

Beurteilungswesen – Informationen und Hinweise

Einleitung	- 3 -
Sinn und Zweck des neuen Beurteilungswesens	- 4 -
Ziele des neuen Beurteilungswesens.....	- 4 -
Was ist neu?	- 5 -
Chancen und Risiken eines neuen Beurteilungssystems	- 5 -
Regelbeurteilung (Nr. 3 BRL)	- 5 -
Grundsatz	- 5 -
Ausnahme	- 5 -
Anlassbeurteilung (Nr. 4 BRL)	- 6 -
Beurteilungsinhalt	- 6 -
Leistungsbeurteilung (Nr. 6 BRL)	- 6 -
Befähigungseinschätzung (Nr. 7 BRL)	- 6 -
Gesamturteil (Nr. 8 BRL)	- 7 -
Ablauf des Beurteilungsverfahrens	- 7 -
Beurteilungszuständigkeit (9.3 BRL)	- 7 -
Erst- und Zweitbeurteilung (9.5 und 9.6 BRL)	- 7 -
Beurteilungskommission (9.2 BRL)	- 7 -
Verfahrenslauf	- 7 -
Geschäftsmäßige Behandlung	- 8 -
Erläuterungen zum Beurteilungsvordruck; Vorgehensweise	- 8 -
Beurteilungszeitraum	- 9 -
Aufgabenbeschreibung	- 9 -
Bewertung der einzelnen Leistungsmerkmale.....	- 10 -
Gesamtbewertung der Leistungsmerkmale.....	- 11 -
Einschätzung der Befähigungsmerkmale.....	- 11 -
Zusätzliche Angaben	- 11 -
Gesamturteil der Erstbeurteilung	- 12 -
Eignungsaussage / Förderungsvorschlag	- 12 -
 Arbeitshilfe für Beurteilerinnen und Beurteiler	
Fahrplan“ für Erstbeurteilerinnen und –beurteiler	- 13 -\
Fahrplan“ für Zweitbeurteilerinnen und –beurteiler	- 15 -\
Stolpersteine: Beurteilungsfehler	- 16 -
Beurteilungstäuschungen	- 16 -
Beurteilungsverzerrungen.....	- 17 -

Beurteilungswesen – Informationen und Hinweise

So vermeiden Sie Fehler	- 18 -
Hilfreiches und Nützliches	- 20 -
Mögliche Erkenntnisquellen	- 20 -
Beurteilungsnotizen	- 22 -
Fragenkatalog	- 23 -
Fachkompetenz	- 23 -
Leistungsverhalten	- 23 -
Führungsverhalten	- 27 -
Befähigungsmerkmale	- 29 -

Beurteilungswesen – Informationen und Hinweise

❖ Einleitung

Am 01.01.2007 ist für die unmittelbare Landesverwaltung in Niedersachsen ein neues Beurteilungssystem in Kraft getreten.

Das neue Beurteilungssystem umfasst die Neufassung des § 40 der Nds. Laufbahnverordnung sowie die Allgemeinen Richtlinien für die dienstliche Beurteilung der Beschäftigten im unmittelbaren Landesdienst (BRL).

Die rechtlichen Grundlagen des bislang geltenden Beurteilungssystems stammten noch aus den Jahren 1968 bzw. 1971 und konnten die Anforderungen, die sich angesichts der geänderten Rahmenbedingungen einer modernen Verwaltung insbesondere an ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellen, nicht mehr abbilden.

Wegen der grundlegenden Veränderungen im neuen Beurteilungssystem haben wir für Sie die folgenden Informationen und Hinweise zusammengestellt. Diese sollen es sowohl Ihnen als Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter als auch als Vorgesetzte erleichtern, sich mit den wesentlichen Inhalten des neuen Systems vertraut zu machen.

Verstehen Sie bitte die Hinweise als einen ersten Beitrag zu möglicherweise aufkommendem Erläuterungsbedarf, der keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben soll. Mit dem Sammeln erster Erfahrungen im praktischen Umgang mit dem neuen Beurteilungssystem werden sicher neue Fragestellungen aufgeworfen, die wir gern zur näheren Erläuterung aufgreifen werden.

Beurteilungswesen – Informationen und Hinweise

❖ Sinn und Zweck des neuen Beurteilungswesens

➤ Ziele des neuen Beurteilungswesens

„Dienstliche Beurteilungen verfolgen das Ziel, ein aussagefähiges, möglichst objektives und vergleichbares Bild der Leistungen der Beschäftigten zu erstellen und nach Möglichkeit Feststellungen über die erkennbar gewordenen allgemeinen Fähigkeiten und Kenntnisse zu treffen. Sie sollen es dem Dienstherrn ermöglichen, seine Entscheidung über die Verwendung der Beschäftigten und über ihr dienstliches Fortkommen, insbesondere über eine Beförderung oder die Übertragung eines höherwertigen Dienstpostens oder Arbeitsplatzes, am Grundsatz der Bestenauslese auszurichten.“ (Nr. 1 Abs. 1 BRL)

Die wesentlichen Ziele des neuen Beurteilungssystems sind:

▪ Transparenz und Verhaltenssicherheit

Mit dem (teil-)standardisierten Beurteilungsvordruck werden die Beurteilungskriterien vorgegeben, anhand derer die Leistungen aller Beschäftigten gemessen werden sollen. Ausgangspunkt sind die konkreten Anforderungen der auf dem jeweiligen Arbeitsplatz wahrzunehmenden Aufgaben unter Berücksichtigung der Besoldungs- oder Entgeltgruppe.

▪ Funktionssicherheit

Eine moderne Verwaltung benötigt ein Beurteilungssystem, das sich nach Möglichkeit in Personalentwicklungskonzepte einfügt, mindestens aber nicht zu ihnen in Widerspruch steht. Auf die Zielüberfrachtung überkommener Beurteilungsverfahren kann verzichtet werden, weil andere Methoden der Personalführung und Personalentwicklung die bisher der Beurteilung zukommenden Funktionen übernehmen.

Die Funktion der dienstlichen Beurteilung soll sich im Wesentlichen darauf beschränken, dass sie als verlässliche Grundlage für Personalauswahlentscheidungen zur Verfügung steht. Sie soll neben Maßnahmen der Personalentwicklung treten und diese ergänzen.

▪ Entscheidungssicherheit

Beurteilungen sollen in wesentlich stärkerem Maße als Grundlage für Personalauswahlentscheidungen herangezogen werden können, weil sie insgesamt, auch in zeitlicher Hinsicht, vergleichbarer und inhaltlich aussagekräftiger ausgestaltet sind.

Diesem Ziel dient auch die Einführung eines Begründungszwangs für die oberste und niedrigste Rangstufe, um eine bessere Ausschöpfung der Notenskala zu erreichen und eine Noteninflation im Bereich der Bestnote zu verhindern.

▪ Verbesserung der Beurteilungskultur

Mit dem neuen Beurteilungssystem soll durch die vorgegebenen Beurteilungskriterien die Offenheit im Umgang mit gezeigten Leistungen erhöht werden. Andererseits sollen negative Auswirkungen auf die Arbeitsmotivation so weit wie möglich begrenzt werden.

Beschäftigte, die beurteilt werden, müssen im Rahmen eines modernen Personalmanagements als Mitarbeiter und Partner behandelt werden, was u. a. darin seinen Ausdruck findet, dass ihnen auch schon vor der endgültigen Fertigstellung der Beurteilung eine Mitwirkungsmöglichkeit eingeräumt wird.

Beurteilungswesen – Informationen und Hinweise

➤ Was ist neu?

- Die Beschäftigten erhalten grundsätzlich alle drei Jahre eine Regelbeurteilung.
- Anlassbeurteilungen sind in den ausdrücklich vorgesehenen Fällen zulässig.
- Für das Gesamturteil sind fünf neu definierte Rangstufen (A bis E) zu verwenden.
- Das Gesamturteil beruht in erster Linie auf dem Ergebnis der Leistungsbeurteilung.
- Es findet eine Erst- und Zweitbeurteilung statt.
- Es wird eine Beurteilungskommission eingerichtet.
- Es wird ein vorheriges Beteiligungsrecht für die zu Beurteilenden festgeschrieben.
- Die BRL enthalten im Interesse der besseren Vergleichbarkeit und der Verwaltungsvereinfachung einen (teil-)standardisierten Beurteilungsvordruck für die Leistungsbeurteilung und die Befähigungseinschätzung, der Ergänzungs- und Streichungsmöglichkeiten vorsieht.

➤ Chancen und Risiken eines neuen Beurteilungssystems

Beurteilungsrichtlinien, die allen Belangen gleichermaßen gerecht werden, kann und wird es nicht geben; insoweit dürfte jeder Entwurf in der Verwaltungsöffentlichkeit kontrovers diskutiert werden, weil der „große Wurf“ wieder einmal nicht gelungen sei.

Eine Beurteilung wird nach wie vor ein subjektiver Akt wertender Erkenntnis bleiben und auch seitens der Beurteilten subjektiv aufgenommen werden. Das neue Beurteilungswesen mit dem darin festgelegten Verfahren soll die Beurteilung als kontinuierlichen und kooperativen Prozess gestalten, der in eine Beurteilung mündet und es allen Beteiligten ermöglicht, perspektivisch im Sinne einer gezielten Personalentwicklung tätig zu werden.

❖ Regelbeurteilung (Nr. 3 BRL)

➤ Grundsatz

Dem Ziel, eine Entscheidungshilfe für Personalauswahlentscheidungen zu bieten, dient die Einführung von Regelbeurteilungen zu einem von den obersten Dienstbehörden innerhalb eines Kalenderjahres festzulegenden Beurteilungsstichtag. Regelbeurteilungen erhöhen den Aussagewert und die Vergleichbarkeit von Beurteilungen.

Es wird ein einheitlicher Beurteilungszeitraum von drei Jahren eingeführt. Regelbeurteilungen im Abstand von drei Jahren genügen noch dem Aktualitätserfordernis der Rechtsprechung und können Personalentscheidungen ohne zusätzliche Anlassbeurteilung zu Grunde gelegt werden.

Der erste Beurteilungsstichtag für die Laufbahngruppe des höheren Dienstes ist im Jahr 2007 vorzusehen, für die übrigen Laufbahngruppen im Jahr 2008.

➤ Ausnahme

Regelbeurteilungen sollen auf diejenigen Personen und Funktionen beschränkt werden, die nach Erfahrung und Praxis regelmäßig in größerer Zahl noch von Personalauswahlentscheidungen betroffen sind. Auch aus anderen Gründen kann eine Regelbeurteilung nicht zweckmäßig sein, beispielsweise während der Einführungszeit im Rahmen eines Aufstiegsverfahrens oder kurze Zeit nach einer Beförderung oder längeren Beurlaubung.

Beurteilungswesen – Informationen und Hinweise

Aus diesen Gründen sind nach Nr. 3 Abs. 2 BRL bestimmte Gruppen von Beschäftigten von der Regelbeurteilung ausgenommen. Darüber hinaus kann die oberste Dienstbehörde weitere Ausnahmen bestimmen.

❖ Anlassbeurteilung (Nr. 4 BRL)

Im Vergleich zu Regelbeurteilungen sind anlassbezogene Beurteilungen häufig weniger objektiv und sollen deshalb nur in den ausdrücklich vorgesehenen Ausnahmefällen zugelassen werden.

Nach § 40 Abs. 3 Satz 6 NLVO kann bei Anlassbeurteilungen ein von der fünfstufigen Rangstufenskala abweichendes Gesamturteil vorgesehen werden. Die BRL selbst sehen dies nicht vor, allerdings sind Bestimmungen durch die obersten Dienstbehörden, z.B. bei Beurteilungen in der Probezeit („bewährt“/„nicht bewährt“) denkbar.

❖ Beurteilungsinhalt

Die Beurteilung besteht aus

- Einer Beurteilung der im Beurteilungszeitraum erbrachten Arbeitsleistung (*Leistungsbeurteilung*).
- Der Einschätzung der erkennbar gewordenen allgemeinen Fähigkeiten und Kenntnisse sowie der für die dienstliche Verwendung bedeutsamen Eigenschaften (*Befähigungseinschätzung*).
- Sie kann auch Aussagen über die Eignung für eine neue Tätigkeit oder einen bestimmten Förderungsvorschlag enthalten, wie dies in Nr. 8 Abs. 4 BRL vorgesehen ist.

Die Trennung von Leistungsbeurteilung und Befähigungseinschätzung geht auf die Erkenntnis zurück, dass die Vermischung beider wegen ihrer unterschiedlichen Gegenstände den Aussagegehalt von Beurteilungen nicht unerheblich vermindert.

➤ Leistungsbeurteilung (Nr. 6 BRL)

Die Leistungsbeurteilung zielt auf die Bewertung dessen, was als Ergebnis der Tätigkeit einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters vorliegt, sozusagen der „Output“. Die Leistungsbeurteilung betrachtet somit einen vergangenen Zeitraum und bewertet die hier erbrachte fachliche Leistung, also die Arbeitsergebnisse gemessen an den dienstlichen Anforderungen und der Qualität der Ergebnisse.

➤ Befähigungseinschätzung (Nr. 7 BRL)

Bei der Befähigungseinschätzung geht es darum, die allgemeinen Fähigkeiten einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters zu erkennen und festzuhalten.

Als Befähigung wird die „Gesamtausstattung“ eines Menschen mit relativ überdauernden Fähigkeiten, Interessen, Motivationen und weiteren persönlichen Merkmalen sowie mit durch Aus- und Fortbildung, Übung, Erfahrungszuwachs etc. erworbenen Kenntnissen und Fähigkeiten bezeichnet. Wichtig ist, dass der Befähigungseinschätzung nur derjenige Ausschnitt der „Gesamtausstattung“ zugänglich ist, der die für die dienstliche Verwendung *wesentlichen* Eigenschaften betrifft.

Die Befähigungseinschätzung endet nicht mit einem Gesamturteil.

Beurteilungswesen – Informationen und Hinweise

➤ Gesamturteil (Nr. 8 BRL)

Für das Gesamturteil ist eine der in Nr. 6.3 Abs. 2 BRL genannten Rangstufen zu verwenden. Zwischenbewertungen sind nicht zulässig.

❖ Ablauf des Beurteilungsverfahrens

➤ Beurteilungszuständigkeit (9.3 BRL)

Die Festlegung der Zuständigkeit der Erst- und Zweitbeurteiler/-innen erfolgt von der zuständigen obersten Dienstbehörde oder ist von ihr zu delegieren.

Bei Umsetzungen innerhalb der Behörde bleibt die Beurteilungszuständigkeit für die *Regelbeurteilung* bei den früheren Vorgesetzten, wenn die Umsetzung weniger als 6 Monate zurück liegt (Nr. 9.3 Abs. 1 S. 3 BRL).

➤ Erst- und Zweitbeurteilung (9.5 und 9.6 BRL)

Bei der Erstbeurteilung soll sichergestellt werden, dass die Beurteilung aus eigener unmittelbarer Kenntnis der oder des zu Beurteilenden erfolgt. Sie verkörpert das Prinzip der vollständigen und richtigen Erhebung der Tatsachengrundlagen. Der Zweck der Zweitbeurteilung besteht darin, einheitliche Beurteilungsmaßstäbe zu gewährleisten.

➤ Beurteilungskommission (9.2 BRL)

Die Beurteilungskommission legt die Kriterien fest, nach denen die Erstbeurteilerinnen und Erstbeurteiler einheitlich vorgehen sollen, um die Einhaltung der Beurteilungsmaßstäbe sicherzustellen. Für das Vorgehen in der Kommission sind durch die BRL bewusst keine verfahrensmäßigen Vorgaben festgelegt. Es wird davon ausgegangen, dass jede Kommission unter Berücksichtigung der behördenspezifischen Anforderungen die für sie geeigneten Verfahrensvorgaben erarbeiten wird.

➤ Verfahrenslauf

Zu Beginn des Beurteilungsverfahrens ist mit der oder dem zu Beurteilenden ein **Gespräch** mit den folgenden Inhalten zu führen:

- Die den Aufgabenbereich im Beurteilungszeitraum prägenden Tätigkeiten sollen festgelegt und in den Beurteilungsvordruck aufgenommen werden.
- Die oder der zu Beurteilende ist auf die Möglichkeit hinzuweisen, dass zusätzliche Angaben nach Nr. 7.2 BRL gemacht werden können.
- Das Leistungs- und das Befähigungsbild, das die Erstbeurteilerin oder der Erstbeurteiler innerhalb des Beurteilungszeitraumes gewonnen hat, ist mit der eigenen Einschätzung der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters abzugleichen.

Sinn des Gesprächs ist die frühzeitige Einbeziehung der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters, um die Akzeptanz der Beurteilung insgesamt zu erhöhen (keine Überraschungsbeurteilung!) sowie die Beschreibung der wahrgenommenen Aufgaben abzugleichen.

Wenn die Erstbeurteilung erstellt worden ist, ist sie der oder dem für die **Zweitbeurteilung** Zuständigen auf dem Dienstweg zuzuleiten. Vorgesetzte zwischen den Ebenen Erst- und Zweitbeurteilung können so von der Beurteilung Kenntnis nehmen und ggf. eigene Erkenntnisse und Wahrnehmungen an die Zweitbeurteilerin oder den Zweitbeurteiler herantragen.

Beurteilungswesen – Informationen und Hinweise

Die Zweitbeurteilerin oder der Zweitbeurteiler kann die Erstbeurteilung **bestätigen** oder **ergänzen**. Sie oder er darf – unabhängig von der Pflicht, Eignung, Befähigung und fachliche Leistung der oder des Beschäftigten umfassend zu bewerten – von der Erstbeurteilung **abweichen**, wenn sie oder er dies im Interesse der Durchsetzung einheitlicher Beurteilungsmaßstäbe für den Dienstbereich für geboten hält oder wenn sie oder er aufgrund eigener Wahrnehmungen und Eindrücke oder indirekter Erkenntnisquellen im Einzelfall selbst zu einer – anderen – Einschätzung der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters in der Lage ist.

Die Erstbeurteilung kann auch zur **Überprüfung** an die Erstbeurteilerin oder den Erstbeurteiler zurückgegeben werden, wenn ernsthafte Zweifel daran bestehen, dass die vorgegebenen Beurteilungsmaßstäbe eingehalten worden sind. Ein Weisungsrecht besteht jedoch nicht!

Wenn die Zweitbeurteilung von der Erstbeurteilung abweicht, ist die Zweitbeurteilung maßgeblich. Eine Abweichungsbegründung kann auf abweichender Bewertung des Leistungs- und Befähigungsprofils oder in der einzelfallübergreifenden Erwägung der Einhaltung von Beurteilungsmaßstäben beruhen.

Die Beurteilung ist schließlich der oder dem Beurteilten **bekannt zu geben** und zu besprechen. Bekanntgabe und Besprechung dürfen auch getrennt voneinander durchgeführt werden.

Ziel des Beurteilungsgesprächs ist es, der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter die Beurteilung und die darin enthaltenen Werturteile einsichtig und plausibel zu machen.

➤ Geschäftsmäßige Behandlung

- Beurteilung: Die Beurteilung ist Bestandteil der Personalakte. Bei Änderungen oder Ergänzungen der Beurteilung wird eine anzufertigende Reinschrift in die Personalakte aufgenommen.
- Beurteilungsbeitrag: Beurteilungsbeiträge früherer oder anderer Vorgesetzter sind als Sachakte bei der Personalstelle zu führen und werden den zuständigen Erstbeurteilerinnen oder Erstbeurteilern anlässlich der Erstellung der nächsten Beurteilung zugeleitet.
- Beurteilungsnotiz: Beurteilungsnotizen sind schriftliche Gedächtnisstützen der oder des Beurteilers und verbleiben daher als persönliche Arbeitsunterlagen bei den Beurteilungsvorgesetzten.

Beurteilungsbeiträge und –notizen sind als interne Arbeitsunterlage der Beurteilungsvorgesetzten anzusehen, die ihre Aufgabe mit der Erstellung der – rechtlich allein relevanten – Beurteilung erfüllt haben. Sie sind daher nach Ablauf eines Jahres nach Eröffnung der Beurteilung zu vernichten, im Falle eines Rechtsstreits nach dessen Abschluss.

❖ Erläuterungen zum Beurteilungsvordruck; Vorgehensweise

➤ Allgemein

Der (teil-)standardisierte Beurteilungsvordruck dient der Erzielung einer höheren Bedingungs- und Chancengleichheit bei der Erstellung der Beurteilung.

Die Verwendung eines merkmalsorientierten und standardisierten Vordrucks soll außerdem dazu beitragen, dass der Inhalt der Beurteilung nicht von der Formulierungskunst der Beurteilungsvorgesetzten abhängig gemacht und somit eine größere Vergleichbarkeit hergestellt wird.

Beurteilungswesen – Informationen und Hinweise

Der landeseinheitliche Vordruck ist darauf ausgerichtet, elektronisch ausgefüllt zu werden und kann auf dem Vordruckserver des izn als Dokumentenvorlage herunter geladen werden (Im Intranet unter <http://intra.e-forms.niedersachsen.de> oder im Internet unter www.izn.de > Service > Formularservice).

➤ Beurteilungszeitraum

Der Beurteilungszeitraum für die Regelbeurteilung muss grundsätzlich an den der Vorbeurteilung zugrunde liegenden Zeitraum nahtlos anknüpfen.

Die zu einem Stichtag erstellte Regelbeurteilung hat sich auch dann auf den „vollen Beurteilungszeitraum“ (= ab Ende des Beurteilungszeitraums der letzten Regelbeurteilung) zu erstrecken, wenn innerhalb dieses Zeitraumes eine Anlassbeurteilung erfolgt ist. Dies gilt nicht für die erste Regelbeurteilung nach Ableisten der Probezeit; diese erstreckt sich auf den Zeitraum seit Beendigung der Probezeit.

Der Beurteilungszeitraum bei einer Anlassbeurteilung erstreckt sich auf den jeweils zu beurteilenden Abschnitt.

➤ Aufgabenbeschreibung

Mit der Leistungsbeurteilung werden die Arbeitsergebnisse bewertet. Grundlage der Leistungsbeurteilung ist daher eine Beschreibung der den **Aufgabenbereich** der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters prägenden allgemeinen und besonderen Tätigkeiten, weil sich hieraus die an sie oder ihn zu stellenden Anforderungen herleiten lassen. An der Aufgabenbeschreibung haben sich die Vorgesetzten mithin auszurichten, wenn sie sich zu der Frage äußern, mit welchem Erfolg die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter ihre oder seine Pflichten wahrgenommen und die Anforderungen erfüllt hat.

Bei den **Sonderaufgaben** kann es sich um Tätigkeiten außerhalb des „normalen“ Aufgabengebietes handeln, z.B. die zeitlich befristete Übertragung einer anderen Aufgabe im Rahmen einer Projektstätigkeit, die nicht unerhebliche vertretungsweise Wahrnehmung eines anderen Aufgabenbereichs, o.ä.

Wird eine Sonderaufgabe in die Aufgabenbeschreibung aufgenommen, ist zu beachten, dass sie auch einer Bewertung durch die Beurteilerin oder den Beurteiler zugänglich sein muss.

Sollte bei Beamtinnen oder Beamten die Bewertung des Dienstpostens vom statusrechtlichen Amt abweichen, ist dies ebenfalls zu vermerken.

Durch die unter Nr. 3.2 des Beurteilungsvordrucks vorgesehenen **sonstigen Tätigkeiten** kann dargestellt werden, ob und inwieweit Beschäftigte über die Anforderungen des eigenen Arbeitsplatzes hinaus Aufgaben wahrnehmen, die nur mittelbar im Zusammenhang mit dem Arbeitsplatz stehen. Hierdurch kann ein weitergehendes Engagement im „gesamtbetrieblichen“ Bereich festgehalten werden.

Der Beurteilungsvordruck sieht vor, dass für den Arbeitsplatz **„besonders wichtige“ Kriterien** gesondert gekennzeichnet werden. Besonders wichtige Kriterien sollten inhaltlich an die Aufgabenbeschreibung anknüpfen und sich aus ihr herleiten lassen.

Wesentlich ist es, die Entscheidung, welche Kriterien besonders wichtig sind, **vor der Bewertung der einzelnen Leistungsmerkmale** zu treffen.

Beurteilungswesen – Informationen und Hinweise

➤ Bewertung der einzelnen Leistungsmerkmale

▪ Katalog der Leistungsmerkmale

Der Vordruck enthält einen Katalog von Leistungsmerkmalen, die grundsätzlich alle zu bewerten und den jeweiligen Rangstufen zuzuordnen sind; hierbei sind Zwischenstufen zulässig.

Wenn dies zur Berücksichtigung individueller Besonderheiten geboten ist, kann die Beurteilerin oder der Beurteiler mit einer entsprechenden Begründung Leistungsmerkmale streichen oder hinzufügen. Damit die Vergleichbarkeit der Beurteilungen gewahrt bleibt, ist das Hinzufügen von Leistungsmerkmalen auf drei beschränkt.

▪ Bewertung

Die konkrete Aufgabenerfüllung muss mit den Anforderungen des statusrechtlichen Amtes und zu den Leistungen aller Beamtinnen und Beamten derselben Laufbahn und Besoldungsgruppe in Beziehung gestellt werden. Zur Maßstabsbildung sind insbesondere Vorgaben der Beurteilungskommission und/oder Zweitbeurteiler/-innen für ein einheitliches Vorgehen der Erstbeurteiler/-innen zu beachten. Darüber hinaus ergeben sich für die Maßstabsbildung folgende in der Rechtsprechung entwickelte Grundsätze:

- Diejenigen Anforderungen sind maßstabsbildend, die an einen (gedachten) durchschnittlichen Beamten mit dem entsprechenden Statusamt gestellt werden können, nicht dagegen das (von der Beurteilerin oder dem Beurteiler höher eingeschätzte) subjektive Leistungsvermögen (die „höheren Fähigkeiten“) der oder des Beurteilten.
- Ist eine Beamtin oder ein Beamter seit der letzten Regelbeurteilung befördert worden, ist sie oder er nach den Anforderungen des höheren Amtes zu beurteilen und mit den Angehörigen der neuen Besoldungsgruppe zu vergleichen.
- Es ist sachgerecht, eine Beamtin oder einen Beamten, die oder der sich den Aufgaben eines schwierigen Arbeitsgebietes einschränkungslos gewachsen zeigt, besser zu beurteilen als eine andere Beamtin oder einen anderen Beamten, die oder der es in seinem Arbeitsgebiet deutlich einfacher hat und deshalb im Quervergleich nicht so qualifizierte Leistungen erbringt.

Entsprechend dieser für den Beamtenbereich entwickelten Grundsätze ist auch bei Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zu verfahren.

Die **Anlage** enthält einen Fragenkatalog, der bezogen auf die einzelnen Leistungsmerkmale einige Verhaltensbeispiele konkretisiert. Der Katalog dient lediglich der Orientierung und bildet das einzelne Leistungsmerkmal selbstverständlich nicht umfassend ab!

▪ Begründungspflicht

Zur Eindämmung der Bestnotenvergabe ist ein Begründungszwang bei Vergabe der höchsten und niedrigsten Rangstufe sowie der an sie grenzenden Zwischenstufen für jedes Leistungsmerkmal vorgesehen. Eine derartige Spitzen- oder Minderleistung ist durch eine einzel-fallbezogene und prägnante Begründung darzustellen und an konkreten Beispielen nachvollziehbar zu machen.

Beurteilungswesen – Informationen und Hinweise

➤ Gesamtbewertung der Leistungsmerkmale

Die Bewertungen der einzelnen Leistungsmerkmale sind unter Würdigung ihrer jeweiligen Gewichtung und des Leistungsgesamtbildes in einer Rangstufe zusammenzufassen. Auch hierfür gelten die oben unter „Bewertung“ genannten Grundsätze zur Anlegung eines gleichmäßigen Maßstabes.

Bei der Gesamtbewertung dürfen keine Zwischenbewertungen vergeben werden.

Auch eine arithmetische Zusammenfassung der Gesamtbewertung ist nicht zulässig. Dies beruht insbesondere auf folgenden Erwägungen:

- Die Berücksichtigung gewichteter Leistungsmerkmale bei Bildung der Gesamtbewertung ist ein Akt der Gesamtwürdigung, der einer rechnerischen Ermittlung nicht zugänglich ist.
- Ein standardisierter Beurteilungsvordruck kann nicht eine vollständige – jedem Einzelfall genügende – Aufzählung qualifikationsrelevanter Gesichtspunkte vermitteln.

Die Gesamtbewertung ist – unabhängig von der vergebenen Rangstufe – kurz zu begründen. Hierbei soll insbesondere eine besondere Gewichtung zum Ausdruck gebracht werden.

Auf keinen Fall zulässig ist, dass durch die Begründung der Gesamtbewertung diese eine Einschränkung oder Erweiterung erfährt, z.B. durch differenzierende Zusätze wie „gerade noch“, „uneingeschränkt“, „besser als“ etc. Dies würde einer verbalisierten Zwischennote „durch die Hintertür“ gleichkommen.

➤ Einschätzung der Befähigungsmerkmale

Für die Einschätzung der Befähigungsmerkmale ist eine vierstufige Skala vorgesehen, die dem unteren und mittleren Befähigungsbereich jeweils einen Ausprägungsgrad zuordnet („schwach“ und „normal“ ausgeprägt) und den oberen Bereich in zwei Ausprägungsgrade aufgliedert („stark“ und „besonders stark“ ausgeprägt). Hierdurch soll ein direkter Vergleich der Leistungs- und Befähigungsmerkmale vermieden werden, weil diese jeweils andere Blickrichtungen verfolgen. Eine zusammenfassende Bewertung der Befähigungsmerkmale findet nicht statt.

Auch bei den Befähigungsmerkmalen sind Streich- oder Ergänzungsmöglichkeiten vorgesehen.

➤ Zusätzliche Angaben

Hier können zusätzliche Angaben nach Nr. 7.2 BRL eingetragen werden, die sich insbesondere auf sozial- und familienbezogene Feststellungen erstrecken.

Es können auch andere Spezialkenntnisse oder Erfahrungen aufgenommen werden, die für den Arbeitsplatz zwar nicht erforderlich, insgesamt aber hilfreich und nützlich sein können, z.B. Sprachkenntnisse, EDV-Kenntnisse, besondere Erfahrungen aus Nebentätigkeiten, die nicht im dienstlichen Interesse ausgeübt werden, etc.

Diese Angaben fließen nicht in das Gesamturteil der Beurteilung ein, sie dienen jedoch der Abrundung des Gesamtbildes, das über die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter gewonnen werden kann.

Hinweise zur körperlichen Leistungsfähigkeit dürfen nur unter den Voraussetzungen der Nr. 7.3 BRL aufgenommen werden.

Beurteilungswesen – Informationen und Hinweise

➤ Gesamturteil der Erstbeurteilung

Das Gesamturteil beruht im Regelfall auf der Gesamtbewertung der Leistungsmerkmale (Beurteilungsvordruck Nr. 4.3) und ist daher nach der hierfür festgelegten Rangstufenskala zu bilden.

In Ausnahmefällen kann die Befähigungseinschätzung Anlass geben, über das Ergebnis der Leistungsbeurteilung hinauszugehen. Die ausnahmsweise Berücksichtigung ist einzelfallabhängig und kann nicht generalisierend festgelegt werden. Sie kommt dann in Betracht, wenn die Befähigung deutlich von den Anforderungen des Arbeitsplatzes abweichen, daher im Leistungsbild schlechthin nicht darstellbar ist und die ausschließliche Berücksichtigung der Leistungsbeurteilung das Gesamturteil aus diesen Gründen grob unbillig erscheinen lässt. Eine solche Entscheidung ist entsprechend zu begründen.

➤ Eignungsaussage / Förderungsvorschlag

Besondere Eignungsaussagen oder Förderungsvorschläge sollten sich schlüssig aus dem Leistungs- und Befähigungsbild der oder des Beschäftigten herleiten lassen.

Beurteilungswesen – Informationen und Hinweise

Arbeitshilfe für Beurteilerinnen und Beurteiler

✓ „Fahrplan“ für Erstbeurteilerinnen und –beurteiler

❖ **Übersicht anlegen**

Die Erstellung einer Übersicht über die zu beurteilenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist insbesondere hilfreich, um die Terminplanung im Griff zu behalten:

- Für welche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fallen Regelbeurteilungen an?
- Sind noch Beurteilungsbeiträge anderer / früherer Vorgesetzter einzuholen oder können diese auf andere Weise hinzugezogen werden?
- Die vorbereitenden Gespräche sollten mindestens einen Monat vor dem festgelegten Stichtag eingeplant werden.
- Planen Sie einen ausreichenden Zeitkorridor für die abschließenden Beurteilungsgespräche ein!

❖ **Besondere Beschäftigtengruppen**

- Frauenbeauftragte, die ganz oder teilweise entlastet sind, werden von der Behördenleitung beurteilt; bei teilweiser Entlastung wird der Behördenleitung ein Beurteilungsbeitrag für den Bereich der sonstigen dienstlichen Tätigkeit zugeleitet. Bei nicht entlasteten Frauenbeauftragten erhält die Behördenleitung Gelegenheit zur Stellungnahme.
- Bei der Beurteilung von schwerbehinderten Beschäftigten ist vor Erstellung der Beurteilung ein Gespräch mit der Schwerbehindertenvertretung über den Umfang der Schwerbehinderung und die Auswirkungen auf die Arbeits- und Verwendungsfähigkeit zu führen. Hierzu bedarf es des Einverständnisses der oder des schwerbehinderten Beschäftigten, dies ist von der Personalstelle im Vorfeld der Beurteilung zu klären.

❖ **Aufgabenbeschreibung und -gewichtung**

- Beschreiben Sie den Aufgabenbereich der oder des zu Beurteilenden unter Berücksichtigung einer ggf. vorhandenen Stellenbeschreibung oder Stellenausschreibung. Was waren die wichtigsten Aufgaben oder Arbeitsschwerpunkte? Haben sich diese im Beurteilungszeitraum verändert?
- Berücksichtigen Sie auch etwaige Sonderaufgaben (z.B. häufige oder langandauernde Vertretungen) oder Nebentätigkeiten.
- Hiervon ausgehend können Sie einzelne Leistungsmerkmale gewichten. Achten Sie darauf, nur solche Merkmale zu gewichten, die Sie als **besonders wichtig** – also den Aufgabenbereich **über die Maßen prägend** - einschätzen. Eine undifferenzierte Gewichtung vermindert die Aussagekraft der Beurteilung.
- Die Aufgabenbeschreibung ist in dem vorbereitenden Gespräch mit der oder dem zu Beurteilenden zu besprechen und ggf. zu ergänzen.

❖ **Beurteilungsnotizen**

Es ist sehr empfehlenswert, sich regelmäßig (z.B. monatlich oder quartalsweise) Notizen zum Leistungsverhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu machen. Sie können so Ihre Einschätzungen überprüfen und begründen.

Weitere Hinweise zum Fertigen von Notizen finden Sie unter „Hilfreiches und Nützliches“.

Beurteilungswesen – Informationen und Hinweise

Arbeitshilfe für Beurteilerinnen und Beurteiler

❖ **Vorbereitendes Gespräch**

In dem vorbereitenden Gespräch stimmen Sie die von Ihnen gefertigte Aufgabenbeschreibung mit der oder dem zu Beurteilenden ab und besprechen das allgemeine Leistungs- und Befähigungsbild.

Die Beurteilung muss zu diesem Zeitpunkt noch nicht erstellt worden sein, daher ist es weder erforderlich noch geboten, hier ins Detail zu gehen. Denkbar ist es, allgemeine Stärken, Schwächen oder verbesserungswürdige Arbeitsergebnisse zu erörtern.

Anlässlich dieses Gesprächs ist auch der Hinweis zu geben, dass die / der Beschäftigte zusätzliche Angaben nach Nr. 7.2 BRL (z.B. Erfahrungen aus der familiären oder sozialen Arbeit während der Familienphase) machen kann.

❖ **Erstbeurteilung erstellen**

- Berücksichtigen Sie Beurteilungsmaßstäbe und –kriterien, die in der Beurteilungskommission festgelegt und Ihnen durch die Zweitbeurteilerin oder den Zweitbeurteiler übermittelt worden sind.
- Beziehen Sie vorliegende Beurteilungsbeiträge oder im Beurteilungszeitraum erstellte Anlassbeurteilungen ein und / oder ziehen Sie frühere Vorgesetzte anderweitig hinzu, z.B. durch ein persönliches Gespräch.
- Der Beurteilungsvordruck leitet Sie Schritt für Schritt durch die einzelnen Abschnitte der Leistungsbeurteilung und der Befähigungseinschätzung. Überlegen Sie im Einzelnen, ob die Leistungs- und Befähigungsmerkmale bei der oder dem zu Beurteilenden in Betracht kommen; berücksichtigen Sie hierbei die Aufgabenbeschreibung. Ggf. können Sie Merkmale streichen oder ergänzen.
- Ziehen Sie Ihre Beurteilungsnotizen heran, sie helfen insbesondere, wenn Sie einzelne Bewertungen anhand konkreter Beispiele begründen müssen.

❖ **Zweitbeurteilung einholen**

- Die Zweitbeurteilerin oder der Zweitbeurteiler kann die Beurteilung bestätigen, ergänzen oder ändern. Bei abweichender Einschätzung oder wenn die Beurteilung zur Überprüfung von der Zweitbeurteilerin oder dem Zweitbeurteiler an Sie zurückgegeben wird, sollten Sie die Differenzen besprechen. Kommt es nicht zu einem Konsens, ist die Zweitbeurteilung maßgeblich.
- Bei Änderungen oder Ergänzungen in der Beurteilung ist eine Reinschrift zu fertigen; der Entwurf wird nicht vernichtet, sondern wird nach Eröffnung der Beurteilung mit der Reinschrift an die Personalstelle weitergeleitet.

❖ **Bekanntgabe und Besprechung**

- Die Beurteilung ist bekannt zu geben und zu besprechen. Nur bei wesentlichen Abweichungen soll die Bekanntgabe durch die Zweitbeurteilerin oder den Zweitbeurteiler erfolgen.
- Erläutern Sie Ihre Einschätzungen und machen Sie sie ggf. durch Beispiele deutlich.

❖ **Abschluss**

Die Beurteilung und ggf. auch den Entwurf sowie etwaige Beurteilungsbeiträge leiten Sie nun an die Personalstelle weiter. Wenn Sie sich zur Vorbereitung der Beurteilung Gesprächs- oder Beurteilungsnotizen gemacht haben, verbleiben diese zunächst zu etwaigen Beweis Zwecken bei Ihnen. Nach Ablauf eines Jahres (nach der Bekanntgabe der Beurteilung) bzw. im Falle eines Rechtsstreits nach dessen Abschluss sind diese Unterlagen zu vernichten.

Beurteilungswesen – Informationen und Hinweise

Arbeitshilfe für Beurteilerinnen und Beurteiler

✓ „Fahrplan“ für Zweitbeurteilerinnen und –beurteiler

❖ **Ihre Position und Aufgabe im Beurteilungsverfahren**

- Ihre Aufgabe als Zweitbeurteilerin oder Zweitbeurteiler ist es, für die Einhaltung gleicher Maßstäbe in Ihrem Zuständigkeitsbereich Sorge zu tragen und entsprechend auf die Erstbeurteilerinnen und Erstbeurteiler einzuwirken.
- Als Mitglied der Beurteilungskommission wirken Sie an der Erarbeitung der anzulegenden Beurteilungsmaßstäbe und –kriterien mit. Über die Ergebnisse der Beurteilungskommission unterrichten Sie die Ihnen zugeordneten Erstbeurteilerinnen und Erstbeurteiler, damit diese bei der Erstellung der Beurteilung einheitlich vorgehen. Hierfür kann es auch sinnvoll sein, die Erstbeurteilerinnen und Erstbeurteiler dazu anzuhalten, sich innerhalb der Abteilung oder in anderen Organisationseinheiten abzustimmen.
- Darüber hinaus ist es Ihre Aufgabe, sicher zu stellen, dass die Erstbeurteilerinnen und Erstbeurteiler die Beurteilungen fristgerecht erstellen und die vorgesehenen Beurteilungsgespräche führen.

❖ **Übersicht anlegen**

Für welche Beschäftigten in Ihrem Zuständigkeitsbereich als Zweitbeurteilerin oder Zweitbeurteiler fallen Regelbeurteilungen an? Wer sind die jeweils zuständigen Erstbeurteilerinnen bzw. Erstbeurteiler?

❖ **Zweitbeurteilung erstellen**

- Die Einhaltung der Maßstäbe kann nur dann Ihrer Beurteilung zugänglich sein, wenn Sie einen Überblick über die erteilten Beurteilungen haben. Vergleichen Sie also die Beurteilungsergebnisse derjenigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die derselben Besoldungs- bzw. Entgeltgruppe angehören. Auch hierfür ist die o.g. Übersicht hilfreich und die termingerechte Erstellung der Erstbeurteilung unumgänglich.
- Als Zweitbeurteilerin oder Zweitbeurteiler können Sie die Erstbeurteilung
 - bestätigen, wenn Sie mit der Erstbeurteilung übereinstimmen und ein vorgegebener Beurteilungsmaßstab eingehalten worden ist;
 - ergänzen, wenn Sie Bedarf für zusätzliche Feststellungen erkennen;
 - abändern, wenn dies auf einer einzelfallübergreifenden Erwägung der Einhaltung der Beurteilungsmaßstäbe beruht oder wenn Sie aus persönlicher Kenntnis und / oder indirekter Erkenntnisquellen zu einer anderen Einschätzung des Leistungs- und Befähigungsbildes gelangen. In diesem Fall denken Sie bitte daran, Ihre **abweichende Entscheidung** ausreichend zu **begründen**.
- Sie können die Beurteilung auch an die Erstbeurteilerin / den Erstbeurteiler zur Überprüfung zurückgeben, wenn Sie insgesamt ernstliche Zweifel an der Einhaltung der Beurteilungsmaßstäbe haben; Sie haben jedoch keine Weisungsbefugnis im Hinblick auf die Erteilung eines bestimmten Gesamturteils o.ä.
- Falls Sie die Einschätzung der Erstbeurteilerin oder des Erstbeurteilers nicht teilen, sollten Sie die Differenzen mit ihr oder ihm besprechen, evt. liegen Unsicherheiten hinsichtlich des anzulegenden Maßstabes oder Beurteilungsfehler den abweichenden Einschätzungen zugrunde.

❖ **Ggf. Bekanntgabe und Besprechung**

Wenn Sie wesentlich von der Erstbeurteilung abgewichen sind, ist die Bekanntgabe und Besprechung der Beurteilung durch Sie vorzunehmen. Selbstverständlich können Sie die Erstbeurteilerin oder den Erstbeurteiler dafür hinzuziehen.

✓ Stolpersteine: Beurteilungsfehler

Grundlage jeder Beurteilung von Arbeitsleistung ist die Beobachtung von Menschen durch Menschen. Unbewusst werden wir bei der Beobachtung, Interpretation und Bewertung des Verhaltens anderer Personen durch unsere persönlichen Wertbilder, Erfahrungen, Erwartungen und (Rollen-)Vorstellungen beeinflusst. Trotz aller subjektiver Elemente, die bei einer Beurteilung als Akt wertender Erkenntnis eine Rolle spielen, bleibt es dennoch das Ziel eines neuen Beurteilungssystems, zu möglichst objektiven, diskriminierungsfreien und damit differenzierten Beurteilungsergebnissen zu kommen.

Subjektive Elemente sind nicht auszuschließen, aber durch ihre Verdeutlichung kann ihr Einfluss begrenzt werden. Reflektieren Sie daher Ihr Verhalten beim Beobachten und Bewerten von Personen und ihren Leistungen. Mögliche **Fehlerquellen** werden im Folgenden näher erläutert.

- Bei **Beurteilungstäuschungen** wird man quasi vom Auge oder vom Gedächtnis betrogen, diese Fehlertendenzen der Wahrnehmung sind häufig in der sozialpsychologischen Forschung nachgewiesen worden, in der insbesondere folgende Effekte näher beschrieben werden:

❖ **Unterschiedliche Bewertung von Frauen und Männern**

Bei den Verhaltenserwartungen, die am Arbeitsplatz an Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter gestellt werden, vermischen sich unbewusst dienstliche und geschlechtsspezifische Vorstellungen. Ohne eine kritische Selbstbeobachtung laufen wir Gefahr, uns von einem traditionell bürgerlichen Familienbild leiten zu lassen. Wir erwarten ein bestimmtes Verhalten oder die Einnahme einer bestimmten Rolle aufgrund des Geschlechts. Frauen gelten beispielsweise als kooperativ, emotional, hilfsbereit, freundlich und kollegial, Männern werden Eigenschaften wie Dominanz, Durchsetzungsvermögen, Logik und Selbstbeherrschung zugeschrieben. Die Zuordnung zu derartigen Geschlechtsstereotypen wird oft unbewusst mit einer Höherbewertung oder Abwertung von Leistungen und Fähigkeiten verbunden. Die Bewertung eines beobachteten Verhaltens wird davon abhängig gemacht, wie es sich mit unseren Geschlechtsstereotypen in Einklang bringen lässt, das Verhalten wird also unterschiedlich interpretiert, wenn es bei Frauen oder Männern beobachtet wird.

Eine geschlechtergeprägte Wahrnehmung ist in unserem Umgang gar nicht zu vermeiden. Wenn es aber darum geht, eine möglichst objektive und gerechte Beurteilung abzugeben, ist es wichtig, sich diese geschlechtsgeprägte Sicht **bewusst zu machen**.

❖ **„Manko Teilzeit“**

Verschiedene Untersuchungen legen den Schluss nahe, dass Teilzeitbeschäftigte häufig schlechter beurteilt werden als Vollzeitbeschäftigte. Ursache einer derartigen Tendenz ist die Neigung, bestimmte Leistungskriterien per se schlechter zu bewerten. So wird Einsatzbereitschaft oft verknüpft mit dem Willen und der Möglichkeit Überstunden zu leisten. Die Zahl der Überstunden ist allerdings kein zwingendes Indiz, um ein hohes Engagement für die Arbeit zu bewerten. Teilzeitbeschäftigte müssen ihre Arbeitsabläufe gut planen und sich die Zeit einteilen, um Aufgaben termingerecht zu erledigen. Ihre Einsatzbereitschaft kann sich also in der hohen Intensität der Arbeit zeigen.

Frauen und Männern mit Familienpflichten, die in Teilzeit arbeiten, wird auch oft mangelnde Flexibilität bei der zeitlichen Einsetzbarkeit zugeschrieben. Hierbei wird jedoch Flexibilität mit „absoluter Verfügbarkeit“ gleichgesetzt. Unberücksichtigt bleibt, dass Teilzeitbeschäftigte nicht unflexibel sind, sondern oftmals aufgrund von familiären Betreuungsaufgaben lediglich bestimmte Vorlaufzeiten benötigen, um eine anderweitige Betreuung regeln zu können.

Beurteilungswesen – Informationen und Hinweise

Arbeitshilfe für Beurteilerinnen und Beurteiler

❖ Tendenz zur Mitte

Damit wird der Effekt beschrieben, die Rangstufen-Skala nicht auszuschöpfen und die Beurteilungen auf einer mittleren Leistungsebene zu nivellieren. Diese Tendenz folgt meist aus der Vorsicht der oder des Beurteilenden, extreme und differenzierte Aussagen zu vermeiden. Letztendlich führt dies dazu, dass gute Leistungen ab- und schlechte aufgewertet werden.

❖ Selbstbezug

Der eigene Maßstab wird an anderen Personen angesetzt. Wer sich zum Beispiel für fleißig hält, kommt oft zu dem Schluss, dass andere nicht fleißiger sein können. Beurteiler/innen legen ggf. auch den Anspruch an sich selbst, Maximalleistungen zu erbringen, an alle anderen an.

❖ Überstrahlungs- oder „Halo“-Effekt

Der sog. Halo-Effekt beruht auf einem oder wenigen Eindrücken, die die oder der Beurteilende von der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter gewonnen hat und die ihr oder sein Gesamturteil prägen, wobei durch die wenigen Eindrücke alle anderen Merkmale und Kriterien geprägt, also überstrahlt, werden. Der erste oder überstrahlende Eindruck wird - positiv oder negativ - auf alle weiteren übertragen. Dies kann sich auf verschiedene Weise auswirken:

- Aus einer bestimmten Eigenschaft wird auf die Aufgabenerledigung geschlossen: Legt die oder der Vorgesetzte Wert auf einen ordentlichen Arbeitsplatz, so wird sie / er bei einer unordentlichen Mitarbeiterin oder einem unordentlichen Mitarbeiter mutmaßen, dass sie oder er die Arbeit im selben Maß vernachlässigt wie den Arbeitsplatz.
- Durch eine unvergessene Einzelleistung (besonderes Missgeschick / besondere Glanzleistung) wird auf die Gesamtarbeitsleistung geschlossen.

❖ „Nikolaus“-Effekt

Hierbei wird die erst kurz zurückliegende Leistung der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters **überbewertet**, da sie der oder dem Vorgesetzten noch am besten im Gedächtnis geblieben ist. Es handelt sich quasi um einen durch die zu Beurteilende oder den zu Beurteilenden zum Ende des Beurteilungszeitraums erzielten Halo-Effekt.

❖ Kontrast-Effekt

Das jeweilige nähere Umfeld hat einen starken Einfluss auf die Wahrnehmung. Schwache Mitarbeiter/-innen werden in einem Kollegium noch schwächerer als leistungsstark wahrgenommen, in einer besseren Gruppe jedoch als leistungsschwach.

- Bei **Beurteilungsverzerrungen** wendet die oder der Beurteilende bei der einen Person einen wohlwollenden Maßstab und bei der anderen einen kritischen Maßstab an, wobei der oder dem Beurteilenden diese Ungleichbehandlung in gewisser Weise bewusst ist. Viele dieser Verzerrungen haben oft eine Tradition in der Unternehmenskultur; sie sind gewissermaßen in den ungeschriebenen "Beurteilungs-Spielregeln" einer Behörde verankert. Beispiele hierfür sind:

❖ Tendenz zur Milde

Die Tendenz zur Milde ist dadurch gekennzeichnet, dass man seiner Mitarbeiterin oder seinem Mitarbeiter nicht „wehtun“ möchte und Motivationseinbußen durch eine realistische Beurteilung befürchtet oder eher die Anstrengungsbereitschaft, nicht aber die Arbeitsleistungen, honoriert.

Ein derartiges Beurteilungsverhalten führt zu einer Verschiebung der Beurteilungsergebnisse in den Bereich der Bestnoten und damit zu wenig differenzierten und nicht aussagekräftigen Beurteilungen.

❖ **Tendenz zur Strenge**

Bei der Tendenz zur Strenge werden gute Leistungen für den Regelfall gehalten. Die Beurteilerin oder der Beurteiler setzt also die Schwelle, die Regel übertreffende Leistungen anzuerkennen, besonders hoch an. Wie bei der Tendenz zur Milde führt dies zu einer Verschiebung, in diesem Fall nach unten.

❖ **Hierarchie-Effekt**

Bei diesem Effekt besteht die Tendenz, Personen höherer Hierarchiestufen besser zu bewerten als die der unteren Hierarchiestufen.

In höheren Hierarchieebenen sind aber nicht ausschließlich gute und sehr gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden. Die Vermeidung des Hierarchie-Effekts hängt also im Wesentlichen von der Bereitschaft der oder des Beurteilenden ab, den sozialen Status zu ignorieren.

❖ **Klebe-Effekt**

Auch oft Status quo - Effekt genannt. Wer einmal eine gute Note erreichte, wird diese tendenziell weiter behalten, eine Leistungseinschätzung bleibt also häufig am bisherigen Karriereverlauf „kleben“.

❖ **Nähe-Effekt**

Je näher der Kontakt zur oder zum Beurteilenden, umso besser fällt die Beurteilung aus: Personen, die enger mit der Beurteilerin oder dem Beurteiler zusammenarbeiten, haben es leichter, sich positiv zu profilieren. Darüber hinaus können Personen, die sich besser kennen, auch besser mit den Eigenarten des anderen umgehen.

❖ **„Benjamin“-Effekt**

Je kürzer eine Person am Arbeitsplatz ist und je jünger sie ist, desto strenger wird sie beurteilt. Hintergrund dieser Beurteilungsverzerrung ist die Ermöglichung des Senioritätsprinzips (Alter vor Leistung) bei Beförderungen. Außerdem soll ja pauschal noch eine Verbesserung möglich sein, so dass erste oder frühe Beurteilungen häufig aus Prinzip schlechter ausfallen.

➤ **So vermeiden Sie Fehler**

Die nachfolgenden Grundregeln helfen Ihnen, die genannten und weitere Beurteilungsfehler zu vermeiden:

- Seien Sie ganz allgemein selbstkritisch in Bezug auf das eigene Urteil und erkennen Sie die Möglichkeit an, sich zu irren.
- Seien Sie sensibel im Hinblick auf Ihre geschlechtergeprägte Wahrnehmung; hilfreich ist die „Gegenprobe“, bei der Sie sich die Frage stellen können, wie Sie das beobachtete Verhalten beurteilen würden, wenn es sich bei der zu beurteilenden Person um einen Mann statt eine Frau handeln würde (bzw. umgekehrt). Hüten Sie sich vor Verallgemeinerungen.
- Viele Beurteilungsfehler lassen sich durch das regelmäßige Fertigen von Beurteilungsnotizen verhindern (siehe auch entsprechende Hinweise unter „Hilfreiches und Nützliches“).
- Beobachten Sie Ihre Mitarbeiter/-innen über eine längere Dauer und in möglichst vielen unterschiedlichen Situationen. Auf diese Weise können Sie feststellen, welche Verhaltensweisen durchgängig auftreten und welche sich als Einzelfälle darstellen.

Beurteilungswesen – Informationen und Hinweise

Arbeitshilfe für Beurteilerinnen und Beurteiler

- Beobachten und bewerten Sie die Leistungen Ihrer Mitarbeiter/-innen stets im Hinblick auf die ihr oder ihm gestellten Aufgaben und die zu erfüllenden Anforderungen. Machen Sie sich dabei den Maßstab bewusst, den Sie anlegen können und dürfen.
- Berücksichtigen Sie die Arbeitsbedingungen **teilzeitbeschäftigter Mitarbeiter/-innen**, z.B.:
 - Hatten sie die gleichen Möglichkeiten, sich im Rahmen der Fortbildung fachlich und fachübergreifend weiter zu entwickeln?
 - Bewerten Sie die bewältigte Arbeitsmenge in Bezug auf die reduzierte Präsenzzeit.
 - Hatten teilzeitbeschäftigte Mitarbeiter/-innen dieselben Chancen, bei anspruchsvollen Zusatz-/Sonderaufgaben oder Projektstätigkeiten ihr Potenzial zu entwickeln und zu zeigen?
 - Hängt die Häufigkeit der Kontakte von der Arbeitszeit ab? Sind Ihnen Leistungen von teilzeitbeschäftigten Mitarbeiter/-innen daher weniger präsent?
- Bedenken Sie bei der Beurteilung das unterschiedliche Präsentationsverhalten und die Selbstdarstellung von Menschen. Dies lässt eher selten Rückschlüsse auf den Wert und die Qualität der Arbeitsergebnisse zu, es sei denn, der Arbeitsplatz selbst erfordert ein bestimmtes Präsentationsvermögen.

Beurteilungswesen – Informationen und Hinweise

Arbeitshilfe für Beurteilerinnen und Beurteiler

✓ Hilfreiches und Nützliches

➤ **Mögliche Erkenntnisquellen**

Um sich ein möglichst umfassendes Bild von der Leistung Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter machen zu können, müssen Sie auf verschiedene Informationen zurückgreifen. Es gibt verschiedene Erkenntnisquellen, die sich in ihrer Bedeutung nicht unwesentlich voneinander unterscheiden:

❖ **Unmittelbare Informationen der Beurteilerin oder des Beurteilers**

Die verlässlichste Grundlage einer Beurteilung sind natürlich eigene, möglichst kontinuierliche Wahrnehmungen durch die/den Beurteiler/-in selbst.

Die **direkte Beobachtung** zielt auf die Sammlung von Einzeleindrücken, Sie sollten daher versuchen, die Beobachtung von der Bewertung zu trennen und erst bei der Erstellung der Beurteilung die einzelnen Eindrücke in einer Bewertung auszudrücken. Berücksichtigen Sie hierbei folgende Fragestellungen:

- Welcher Anteil der Arbeit und welche Arbeitsvorgänge sind Ihrer direkten Beobachtung überhaupt zugänglich, welche nicht?
- Welche Bedeutung haben diese Bereiche für den Erfolg Ihrer Mitarbeiterin / Ihres Mitarbeiters in ihrem / seinem Arbeitsgebiet?
- Wie können Sie die Qualität und die Ergebnisse der Ihrer Beobachtung zugänglichen Bereiche überprüfen?

Weitere unmittelbare Tatsachenfeststellungen sind auf der Grundlage **schriftlicher Arbeitsergebnisse** (z.B. einzelne Schriftstücke, Aktenvorgänge etc.) möglich, die jedoch nur einen Teil der Arbeit abbilden. Um eine authentische Auswertung zu erreichen, sollten Sie folgende Überlegungen einbeziehen:

- Wie oft und in welchem Umfang lesen Sie schriftliche Arbeitsergebnisse Ihrer Mitarbeiter/-innen (z.B. immer, stichprobenartig, in schwierigeren Angelegenheiten, nur bei Beschwerden?)?
- Wie und nach welchem Maßstab bewerten Sie schriftliche Arbeitsergebnisse; sind diese Kriterien Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bekannt?
- Setzen Sie den Anspruch an die Qualität und Verwertbarkeit schriftlicher Arbeitsergebnisse nicht gleich damit, wie Sie sie selbst formulieren würden. Nehmen Sie Änderungen in Schriftsätzen möglicherweise lediglich aufgrund eines abweichenden Stilempfindens vor?

❖ **Informationen durch Dritte**

Die Beurteilung kann sich auch auf persönliche Wahrnehmungen oder Werturteile dritter Personen stützen. Dies können andere Vorgesetzte, Mitarbeiter/-innen der zu beurteilenden Person oder andere Kolleginnen und Kollegen sein.

Wichtig hierbei ist, dass Sie sich deutlich machen, ob es sich dabei um nicht bewertete Beobachtungen handelt, die Sie in Ihre eigene Bewertung der oder des Mitarbeiters einbeziehen, oder um ein Werturteil, welches auf einer Vielzahl aus Eindrücken und Beobachtungen beruht. Die unreflektierte Übernahme von Werturteilen anderer gefährdet die Objektivität der Beurteilung, bedenken Sie daher folgendes:

Beurteilungswesen – Informationen und Hinweise

Arbeitshilfe für Beurteilerinnen und Beurteiler

- Welchen Stellenwert und welchen Umfang haben die Informationen Dritter im Rahmen Ihrer Urteilsbildung?
- Legen Sie auf Informationen bestimmter Personen besonderen Wert? Warum?
- Sollten Sie Informationen erhalten, die von Ihrer persönlichen Einschätzung deutlich abweichen, sollten Sie diese genau hinterfragen, bevor Sie sie der Beurteilung zugrunde legen. Überprüfen Sie auch kritisch Ihre eigenen Beobachtungen.

❖ **Beurteilungsbeiträge**

Feststellungen und Bewertungen, die eine früher vorgesetzte Person in einem Beurteilungsbeitrag festgehalten hat, sind durch Sie als Beurteilerin oder Beurteiler zur Kenntnis zu nehmen und zu bedenken. Sie sind nicht gehindert, sich anderweitig Erkenntnisse für den Zeitraum zu verschaffen, der durch den Beurteilungsbeitrag abgedeckt wird.

An die im Beurteilungsbeitrag enthaltenen Werturteile sind Sie nicht in der Gestalt gebunden, dass Sie diese „fortschreibend“ übernehmen müssten, dies ist auch abhängig von den ins Verhältnis zu setzenden Zeiträumen. Wichtig ist, sie bei der Erstellung der Beurteilung angemessen zu berücksichtigen und dies entsprechend kenntlich zu machen.

➤ Beurteilungsnotizen

Werturteile in dienstlichen Beurteilungen entstehen aus Beobachtungen und darauf basierenden Bewertungen. Es ist nicht möglich, dass Beurteiler/-innen sämtliche Einzeleindrücke und Wahrnehmungen von der Arbeit und dem Verhalten der Mitarbeiter/-innen im Gedächtnis abspeichern können. Andererseits müssen Beurteiler/-innen sorgsam darauf achten, sich ihre Meinung über Mitarbeiter/-innen nicht anhand von „Fehlritten“ oder „Glanzlichtern“, die stärker im Gedächtnis verhaftet bleiben, zu bilden (s. „Beurteilungsfehler“).

Spätestens im Rahmen des Beurteilungsgesprächs oder anlässlich eines Streitfalles und des Erfordernisses einer weiteren Plausibilisierung ist der Wert regelmäßig gefertigter Beurteilungsnotizen als Gedächtnisstützen nicht zu unterschätzen. Darüber hinaus tragen Beurteilungsnotizen zu einer fairen Beurteilung bei und mindern die Gefährdung der Objektivität der Beurteilung durch Beurteilungsfehler.

Nehmen Sie sich regelmäßig (einmal im Monat oder einmal im Quartal) **fünf bis zehn Minuten Zeit** für jede bzw. jeden Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und notieren Sie sich ihre gemachten Beobachtungen und Eindrücke. Sie können sich hierbei an folgenden Fragen orientieren:

- Was ist Ihnen an der Person in letzter Zeit aufgefallen?
- Welche besonderen Leistungen hat sie / er erbracht?
- Wann und worüber haben Sie sich über sie / ihn gefreut, wann und worüber mussten Sie Kritik äußern?
- Wie ist sie / er mit einer schwierigen Situation zurechtgekommen?
- Was gelingt ihr / ihm in letzter Zeit besser oder schlechter?
- Wo braucht sie / er Unterstützung?
- Würden Sie die Leistungen und Verhaltensweisen anders bewerten, wenn Ihre Mitarbeiterin ein Mann bzw. Ihr Mitarbeiter eine Frau wäre?

Bei teilzeitbeschäftigten Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern könnten auch noch folgende Überlegungen relevant sein:

- Wie ist die erbrachte Arbeitsleistung in Relation zur reduzierten Arbeitszeit zu bewerten?
- Wie ist Ihre Mitarbeiterin / Ihr Mitarbeiter damit umgegangen, Termine auch unter schwierigen Bedingungen einzuhalten?
- Wie sind die Rahmenbedingungen dafür, dass die Mitarbeiterin / der Mitarbeiter die Anforderungen in gleicher Weise erfüllen kann, wie eine / ein Vollbeschäftigte/-r?

Notieren Sie sich anhand dieser Fragestellungen **einige Stichworte und Beispiele** und verwahren Sie diese als persönliche Gedächtnisstütze unzugänglich für andere.

Wenn Sie sich Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf diese Weise regelmäßig für kurze Zeit widmen, gewinnen Sie einen guten Überblick über deren Entwicklung und Leistungsbild. Sie können Ihre Beurteilungseinschätzung damit sicherer treffen, mit konkreten Beispielen begründen und Ihrer Mitarbeiterin bzw. Ihrem Mitarbeiter eher plausibel und nachvollziehbar machen.

Beurteilungswesen – Informationen und Hinweise

Fragenkatalog für Leistungs- und Befähigungsmerkmale

Der folgende Fragenkatalog soll ohne Anspruch auf Vollständigkeit Hilfestellung leisten bei der Konkretisierung der einzelnen Leistungs- und Befähigungsmerkmale. Angeknüpft wird hierbei an ein „ideales“ Mitarbeiterbild, das von einer reifen Persönlichkeit ausgeht, die sich aktiv und motiviert in den Arbeitsalltag einbringt.

Die einzelnen Fragestellungen sollen dazu beitragen, durch die Betrachtung verschiedener Facetten der Leistungs- und Befähigungsmerkmale eine fundierte Aussage zu erarbeiten.

Aus der Aufzählung folgt keine Wertung in Form einer auf- oder absteigenden Reihung.

Berücksichtigen Sie bitte, dass sich die Beurteilung an den Anforderungen des Dienstpostens bzw. Arbeitsplatzes unter Berücksichtigung des statusrechtlichen Amtes bzw. der Entgeltgruppe auszurichten hat. Demzufolge können nicht alle Verhaltensbeispiele gleichermaßen auf alle Mitarbeiter/innen angewandt werden sondern sind ggf. den Anforderungen entsprechend anzupassen.

Die unter „Führungsverhalten“ genannten Verhaltensmerkmale sind selbstverständlich nur für Beschäftigte mit Führungsverantwortung heranzuziehen.

❖ Fachkompetenz

Fachkenntnisse

Umfang und Differenziertheit der für den wahrgenommenen Aufgabenbereich erforderlichen verwaltungs- und arbeitsplatzspezifischen Fachkenntnisse; fachliche und fachübergreifende Weiterentwicklung.

- Wie umfangreich und detailliert sind die für den Aufgabenbereich erforderlichen Fach- und Methodenkenntnisse (allgemeines Grundwissen, Rechtsvorschriften, Verwaltungsvorschriften, andere Anweisungen, IT-Kenntnisse, Präsentationstechniken o.ä.) vorhanden?
- Wendet sie / er die Fachkenntnisse zielorientiert und sachgerecht, auch auf neue Fragestellungen, an?
- Werden die Fachkenntnisse kontinuierlich weiter entwickelt und Aktualisierungs- oder Optimierungsbedarfe der Fachkenntnisse eigenverantwortlich angegangen?
- Verfolgt sie / er Entwicklungen des eigenen Fachbereichs aktiv und bringt damit neue Ansätze ein?
- Werden Zusammenhänge, Wechselwirkungen und Folgen im Hinblick auf andere Fachdisziplinen erkannt? Denkt sie / er interdisziplinär?
- Werden Möglichkeiten der fachlichen und fachübergreifenden Weiterbildung genutzt?

❖ Leistungsverhalten

a) Arbeitserfolg

Arbeitserfolg, bezogen auf Arbeitsmenge im Verhältnis zur Arbeitsgüte und Arbeitstempo, Verhalten in Stresssituationen.

- Werden Aufgaben gründlich und vollständig, sorgfältig, detailgenau, inhaltlich richtig, formal fehlerfrei und rechtmäßig erledigt?
- Sind die Arbeitsergebnisse ohne fachliche Änderungen in der Praxis verwertbar?
- Sind alle wesentlichen Gesichtspunkte bei der Bewertung eines Sachverhalts berücksichtigt worden?

Fragenkatalog für Leistungs- und Befähigungsmerkmale

- Werden die übertragenen bzw. mit dem Arbeitsplatz verbundenen Aufgaben - gemessen an der zur Verfügung stehenden Arbeitszeit – vollumfänglich erledigt?
- Werden die vereinbarten oder vorgegebenen Ziele erreicht?
- Arbeitet sie / er auch unter Belastungen qualitativ und quantitativ gleich bleibend erfolgreich, z.B. bei hohem Arbeitsanfall, Zeitdruck, schwierigem Kundenklientel, Widerständen, in emotional geladenen Situationen („Stressresistenz“)?
- Werden auch bei schwierigen Aufgabenstellungen und neuen Problemlagen richtige, fundierte und nachvollziehbare Ergebnisse erzielt?

b) Organisationsfähigkeit

Ergebnisorientierte Arbeit, Förderung der fachlichen Zusammenarbeit.

- Wird der Arbeitsplatz aufgaben- und zielübergreifend beherrscht („alles im Blick haben“)?
- Geht sie / er Aufgaben systematisch und zielorientiert an und führt diese zu Ende?
- Richtet sie / er die Arbeitsorganisation auf die zu erreichenden Ziele aus?
- Berücksichtigt sie / er Wechselwirkungen, mögliche Konsequenzen und vorgegebene Rahmenbedingungen?
- Werden andere Fachbereiche erforderlichenfalls frühzeitig einbezogen?
- Plant sie / er im Hinblick auf definierte Ziele die erforderlichen Teilschritte?

- Initiative, Selbständigkeit, Engagement

Selbstständige Aufgabenerledigung, erforderliche Schwerpunktsetzung, eigeninitiatives Entscheidungsverhalten, Optimierung eigener Arbeits- und Handlungsweisen.

- Zeigt sie / er eine ausgeprägte Eigeninitiative in den unterschiedlichsten Situationen und verfolgt eigene Vorstellungen auch bei Problemen engagiert?
- Werden Aufgaben soweit möglich eigenständig und eigenverantwortlich (erledigt)?
- Werden vorhandene Verantwortungsspielräume ausgeschöpft bzw. eingefordert?
- Werden Ideen in Gestaltungs- und Handlungsvorschläge umgesetzt?
- Werden Entscheidungen sicher und rechtzeitig getroffen?
- Werden selbständig erforderliche Prioritäten gesetzt?
- Setzt sie / er anspruchsvolle Maßstäbe für die eigene Leistung? Überprüft und optimiert sie / er kontinuierlich Arbeitsprozesse und Handlungsweisen?

- Arbeitsplanung

Frühzeitige und wirklichkeitsnahe Planung, Beachtung von Prioritäten, Einhaltung vorgegebener/vereinbarter Termine.

- Achtet sie / er auf die Erledigung der (vorgegebenen) Arbeitsmenge?
- Werden Arbeitsabläufe frühzeitig und wirklichkeitsnah geplant und strukturiert?
- Werden Arbeitsergebnisse zuverlässig zu den vorgegebenen /vereinbarten bzw. für den Arbeitsablauf zweckmäßigen Terminen vorgelegt?

- Werden vorgegebene oder vereinbarte Prioritäten beachtet?

c) Wirtschaftliches Handeln / Verhalten

Berücksichtigung des Kostenaspekts, sinnvoller Ressourceneinsatz, Verbesserung von Arbeitsabläufen.

- Werden Kosten-Nutzen-Gesichtspunkte bei der Aufgabenerledigung berücksichtigt? Steht der Arbeitsaufwand in angemessenem Verhältnis zur Zielerreichung?
- Werden Ressourcen (Arbeitszeit, Finanz- und Sachmittel) sinnvoll, effektiv und kostenbewusst eingesetzt?
- Richtet sie / er Arbeitsprozesse dahingehend aus, Doppelarbeit zu vermeiden?
- Werden Arbeitsabläufe und Aufgaben im Hinblick auf Wirtschaftlichkeit kritisch hinterfragt und/oder Verbesserungen initiiert?
- Werden ressourcen- oder kostenwirksame Belange anderer bei der Zielsetzung berücksichtigt?

d) Sozialverhalten / Kommunikation

- schriftliche Ausdrucksweise

Fähigkeit, sich überzeugend und eindeutig auszudrücken, adressatengerechte und verständliche Argumentation.

- Ist ein angemessener Wortschatz vorhanden, werden Grammatik und Rechtschreibung beherrscht?
- Werden Gedanken und Argumentationen präzise, nachvollziehbar, inhaltlich schlüssig und gewandt formuliert? Wird der Gedankenaufbau überzeugend strukturiert?
- Drückt sie / er sich verständlich, situations- und adressatengerecht aus?
- Werden divergierende Vorstellungen berücksichtigt und problemschöpfend dargestellt?
- Beschränken sich die Ausführungen auf das Wesentliche oder neigt sie / er zu unnötiger Weitschweifigkeit?

- Mündliche Ausdrucksweise / Kontaktfähigkeit

Verständliche Argumentation und Information, eindeutiger und überzeugender Ausdruck, aufmerksame und aktive Zugewandtheit, Fähigkeit zum Aufbau von Kontakten und Netzwerken.

- Treffen die für die schriftliche Ausdrucksweise genannten Beispiele für den mündlichen Ausdruck entsprechend zu?
- Formuliert sie / er flüssig in der Darstellung und wortgewandt? Ist die Aussprache deutlich?
- Werden erforderlichenfalls Vortrags- und Visualisierungstechniken zur besseren Veranschaulichung des Gesagten genutzt?
- Geht sie / er auf Gesprächspartner zu? Ist das Auftreten sicher, höflich und natürlich? Wirkt sie / er in Sprache und Körpersprache authentisch?

Fragenkatalog für Leistungs- und Befähigungsmerkmale

- Wirkt sie / er vertrauenswürdig, ist offen für Beziehungsaufnahmen und sucht aktiv den Kontakt?
- Hört sie / er aufmerksam zu, stellt Fragen und lässt andere ausreden? Stellt sie / er sich auf Gesprächspartner ein und reagiert entsprechend?
- Schafft sie / er Akzeptanz für den eigenen Standpunkt und gewinnt andere für eigene Ansichten?
- Pflegt und nutzt sie / er Informations- und Kontaktnetze für die dienstliche Tätigkeit?

- Kooperation/Wertschätzung/ Einfühlsamkeit

Fähigkeit und Bereitschaft zur Teamarbeit, angemessener Umgang gegenüber konstruktiver Kritik, Fähigkeit zur Selbstkritik, respektvolle und unvoreingenommene Haltung, nimmt angemessene Rücksicht auf andere.

- Verhält sie / er sich offen und für andere nachvollziehbar?
- Ist sie / er hilfsbereit und unterstützt andere, z.B. mit rechtzeitiger und umfassender Information und der Weitergabe von Wissen?
- Wird die Zusammenarbeit untereinander aktiv gefördert, indem sie / er sich engagiert zusammen mit anderen für gemeinsame Ziele einsetzt und zur gemeinsamen Aufgabenerfüllung beiträgt?
- Werden aktive Versuche zur Konfliktbewältigung unternommen? Vermittelt sie / er bei unterschiedlichen Interessen?
- Ist das Verhalten zur / zum Vorgesetzten verlässlich, aufgeschlossen und loyal?
- Ist sie / er sensibel für Spannungen und Probleme im Arbeitsumfeld und greift diese lösungsorientiert auf?
- Zeigt sie / er eine gesunde und realistische Selbsteinschätzung sowie Fähigkeit zur Selbstkritik und geht damit um?
- Akzeptiert sie / er konstruktive Kritik, setzt sich damit auseinander und stellt Verhaltensweisen oder Arbeitsabläufe entsprechend um?

- Gleichstellungskompetenz

Unterstützung des Ziels der Gleichstellung von Frauen und Männern; Umfang und Differenziertheit der Kenntnisse über Auswirkungen von Entscheidungen auf Frauen und Männer, Berücksichtigung der unterschiedlichen Belange.

- Verfügt sie / er über Kenntnisse zu den Grundlagen, der Strategie und der Umsetzung des Gender Mainstreaming sowie des Gleichstellungsrechts?
- Erfasst sie / er die gleichstellungsrelevanten Aspekte ihres / seines Arbeitsbereichs, insbesondere die unterschiedlichen Lebenslagen und –situationen von Frauen und Männern, erkennt sie/er spezifische Auswirkungen und bezieht sie in das weitere Vorgehen ein?
- Reflektiert sie / er die eigene Geschlechterrolle und damit verbundene Wertvorstellungen kritisch und bringt dies in die Arbeit ein?

Beurteilungswesen – Informationen und Hinweise

Fragenkatalog für Leistungs- und Befähigungsmerkmale

❖ Führungsverhalten

a) Organisation und Steuerung der Arbeitsbereiche

Effizienter Einsatz von Personal und Sachmitteln, sinnvolle Ordnung von Arbeitsabläufen, Ziel- und Prioritätensetzung.

- Werden Arbeitsabläufe sinnvoll geordnet; werden Personal und Sachmittel mittels durchdachter Aufgabenverteilung effizient eingesetzt?
- Handelt sie / er vorausschauend und nimmt gedanklich notwendige Anpassungen vorweg?
- Wird funktionsübergreifend gedacht und werden an einem Prozess zu beteiligende Personen, Interessengruppen, Institutionen einbezogen?
- Benennt sie / er Ziele, werden Prioritäten gesetzt und überprüft?
- Werden Entwicklungen rechtzeitig eingeleitet und vorangetrieben, Ziele dynamisch verfolgt, Mitarbeiter/innen auf ein Ziel hin gelenkt und gesteuert?
- Wird die fachlich-methodische Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sichergestellt?
- Werden angemessenen Aufgaben, Entscheidungsbefugnisse und Verantwortung an Mitarbeiter/innen delegiert und dabei deren persönliche Fähigkeiten und Kenntnisse berücksichtigt?

b) Mitarbeiterführung

Förderung von Engagement, Leistungsbereitschaft und Eigenständigkeit, transparente Entscheidungsfindung, realistische und konstruktive Leistungsrückmeldung, Schaffung von zeitnahen und effizienten Informationsstrukturen.

- Übernimmt sie / er Verantwortung für eigenes Handeln und das der Mitarbeiter/innen?
- Bezieht sie / er die Mitarbeiter/innen rechtzeitig, zielgerichtet und in angemessenem Umfang in Entscheidungsprozesse ein?
- Schafft sie / er die Möglichkeit zu einem regelmäßigen Informationsaustausch im Arbeitsbereich?
- Werden Mitarbeiter/innen zeitnah und umfassend aufgabenorientiert informiert?
- Überprüft sie / er regelmäßig die Zielerreichung, gibt entsprechende Rückmeldung und ergreift ggf. anleitende und / oder unterstützende Maßnahmen?
- Werden Mitarbeiter/innen angehört und dabei unterstützt, ihre Arbeitsergebnisse vor anderen zu vertreten und zu präsentieren?
- Werden Leistungen, Stärken und Schwächen der Mitarbeiter/innen realistisch beschrieben und bewertet, ohne dabei zu verletzen?

c) Motivationsfähigkeit

Motivierung durch vorbildliches und faires Verhalten, Fähigkeit zur Überzeugung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von der Sinnhaftigkeit ihrer Tätigkeit.

- Werden Leistungsbereitschaft und Arbeitsfreude der Mitarbeiter/innen erhalten und gefördert durch regelmäßige Gespräche, Beratung, Unterstützung und vorbildhaftes Verhalten?

- Erkennt sie / er gute Leistungen an und lobt individuell?
- Versteht sie / er es, Mitarbeiter/innen für die Aufgaben zu gewinnen, werden realistische Leistungsanreize gegeben?
- Fordert, fördert und unterstützt sie / er Vorschläge der Mitarbeiter/innen und berücksichtigt diese bei Entscheidungen?
- Spricht sie / er eigene Ziele, Motive und Empfindungen offen, ehrlich und glaubwürdig an und macht ihr / sein Handeln transparent?
- Wird der Anteil der Mitarbeiter/innen an Arbeitsergebnissen deutlich gemacht?
- Werden Eingriffe in das Arbeitsverhalten der Mitarbeiter/innen auf das Notwendige beschränkt?

d) Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Gezielte und chancengerechte Förderung der weiteren beruflichen Entwicklung und Fortbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Durchführung von Personalfördergesprächen, Berücksichtigung der Gleichstellung von Frauen und Männern sowie der Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

- Werden Mitarbeiter/innen in ihrer persönlichen und beruflichen Entfaltung gefördert?
- Findet eine kontinuierliche Auseinandersetzung mit den Leistungen und Befähigungen der Mitarbeiter/innen statt?
- Gibt sie / er regelmäßig und in angemessener Form Rückmeldung über die Form der Zusammenarbeit, werden entsprechende Instrumente (z.B. MVG) genutzt?
- Werden bedarfsorientiert Qualifizierungs- oder Fördermaßnahmen angeregt, um die Entwicklung der Mitarbeiter/innen zu fördern?
- Werden geschlechtsspezifische Unterschiede erkannt und berücksichtigt?
- Gibt sie / er allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die gleichen Chancen zur Entfaltung und Entwicklung? Werden Bevorzugungen oder Benachteiligungen vermieden?
- Achtet sie / er auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, wird diese aktiv gefördert und unterstützt?

Beurteilungswesen – Informationen und Hinweise

Fragenkatalog für Leistungs- und Befähigungsmerkmale

❖ **Befähigungsmerkmale**

1. Denk- und Urteilsvermögen

z.B. Sachverhalte und Fragestellungen schnell und differenziert erfassen, eigenständig und folgerichtig durchdenken und Problemlösungen erarbeiten

- Wie ausgeprägt sind Entscheidungsfreude, Selbständigkeit und Sicherheit bei der Urteilsfindung?
- Können fachliche Zusammenhänge, unterschiedliche Ursachen und Interessenlagen erkannt werden?
- Ist sie / er in der Lage, sämtliche Aspekte eines Sachverhalts zu erkennen und verschiedene Lösungsansätze zu entwickeln?
- Ist sie / er in der Lage Vorstellungen vor dem Hintergrund neuer Erkenntnisse und Informationen zu modifizieren und zu revidieren?

2. Konzeptionelles Arbeiten

z.B. Entwicklung von grundsätzlichen, systematischen und praxisgerechten Vorstellungen, Einschätzung und Berücksichtigung zukünftiger Entwicklungen

- Ist sie / er in der Lage, aktuelle oder zukünftige Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und aufzugreifen?
- Wie ausgeprägt ist die Fähigkeit, übergreifende (z.B. politische, soziale, o.ä.) Zusammenhänge und Entwicklungen zu erkennen und zu berücksichtigen?

3. Kreativität

z.B. Einbringen eigener konstruktiver Ideen, Aufzeigen von Alternativen, Entwicklung unterschiedlicher, auch unüblicher, Lösungsansätze

- Ist sie / er aufgeschlossen gegenüber Veränderungen? Wie ausgeprägt ist die Innovationsfähigkeit?
- Ist sie / er in der Lage, in unsicheren, noch nicht klar definierten Situationen zu improvisieren?
- Können auch aufbauend auf fremden Lösungsansätzen weiterhin eigene Ideen entwickelt werden?
- Ist sie/er in der Lage Antworten auf Standard-Argumente wie: "Das haben wir noch nie gemacht!" zu geben?

4. Kollegialität

z.B. Konstruktive und vertrauensvolle Zusammenarbeit, Offenheit im Umgang mit anderen, Kollegialität und Hilfsbereitschaft, Fähigkeit und Bereitschaft zur Teamarbeit

- Nimmt sie / er die Gefühle, Bedürfnisse und Sorgen anderer wahr und tritt diesen mit der gebotenen Wertschätzung gegenüber?
- Findet sie / er leicht Kontakt mit Kollegen und Kolleginnen? Wird sie / er im Kollegenkreis besonders geschätzt?

5. Umgang mit Konfliktsituationen

z.B. Aufgeschlossenheit gegenüber sachlicher Kritik, lösungsorientiertes Verhalten, Verhandlungsgeschick, Fähigkeit zur Stressbewältigung, Fähigkeit zu Interessenausgleich und Selbstkontrolle

- Kann sachliche Kritik angemessen geäußert und entgegengenommen werden?
- Ist sie / er in der Lage, in Konfliktsituationen frühzeitig Handlungsbedarf zu erkennen, unterschiedliche Interessen zu integrieren und damit konstruktiv zu der Lösungsfindung beizutragen?
- Ist sie / er fähig, Emotionen zu kontrollieren, insbesondere in Belastungssituationen?
- Ist sie / er fähig zu Stressbewältigung und hat eine angemessene Frustrationstoleranz?
- Wie ausgeprägt ist die Fähigkeit, zu Konfliktregelungen beizutragen, unterschiedliche Interessen auf ein Ziel auszurichten und Kompromisse einzugehen?
- Werden Konflikte ausgehalten, ihnen nicht unnötigerweise aus dem Weg gegangen?

6. Adressaten- und kundenorientiertes Verhalten

z.B. Freundliches und aufgeschlossenes Verhalten gegenüber Dritten, Eingehen auf deren Bedürfnisse, überzeugendes Auftreten, kompetenter Umgang, individuellen Besonderheiten Rechnung tragen, Dienstleistungsorientierung

- Verfügt sie / er über ein kompetentes, überzeugendes und taktvolles Auftreten gegenüber internen oder externen Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartnern? Strahlt sie / er ein gesundes Selbstvertrauen, Gelassenheit und Zuversicht aus?
- Ist sie / er freundlich und aufgeschlossen im Umgang, wird Geduld und Bereitschaft zur Hilfestellung auch bei schwierigen Adressaten praktiziert?
- Orientiert sie / er sich an Rechten, Bedürfnissen und Interessen Dritter und trägt deren individuellen Besonderheiten Rechnung?
- Trägt sie / er durch ihr / sein Verhalten zu Akzeptanz / dem Abbau von Vorbehalten bei?

7. Durchsetzungsvermögen

z.B. Getroffene Entscheidungen mit überzeugenden Argumenten auch gegen Einwendungen durchsetzen, sich mit anderen Argumenten auseinandersetzen, ohne die eigene Linie zu verlassen, Verantwortung für eine Entscheidung übernehmen und klare Position beziehen

- Kann sie / er zu ihrer / seiner Meinung stehen und vertritt diese auch gegen Widerstände, ohne jedoch starr darauf zu beharren?
- Kann sie / er andere inhaltlich durch glaubhafte, durchdachte Argumentation überzeugen?
- Ist sie / er in der Lage, sich mit Argumenten anderer auseinanderzusetzen, ohne die eigene Linie unnötigerweise zu verlassen?
- Wie ausgeprägt ist die Fähigkeit, die Verantwortung für eine – auch unliebsame - Entscheidung zu übernehmen, diese umzusetzen und klare Position zu beziehen?
- Bleibt sie / er bei Widerständen standhaft, lässt sich nicht unter Druck setzen und verfällt nicht in Rechtfertigungszwänge?