



Deutsche
Verwaltungspraxis

Über dienstliche Beurteilungen

Dienstliche Beurteilungen spielen in der öffentlichen Verwaltung eine große Rolle. Nur wer gute oder sehr gute Noten erhält, kann im Regelfall mit einer Beförderung rechnen. Vorgesetzte, die ihre Mitarbeiter nicht mit den passenden Topbeurteilungen beglücken, riskieren deshalb Frust bei den Betroffenen und womöglich ein schlechtes Betriebsklima. Zudem drohen lästige Konkurrentenklagen.

Die Dienstherrn kennen diese Probleme und geben daher Handreichungen, um eine gerichts feste Beurteilungspraxis zu gewährleisten. In Nordrhein-Westfalen beispielsweise hat jedes Ministerium Erlasse herausgegeben, die das Beurteilungsverfahren regeln. Ein Beispiel sind die BRL MWEIMH 2017.* Die Leistungen bzw. „Leistungsmerkmale“ der Beschäftigten sollen mit Punkten (1 – entspricht nicht den Anforderungen – bis 5 – übertrifft die Anforderungen in besonderem Maße) bewertet werden. Unter Nummer 7 des Erlasses werden die Leistungsmerkmale aufgelistet: „Arbeitsweise (u.a. Planung und Strukturierung der Arbeitsprozesse, Nutzen von Gestaltungsspielräumen, Zeigen von Initiative und Selbstständigkeit), Arbeitsgüte (u.a. Beachten inhaltlicher und formaler Vorgaben, auch Termingenauigkeit, Vorhandensein aktueller Fachkenntnisse, sprachlicher Ausdruck, Sorgfalt), Arbeitserfolg (u.a. Verwendbarkeit der Arbeitsergebnisse, Beachtung von Effektivität und Effizienz bei der Erstellung der Arbeitsergebnisse, Erreichen des geforderten Ergebnisses in angemessener Zeit), Soziale Kompetenz (u.a. angemessener Umgang im Kollegium, mit Vorgesetzten und Dritten, Ausrichtung auf kooperatives, teamorientiertes Handeln, Verantwortungsbereitschaft, Information) und Führungsverhalten (u.a. Anleitung und Aufsicht, Delegation, Mitarbeiterförderung, Beachten der Ziele der Gleichstellung von Frauen und Männern).“

Unter Nummer 8 („Befähigungsbeurteilung“) geht es sprachlich etwas bescheidener weiter. Zu den zu bewertenden Befähigungsmerkmalen gehören u.a.: „Denk- und Urteilsfähigkeit, Entschei-

dungs- und Durchsetzungsvermögen, Leistungsbereitschaft und Belastbarkeit, Konfliktfähigkeit, Fähigkeit zur Selbstreflexion.“

Die Beurteilungsrichtlinien sind Ausdruck des (zumindest gespielten) Willens zu totaler Einzelfallgerechtigkeit. Aber alles ist bekanntlich steigerungsfähig. Der Autor eines in der Zeitschrift „Nordrhein-Westfälische Verwaltungsblätter“ (NWVBl. 2018, S. 177) abgedruckten Aufsatzes ist der Meinung, dass die Richtlinien wegen der Geschlechtergerechtigkeit optimiert werden müssen. In vielen Richtlinien des Landes Nordrhein-Westfalen befänden sich „klassisch männlich attribuierte Eigenschaften“: Teamfähigkeit, Belastbarkeit, Eigenständigkeit, Engagement, Flexibilität, Leistungsbereitschaft, Durchsetzungsvermögen und Entscheidungsfreude. „Weiblich attribuierte Eigenschaften“ wie soziale Kompetenz oder Einfühlungsvermögen seien darin zwar auch enthalten, aber in deutlich geringerem Umfang. Auch die Bereitschaft sich auf Kompromisse einzulassen, könne durchaus positiv in die Beurteilung einfließen. Diese Gewichtung soll, wenn ich den Aufsatz richtig verstanden habe, zu einer Benachteiligung von Frauen führen. Ich finde das seltsam: Frauen können doch genauso teamfähig, belastbar, eigenständig, engagiert, flexibel, leistungsbereit, durchsetzungsfähig und entscheidungsfreudig sein wie Männer. „Soziale Kompetenzen“ und „Einfühlungsvermögen“ sind nicht für Frauen reserviert. Frauen gelten zwar allgemein als sozial kompetenter als Männer. Auch Männer können aber empathisch und kompromissfähig sein.

Den in dem Aufsatz in den NWVBl. gemachten Vorschlag, „Durchsetzungsfähigkeit“ mit „Umsetzungsorientierung“ zu umschreiben, finden sehr gendersensible Leute vermutlich gut. Sein praktischer Nutzen dürfte jedoch sehr begrenzt sein. Viele der in den Richtlinien genannten Eigenschaften/Kompetenzen (sog. Soft Skills) sind bereits jetzt nur sehr allgemein umschrieben und noch schwerer verlässlich festzustellen. Ein halbwegs cleverer Beurteiler (oder eine Beurteilerin) kann jedes (gewünschte) Ergebnis begründen; die Notwendigkeit, zu jedem möglichen und unmöglichen Aspekt Punkte zu vergeben, erhöht lediglich den Aufwand. Immerhin lassen sich, falls nötig, die wahren Motive für eine Beförderung im Dschungel der Leistungs- und Befähigungsmerkmale leicht verstecken.

Professor Dr. Jürgen Vable, Bielefeld

* Richtlinien für die dienstliche Beurteilung der Beamtinnen und Beamten im Geschäftsbereich des Ministeriums für Wirtschaft, Energie, Industrie, Mittelstand und Handwerk des Landes Nordrhein-Westfalen. Die Landesregierungen von NRW haben traditionell eine Schwäche für barocke Bezeichnungen der Ministerien. Die Abkürzungen fallen entsprechend aus, zum Beispiel „MFJKJS“ oder „MKUNV“.