

## **IMC InLine GmbH & Co. KG**



***Externe Evaluierung eines  
Beurteilungssystems eines  
Ministeriums***

***Best Practices – analytischer Vergleich***

***2014/15***

***Kurzform***

## Best Practice – Vergleich mit Beurteilungssystemen ausgewählter deutscher Behörden und Konzerne

---

- > Ziel ist die zusammenfassende Beschreibung anderer Beurteilungssysteme und deren Vergleich mit dem System des Auswärtigen Amtes, um
  - > „Best-Practices“ zu identifizieren hinsichtlich
    - > des Aufwandes für die verfahrenstechnische Abwicklung
    - > den Konsequenzen für Personal- und Beförderungsentscheidungen
    - > Lösungsoptionen im Rahmen der Evaluierung des Beurteilungssystems Außenamt zu unterstützen in Ergänzung zu den bisherigen Analysen und Bestandsaufnahmen

## Best Practice – Auswahl der Vergleichssysteme

---

- > **Deutsche Telekom AG,**  
seit 2013 aufgrund gerichtlicher Entscheidungen neues Beurteilungssystem für Beamte, parallel Beurteilungssystem für Angestellte
- > **Deutsche Postbank AG,**  
in 2014 Vereinheitlichung Beurteilung für Beamte im Unternehmen
- > **Bundesministerium für Verteidigung (Bundeswehr),**  
formalisiertes Beurteilungssystem mit Stringenz zwischen Auswahl- und Beförderungsentscheidung; die Verwendungsbreite als Leistungskriterium vergleichbar mit dem Auswärtigen Amt
- > **Deutsche Bank AG,**  
Beispiel aus der deutschen Wirtschaft: ein ausgefeiltes führendes Beurteilungssystem

# Best Practice

---

## Gliederung

- > Wesentliche Kennzeichen der einzelnen Vergleichssysteme
- > Wesentliche Unterschiede und Gemeinsamkeiten
- > Merkmale der einzelnen Vergleichssysteme
- > Anhang
  - > Details zu den einzelnen Vergleichssystemen

# Best Practice

---

## Wesentliche Kennzeichen der einzelnen Vergleichssysteme

## Best Practice – wesentliche Kennzeichen Deutsche Telekom AG

---

- > Stichtagsregelung, alle 2 Jahre
- > Zentraler Beurteiler ist der unmittelbare Dienstvorgesetzte
- > 4-Augen-Prinzip: Erst- und Zweitbeurteiler
- > Berichterstatter ist der disziplinarische / fachliche Vorgesetzte
- > Beurteilung beinhaltet Kompetenzfelder
- > Diese werden auf einer 5er-Skala in der Ausprägung beurteilt
- > Dazu ein verbaler Text mit Entwicklung im Zeitraum
- > Gesamtnote
- > Vorschlag für die weiter Verwendung
- > IT-basiertes System
- > Basis für Beförderungsrunden

## Best Practice – wesentliche Kennzeichen Deutsche Postbank AG

---

- > Stichtagsregelung, alle 2 Jahre
  - > Beurteiler ist der unmittelbare Dienstvorgesetzte
  - > 4-Augen-Prinzip: Erst- und Zweitbeurteiler
  - > Basis BU. Berichterstattung des disziplinarischen/fachlichen Vorgesetzten
  - > Beurteilung beinhaltet Kompetenzfelder
  - > Diese werden auf einer 10er-Skala in der Ausprägung beurteilt
    - > Vorformulierte Ausprägungstexte
  - > Daraus ergibt sich eine Gesamtpunktzahl, daraus ein Durchschnitt
  - > Gesamtergebnis ergibt sich aus dem Durchschnitt, den jeweiligen Werten sind vorformulierte Texte zugeordnet = verbales Gesamturteil
  - > Ergänzend eine Eignungs-Befähigungsbeurteilung über 5er-Skala (Ankreuzverfahren mit zugeordneten Texten)
  - > Excel-basiertes System ohne Formeln
  - > Basis für Beförderungsrunden
-

## Best Practice – wesentliche Kennzeichen Bundeswehr

---

- > Stichtagsregelung, alle 2 Jahre
- > Beurteiler ist der unmittelbare Disziplinarvorgesetzte
- > 6-Augen-Prinzip: Erst- und Zweitbeurteiler plus 3. Person als Regulativ
  - > Vorgesetzter, nächsthöherer Vorgesetzter, 3. = eine Ebene darüber
- > Berücksichtigung besonderer Rahmenbedingungen und Anforderungen
- > Zentrale Bedeutung hat die charakterliche Eignung und die Persönlichkeit
- > Insofern kann eine gute Leistung einen Mangel an Persönlichkeit *nicht* ausgleichen
- > Frühe Übernahme hoher Verantwortung und Führungsaufgaben
- > *Keine* Bildung eines Gesamturteils
- > Keine alleinige Basis für Beförderung
  - > Umfangreiches Instrumentarium für Auswahlverfahren

## Best Practice – wesentliche Kennzeichen Bundeswehr

---

- > Innere Struktur als Grundlage:
  - > Aufgabe/Anforderung,
  - > Erfüllung,
  - > Persönlichkeit,
  - > Verwendungsvorschlag
- > Bewertung der Erfüllung über 10 Merkmale mit einer 9er-Skala
- > Besonderheit: es können Merkmale als „nicht beobachtbar“ gekennzeichnet werden
- > Bewertung Persönlichkeit über 5 Merkmale mit einer 3er-Skala
- > Verwendungsvorschlag: freier Text
- > Begleitung der Beurteilung durch regelmäßige Gespräche

## Best Practice – wesentliche Kennzeichen Deutsche Bank

---

- > Regelmäßig 1x p.a.
- > Erstellung durch den unmittelbaren Vorgesetzten
- > Mitarbeiter gibt Selbsteinschätzung ab
- > Kernkompetenzen
- > Divisionale Kompetenzen
- > Führungskompetenzen (nur wenn Führung ausgeübt wird)
- > Kompetenzen werden mit einer 5er-Skala bewertet zzgl. freier Text
- > Weiterhin Bestandteil:
  - > Entwicklungsplanung
  - > Zielvereinbarung
- > Kein zentraler Bestandteil für Beförderung
- > IT-basiertes System

## Best Practice Gemeinsamkeiten

---

- > Regelmäßigkeit
- > Stichtagsregelungen
- > Zentraler Beurteiler bei Postbank und Telekom
- > Höchstwerte in oberen Bereichen
- > Begleitung des Prozesses durch Gespräche
- > DTAG und PB: Basis für Beförderungsauswahl
- > Versuch einer Maßstabsfindung – tw. unklar formuliert

## Best Practice Unterschiede

---

- > Zeitlicher Aufwand in anderen Systemen ist geringer
- > Zu den einzelnen Kompetenzfeldern umfangreiche Hilfestellung für Beurteiler durch Hinweise, was im jeweiligen Kompetenzfeld zu betrachten und beurteilen ist
- > Skalierungen
- > Beurteilung durch Vorgesetzten
- > Regulative durch nächsthöhere Vorgesetzte
- > Bundeswehr: andere Rahmenbedingungen und Zielsetzung
- > Deutsche Bank: Ziel ist ein „Spiegelbild“ inkl. Selbsteinschätzung als Basis für eine eigene und persönliche Verbesserung – Beförderung wird hier nach anderen Kriterien vollzogen