

# DIE VERWALTUNG DES MANGELS

Das Beurteilungssystem soll die Besten fördern. Doch die Realität sieht anders aus: Vorgesetzte sind überfordert, Soldaten fühlen sich ungerecht beurteilt

Von Meike Büchner

**I**ch weiß, dass ich nicht jedem gerecht werden kann“, sagt Hauptmann Felix Jasch\*. Als Vorgesetzter schreibt er Beurteilungen für Soldaten, die darüber entscheiden, ob einer in der Bundeswehr bleibt und Karriere macht oder nicht. „Bei manchen denke ich schon: Wenn du nur dürftest, wie du wolltest, dann würdest du ihnen vielleicht gerechter werden.“

Dass er nicht so darf, wie er will, hat mit der ZDv 20/6 zu tun. Die Dienstvorschrift regelt, wann ein Soldat beurteilt wird, mit wem er verglichen wird und wie viele Spitzenkandidaten es geben darf. Für alle Soldaten ab Feldwebel aufwärts gelten dieselben Regeln. Als die komplett überarbeitete Dienstvorschrift im Jahr 2007 in Kraft trat, wurde ein vollkommen neues System eingeführt. Das war nach Ansicht des Bundesverteidigungsministeriums auch dringend nötig. Denn glaubte man den bisherigen Beurteilungen, gab es **nur Spitzenkandidaten** bei der Bundeswehr. Dieser „Inflation von Bestnoten“ wollte man entgegenreten.

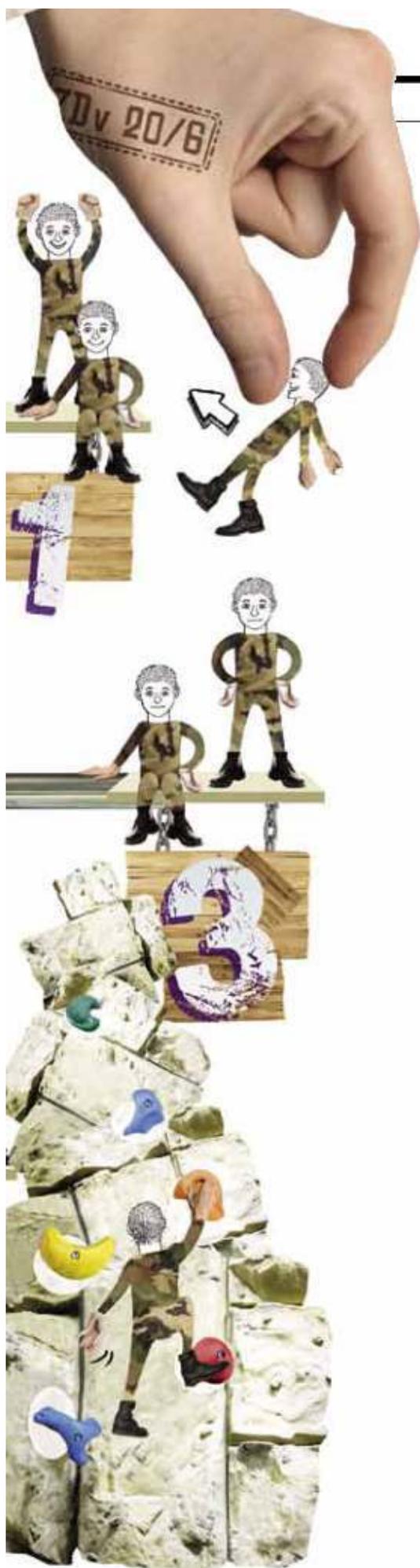
Doch das neue System steht in der Kritik, bei Beurteilten wie bei Vorge-

setzten. Soldaten fühlen sich ungerecht beurteilt und Vorgesetzte oft überfordert, schreibt der Wehrbeauftragte Hellmut Königshaus in seinem Bericht für das Jahr 2011. „**Das System krankt an mehreren Ecken**“, so Königshaus gegenüber JS. Vor allem die Vergleichsgruppen und die Quotierung der Noten sorgen für Frust.

Auch Major Thorsten Schmitz\* hat diese Erfahrung gemacht. Er war schon drei Mal beurteilender Vorgesetzter und kennt die **Schwächen des Systems**: „Ungerechtigkeiten entstehen beispielsweise immer dann, wenn ich eine Vergleichsgruppe habe, in der viele gute Soldaten sind.“ Muss Schmitz beispielsweise zwanzig Soldaten miteinander vergleichen, von denen acht in seinen Augen eine sehr gute Leistung erbracht haben, wird er dennoch nur drei von ihnen sehr gut bewerten können. Vier weiteren gibt er eine gute Note, den achten Soldat muss er **in den Topf der Durchschnittlichen werfen**. So verlangt es das System.

Wer mit wem verglichen wird, also in eine Vergleichsgruppe kommt, hängt von der Dienstpostendotierung ab. Zum Beispiel werden die Besol-

\* Name geändert



dungsgruppen A7 bis A9, in diesem Fall die Dienstgrade Hauptfeldwebel bis Stabsfeldwebel, zusammengefasst. Ist man nun in einer Vergleichsgruppe gelandet, in der die Konkurrenz relativ stark ist, sinken die Chancen, eine gute Bewertung zu erhalten. Denn die Noten werden quotiert: Auf einer Skala von 1 bis 9, mit 9 als Höchstwertung, bekommen 15 Prozent eine Bewertung über 7,31 Punkten, und 20 Prozent erhalten zwischen 6,21 und 7,30. Die restlichen 65 Prozent werden mit 6,2 Punkten oder niedriger bewertet. Umgekehrt steigen die Chancen, eine gute Note zu bekommen, wenn man in einer **schwachen Vergleichsgruppe** landet. „Dann beurteile ich als Vorgesetzter automatisch Soldaten besser, obwohl sie leistungsmäßig nicht so stark sind“, erklärt Major Schmitz.

Das System begünstigt also schwächere Leistungsgruppen und benachteiligt stärkere. Insbesondere Spezialeinheiten wie beispielsweise das **Kommando Spezialkräfte** fühlen sich dadurch im Nachteil, schreibt der Wehrbeauftragte Königshaus. Im KSK stellten sich die Soldaten einem „ex-

durchschnittlich bewertet und bewirbt sich mit dieser Beurteilung als Berufssoldat, wird er mit Soldaten aus anderen, vermeintlich leichteren Vergleichsgruppen verglichen und hat dann das Nachsehen.

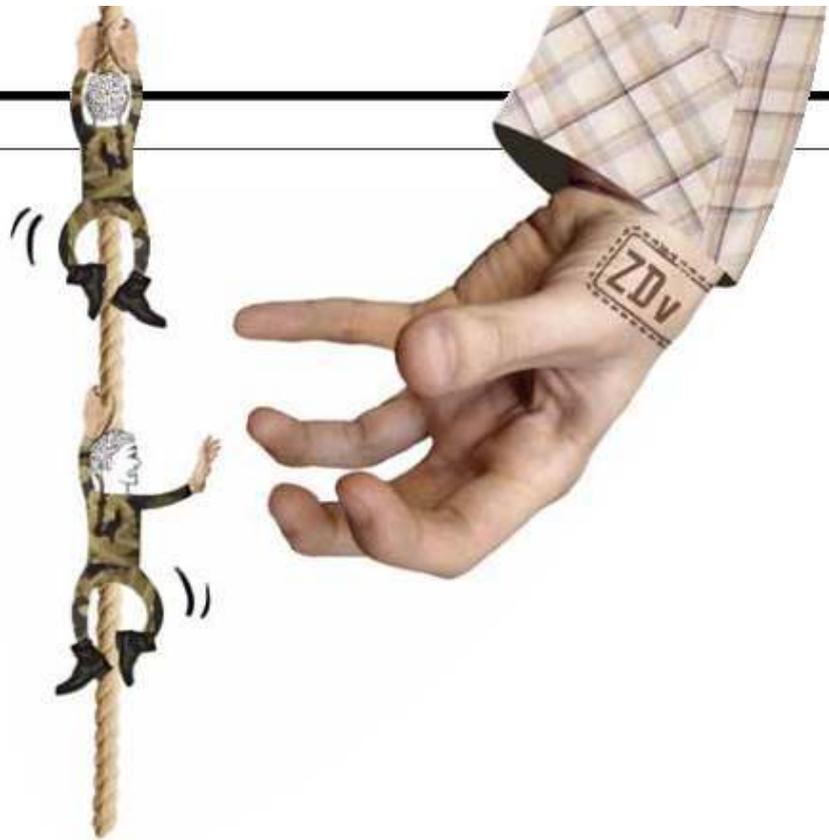
Beurteilungen ließen sich aber auch durchaus steuern, meinen Hauptmann Jasch und Major Schmitz. Theoretisch sollten die Besten auch die besten Be-

wertungen bekommen – doch in der Praxis sähe das oft anders aus. „Wenn ich von einem Zeitsoldaten weiß, dass er absolut kein Berufssoldat werden will, dann stecke ich den in die Gruppe der 65 Prozent. Damit muss der dann zufrieden sein, auch wenn er der Leistungsstärkste seiner Gruppe ist“, sagt Schmitz. „Die **höheren Plätze**, die

brauche ich **für die Soldaten, die weiterkommen wollen**.“ Denn wer Berufssoldat werden oder Karriere machen will, braucht sehr gute Beurteilungen.

Eigentlich sollen Beurteilungen nur darüber entscheiden, ob ein Soldat früher oder später als vorgesehen befördert wird, beziehungsweise ob er über die allgemeine Laufbahnperspektive hinaus befördert wird, erklärt Rechtsanwalt Thomas Dolpp. Er arbeitet beim Deutschen Bundeswehrverband – dem Interessenverband der Soldaten – und berät Soldaten in Beurteilungsfragen. „Es gibt **zu wenig verfügbare Planstellen**, da der Personalkörper der Bundeswehr zerrissen ist“, erklärt Thomas Dolpp. „Ältere, geburtenstarke Jahrgänge, die sogenannte Babyboomer-Generation, verhindern, dass jüngere Jahrgänge nachrücken können. Es gibt also einen **Beförderungstau**.“ Die Folge: Wer innerhalb der vorgesehenen Fristen befördert werden will, muss viel besser sein als der Durchschnitt.

„Eine nur gute Beurteilung reicht nicht aus“, sagt auch Hauptmann Jasch. Damit ein Soldat überhaupt eine Chance habe, müsse er diesen mitunter besser bewerten, als er es verdient habe. „Diese Soldaten muss ich richtig **hochschießen**.“ Diese Praxis bestätigten auch andere Vorgesetzte gegenüber dem Wehrbeauftragten Königshaus. „Es findet ein Wettlauf um Bestnoten statt“, so Königshaus. Eigentlich sollen



#### WORAUF ES ANKOMMT

- Jeder Soldat ab Feldwebel aufwärts wird alle zwei Jahre beurteilt. Nur der aktuelle Beurteilungszeitraum spielt eine Rolle, also die vergangenen zwei Jahre.
- Eine Beurteilung besteht aus drei Teilen. Im ersten Teil bewertet der Vorgesetzte, wie gut der Soldat seine Aufgabe erfüllt hat (benoteter Teil). Im zweiten Teil wird die Persönlichkeit des Soldaten bewertet. Beide Teile gibt der Vorgesetzte dem nächsthöheren Vorgesetzten, meist dem Kommandeur.
- Der Kommandeur schreibt eine Stellungnahme zur Laufbahnperspektive – ob der Soldat beispielsweise zum Kompaniefeldwebel geeignet ist oder nicht.
- Für eine Beförderung sind der benotete Teil und die Laufbahnperspektive entscheidend.

trem fordernden Auswahlverfahren“, und die Anforderungen im Einsatz seien „einzigartig innerhalb der Bundeswehr“. Wird ein Soldat des KSK in seiner starken Vergleichsgruppe nun

Beurteilungen eine Aussage über „Leistung, Eignung und Befähigung der Soldaten“ machen, so verlangt es das Gesetz. Die beschriebene Praxis habe **mit objektiver Leistungsbewertung** aber **nichts mehr zu tun**, sagt Hellmut Königshaus: „Das ist eine bewusste Manipulation von Noten.“

Und selbst eine sehr gute Beurteilung bedeutet nicht automatisch eine Beförderung oder Übernahme zum Berufssoldaten. Wer weiterkommt und wer nicht, das wird in Köln entschieden: für Unteroffiziere bei der Stammdienststelle der Bundeswehr, für Offiziere beim Personalamt der Bundeswehr. In diesen beiden Dienststellen verrechnen die Personalsachbearbeiter mit einem ausgeklügelten Schlüssel die Noten und die angekreuzten Laufbahnperspektiven miteinander. Je nachdem, wie viele Stellen zu vergeben sind, ist der Stapel mit den Beförderungen mal höher und mal niedriger. „Da kommt es oft auf die zweite Stelle hinter dem Komma an“, sagt Major Schmitz. Er hatte einen Soldaten seiner Meinung nach sehr gut beurteilt, hinterher dann aber erfahren, dass **ein halber Punkt** zum Berufssoldaten gefehlt hatte.

Aus Sicht der Personalstellen ist es logisch, die erforderliche Punktzahl unter Verschluss zu halten. Sie möchten verhindern, dass Noten manipuliert werden. Aus Sicht der Vorgesetzten ist es jedoch letztlich ein Glücksspiel: Beurteilt man einen Spitzenmann mit 7,5 oder doch besser mit 8 Punkten, damit er eine reale Chance hat?

Während die einen zumindest die Chance auf eine Beförderung bekommen, **fallen andere** schon von vornherein **hinten runter**. Das ist zumindest die Meinung von vielen Soldaten, die schlecht beurteilt wurden, um anderen, vermeintlich Besseren, den Aufstieg zu ermöglichen. Diese Auffassung teilt auch Stabsfeldwebel Robert Kress. „Hinter dem Tricksen und Schieben stehen Menschen“, sagt er. Und: „Damit kann man einen ganz schön ins Trübe treiben.“ Vor einigen

Jahren stand bei ihm eine Beförderung an. Zwei der erforderlichen drei Beurteilungen hatte er schon, beide mit sehr guten Noten und der Perspektive, Oberstabsfeldwebel zu werden. Beim Zugführerlehrgang war er der Beste gewesen, außerdem hatte er zwei förmliche Anerkennungen, das Ehrenkreuz in Silber und eine Leistungsprämie erhalten. Doch es sollte anders kommen. Der damals neue Kommandeur setzte ihn um zwei Stufen herab. Erklären wollte der Vorgesetzte ihm seine Entscheidung nicht. Gemäß Vorschrift muss er das auch nicht. Kress schrieb eine Gegendarstellung, doch es nützte nichts: Er wurde nicht befördert.

Zurück blieben bei ihm Frust, Wut und das Gefühl, aufgrund einer persönlichen Abneigung aufseiten seines Vorgesetzten zurückgesetzt worden zu sein, um bei diesem beliebigeren Kameraden den Vorzug zu geben. Nachweisen kann Robert Kress seinem damaligen Vorgesetzten das nicht. Auch Rechtsanwalt Dolpp vom Bundeswehrverband räumt ein: „Beurteilungen sind immer auch von der persönlichen Sicht des Vorgesetzten geprägt. Das ist wie in der Schule: Bei dem einen Lehrer bekommt man seine Eins, bei dem anderen kann man sich noch so anstrengen und bekommt doch immer seine Drei. **Ein Stück Ungerechtigkeit** bleibt.“

Am Beispiel von Stabsfeldwebel Kress wird noch ein weiteres Problem deutlich: Aufgrund der kurzen Stehzeiten kennen viele Vorgesetzte die zu Beurteilenden erst kurze Zeit. „Früher sind Vorgesetzte oft länger am gleichen Standort geblieben. Heute gibt es das nicht mehr“, sagt Dolpp. Die Vorgesetzten können sich von manchen Soldaten nur einen **flüchtigen Eindruck** verschaffen und müssen sich auf die Beurteilungsbeiträge ihrer Vorgänger ver-

lassen. Dazu komme, dass Beurteilungen schreiben nur eine Aufgabe unter vielen ist. „Dafür bräuchte man eigentlich einen Kompaniechef, der nichts anderes macht“, findet Dolpp. Doch ausgedünnte Standorte und die geplante weitere Verkleinerung der Bundeswehr werden das **Problem eher noch verschärfen**.

Wie könnte das System verbessert werden? Im Jahr 2009 entschied das Bundesverwaltungsgericht, dass Teile des Beurteilungswesens rechtswidrig seien. Daraufhin wurde nachjustiert. Vergangenes Jahr klagte erneut ein Soldat, weil er als Sachbearbeiter mit Soldaten verglichen wurde, die im Gegensatz zu ihm Leitungsfunktionen innehatten. Das Gericht gab ihm recht, das Verteidigungsministerium ist dabei, die Rechtsprechung umzusetzen.



Doch eine grundlegende Änderung des Systems hält zumindest Experte Thomas Dolpp für unwahrscheinlich: „Ich persönlich sehe zwar schon Möglichkeiten, wie man es besser machen könnte. Man könnte zum Beispiel die **Quotierung abschaffen** und stattdessen nur mit dem Notendurchschnitt einer Vergleichsgruppe arbeiten, der eingehalten werden muss. Politisch ist das aber derzeit nicht erwünscht. Letztendlich würden wir mit einem neuen System auch nur die Spielregeln ändern, **wie der Mangel neu verteilt wird!**“ Denn die Ursache für die vielen unzufriedenen Soldaten und Vorgesetzten sieht Thomas Dolpp woanders: Es gibt zu wenige Stellen für zu viele Soldaten.