

Die Dienstliche Beurteilung und ihre Wirksamkeit¹

Einschätzungen von Heinz Kreiselmeyer

Sehr geehrte Damen und Herren,

ich freue mich, heute zu Ihnen und mit Ihnen über das Thema „Dienstliche Beurteilung“ (DB) sprechen zu dürfen. Ein Thema, das die Gemüter aller Beteiligten seit Einführung dieses Instruments zur – ja, *wozu eigentlich?* – erhitzt.

Unendlich viele Menschen haben sich in unzählig vielen Stunden den Kopf darüber zerbrochen, wie die DB aussehen müsste, um ihrem Zweck, nämlich dem zu Beurteilendem gerecht zu werden, zu entsprechen. Die Anforderungen, die an das Instrument DB gestellt werden, sind hoch:

Die Dienstliche Beurteilung soll

- ▶ Instrument der Qualitätssicherung von Unterricht sein
- ▶ Es soll Instrument der Personalführung sein
- ▶ Es soll Instrument der Personalplanung (Karriereermöglichung) sein
- ▶ Es soll Grundlage für Entscheidungen über Leistungsfeststellungen sein
- ▶ DB als Instrument der Personalführung. Ich werde darauf im Folgenden der Zeit wegen nicht weiter eingehen können. Soviel nur dazu: Manfred Weigert, mein Nachbar, Unruheständler wie ich, hat dieses Buch geschrieben: Karriere im Öffentlichen Dienst. Zu Wort meldet sich kein frustrierter Subalterner, sondern ein Richter, der es bis in den Olymp des Bayerischen Verwaltungsgerichtshofes als Vorsitzender Richter geschafft hat. Seine Arbeitsbereiche: Öffentliches Dienstrecht. Wenn Sie seine entlarvenden Beispiele lesen, verlieren SIE – ich wette – den Glauben an die Gerechtigkeit. Seine Meinung über das, was wir Karriere im Öffentlichen Dienst nennen gipfelt in der Metapher: „Eine Karriere ohne Gönner ist so selten, wie Schnee im Sommer.“

¹ Rede - gehalten im Rahmen der Personalversammlung des Staatl. Schulamt im Landkreis Ansbach am 19.11.2013

Doch zurück zu den Funktionen der DB.

Mir wird angst angesichts dieser hypertrophen Erwartungen an ein verwaltungssprachlich formuliertes, juristisch zementiertes, nahezu klageresistentes bürokratisches Instrument.

Muss da nicht zu kurz kommen, worauf es eigentlich ankommt?

Nämlich, den Menschen zu sehen und ihn als ungeteiltes Ganzes wahrnehmen zu lernen, eine Begegnung von Mensch zu Mensch zu ermöglichen, auf Augenhöhe.

DB früher und heute geben vor, dies zu können. Weit gefehlt.

Meine These: Solange Beurteilung und Beratung in einer Person zusammenfällt, wird, ja, kann das nicht gelingen.

Solange die Trennung von Beratung und Beurteilung nicht vollzogen ist, haben wir es mit einem Phantom zu tun. Phantom? Vielleicht haben Sie Folgendes vor wenigen Wochen mitgekriegt:

Da ist der Ball durch ein Loch im Außennetz ins Tor gesprungen, der Schiedsrichter hat den Treffer irrtümlich anerkannt; und nun hat also auch das Gericht des Deutschen Fußball-Bundes diesem Phantomtor seinen Segen gegeben. Tor ist, wenn der Schiedsrichter pfeift – auch wenn schon die erste Zeitlupe dem fassungslosen Publikum das Gegenteil beweist. „Die falsche Tatsachenentscheidung“, sagte der Sportrichter bedauernd, „gehört zum System.“ Leverkusen gewinnt gegen Hoffenheim 2:1.

Um die Absurdität zu erfassen, kann man sich so ein Urteil ja mal von einem Strafrichter vorstellen: „Nein, sie haben den Mord nicht begangen, aber der Streifenpolizist hat leider auf Mord entschieden. Tatsachenentscheidung. Abführen!“

Wir Lehrer, Schulleiter und Schulräte müssen uns fragen, ob es ein Richtiges im Falschen geben kann. Ein Beraten im Beurteilen? Ich glaube nicht.

Was dann? Ich denke – und so versuchte ich dies auch zu tun – entscheidend ist, wie ich mit diesen Widersprüchlichkeiten im System umgehe. Wie ich als Mensch Menschen begegnen möchte, so dass die Begegnung für beide ein Gewinn, eine Bereicherung ist.

Ich hatte ein Lehrerleben lang in unterschiedlichsten Funktionen die Chance, Menschen wahrnehmen zu können. Ob als Lehrer, als Seminarleiter, als Verantwortlicher für die Ausbildung der Lehrer, ob als Leiter der Schulämter Ansbach Stadt und Land. Insgesamt 26 Jahre bayerischer Schulaufsichtsdienst. Sehr viele Beurteilungen, ob im Rahmen von Prü-

fungen oder DB, waren damit verbunden. Ich habe sie nicht gezählt. Es müssen Tausende sein.

Aus dieser Erfahrung heraus spreche ich heute zu Ihnen, subjektiv und nun seit 7 Jahren im Ruhestand. Mit dem möglichen Abstand, unabhängig davon, was meine Kolleginnen und Kollegen, meine ehemaligen Vorgesetzten dazu meinen.

Ich habe zu diesem Zweck keine einschlägige Literatur herangezogen. Sie stand viele Jahre in meinem Bücherregal, meterweise. Zwischenzeitlich habe ich diese schweren Herzens entsorgt. ‚Die brauchst du nicht mehr‘, dachte ich mir.

Die Würde des Lehrers ist angreifbar

Um wissenschaftliche Belege kann es für mich heute auch gar nicht gehen. Die Summe meiner lebenslangen Erfahrungen bei der Beurteilung von Menschen soll im Mittelpunkt stehen. Empirisch wissenschaftliche Klärung betreiben heute andere. Soweit ich informiert bin, konnte die positive Wirkung der DB bis heute empirisch wissenschaftlich nicht ansatzweise nachgewiesen werden. Im Gegenteil: Negative Ergebnisse hinsichtlich einer vermuteten positiven Wirkung der DB legen es nahe, das Instrument der DB schnellstens abzuschaffen. Der Nachweis bzgl. Leistung, Eignung, Befähigung und Verwendbarkeit ist sehr porös, d.h., wenig beweiskräftig und zerstört in vielen Fällen mehr als er menschlich aufbaut und stärkt. Die Würde des Lehrers ist angreifbar.

Viele informelle Begegnungen mit Lehrerinnen und Lehrern zeigten und zeigen mir bis auf den heutigen Tag, wie tief sich die Spuren eingegraben haben. Bei vielen Menschen ein ganzes Leben lang. Spuren der Kränkung, der Bloßstellung, der ungerechten Behandlung.

Da höre ich dann:

- ▶ „Ich sehe ihn noch heute vor mir wie er sagte, z.B.: Von Ihnen hab ich nichts anderes erwartet...
- ▶ Vor wenigen Tagen war ich mit einer noch praktizierenden Lehrerin im Gespräch. Sie sagte u.a.: Ich erinnere mich noch an einem Schulbesuch von Ihnen. Ich hatte meine Vorbereitung vergessen. Sie sagten: Ach, wissen Sie, sie sind schon so lange Lehrerin. Das kriegen sie auch ohne hin. Es ging. Spuren, in denen man weitergehen kann.
- ▶ Darüber gemeinsam sprechen, wie wir – Lehrer und Schulleiter/ Lehrer und Schulrat/ Schulleiter und Schulrat – mit den Widersprüchlichkeiten im System, hier im geltenden Beurteilungssystem am besten umgehen können, so dass wir alle gewinnen, sollte Thema gewissermaßen das große Metathema sein.

Finden Gespräche auf Augenhöhe statt?

Allen an Beurteilung Beteiligten muss klar sein: Wir erkennen nur so viel von der Wirklichkeit, wie unsere Gesichtspunkte von Wirklichkeit, hier Unterrichtswirklichkeit, hergeben. Persönliche Erfahrungen, Einstellungen und persönliches Denken bestimmen im weitesten Maße, wie ich meine Mitwelt und in unserem Falle die Unterrichtssituation wahrnehme.

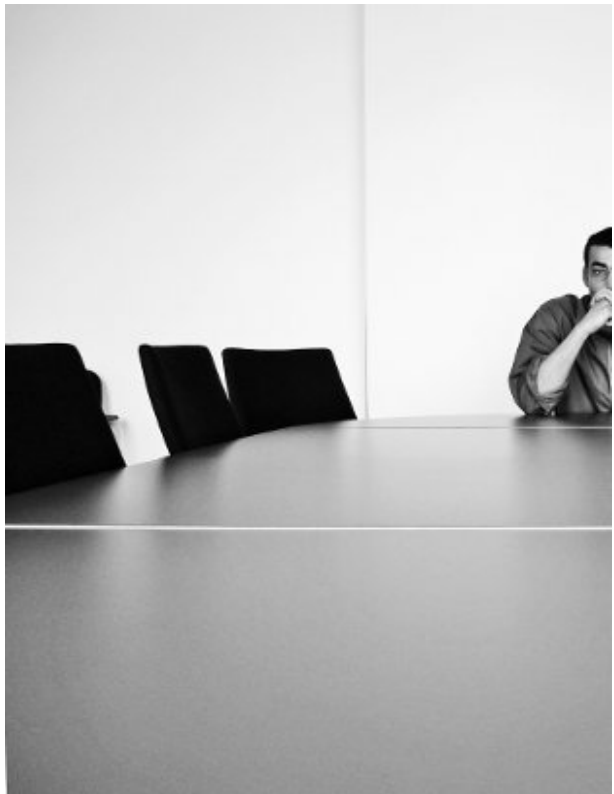
Wenn das stimmt, setzt ein Dialog über Unterricht, den wir ja wollen, voraus, dass ich die persönlichen Einstellungen und Erfahrungen meines Gesprächspartners kenne. Umgekehrt aber gilt auch, dass der Lehrer meine Kopfvariablen als Beurteiler kennen muss. Nur dann ist es möglich, ein Gespräch auf Augenhöhe zu führen, das Gewinn für beide sein kann und reversibel ist.

Was als DB meist stattfindet, ist wohl eher als *Fremdbeurteilung* zu bezeichnen. Dies gilt auch, wenn im Beurteilungszeitraum vielleicht drei Besuche stattfinden. D.h., Beurteiler und zu Beurteilender kommen mit Ihren impliziten (also nicht offen gelegten) Persönlichkeitstheorien. Keiner kennt den andern. Auf diesem Hintergrund wird

Unterricht beobachtet, bewertet und anschließend besprochen. Was wird hier gefördert? Die Kunst der Anpassung, der manipulativen Rede, oder was?

Da wären ganz andere Formen wie z.B. die zielorientiert-kooperative Unterrichtsbeurteilung denkbar, die davon ausgeht, dass beiden, dem Beurteiler und dem zu Beurteilenden die jeweiligen Kopfvariablen guten Unterrichts, die Erfahrungen und die Einstellungen vor der Unterrichtsbeobachtung und Unterrichtsbewertung bekannt sind. D.h., das Verständnis, das der Beurteiler vom Komplex „Unterricht“ mitbringt, bestimmen die Auswahl der Beobachtungsgesichtspunkte, die Datenerhebung und die Bewertung. Diese müssen im vorausgehenden Dialog erörtert werden.

Im Gespräch auf Augenhöhe ...



©Foto: Brandtmarke / www.pixelio.de

Beratung statt Beurteilung?

Im Jahre 1989, vor 24 Jahren, fanden die Heidenheimer Gespräche statt. Mittelfränkische Lehrer und Schulräte kamen jeweils an zwei Tagen im offenen und kritisch-konstruktiven Dialog zusammen. Das 3. Heidenheimer Gespräch am 7. Und 8. April 1989 befasste sich mit dem Thema „Dienstliche Beurteilung“. Nach zwei Tagen intensiver Gespräche stand fest, ich zitiere aus der Dokumentation: „Ob Lehrer oder Schulräte, die derzeitige Beurteilung – und Beratungspraxis wird in beiden Gruppen gleichermaßen kontrovers beurteilt. Eine große Chance, auf dem Wege zu einer dem Anliegen und damit dem Menschen gerechter werdenden Praxis ein Stück näher zu kommen.“

Ich habe die Broschüre noch einmal durchgeblättert und stelle fest: Die meisten Aussagen von Lehrern und Schulräten könnten heute im Jahre 2013 genauso gemacht worden sein.

Da sagte ein Lehrer, ich zitiere:

„Was will ich mit der DB erreichen oder was soll sie bewirken? Für mich macht sie nur dann einen Sinn, wenn sie qualifiziert oder selektiert. Ein großer Teil unserer Lehrer geht als Normallehrer in Pension. Meine Frage: Muss denn wirklich beurteilt werden? Es wäre doch viel sinnvoller, zu beraten. Der richtige Weg wäre: Weg von der Beurteilung, hin zur Beratung... nicht nur punktuelle Beratung, sondern kontinuierliche Beratung. Dann würde auch mehr die Angst genommen, wenn der Schulrat kommt...“

Der Lehrer, von dem hier die Rede ist, war Reinhold Meier². Damals vor 24 Jahren.

Was hat sich inzwischen getan?

Die einschneidendste Änderung: Die Durchführung der Unterrichtsbesuche sind in der Regel auf den Schulleiter übergegangen.

Das dahinterstehende System jedoch wurde beibehalten, nämlich:

- ▶ Weitgehende Fremdbeurteilung
- ▶ Der Glaube, mit den vorliegenden Kriterien der Ganzheit des Menschen gerecht werden zu können
- ▶ DB als wichtiges subtiles Steuerungssystem. Die Streichung käme einem großen Herrschaftsverlust gleich, so glaubt man.

² Reinhold Meier ist der Personalratsvorsitzende des örtl. Personalrats beim Staatl. Schulamt im Landkreis Ansbach

- ▶ Der Mechanismus der Quotierung; damit verbunden der Glaube an die Richtigkeit der Normalverteilung
- ▶ Der Glaube an die fachliche Kompetenz der Beurteiler.
- ▶ Wie ich meine, ein Fehlglaube. Möglichkeiten der Qualifizierung der künftigen Beurteiler sind viel zu gering.

Der Glaube an eine gerechte Praxis der DB ist unerschütterlich. Ja, die Bedeutung der DB wurde noch erhöht, da inzwischen die Möglichkeit funktionsloser Beförderungssämter eröffnet wurde. Und es wird weiter verglichen, was nicht vergleichbar ist.

Die Diskussion über Probleme der DB am 13. November 2013 im Rahmen einer Veranstaltung des BLLV³ zum Thema „Die Dienstliche Beurteilung“ machte deutlich, dass sich hinsichtlich der Klärung des großen Problemfeldes DB seit den letzten 30 Jahren nichts geändert hat.

Die gleichen Fragen. Die gleichen unzulänglichen und hilflosen Versuche darauf stimmige Antworten zu geben. Mir scheint: Wir haben die vielen Irrtümer erkannt, sehen uns jedoch nicht in der Lage, diese zu beseitigen. Es ist kein Erkenntnisproblem, sondern ein Umsetzungsproblem.

Freundlich und kritisch loyal

Kurze Zeit nach meiner aktiven Tätigkeit als Schulrat äußerte ich mich in einem Interview zum Thema DB folgendermaßen:

„ ... Eigentlich gehörte sie längst abgeschafft. So wie sie praktiziert wird, ist sie untauglich und schadet mehr als sie nützt. Offenheit, Vertrauen, Ehrlichkeit, Dialog auf Augenhöhe haben erst dann wieder eine Chance, wenn an Stelle der DB das Mitarbeiter- und Teamgespräch tritt. DB wie sie derzeit durchgeführt werden, sind Fremdbeurteilungen. Beide, Beurteiler und Beurteilter, wissen viel zu wenig voneinander. Zu Beurteilende müssen wissen, welche Kriterien der Beurteiler wertschätzt und warum. Da gibt es große Unterschiede. Für den einen ist das Prädikat „äußert loyaler Mitarbeiter“ eine hervorragende Bewertung, für mich eher eine negative. Der gute Mitarbeiter ist für mich derjenige, der mir freundlich und kritisch-loyal, also mit loyaler Distanz begegnet. Wir brauchen Menschen, die nicht gegen besseres Wissen loyal das Falsche tun. Wir brauchen Menschen, die ihren Standpunkt mutig erklären. Nur so besteht die Chance eines echten Dialogs. Nur so erhalte ich echte Informationen als Grundlage für gute Entscheidungen.“

(Den gesamten Beitrag finden Sie im Buch von Reinhard Stähling: Ungehorsam im Schuldienst. Schneider Verlag)

3 Bayerischer Lehrer- und Lehrerinnenverband

Veränderungen von der Wurzel her

Meine Damen und Herren, hier klingt bereits an, was aus meiner Sicht radikal (also von der Wurzel her) verändert werden müsste:

- ▶ Strikte Trennung von Beratung und Beurteilung
- ▶ Reduzierung der Beurteilungsanlässe auf die sogen. Anlassbeurteilung
Diese Form der Beurteilung sollte dann als Assessment stattfinden.
- ▶ An Stelle der Regelbeurteilung tritt das Mitarbeitergespräch mit schriftlich festzuhaltenden Zielvereinbarungen.
- ▶ Professionelle Beratung erfolgt durch externe Beratungsinstanzen wie Servicezentren und evaluierende Qualitätssicherungsinstitute (s. Niederlande/England/Kanada/Finnland).

Ob das, was wir heute „Externe Evaluation“ nennen, das erfüllen kann, was unter „Externer Beratungsinstanz“ zu verstehen ist, bezweifle ich. Es fehlt, wie ich mir sagen ließ, an Kontinuität in der Beratung und am ernsthaften Versuch aller Beteiligten, incl. Schulaufsicht, die jeweiligen Aufgaben im Sinne der jeweils getroffenen Vereinbarungen zu erfüllen.

Bei meiner Vorbereitung für das heutige Statement habe ich einen seit vielen Jahren praktizierenden Schulleiter an Grund und Hauptschulen nach seiner Einschätzung der DB und der Externen Evaluation gefragt. Seine Antwort, ich zitiere: „Das Verfahren der DB sehe ich sehr kritisch. Parallel läuft die sehr hoch propagierte und nun schon seit langer Zeit laufende „Externe Evaluation“. Wenn ich mir die überaus ungenügende Konsequenz ansehe, ist dieses Instrument, das in anderen Ländern Europas wesentlich professioneller aufgebaut ist, völlig wirkungslos.“

Warum geht es nicht so, wie es in den Niederlanden seit vielen Jahren sehr erfolgreich geschieht?

- ▶ Die sogenannte Inspektion evaluiert die einzelne Schule als Ganzes.
- ▶ Schule und Schulverwaltung (hier: die Kommune) erhalten eine Rückmeldung.
- ▶ Zur Verbesserung der Qualität erhält die Schule ein großzügiges finanzielles Budget.
- ▶ Die Schule engagiert professionelle Berater, die staatlich anerkannt sind.
- ▶ Die Berater begleiten die Schule für eine angemessene Zeit, z.B. für ein Jahr.
- ▶ Die Schule wird erneut inspiziert und muss über die Verwendung des Geldes Rechenschaft geben.
- ▶ Es erfolgt eine weitere Evaluation.

John Hattie, der derzeit mit seinem Buch „Visible learning“ Furore macht und insgesamt 15 000 Einzelstudien zum Thema „Was ist guter Unterricht“ analysiert und ausgewertet hat, kommt letztlich zu folgendem Ergebnis:

Er meint abschließend: Wir müssen selbstbestimmte und selbstbewusste Menschen erziehen. Sein Rat:

Schauen Sie den Schülern beim Lernen zu. Schauen sie sich gegenseitig zu, lernen sie beobachten und sprechen sie darüber. Lehrer müssen das Lernen ihrer Schüler mit den Augen des Schülers sehen lernen. Die Botschaft lautet letztlich. Lernen ist Beziehungshandeln. Es geht darum, lernen, jeweils die Perspektive des anderen einnehmen zu können. Der Lehrer von seinen Schülern; die Schüler von ihren Lehrern.

Und das Ganze bitte ich Sie jetzt mal auf ihre Situation zu übertragen.

Auf Lehrer und Schulleiter/auf Lehrer und Schulrat/auf Schulleiter und Lehrer/auf Schulleiter und Schulrat.

Und noch was:

Auf der Rankingskala des Menschen sollte die DB ziemlich weit unten angesiedelt sein; wissend, dass wir Beurteiler nur sehr unzulänglich einen Menschen beurteilen können.

Zum Schluss:

Lehrerinnen und Lehrer bekamen von mir folgende Geschichte über mein Verständnis von Beratungsbesuchen.

Der Beratungsbesuch

Wenn ich meine Beratungsbesuche im Terminkalender fixiere, muss ich immer an die freundliche junge Dame aus dem Werbefernsehen denken: „Avonberaterin“ nennt sie sich.

Ihre Cremes helfen gegen Falten, blasses Aussehen, rissige Hände und Hautunreinheiten.

Ihre Sprays sorgen für trockene Achseln, gut sitzendes Haar und verführerisches Flair. Lippenstifte und Nagellacks werden ganz individuell auf die Kundin abgestimmt.

Bis zum Verabschieden hat unsere Beraterin aus der Alltagshausfrau ein strahlendes, selbstsicheres Model gemacht. Nicht wiederzuerkennen.

Ich bin auch Berater und reise in Sachen „Unterrichtskosmetik“. Mein Programm umfasst Artikel für Damen und Herren. Ich bin auch bereit, Proben zu überlassen für einen 8-Tage-Test eventuell. Spätestens am Tag der DB sollte

sich jede Lehrerin und jeder Lehrer zu einer Maria Montessori oder einem Heinrich Pestalozzi gemausert haben.

Mein Beratungsgespräch verläuft nach den neuesten Gesichtspunkten des Marketingtrainings in Sachen Pädagogik. Schließlich ist man geschult. Ich erkenne sofort den „Hauttyp“ meiner Kunden: trockene Haut, Mischhaut, fettige Haut, Problemhaut, jugendliche Haut, alternde Haut. – Ich biete die richtigen Cremes, Sprays und Accessoires an.

Nur manchmal finde ich, dass meine Kosmetik überflüssig ist. Dann notiere ich mir im Protokoll als Geheimtipp:

1. **Natürlichkeit!**
2. **Entspanntheit!**
3. **Menschlichkeit!**

Das wären sie, die wichtigsten Ingredienzien bei Begegnungen von Menschen. Zufriedene Lehrerinnen und Lehrer, Schulleiter und Schulleiterinnen könnten die Folge sein. Soviel für Erste.

Viele Grüße

Heinz Kreiselmeyer

Ein Nachtrag

Wenige Tage nach der Veranstaltung erreicht H.K. das Kultusministerielle Schreiben (KMS) v. 19.11.2013 Periodische (Ver-)Beurteilung.

H.K. wurde vom Personalrat um einen Kommentar gebeten. Er antwortete:

Lieber Herr Meier,

ja, schade, dass wir die Schreiben nicht vorher hatten. Diese Schreiben betonieren meine Befürchtungen auf schlimmste Weise: rigide abgefasst, juristisch abgesichert, menschenfeindlich.

Was soll angesichts dieses juristischen Korsetts noch das Gerede von Kompetenzverlagerung und Eigenverantwortung. Es bleibt kaum Luft zum Atmen. Die Macher vergessen schließlich völlig die Situation, in der SchulleiterInnen und SchulrätInnen Tag für Tag stehen. Hoffnungslos überfordert. Wo bleibt da das kostbare Gut "Zeit"?

Zeit für Kontakte i.S. von Begegnungen auf Augenhöhe; Zeit für informelle Gespräche; Zeit für einen professionellen Diskurs. Fast scheint es mir, dass alles getan wird, damit die Beurteiler nicht zum Denken kommen sollen.

Das Instrument DB wird nicht nur maßlos überschätzt, sondern verfestigt die letzte Woche aufgezeigten inneren Widersprüche des Beurteilungssystems: Beton, der nur noch schwer aufzubrechen ist.

Wer ehrlich zu sich selber ist und das äußert, was ihn im Innersten angesichts dieses Monstrums DB bewegt, müsste laut aufschreien! -

Wer die Aussagen im KMS v. 19.11 2013 ernst nimmt, ist nicht von dieser Welt und schon gar nicht ein Pädagoge.

Ich erspare mir an dieser Stelle die Analyse dieses Schreibens im Blick auf das roboterhafte Menschenbild, das hinter diesen Weisungen steht. Nur - die Analyse sollte bald in Angriff genommen werden!

Die Heidenheimer Gespräche vor 24 Jahren schreien nach Fortsetzung.



Über den Autor

Heinz Kreiselmeyer (*1943), verh., 2 Kinder, Grund- und Hauptschullehrer von 1969 - 1974. Von 1974 - 1980 Seminarleiter für die Ausbildung von Grund- und Hauptschullehrern, von 1980 bis 1990 Seminarbeauftragter an der Regierung von Mittelfranken; von 1990 bis 2006 Leiter der Staatlichen Schulämter im Landkreis und in der Stadt Ansbach.

Sprecher der "Bürgerbewegung für Menschenwürde Mittelfranken e.V. Ansbach Stadt und Land" seit 2006;
Sprecher der "Lokalen Allianz gegen Rechtsextremismus Stadt und Landkreis Ansbach" seit 2009;
Mitglied des Koordinierungsbeirats der "Allianz gegen Rechtsextremismus in der Europäischen Metropolregion Nürnberg.

Bildungspolitische Schwerpunkte: Schulsystementwicklung, Inklusive Schule, Gemeinsame Schule für alle.
Persönliche Maxime: Die Sachen klären und die Menschen stärken!

Kontakt:

Heinz.Kreiselmeyer@t-online.de

Heinz Kreiselmeyer schreibt regelmäßig für das Magazin AUSWEGE.

► [Hier geht es zu seinen weiteren Beiträgen](#)

AUSWEGE – Perspektiven für den Erziehungsalltag
Online-Magazin für Bildung, Beratung, Erziehung und Unterricht
www.magazin-auswege.de
auswege@gmail.com