für ihr bisheriges Personal). Natürlich drängt die Zeit. Bis Ende September konnten sich Interessierte bewerben. In der Vorauswahl werden die fachlichen Voraussetzungen der Bewerberinnen und Bewerber geprüft, und

schon Ende Oktober werden die Standortleiter in einem qualitativ anspruchsvollen Verfahren unter Beteiligung der Behörde für Wirtschaft und Arbeit, der sieben Bezirksämter, der Personalräte der Bezirksämter sowie der Frauenbeauftragten und ggf. einer Vertreterin oder einem Vertreter der Schwerbehindertenvertretungen ausgewählt. Die Bewerberinnen und Bewerber durchlaufen ein speziell für diesen Zweck geplantes Assessment-Center. Hier präsentieren sie sich in Übungen, die die Anforderungen des zukünftigen Arbeitsplatzes möglichst realistisch simulieren. Die Mitglieder der Auswahlkommissionen wurden bereits in Beobachtung und Beurteilung geschult. Ein Info-Treffen für die Bewerberinnen und Bewerber, das sie auf das Auswahlverfahren einstimmt und Fragen im Vorwege beantwortet, wird rechtzeitig stattfinden.

Im November folgt mit der Auswahl der Teamleitungen sogleich die zweite Etappe, wieder mit breiter Beteiligung, die jetzt aber auch die frisch ausgewählten Standortleitungen umfasst. In einem logistischen Kraftakt müssen erneut mehrere Auswahlkommissionen gleichzeitig arbeiten. Das gesamte Auswahlverfahren wird voraussichtlich Ende November abgeschlossen sein. Die dann frisch benannten Leitungskräfte werden im Dezember ohnehin noch viel zu tun haben, damit die Job-Center ab Januar 2005 gut arbeiten können.



---

## Poststelle des Zentrums für Personaldienste (ZPD) erhält Auszeichnung

Jens Röpke, ZPD131

Einen ganzen Tag lang unterzog sich die Poststelle des ZPD im Juni 2004 dem Poststellen-Check von der Deutschen Post AG. Anhand einer Checkliste haben die Prüfer ein kritisches Auge auf den Posteingangs- und Ausgangsbereich geworfen und unter anderem die Frankierung kontrolliert, um festzustellen, ob diese aus Kundensicht so günstig wie möglich erfolgt.

Das Ergebnis kann sich sehen lassen: Alle genutzten Post-Produkte und -Verfahren sind optimiert und alle zurzeit denkbaren Einsparmöglichkeiten werden genutzt. Bei einem Postvolumen von etwa 250 000 Briefen entstehen allerdings dennoch rd. 220.000 Euro Portokosten jährlich.

Aber auch die Ausstattung der Arbeitsplätze und die Arbeitsabläufe wurden unter die Lupe genommen. Die Deutsche Post AG ist dabei zu dem Ergebnis gekommen, dass die Poststelle des ZPD die Kriterien erfüllt, die für den Betrieb einer leistungsstarken und effizienten Poststelle erforderlich sind.

Und dies haben die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Poststelle jetzt schriftlich - die Deutsche Post AG zeichnet sie mit einem Zertifikat aus.

Dieses Zertifikat, das nur 10- bis 15mal in Jahr vergeben wird, hat das Team der Poststelle am 04.10.2004 von den Vertreterinnen der Deutschen Post AG entgegen genommen.



Übergabe der Zertifizierungsurkunde

# Impressum

## *Herausgeber:*

Dr. Volker Bonorden  
Senat der Freien und Hansestadt Hamburg  
Personalamt  
Steckelhörn 12  
20457 Hamburg

Telefon: (040) 4 28 31- 14 10

Telefax: (040) 4 28 31- 22 26

## *Redaktion und Druckvorbereitung:*

Katharina Dahrendorf (verantwortliche Redakteurin)  
Mirko Küssner

## *E-Mail:*

Mirko.Kuessner@personalamt.hamburg.de

## *Druck:*

Druckerei der JVA Am Hasenberge  
Am Hasenberge 26  
22335 Hamburg

## *Auflage:*

1.800 Stück

## *Ausgabe:*

8. Jahrgang, Oktober 2004

## *Erscheinungsweise:*

vierteljährlich

Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung des Herausgebers oder der Redaktion wieder.

Der Inhalt dieser Ausgabe ersetzt keine offiziellen Rundschreiben des Personalamtes.

## *Anmerkung zur Verteilung:*

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit des Senats der Freien und Hansestadt Hamburg herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlbewerbern oder Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zur Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Bürgerschafts- und Bundestagswahlen sowie für Wahlen zur Bezirksversammlung. Mißbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zweck der Wahlwerbung.

Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die Druckschrift nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Landesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.

Die genannten Beschränkungen gelten unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Druckschrift dem Empfänger zugegangen ist.

Den Parteien ist es jedoch gestattet, die Druckschrift zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder zu verwenden.

