

**Arbeitshilfe für
die Beurteilung der Beamtinnen*Beamten
der Stadtverwaltung Dortmund**

Herausgeber

Stadt Dortmund, Personal- und Organisationsamt, Personalmanagement (11/3-5)

Redaktion

Elke Kraushaar (verantwortlich), Sabine Kassebaum, Michael Pompetzki

Stand

Oktober 2019

Vorbemerkung

Mit dieser Broschüre möchten wir Ihnen als Beurteilende eine Arbeitshilfe zu den Richtlinien zur Beurteilung der Beamtinnen*Beamten der Stadt Dortmund zur Verfügung stellen.

Insbesondere bei neuen Beurteilerinnen*Beurteilern treten häufig Fragen und Unsicherheiten auf. Aber auch Führungskräfte, die schon mehrere Beurteilungen erstellt haben, fühlen sich oft unwohl in der Beurteilendenrolle. Personalbeurteilungen werden mitunter als notwendiges Übel betrachtet und sind auch deshalb ins Gerede gekommen, weil sie (zu Recht) als subjektive Werturteile empfunden werden und der Verdacht besteht, dass unterschiedliche Maßstäbe verwendet werden. Die Anfertigung einer fehlerfreien Personalbeurteilung stellt hohe Anforderungen an die Beurteilenden, da nicht nur führungspsychologische Aspekte, sondern auch rechtliche Vorgaben beachtet werden müssen.

Das Personalmanagement (11/3-5) als zentral zuständige Stelle für das Verfahren zur Beurteilung der Beamtinnen*Beamten möchte Sie mit dieser Broschüre in Ihrer Aufgabe unterstützen. Die Arbeitshilfe soll Sie kurz und knapp auf die wichtigsten Punkte im Beurteilungswesen hinweisen und Ihnen einige der am häufigsten gestellten Fragen beantworten.

Im Seminar „Gute Personalarbeit! Richtig beurteilen“, das regelmäßig insbesondere vor den Regelbeurteilungstichtagen durchgeführt wird, werden Ihnen weitere und aktuelle Hinweise gegeben.

Wenn Sie über diese Hinweise hinaus noch Fragen haben oder Unterstützung benötigen, stehen Ihnen Sabine Kassebaum, Tel. 50 – 2 59 79 und Michael Pompetzki, Tel. 50 – 2 27 17, gerne zur Verfügung.

Rechtliche Regelungen zum Beurteilungswesen

◆ Welche Regelungen sind zu beachten?

Die Notwendigkeit der Personalbeurteilung für Beamtinnen*Beamte ergibt sich aus Rechtsvorschriften wie z. B. § 92 Landesbeamtengesetz (LBG) und Regelungen der Laufbahnverordnung (LVO).

Für die Beurteilungen der Beamtinnen*Beamten der Stadt Dortmund sind außerdem die Beurteilungsrichtlinien der Stadt Dortmund (siehe Anlage 1) zu beachten.

◆ Beurteilungsarten:

Die Beamtinnen*Beamten der Stadt Dortmund sind mindestens alle drei Jahre hinsichtlich Befähigung, fachlicher Leistung und Eignung eingehend dienstlich zu beurteilen („Regelbeurteilung“).

Außerdem sind sie aus folgenden Anlässen („Anlassbeurteilung“) zu beurteilen:

- während der Probezeit zu dem jeweils vom Personal- und Organisationsamt festgesetzten Zeitpunkt; erstmalig nach 12 Monaten
- vor Beendigung der Probezeit
- bei Umsetzung zu einem anderen Fachbereich
- vor Umsetzung in eine höherwertige Planstelle
- vor Übertragung eines anderen Amtes mit höherem Endgrundgehalt (Beförderung)
- vor Übertragung des 2. Einstiegsamtes der Laufbahngruppe 2
- vor Versetzung zu einem anderen Dienstherrn nach § 92 LBG
- anlässlich eines Antrages auf Erteilung eines Dienstzeugnisses nach § 92 LBG

Es darf ausschließlich aus den genannten Gründen und auf Anforderung der Personalverwaltung beurteilt werden, nicht aber auf Verlangen der zu beurteilenden Person.

◆ Beurteilungsverfahren

Die Beurteilung ist das Ergebnis eines Bewertungsprozesses, der sich über den gesamten Beurteilungszeitraum erstreckt. Bereits während des Beurteilungszeitraums sollten den Beamtinnen*Beamten daher Rückmeldungen zu den erbrachten Leistungen gegeben werden. Zur Absicherung eigener Erkenntnisse führt die*der Erstbeurteilende ein Beurteilungsvorgespräch mit den zu Beurteilenden. Dieser Schritt dient ebenso wie Beurteilungskonferenzen und die Überprüfung durch die*den Zweitbeurteiler*in der Objektivierung der Beurteilung.

Ca. zwei Monate vor Regelbeurteilungsstichtagen werden Fachbereichs-, Dienst- und Institutsleitungen vom Personalmanagement (11/3-5) angeschrieben. Dem Anschreiben ist eine Liste der zu beurteilenden Personen beigefügt. Bei den Regelbeurteilungen ergeben sich häufig kurzfristig Änderungen, daher ist die Liste ggf. zu ergänzen und die Änderungen sind dem Personalmanagement (11/3-5) mitzuteilen.

Anlassbeurteilungen werden in der Regel vor Beendigung der Probezeit und vor einer Beförderung angefertigt, in einigen Fällen auch bei einer Umsetzung auf Anforderung der Personalverwaltung. Sie werden durch das Personalmanagement (11/3) unmittelbar im Fachbereich angefordert.

Die erforderlichen Beurteilungsvordrucke sowie Beurteilungsübersichten und Beurteilungssammelübersichten (B1 – B3) sind auf Lotus Notes in der Datenbank „Dienstvorschriften -> Art der Vorschriften -> Richtlinien u.a.“ gespeichert, außerdem sind sie als Anlagen 2 – 4 dieser Arbeitshilfe abgedruckt.

Zunächst erstellt die unmittelbare Führungskraft einen Beurteilungsentwurf und stellt diesen der*dem Zweitbeurteiler*in zur Verfügung. Die Aufgabe der Zweitbeurteilenden ist es nicht, die Beurteilten ebenfalls zu bewerten, sondern zu überprüfen, ob die Erstbeurteiler*innen die gesamte Skalenbreite nutzen und ggf. zum Ausgleich der Maßstäbe zu hinterfragen, welche Beurteilungsmaßstäbe angelegt werden. Empfehlenswert sind regelmäßige Beurteilungskonferenzen mit allen Erstbeurteilenden, um einen einheitlichen Beurteilungsmaßstab zu gewährleisten. Ziel der Abstimmung zwischen Erstbeurteiler*in und Zweitbeurteiler*in ist es, einen Konsens zu erzielen. Die endgültige Beurteilung (Unterzeichnet von Erst- und Zweitbeurteilenden) ist der*dem zu Beurteilenden in einem Beurteilungsgespräch von der*dem Erstbeurteiler*in bekannt zu geben.

Durch die Unterzeichnung der Beurteilung seitens der*des Beurteilten wird dokumentiert, dass die*der Beurteilte Gelegenheit erhalten hat, die Beurteilung zu lesen und zur Kenntnis zu nehmen. Die Unterschrift bedeutet nicht, dass die*der Beurteilte mit der Beurteilung einverstanden ist.

Die*der Erstbeurteiler*in füllt, nachdem alle Regelbeurteilungen erstellt wurden, die Beurteilungsübersicht auf dem Vordruck B2 (Anlage 3) aus und leitet diese mit den Beurteilungen der*dem Zweitbeurteiler*in zu. Diese*r wiederum füllt die Beurteilungssammelübersicht auf dem Vordruck B3 (Anlage 4) aus.

Wichtig ist, dass zu jeder Regelbeurteilung zusätzlich ein Erfassungsbogen (Anlage 5) ausgefüllt wird, damit die Daten digitalisiert und unter SAP/HR gespeichert werden können. Der Erfassungsbogen ist nur zu Regelbeurteilungen auszufüllen, Anlassbeurteilungen werden beim Personal- und Organisationsamt manuell eingepflegt.

Die Beurteilungen mit den Sammelübersichten werden über die Dezernentinnen*Dezernenten dem Personalmanagement (11/3-5) zugeleitet. Hier erfolgt die formale und inhaltliche Prüfung der Beurteilungen. Entsprechen die Beurteilungen den Richtlinien, werden sie der Personalakte zugeführt. Anderenfalls werden die Beurteilungen zur Überprüfung an den Fachbereich zurückgesandt.

Der Ablauf ist auch dem Diagramm unter Anlage 6 dieser Arbeitshilfe zu entnehmen.

◆ Wer wird beurteilt?

Es sind grundsätzlich alle Beamtinnen*Beamten, die das 55. Lebensjahr (im feuerwehrtechnischen Dienst das 50. Lebensjahr) noch nicht vollendet haben, zu beurteilen.

Ausgenommen sind:

- Kommunale Wahlbeamtinnen*Wahlbeamte auf Zeit
- sowie Personen im Vorbereitungsdienst.

Sofern zum Regelbeurteilungsstichtag die zu Beurteilenden erkrankt sind, sind die Beurteilungen nach Wiederaufnahme des Dienstes der betroffenen Personen unverzüglich nachzuholen und unaufgefordert an das Personalmanagement (11/3-5) zu senden.

Auf die Regelbeurteilung von zum Stichtag längerfristig beurlaubten Beamtinnen*Beamten wird verzichtet. Längerfristig umfasst hierbei einen Zeitraum von mehr als sechs Monaten.

Auf eine Regelbeurteilung kann verzichtet werden, wenn die*der Beamtin*Beamte innerhalb eines Jahres vor dem Beurteilungsstichtag eine Bedarfsbeurteilung erhalten und bis zum Stichtag keine Leistungsveränderung stattgefunden hat. Die Entscheidung hierüber trifft das Personal- und Organisationsamt.

◆ Wer beurteilt?

Als Erstbeurteiler*in beurteilt in der Regel die direkte Führungskraft. Die*der Beamtin*Beamte muss ihr mindestens drei Monate unterstellt sein, um zu gewährleisten, dass ein ausreichender Eindruck vom Leistungsvermögen besteht. Bei einem kürzeren Zeitraum erstellt die bisherige Führungskraft die Beurteilung. Steht diese nicht mehr im Dienst der Stadt Dortmund, beurteilt als Erstbeurteiler*in die nächsthöhere Führungskraft.

Die Beurteilung soll den gesamten Beurteilungszeitraum erfassen. War die*der Beurteiler*in nicht während des gesamten Zeitraumes Führungskraft der*des zu Beurteilenden, entscheidet die Führungskraft nach pflichtgemäßem Ermessen, ob und wie die erforderlichen Informationen über die restliche Zeit erhoben werden (ggf. sind bisherige oder nächsthöhere Führungskräfte in die Beurteilung einzubinden).

Zweitbeurteiler*in ist die*der übergeordnete Vorgesetzte der*des Erstbeurteilenden. In Fällen, in denen dies die*der Oberbürgermeisterin*Oberbürgermeister wäre, übt diese Funktion die*der Personaldezernent*in aus.

In Fällen, in denen die*der Personaldezernent*in Erstbeurteilende*r ist, übt diese Person auch die Funktion der*des Zweitbeurteilerin*Zweitbeurteilers aus.

Dies gilt auch für Personalratsmitglieder, die nur von der*dem Vorsitzenden des Personalrats beurteilt werden.

◆ Beurteilungsmaßstäbe

Die **Beurteilung der Einzelmerkmale** erfolgt anhand einer siebenstufigen Bewertungsskala. Den einzelnen Punktwerten kommt dabei folgende Bedeutung zu:

7. liegt deutlich über den Anforderungen
6. liegt über den Anforderungen
5. entspricht voll den Anforderungen
4. entspricht den Anforderungen
3. entspricht noch den Anforderungen
2. liegt unter den Anforderungen
1. liegt deutlich unter den Anforderungen

Wichtig: Die zu beurteilende Person ist nach dem statusrechtlichen Amt zu beurteilen und nicht nach den dieser Person übertragenen Aufgaben. Maßstab ist also das verliehene Amt und die an dieses Amt zu stellenden Anforderungen (also z.B.: Was kann ich von einer* einem Beamtin*Beamten in der Besoldungsgruppe A 11 an Fachkenntnissen erwarten?). Das heißt auch, dass Personen, die höherwertige Tätigkeiten als die ihres Statusamtes entsprechenden, wahrnehmen, bei der Beurteilung besser abschneiden als diejenigen, die bereits ein höheres statusrechtliches Amt inne haben, da sie an geringeren Anforderungen zu messen sind.

Ziel dieser auch durch die Rechtsprechung definierten Verfahrensweise ist es, vergleichbare Beurteilungen für alle Beamtinnen*Beamten des gleichen statusrechtlichen Amtes zu erreichen, um so bei personalwirtschaftlichen Entscheidungen eine Bestenauslese zwischen Beamtinnen*Beamten derselben Fachrichtung in derselben Besoldungsgruppe zu ermöglichen.

Ermittlung des Gesamturteils

Bei der Begründung des Gesamturteils einer dienstlichen Beurteilung muss die Gewichtung der Einzelmerkmale auf die Anforderungen des Statusamtes bezogen sein und darf nicht unter Bezug auf den konkreten Dienstposten unterschiedlich erfolgen. Der Dienstherr muss dafür Sorge tragen, dass innerhalb des Geltungsbereichs einer Beurteilungsrichtlinie oder innerhalb einer bestimmten Gruppe von Beamtinnen*Beamten, die Gewichtung der Einzelmerkmale dienstlicher Beurteilungen einheitlich vorgenommen wird. Die Vorgabe von prägenden Merkmalen eines Statusamtes muss sich am Bedeutungsgehalt der Begriffe Eignung, Befähigung und fachliche Leistung orientieren. So stehen Einzelmerkmale wie z.B. „Arbeitsgüte“ und „Arbeitsmenge“ (Qualität und Quantität des Arbeitsergebnisses) regelmäßig im Vordergrund, weil sie den Kern von Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung ausmachen (BVerwG, Urteil vom 01.03.2018 - 2 A 10.17).

Zur Sicherstellung einer einheitlichen Vorgehensweise und zur Erreichung eines einheitlichen Maßstabes werden verbindliche Gewichtungen der Einzelmerkmale bezogen auf das jeweilige statusrechtliche Amt einer Laufbahn durch das Personal- und Organisationsamt vorgegeben.

Diese sind den Beurteilungsrichtlinien (Punkt 6.2.2) zu entnehmen.

Aus den so bewerteten und gewichteten Einzelmerkmalen ist, losgelöst von der siebenstufigen Beurteilungsskala für die einzelnen Beurteilungsmerkmale, das einer der nachfolgend angeführten Beurteilungsnoten entsprechende Gesamturteil zu bilden.

Die*der Beurteilte ist unter Beachtung ihres*seines statusrechtlichen Amtes zur Wahrnehmung der ihr*ihm übertragenen Aufgaben wie folgt geeignet:

- entspricht nicht den Anforderungen
- entspricht den Anforderungen
- über den Anforderungen
- deutlich über den Anforderungen.

Bei der Ermittlung des Gesamturteils ist generell zu beachten, dass sich dieses nicht zwangsläufig oder allein aus der rechnerischen Betrachtung der Bewertungen der Einzelfaktoren ergibt bzw. ergeben darf. Ein Abweichen von der rein rechnerischen Ermittlung des Gesamtergebnisses ist immer dann möglich oder auch zulässig, wenn die*der Beurteiler*in, aufgrund einer eigenständigen Gesamtbetrachtung des jeweiligen Einzelfalls, zu einem abweichenden, wiederum gesondert zu begründenden, Ergebnis gelangt.

In diesem Zusammenhang soll der nachfolgende Sachverhalt der Verdeutlichung dienen:

1. Im Rahmen einer Beurteilung sind Fälle denkbar und auch rechnerisch möglich, wonach eine zu beurteilende Person bspw. in sämtlichen, prägenden Einzelmerkmalen, die Bewertung „über den Anforderungen (6)“ erhält. Alle übrigen, für den Dienstherrn weniger bedeutsamen Einzelmerkmale, werden mit „entspricht voll den Anforderungen (5)“ bewertet. Eine rein rechnerische Betrachtung würde, bei einem Ergebnis von 5,45, zu dem Gesamturteil „entspricht den Anforderungen (5)“ führen.
2. Würde aber eine zu beurteilende Person in sämtlichen, prägenden Einzelmerkmalen mit „entspricht voll den Anforderungen (5)“ beurteilt und in allen übrigen mit „über den Anforderungen (6)“ bewertet, würde die rein rechnerische Ermittlung der Gesamtnote (i.d.F. 5,55) dazu führen, dass diese Person die Beurteilungsnote „über den Anforderungen (6)“ erhält.

Dieser Sachverhalt zeigt, dass die zu beurteilende Person im zweiten Fall, bei einer ausschließlich rechnerischen Betrachtung, insgesamt eine bessere Beurteilungsnote erhalten würde. Im ersten Fall würde die zu beurteilende Person, obwohl sie in den für den Dienstherrn bedeutsamen Merkmalen deutlich besser bewertet wird, eine schlechtere Beurteilungsnote bekommen.

Vor dem Hintergrund derartiger Fallkonstellationen muss es der*dem Beurteiler*in bei der eigenständigen Betrachtung jedes Einzelfalls möglich sein, zu einem abweichenden Gesamtergebnis, als dem rechnerisch ermittelten, zu gelangen. Mithin wäre die Vorgabe einer ausschließlich rechnerischen Zuordnung der Gesamtbeurteilungsnote unzulässig.

Die Erläuterung der Gesamtbeurteilung ist in dem so bezeichneten Feld unter Punkt 4 des Beurteilungsvordruckes vorzunehmen. Einer gesonderten Begründung des

Gesamturteils bedarf es nur dann nicht, wenn sich das Gesamturteil – vergleichbar einer Ermessensreduzierung auf Null – geradezu aufdrängt. Dies ist bspw. dann der Fall, wenn die zu beurteilende Person in nahezu sämtlichen Beurteilungsmerkmalen die gleiche Bewertung erhält.

Die Beurteilung sollte zudem einen Eignungs- und Verwendungsvorschlag enthalten. Zur leichteren Strukturierung und digitalen Erfassung sind die in Anlage 7 aufgeführten Möglichkeiten zu nutzen.

Zu einer schlüssigen Beurteilung gehört auch, die Vereinbarungen des letzten Jahresgesprächs oder des letzten Beurteilungsgesprächs einfließen zu lassen.

◆ **Beurteilungsmerkmale**

Die Beurteilung umfasst 15 Einzelmerkmale.

Es sind ausnahmslos alle Merkmale zu bewerten.

Nachfolgend finden Sie eine kurze Beschreibung der Bedeutung der einzelnen Merkmale und hilfreiche Fragestellungen für diesbezüglich beobachtbares Verhalten.

Auffassungsfähigkeit

bedeutet das Erfassen einer neuen Aufgabe oder Situation unter Berücksichtigung von Schnelligkeit, Richtigkeit, Umfang und Schwerpunkt. Es soll die Fähigkeit, wichtige Gegebenheiten der Arbeit bzw. neuer Aufgaben zu verstehen und sinnvoll anzuwenden, beurteilt werden.

- Ist ein*e Mitarbeiter*in in der Lage, aufgrund vorhandener Grundkenntnisse Informationen, Weisungen und Gegebenheiten richtig und vollständig aufzunehmen und zu verarbeiten?
- Setzt sich die*der Mitarbeiter*in kritisch mit Aufgaben und Situationen auseinander?
- Werden Zusammenhänge und Schwerpunkte erkannt und umgesetzt?
- Ist sie*er in der Lage, sich auf neue Situationen, Anweisungen und Gegebenheiten einzustellen?
- Werden Informationen, Weisungen und Gegebenheiten auch nach mehrmaligen Erläuterungen nicht aufgenommen und verarbeitet?
- Ist die*der Mitarbeiter*in planlos, unkonzentriert, gedankenlos und behält Informationen schlecht? Werden Schwerpunkte nicht erkannt?

Urteilsfähigkeit

meint, durch sorgfältiges Abwägen die richtigen Schlüsse ziehen. Die Selbstständigkeit der Urteilsbildung tritt darin zutage, dass das gefundene Urteil lückenlos und sachlich begründet werden kann.

- Gewinnt die*der Mitarbeiter*in einen klaren Überblick über das Wesentliche und behandelt sie*er Einzelheiten nach ihrer Wertigkeit?

- Findet sie*er unter den Besonderheiten und Zufälligkeiten von Vorgängen das Gemeinsame und Gesetzmäßige heraus?
- Kann die*der Mitarbeiter*in den Kern eines Problems systematisch aus den Einzelheiten herausarbeiten?
- Setzt die*der Mitarbeiter*in angemessene Prioritäten?
- Hat die*der Mitarbeiter*in genaue Vorstellungen von den Zielsetzungen des eigenen Arbeitsbereiches, so dass sie*er Abweichungen und eventuell nachteilige Auswirkungen frühzeitig erkennen und deren Ursachen gezielt ermitteln kann?
- Gehen die Bemühungen, Klarheit in der Sache zu gewinnen, zeitlich über den zweckmäßigen Aufwand hinaus?
- Neigt sie*er zu Übersystematisierung?
- Verbeißt die*der Mitarbeiter*in sich in Probleme oder Details so sehr, dass sie*er andere Aufgaben ungerechtfertigt vernachlässigt?

Ausdrucksfähigkeit

umfasst die mündliche und schriftliche Ausdrucksfähigkeit. Wichtig hierbei sind die Präzision, Deutlichkeit, Ausdrucksbreite, logische Gedankenfolge und Sachverhaltsdarstellungen.

- Kann die*der Mitarbeiter*in eigenes Wissen sachlich richtig und angemessen vollständig an andere weitergeben?
- Drückt sie*er sich mündlich sowohl der Sache entsprechend als auch für die*den Gesprächspartner*in verständlich aus?
- Spricht sie*er klar und verständlich, formuliert sie*er flüssig?
- Drückt sie*er sich knapp und präzise aus?
- Kann sie*er auch komplizierte Sachverhalte verständlich darlegen?
- Wirken die Ausführungen inhaltlich und persönlich überzeugend?
- Ist sie*er bereit und fähig, auch vor einem großen Personenkreis zu sprechen?
- Übersieht sie*er über der fachlich exakten Ausdrucksweise den Wissensstand, die Verständnismöglichkeit und die persönlichen Interessen der Gesprächspartner*innen?
- Besteht die Neigung, mit Wortgewandtheit Schwächen in der Sache zu überspielen?
- Verleitet sie*ihn ihre*seine Redegewandtheit zu Weitschweifigkeit, Langatmigkeit und Umständlichkeit?

Verhandlungsgeschick

ist das Geschick, durch methodische Gesprächsführung sowie individuelle Einfühlung ein vorgegebenes Verhandlungsziel zu erreichen. Hierbei kommt es auf die sachliche Argumentation, Überzeugungs-fähigkeit und Zielstrebigkeit an.

- Beweist die*der Mitarbeiter*in Zielstrebigkeit, Einfühlungsvermögen und Überzeugungs-fähigkeit?

- Ist ihre*seine Argumentation klar und sachlich?
- Tritt sie*er sicher auf und vertritt ihre*seine Argumente und Standpunkte sachlich?
- Ist sie*er in der Lage, Verhandlungen und Diskussionen diplomatisch zu führen?
- Benutzt die*der Mitarbeiter*in unsachliche Argumente?
- Geht sie*er auf die*den Verhandlungspartner*in und deren Argumente nicht ein?

Anregbarkeit

bedeutet, über den Aufgabenbereich hinaus aufgeschlossen zu sein und für Probleme und neue Fragestellungen Verständnisbereitschaft zu zeigen. Bewertet werden sollen hier die Entwicklung und das Einbringen von neuen Ideen, die Motivation, die Einstellung zu neuen Arbeitsabläufen und die Mitarbeit bei Problemlösungen.

- Steht die*der Mitarbeiter*in Veränderungsprozessen und neuen Arbeitsabläufen mit Interesse gegenüber?
- Besitzt sie*er die Fähigkeit, eigene Ideen zu entwickeln und einzubringen?
- Versteht sie*er es, eigenständig Alternativmöglichkeiten zu entwickeln und Lösungsfindungen mit einzubringen?
- Besitzt die*der Mitarbeiter*in Motivationsbereitschaft?
- Zeigt sie*er kein Interesse an Veränderungsprozessen und neuen Arbeitsabläufen?
- Fehlt ihr*ihm die Fähigkeit, neue Ideen zu entwickeln und einzubringen?

Arbeitsgenauigkeit

ist die Zuverlässigkeit und Präzision bei der Arbeit. Es kommt hierbei auf den Grad der Sorgfalt, mit der eine Arbeit durchgeführt wird und auf die Verlässlichkeit der Arbeitsqualität an.

- Schafft die*der Mitarbeiter*in Arbeitsergebnisse, die verwertbar und fehlerfrei sind?
- Wird bei der Bearbeitung komplexer Sachverhalte Sorgfalt gezeigt?
- Arbeitet sie*er gewissenhaft?
- Bleibt die Arbeitsqualität kontinuierlich hoch?
- Weisen die Ergebnisse ihrer*seiner Arbeit grundsätzlich Mängel auf?
- Können komplexe Sachverhalte nicht erarbeitet werden?
- Sind die Arbeitsergebnisse in der Regel nicht brauchbar?

Arbeitstempo

wird bewertet anhand der Geschwindigkeit in der Ausführung der Arbeit unter Berücksichtigung der Verwendbarkeit der produzierten Arbeitsergebnisse. Zu bewerten ist die für die Leistung benötigte Zeit oder die in einer bestimmten Zeiteinheit bearbeiteten

Aufgaben im Verhältnis zur Norm.

- Wie schnell wurde die der*dem Mitarbeiter*in aufgetragene Arbeit angefangen bzw. durchgeführt ohne Einbußen an Qualität?
- Kann sie*er auch projektübergreifende Sachverhalte komplex und schnell zusammenfügen?
- Kann die*der Mitarbeiter*in Ergebnisse schnell und sicher präsentieren?
- Leidet das Arbeitsergebnis der*des Mitarbeiterin*Mitarbeiters bei Zeitdruck?
- Fällt es ihr*ihm schwer, Termine einzuhalten?
- Müssen Arbeitsergebnisse häufig angemahnt werden?

Fachkenntnisse

werden daran gemessen, ob das Fachkönnen den vorliegenden Arbeitsanforderungen entspricht. Wichtig sind hierbei das Ausmaß der Vertrautheit mit der Arbeit und die Sicherheit in der Anwendung des Fachwissens.

- Besitzt die*der Mitarbeiter*in die Fachkenntnisse und praktischen Erfahrungen, die zur Erledigung der übertragenen Aufgaben nötig sind, und hat sie*er genügend Grundlagenkenntnisse, um neues Wissen selbstständig darauf aufzubauen und daraus ableiten zu können?
- Reichen die praktischen Erfahrungen über das derzeitige Arbeitsgebiet hinaus?
- Erweitert sie*er aus eigenem Antrieb die Kenntnisse auf dem eigenen Arbeitsgebiet und auf Randgebieten?
- Unterrichtet sie*er sich über neue Probleme und Lösungen?
- Besteht ein ungleiches Verhältnis der theoretischen Kenntnisse zu den praktischen Erfahrungen?
- Ist gegenüber dem allgemeinen fachlichen Wissen das Spezialwissen zu wenig ausgebildet oder umgekehrt?
- Stehen die Weiterbildungsbemühungen zu wenig im Zusammenhang mit den derzeitigen Aufgaben und künftigen Möglichkeiten?
- Hat sie*er den Anschluss an die fachliche Weiterbildung teilweise verloren?
- Verfügt sie*er über ein adäquates Einzelwissen, aber ohne Überblick?

Aus- und Fortbildungsbereitschaft

bildet nicht nur das Interesse an dienstbezogenen Weiterbildungen und das Bestreben, Kenntnisse und Erfahrungen über das eigene Arbeitsgebiet hinaus zu erweitern ab, sondern auch die tatsächliche Teilnahme an Fortbildungsmaßnahmen.

- Informiert sich die*der Mitarbeiter*in regelmäßig über aktuelle Fortbildungsmaßnahmen?
- Nimmt sie*er regelmäßig und obligatorisch an Weiterbildungsangeboten teil?

- Profitiert der Dienstbetrieb von den neu gewonnenen Erkenntnissen der*des Mitarbeiterin*Mitarbeiters?
- Ignoriert die*der Mitarbeiter*in die über das eigene Aufgabengebiet hinausgehenden Informationen?
- Lehnt sie*er es ab, an Fortbildungsmaßnahmen teilzunehmen?
- Wird die*der Mitarbeiter*in den steigenden Anforderungen des Dienstbetriebes durch Desinteresse nicht mehr gerecht?

Planungs- und Organisationsgeschick

ist der rationelle Zeit-, Kraft- und Kostenaufwand bei der Erledigung des täglichen Arbeitspensums. Beurteilt werden soll die Fähigkeit, die eigene Arbeit unter logischen und wirtschaftlichen Aspekten sinnvoll zu ordnen und zu bearbeiten.

- Kann die*der Mitarbeiter*in nach einem klar durchdachten umsichtigen Plan arbeiten und teilt sie*er sich ihre*seine Zeit danach ein?
- Setzt sie*er sich Zwischenziele?
- Plant sie*er ihre*seine Aufgaben sowie den Einsatz von Mitteln entsprechend der Zielvorgabe richtig und organisiert sie*er den eigenen Zuständigkeitsbereich mit Blick für die Prioritäten?
- Unterscheidet sie*er zwischen dringlichen Vorgängen und solchen, die Zeit haben?
- Berücksichtigt sie*er dabei übergeordnete Zielsetzungen?
- Wägt sie*er den Aufwand ab, der Wesentlichem und Unwesentlichem angemessen ist?
- Bedient sie*er sich bei der Bearbeitung eigener Aufgaben geeigneter Arbeitsmittel, wie Materialien, Verfahren, Organisationsmittel?
- Neigt sie*er zum Überorganisieren?
- Wird der Arbeitsplan manchmal zum Selbstzweck?
- Engt sich die*der Mitarbeiter*in selbst so sehr durch ihre*seine Planung ein, dass sie*er nicht mehr sinnvoll improvisieren kann?

Interaktion nach Innen und Außen

meint die äußere Form des zwischenmenschlichen Verkehrs, die Umgangsformen, die Art und Weise der Kontaktaufnahme zu anderen. Beurteilt werden sollen hier auch das Einfühlungsvermögen, das Taktgefühl und die Höflichkeit im Umgang mit anderen.

- Ist die*der Mitarbeiter*in in der Lage, durch ihre*seine Gewandtheit in Sprache und Umgang, Freundlichkeit, Ausgeglichenheit und Takt eine der Verwaltung förderliche Atmosphäre zu schaffen und aufrecht zu erhalten?
- Ist sie*er gegenüber dem Dienstherrn loyal?
- Kann sie*er die Interessen aus ihrem*seinen Aufgabenbereich innerhalb und außerhalb der Verwaltung gut vertreten?

- Bemüht sie*er sich um Kontakte zur Kundschaft und zur Mitarbeiterschaft?
- Erscheint die*der Mitarbeiter*in vordergründig taktierend, aufdringlich, arrogant oder „nach dem Munde redend“?
- Tritt sie*er gegenüber Außenstehenden/Mitarbeitenden unterwürfig auf?
- Mischt sie*er sich in Angelegenheiten anderer ein, die sie*ihn nichts angehen, und lässt sie*er dabei die notwendige Zurückhaltung außer Acht?

Kooperationsbereitschaft

wird beurteilt am Verhalten, den Umgangsformen, der Einordnungsfähigkeit in der Zusammenarbeit mit gleichgestellten Mitarbeitenden, Untergebenen und Vorgesetzten. Wichtig ist hierbei die Fähigkeit zur Teamarbeit, sachliche Kritik annehmen und üben zu können und das Arbeitsklima positiv zu beeinflussen.

- Kann sie*er als Person im internen Kontakt zu anderen ihr*sein Verhalten kontrollieren?
- Zeigt die*der Mitarbeiter*in sich zuverlässig und loyal?
- Geht die Pflichterfüllung über das geforderte Maß hinaus?
- Findet sie*er auch in schwierigen Situationen den richtigen Ton?
- Nimmt die*der Mitarbeiter*in keine Kritik an und ist unsachlich?
- Zeigt sie*er sich häufig rechthaberisch und uneinsichtig?
- Überschätzt sie*er sich häufig und ist unzuverlässig?

Physische Belastbarkeit

ist die Fähigkeit, auch in Belastungssituationen und bei Widerständen und Schwierigkeiten mit unverminderter Aktivität in der Bearbeitung von Aufgaben körperlich durchzuhalten, ohne dass dabei die Qualität der Arbeitsergebnisse absinkt. Insbesondere bei Beamtinnen*Beamten des (feuerwehr)technischen Dienstes sind hier auch die Ausdauer bei der körperlichen Beweglichkeit und die Bemühungen zur Leistungserhaltung zu beurteilen.

- Bringt die*der Mitarbeiter*in auch in extremen Situationen eine konstant gute Leistung?
- Verfügt sie*er über Reserven für zusätzliche Beanspruchung?
- Setzt sie*er sich auch in Ausnahmesituationen vermehrt ein?
- Neigt die*der Mitarbeiter*in dazu, sich zu übernehmen?
- Verliert sie*er bei außergewöhnlichen Belastungen den Überblick oder ein angemessenes Verhalten?
- Bemüht sie*er sich, ihre*seine körperliche Leistungsfähigkeit zu trainieren, auch außerhalb des normalen Dienstsports?
- Ist sie*er beim Tragen von schweren Einsatzgeräten und extremen Übungen überfordert?

- Nimmt die*der Mitarbeiter*in am Dienstsport selten teil?

Psychische Belastbarkeit

meint sicheres Handeln und Auftreten auch in Stresssituationen.

- Kann die*der Mitarbeiter*in auch unter Zeitdruck und bei ungewöhnlichen Anforderungen mit Ausdauer bei ihrer*seiner Aufgabe bleiben?
- Hält sie*er auch dann durch, wenn sie*er auf Schwierigkeiten stößt oder die Arbeit für sie*ihn uninteressant wird?
- Bleibt sie*er auch bei Arbeitsspitzen sicher und qualitätsbewusst?
- Bewahrt sie*er auch in kritischen Situationen Ruhe und Überblick?
- Arbeitet sie*er nur so lange ausdauernd, wie sie*ihn die Aufgabe interessiert?
- Reagiert sie*er in Ausnahmesituationen gegenüber anderen unangemessen?

Leistungsbereitschaft

bedeutet unaufgefordertes Einbringen, um Aufgaben zu erledigen und Leistungswilligkeit auch bei uninteressanten Routineaufgaben.

- Ist die*der Mitarbeiter*in bereit, die gestellten Anforderungen zu erfüllen?
- Bringt sie*er sich unaufgefordert ein, um Arbeiten zu erledigen?
- Ist Leistungswilligkeit auch bei uninteressanten Arbeiten zu erkennen?
- Löst die*der Mitarbeiter*in auch schwierige Aufgaben unabhängig von der Anleitung durch andere?
- Werden uninteressante Arbeiten erst nach mehrmaliger Aufforderung erledigt?
- Wird sie*er nur bei persönlichem Interesse initiativ?
- Wird ihre*seine Initiative zu leicht durch sachliche oder persönliche Widerstände gebremst?

Um einen einheitlichen Maßstab für die Bewertung der vorstehenden Beurteilungskriterien zu gewährleisten, wurde eine Übersicht „Ausprägung der Beurteilungsmerkmale (Anlage 8)“ erstellt. Diese dient der Zuordnung des gezeigten Verhaltens zu den Stufen 1-7 der Bewertungsskala. Diese allgemeine Beschreibung muss stets auf die Anforderungen des jeweiligen statusrechtlichen Amtes bezogen werden.

Eignungs- und Verwendungsvorschlag (Punkt 5 des Beurteilungsvordrucks)

Hier sind insbesondere im Zusammenhang mit der Probezeit Feststellungen zu treffen. So muss eine deutliche Erklärung vor Beendigung der Probezeit erfolgen, ob die*der Beamtin*Beamte sich in vollem Umfang bewährt hat. Hat sich die*der Beurteilte während der Probezeit durch besondere Leistungen ausgezeichnet, sind diese besonderen Leistungen detailliert in einer frei formulierten Anlage zur Beurteilung darzustellen.

◆ **Wie kann sich die*der Beurteilte gegen die Beurteilung wehren?**

Sofern die*der Beurteilte mit der Beurteilung nicht einverstanden ist, kann sie*er eine Gegendarstellung verfassen (als formloser Rechtsbehelf). Die Beurteilung entfaltet Wirkung, wenn die*der Beurteilte nicht innerhalb einer angemessenen Zeit eine Gegendarstellung verfasst.

Zur Prüfung, ob die Gegendarstellung begründet ist, beteiligt das Personal- und Organisationsamt die Beurteilenden. Sie werden aufgefordert, die angeführten Gründe für die Anfechtung der Beurteilung zu prüfen und bei berechtigtem Interesse die Beurteilung abzuändern oder die Beurteilung durch eine zusätzliche Stellungnahme zu untermauern.

*Sollte die*der Beurteilte dann weiterhin mit der Beurteilung nicht einverstanden sein, hat sie*er die Möglichkeit einen zu bescheidenden Antrag auf Abänderung beim Personal- und Organisationsamt, Personalmanagement (11/3-5), zu stellen. Andernfalls kann sie*er auch direkt den Klageweg beschreiten, da kein Widerspruchsverfahren vorgesehen ist.*

◆ **Personalwirtschaftliche Bedeutung von Beurteilungen**

Beurteilungen sind Grundlage verschiedener personalwirtschaftlicher Entscheidungen, die nach dem Kriterium der Bestenauslese zu treffen sind.

Liegen bei Auswahlverfahren mehrere Bewerbungen von Beamtinnen*Beamten vor, so wird eine Vorauswahl anhand der letzten Regelbeurteilung getroffen.

Auch bei Beförderungen spielt die Beurteilung neben den übrigen Beförderungsvoraussetzungen eine Rolle.

Die Probezeit endet bei Beamtinnen*Beamten, die mindestens den Anforderungen entsprechen. Entspricht jemand nicht den Anforderungen, wird die Probezeit verlängert.

◆ **Hinweise zu inhaltlichen Problemen von Beurteilungen**

Messfehler

Beurteilungen basieren auf subjektiven Wahrnehmungen und unterliegen somit bestimmten Einflussfaktoren, die zu Fehlern führen können. Um Messfehler zu reduzieren, sollte man sich als Beurteiler*in dieser Einflussfaktoren bewusst sein.

Folgende Messfehler/Fehlerarten sind bei Personalbeurteilungen bekannt und werden in der Literatur immer wieder beschrieben:

► **Erster Eindruck:**

Innerhalb der ersten Sekunden des Kennenlernens wird eine Entscheidung über Antipathie oder Sympathie getroffen. Dieser erste Eindruck kann auch die weitere Interaktion prägen und wirkt sich oft im Sinne einer „sich selbst erfüllenden Prophezeiung“ auch auf die Bewertung des Leistungsverhaltens aus.

► **Selbst-Bezug:**

In jeder Fremdbeurteilung steckt auch ein Stück Selbstbeurteilung. Merkmale, die man sich selbst zuschreibt bzw. die man als besonders wichtig ansieht, erlangen damit eine herausragende Bedeutung und der Maßstab wird hier oft strenger angelegt als bei anderen Merkmalen.

► **Tendenz zur Mitte:**

Diese Tendenz ist häufig bei neuen und/oder unsicheren Beurteilerinnen*Beurteilern festzustellen. Führungskräfte neigen dann dazu, eine Beurteilung im mittleren Bereich abzugeben, um „nichts falsch“ zu machen, aber alle Möglichkeiten für die Zukunft offen zu halten.

► **Kontrast-Effekt:**

Das nähere Umfeld beeinflusst häufig die Wahrnehmung und dies führt dazu, dass bestehende Unterschiede überbetont werden. Die Leistungsfähigkeit der übrigen Beschäftigten (des Umfeldes) verfälscht in einem solchen Fall den Beurteilungsmaßstab und damit die konkrete Beurteilung einer*eines Einzelnen.

► **Halo-Effekt:**

Ein besonderes Merkmal, eine besondere Fähigkeit oder eine besondere Einzelleistung „überstahlt“ alle anderen Einzelmerkmale, wird damit zum generellen Maßstab und überlagert eine differenzierte Bewertung. Die*der Beurteiler*in ist quasi bei der Einschätzung des Gesamteindrucks „verblendet“.

► **Nikolaus-Effekt:**

Das Gedächtnis neigt dazu, die letzten Eindrücke besser in Erinnerung zu behalten und somit bei einer Beurteilung stärker zu berücksichtigen, so dass oft nicht der gesamte Beurteilungszeitraum Berücksichtigung findet.

► **Konformitätsdruck:**

Ein Fehler, der insbesondere bei Beurteilerinnen*Beurteilern auftritt, die bei Personeneinschätzungen unsicher sind. Sie neigen häufig dazu, sich auf das Urteil anderer zu verlassen und sich bei der Beurteilung daran zu orientieren.

► **Schlechte-Laune-Effekt:**

Beurteilungen sollten nicht erstellt werden, wenn die*der Beurteilerin*Beurteiler in einer besonders positiven oder negativen Stimmung ist, da persönliche Stimmungslagen auch die Beurteilung beeinflussen.

► Soziale Stereotypen:

Jeder Mensch handelt auf der Basis von Grundannahmen und Werten, die seine Wahrnehmung und sein Verhalten beeinflussen. Diese können, wenn man sich ihrer nicht bewusst ist, eine unvoreingenommene Wahrnehmung der*des Einzelnen erschweren.

► Pygmalion-Effekt:

„Vorschusslorbeeren“ steigern die Leistungsfähigkeit. Bei Personen, die mit positiven Bewertungen im Vorfeld versehen sind, zeigen Führungskräfte häufig ein besseres Führungsverhalten, so dass sich auch hier oft eine „selbsterfüllende Prophezeiung“ ergibt.

► Milde-Effekt:

Die Leistungsbereitschaft der*des Mitarbeiterin*Mitarbeiters steht im Mittelpunkt der Beurteilung und wird stärker bewertet als die konkreten Arbeitsleistungen. Niedrige Standards führen durchweg zu überdurchschnittlichen Beurteilungen.

► Nähe-Effekt:

Intensive Zusammenarbeit mit der*dem Beurteiler*in ermöglicht, sich leichter zu profilieren. Es bestehen mehr Möglichkeiten, die gegenseitigen Erwartungen aufeinander abzustimmen.

► Beziehungs-Effekt:

Die Personenwahrnehmung und das Leistungsverhalten werden beeinflusst von Faktoren wie persönliche Nähe, Sympathie, Antipathie und Anpassung. Sie beeinflussen die Wahrnehmung und damit die Bewertung des Leistungsverhaltens.

► Hierarchie-Effekt:

Häufig spielen bei Beurteilungen auch soziale Vergleichsmaßstäbe eine große Rolle. Es ist zu beachten, dass Mitarbeiter*innen des gleichen statusrechtlichen Amtes miteinander zu vergleichen sind. „Status“ ist hierbei keine Frage der Funktion, sondern der Bewertung. Die Ansicht „Ein*e Mitarbeiter*in kann nicht besser beurteilt werden als die*der Vorgesetzte“ definiert einen unzulässigen Maßstab.

► Benjamin-Effekt:

Je kürzer eine Person auf dem Arbeitsplatz eingesetzt ist und je jünger sie ist, desto strenger wird häufig der Beurteilungsmaßstab angelegt. Erfahrungen sind zwar ein wesentlicher Faktor, der die persönliche Leistungsfähigkeit und sicherlich auch das Ergebnis bei Einzelmerkmalen bestimmt, eine pauschale Betrachtung verstößt jedoch gegen das Prinzip der gerechten Leistungsbeurteilung.

► Klebe-Effekt:

Die „Beurteilungsgeschichte“ der*des zu Beurteilenden wirkt häufig in die aktu-

elle Beurteilung mit hinein, obwohl die Beurteilung unabhängig von den vorausgegangenen Beurteilungen zu erstellen ist. Eine einmal erfolgte Leistungseinschätzung bleibt somit häufig an der*dem zu Beurteilenden „kleben“, auch wenn sie nicht mehr zutreffend ist.

► **Strategische Beurteilung:**

Die*der Beurteiler*in bewertet nicht nur die gezeigten Leistungen, sondern bezieht bewusst leistungsfremde Gesichtspunkte mit ein (z. B. Verbesserung des Arbeitsklimas, Beförderungschancen älterer Mitarbeiter*innen, „Wegloben“ etc.).

◆ **Beobachtung der*des zu Beurteilenden**

Der Beurteilungszeitraum kann bis zu drei Jahre umfassen. Um bestimmte Beurteilungsfehler zu vermeiden, sollten Beurteiler*innen ihre Beobachtungen während des Beurteilungszeitraums als „Gedächtnisstütze“ schriftlich festhalten. Die Beobachtungen sind für die Begründung des Beurteilungsergebnisses unverzichtbar, da in der bloßen Erinnerung häufig viele Informationen und Beobachtungen untergehen. Die Beurteiler*innen sollten Fakten festhalten, die eine Beurteilung ermöglichen und sich dabei zunächst ohne Wertung Positives und Negatives notieren. Die Beobachtungen sollten kontinuierlich durchgeführt werden und die Anforderungen berücksichtigen.

Beurteiler*innen erfahren bei den Beurteilungsgesprächen mehr Akzeptanz bei ihren Mitarbeiterinnen*Mitarbeitern, wenn sie ihre Ergebnisse konkret an Beispielen belegen und vergegenwärtigen können. Im Sinne eines offenen und partnerschaftlichen Umgangs sollte das Vorgehen zum Erstellen der Beurteilung auch bei den Mitarbeiterinnen*Mitarbeitern transparent sein.

Nach Abschluss des Beurteilungsverfahrens sind alle Aufzeichnungen zu vernichten. Es darf keine „zweite Personalakte“ angelegt werden.

◆ **Beurteilungsgespräch**

Vor dem Beurteilungsgespräch (Bekanntgabe der Beurteilung gegenüber der*dem Beurteilten) ist, wie oben beschrieben, der Entwurf der Beurteilung mit der*dem Zweitbeurteiler*in zu besprechen.

Für das Beurteilungsgespräch sollte ausreichend Zeit eingeplant sein.

Im Beurteilungsgespräch gibt die*der Beurteilende zunächst zweckmäßigerweise seine Gesamteinschätzung der*des zu Beurteilenden ab, damit sie*er sich nicht sofort in Einzelheiten der Beurteilungsmerkmale verstrickt.

Durch offene Fragen erhält die*der Mitarbeiterin*Mitarbeiter Gelegenheit zur Selbstreflexion.

Bewertungen der*des Beurteilerin*Beurteilers anhand von Beispielen zu belegen, Stärken zu loben und Schwächen zu kritisieren, ist Gegenstand des Gesprächs. Bei Leistungsdefiziten der*des Beurteilten sind Möglichkeiten der Unterstützung zu diskutieren und zu vereinbaren. Auch negative Ergebnisse sind so anzusprechen, dass die persönliche Ebene nicht verletzt wird.

Die*der Beurteiler*in sollte mit der*dem Mitarbeiter*in Vereinbarungen bezogen auf dessen Entwicklung und Ziele der Arbeit treffen.

Das Gespräch endet mit einer Zusammenfassung, in der die wichtigsten Punkte noch einmal wiederholt werden.

Beurteilungsgespräche sind persönlich und vertraulich, Informationen über die Beurteilungen anderer Mitarbeiter*innen sind daher nicht zulässig.