

Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung NRW

Abteilung Köln

Studienort Köln

Fachbereich: Kommunalen Verwaltungsdienst



Bachelorthesis zum Thema:

**Effekte der dienstlichen Beurteilung auf die Motivation der Bediensteten**

**Vorgelegt von:**

Annalena Hartmann

Kurs: K 20/04

Einstellungsjahrgang: 2020

Tel.: [REDACTED]

E-Mail: annalena.hartmann@studium.hspv.nrw.de

Abgabedatum: 14.06.2023

Erstbegutachter/in: Herr Prof. Dr. Andreas Gourmelon

Zweitgutachter/in: Frau Ulrike Waltenberg

## Inhaltsverzeichnis

I.	Dienstliche Beurteilung – Der Schlüssel zur Mitarbeitermotivation? .....	1
II.	Dienstliche Beurteilung .....	1
1.	Definition .....	1
2.	Voraussetzungen für die dienstliche Beurteilung .....	2
a.	Gesetzliche Rahmenbedingungen .....	2
b.	Inhaltliche Kriterien .....	3
3.	Form der Beurteilung.....	4
III.	Mitarbeitermotivation .....	5
IV.	Ableitung der Fragestellung.....	6
V.	Methodisches Vorgehen .....	7
1.	Wahl der Methode .....	7
2.	Erstellung des Fragebogens.....	7
3.	Stichprobenermittlung .....	8
4.	Durchführung der Befragung .....	8
5.	Quelle der Befragung .....	8
VI.	Ergebnisse der Datenerhebung.....	9
1.	Allgemeine Daten .....	9
2.	Dienstliche Beurteilung.....	9
3.	Selbsteinschätzung .....	14
VII.	Interpretieren der Ergebnisse .....	31
VIII.	Kritik am Vorgehen .....	34
IX.	Fazit .....	34
X.	Quellenverzeichnis .....	36
XI.	Anlage.....	38

## I. Dienstliche Beurteilung – Der Schlüssel zur Mitarbeitermotivation?

In der modernen Arbeitswelt spielt die Mitarbeitermotivation eine zentrale Rolle für den Erfolg und die Leistungsfähigkeit einer Behörde. Eine der entscheidenden Faktoren, die die Motivation von verbeamteten Bediensteten beeinflussen können, ist die dienstliche Beurteilung. Diese regelmäßige oder anlässliche Evaluierung der individuellen Leistung und des beruflichen Potenzials eines Mitarbeiters hat nicht nur Auswirkungen auf die Karriereentwicklung, sondern auch auf das persönliche Engagement und die Arbeitszufriedenheit. Einerseits kann sie als Anerkennung und Bestätigung für gute Arbeit dienen und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu weiteren Leistungssteigerungen motivieren. Eine positive Beurteilung kann als Ansporn dienen, sich weiterzuentwickeln und neue Ziele zu setzen. Auf der anderen Seite kann eine negative Beurteilung oder die Wahrnehmung von Ungerechtigkeit und subjektiven Bewertungskriterien die Motivation der Beschäftigten beeinträchtigen und zu Frustration, Demotivation und einem Rückgang der Leistung führen.

Doch stellt sich die Frage: Ist die dienstliche Beurteilung wirklich der Schlüssel zur Mitarbeitermotivation? Welche Effekte gehen von ihr aus und kann sie gezielt genutzt werden, um die Motivation der Bediensteten zu steigern? Ist eine motivierende dienstliche Beurteilung nur Wunschdenken oder kann die Behörde die Beurteilung gezielt nutzen, um die eigenen Mitarbeitenden zu fördern und zu motivieren?

In dieser Arbeit werden wir uns mit dieser Thematik auseinandersetzen und die Forschungsergebnisse und Erfahrungen aus der Praxis analysieren. Ziel ist es, ein besseres Verständnis dafür zu entwickeln, inwiefern die dienstliche Beurteilung die Mitarbeitermotivation beeinflusst. Eine umfassende Analyse der verschiedenen Faktoren, die bei der dienstlichen Beurteilung eine Rolle spielen, wie zum Beispiel die Transparenz der Bewertungskriterien, die Kommunikation und das Feedback während des Beurteilungsprozesses und die Fairness der Beurteilung, ist erforderlich, um einen fundierten Einblick in den Zusammenhang zwischen dienstlicher Beurteilung und Mitarbeitermotivation zu gewinnen.

## II. Dienstliche Beurteilung

### 1. Definition

Eine dienstliche Beurteilung von Beamtinnen und Beamten ist eine systematische Bewertung der Leistung, Eignung, des Verhaltens und der fachlichen Kompetenz einer Person im Rahmen seines dienstlichen Aufgabenbereichs (Groeben, von der/Schwarze,

Ulrich Reithmann, 2015, Rn. 78-79). Die Beurteilung ist ein strukturiertes Verfahren, das im Rahmen des mit Verfassungsrang ausgestatteten Grundsatzes gemäß Artikel 33 Absatz 2 des Grundgesetzes durchgeführt wird (Gourmelon/Hoffmann, 2021, S. 155, 10.1 Begriff der dienstlichen Beurteilung). Sie hat das grundlegende Ziel, die Einstellung und Beförderung von Mitarbeitenden entsprechend ihrer Eignung, Befähigung und fachlichen Leistung zu ermöglichen. Dabei dient die dienstliche Beurteilung der Gewährleistung einer optimalen Verwendung des Mitarbeitenden gemäß den gegebenen Umständen, um die effiziente Erfüllung hoheitlicher Aufgaben im öffentlichen Interesse bestmöglich zu sichern. Gleichzeitig trägt sie dem berechtigten Anliegen der beurteilten Person Rechnung, gemäß ihren Stärken angemessen in ihrer Laufbahnentwicklung eingesetzt zu werden. Darüber hinaus ermöglicht die dienstliche Beurteilung den Vergleich mehrerer Mitarbeitenden untereinander, um eine objektive Bewertung zu gewährleisten und eine faire Grundlage für personalbezogene Entscheidungen zu schaffen. Beurteilungen werden in der Regel für den Dienstherrn von einem handelnden Vorgesetzten oder einer handelnden Stelle durchgeführt (BVerwG, 2021). Sie basieren auf vordefinierten Kriterien und Bewertungsskalen, die in den einschlägigen dienstlichen Vorschriften und Regelungen festgelegt sind, sodass der Beurteilende überprüft, ob die fachlichen und persönlichen Anforderungen des Amtes und der Laufbahn vorliegen.

## 2. Voraussetzungen für die dienstliche Beurteilung

### a. Gesetzliche Rahmenbedingungen

Gemäß Art. 33 II Grundgesetz in Verbindung mit §92 Landesbeamtengesetz Nordrhein-Westfalen sind Beamtinnen und Beamte in ihrer Eignung, fachlicher Leistung und Befähigung in regelmäßigen Zeitabständen und zu bestimmten Anlass zu beurteilen, um die Erfüllung hoheitlicher Aufgaben im öffentlichen Interesse zu Gewährleisten<sup>1</sup>. Die rechtlichen Rahmenbedingungen spielen eine entscheidende Rolle, um sicherzustellen, dass Beurteilungen objektiv, gerecht und rechtskonform erfolgen. Artikel 33 Grundgesetz legt das Leistungsprinzip im öffentlichen Dienst fest und bildet eine wichtige Grundlage für die dienstliche Beurteilung. Der Artikel stellt sicher, dass bei Auswahl und Beförderung von verbeamteten Personen das Prinzip der Bestenauslese gilt. Das bedeutet, dass Leistung, Eignung und Befähigung maßgeblich für Entscheidungen im Hinblick auf die Karriereentwicklung sind.

Im §92 Landesbeamtengesetz Nordrhein-Westfalen sind die spezifischen Regelungen zur dienstlichen Beurteilung verankert. Diese Regelungen umfassen Zuständigkeiten, Verfahrensvorschriften sowie Kriterien und Maßstäbe für die Beurteilung. Gemäß §92

---

<sup>1</sup> BVerfG, Nichtannahmebeschluss v. 20.09.2007 – 2 BvR 1972/07, Rn. 8, juris

Landesbeamtengesetz Nordrhein-Westfalen müssen verbeamtete Personen mindestens vor Ablauf ihrer Probezeit einer dienstlichen Beurteilung unterzogen werden. Darüber hinaus sollen regelmäßige Beurteilungen in bestimmten Zeitabständen sowie bei Versetzungen erfolgen. Die genauen Zeitabstände werden von den obersten Dienstbehörden festgelegt, wobei Ausnahmen für bestimmte Gruppen möglich sind. Die Beurteilungen werden mit einem Gesamturteil abgeschlossen, das eine Einschätzung der Leistung beinhaltet. Zudem sollen die Beurteilungen einen Vorschlag für die weitere dienstliche Verwendung enthalten, welche als Grundlage für Entscheidungen über Beförderungen oder die Zuweisung neuer Aufgabenbereiche dienen. Für ein Stellenbesetzungsverfahren sind die Bewerbenden anhand der letzten dienstlichen Beurteilung bzw. bei Personen aus der privaten Wirtschaft dem aktuellen Arbeitszeugnis auszuwählen und zu vergleichen (Gourmelon/Hoffmann, 2021, 10.2, S. 158). Es ist wichtig anzumerken, dass dienstliche Beurteilungen subjektiv sein können und von individuellen Vorurteilen oder Perspektiven beeinflusst werden können. Das Gesamtergebnis wird in der Personalakte dokumentiert.

#### **b. Inhaltliche Kriterien**

Inhaltlich werden Eignung, Befähigung und fachliche Leistung beurteilt gemäß §92 I S.1 Landesbeamtengesetz Nordrhein-Westfalen (Lorse, 2020, 3., Rn. 9). Dazu wird die Beurteilung beim Landschaftsverband Rheinland (LVR) in drei Teile gegliedert (LVR-Richtlinien, 2020, S.5ff.). Der erste Gliederungspunkt ist die Leistungs-/Eignungsbeurteilung, welches das führende Instrument der Beurteilung darstellt. Die Leistungsbeurteilung konzentriert sich auf die Bewertung der erzielten Arbeitsergebnisse der Beschäftigten, sowohl hinsichtlich quantitativer als auch qualitativer Aspekte (Deutscher Beamtenbund Nordrhein-Westfalen, 2017, S.29). In insgesamt fünf Bewertungsstufen und zwei Binnendifferenzierungen wird die durchschnittliche Leistung des Mitarbeitenden bewertet (LVR-Richtlinien, 2020). Dabei geht die Skalierung von „entspricht nicht den Anforderungen“ bis zu „übertrifft die Anforderungen im besonderen Maße“. Die Leistungs-/Eignungsbeurteilung betrachtet lediglich die Leistung der Vergangenheit bis zu einem bestimmten Stichtag. Der zweite Gliederungspunkt ist die Befähigungsbeurteilung. Im Rahmen dieser werden die Fähigkeiten, Fachkenntnisse und Charaktereigenschaften der Beschäftigten bewertet, die sie im dienstlichen Umfeld demonstriert haben und für ihre weitere berufliche Laufbahn von Bedeutung sind (Deutscher Beamtenbund Nordrhein-Westfalen, 2017, S.29). Hierbei gibt es fünf Ausprägungsgrade von „besonders schwach ausgeprägt“ bis „besonders stark ausgeprägt“, wobei bewertet wird, inwieweit Potentiale für eine Leistung in der Zukunft vorliegen (LVR-Richtlinien, 2020, S.5ff.). Der letzte Gliederungspunkt ist der Verwendungsvorschlag. Hierbei soll die verbeamtete Person die Teambindung stärken und dabei die berufliche Entwicklung mitgestalten und fördern. Der

Verwendungsvorschlag spielt nicht in die Gesamtbewertung hinein, sondern stellt einen gesonderten Bestandteil dar. Dieser Vorschlag ist immer dann verpflichtend, wenn die Mitarbeitenden für eine berufliche Weiterentwicklung, wie einem Aufstieg in eine höhere Laufbahn oder einer Beförderung, beurteilt werden.

Eine Beurteilungspflicht ergibt sich gemäß §21 Bundesbeamtengesetz alleinig für Beamte. Für Tarifbeschäftigte besteht keine Pflicht der Beurteilung durch den Arbeitgeber (Gourmelon/Hoffmann, 2017, S.115). Dieser hat jedoch seit 1982 ein Beurteilungsrecht vom Bundesarbeitsgericht zugesprochen bekommen.<sup>2</sup> Der §2 der Bundeslaufbahnverordnung enthält Definitionen für die Begriffe "Eignung", "Befähigung" und "fachliche Leistung". Demnach umfasst die Eignung insbesondere die Persönlichkeit und charakterlichen Eigenschaften, die für eine bestimmte Position von Bedeutung sind. Sie bezieht sich sowohl auf körperliche, geistige als auch charakterliche Fähigkeiten (Kessler, 2016). Die Befähigung umfasst allgemeine Fähigkeiten, Kenntnisse, Fertigkeiten und andere Eigenschaften, die für die Ausübung des Dienstes wesentlich sind. Sie setzt sich aus der Laufbahnbefähigung und der individuellen Befähigung des Bewerbers zusammen (Gourmelon/Hoffmann, 2017, S.32). Die fachliche Leistung bezieht sich auf Arbeitsergebnisse, Arbeitsweise und Arbeitsverhalten. Bei Vorgesetzten wird auch das Führungsverhalten bewertet. Während die Beurteilung der fachlichen Leistung auf vergangenen Leistungen basiert, werden Eignung und Befähigung zukunftsgerichtet prognostiziert (Gourmelon/Hoffmann, 2017, S.126ff.). Die Details des Beurteilungsverfahrens werden in Verwaltungsvorschriften und Beurteilungsrichtlinien festgelegt. Die konkrete Ausgestaltung liegt im Ermessen des Dienstherrn aufgrund seiner Organisationshoheit (Gourmelon et al., 2014, S.174).

### 3. Form der Beurteilung

Es gibt zwei Formen der dienstlichen Beurteilung. Zum einen gibt es die Regelbeurteilung. Diese ist eine planmäßige, systematische und umfassende Beurteilung im Rahmen der vorgeschriebenen Beurteilungszeiträume, welche in der Regel vor Ablauf der Probezeit, in regelmäßigen Zeitabständen und bei Versetzungen erfolgen (Gourmelon/Hoffmann, 2021, 10.3, S.160). Gemäß §8 Laufbahnverordnung Nordrhein-Westfalen beträgt der Zeitabstand grundsätzlich drei Jahre. Das Ziel der Regelbeurteilungsform ist es, die fachliche Leistung der verbeamteten Person unabhängig von der zuvor stehenden personellen Maßnahme zu bewerten und ein Gesamturteil sowie einen Vorschlag für die weitere dienstliche Verwendung zu erstellen (Deutscher Beamtenbund Nordrhein-Westfalen, 2017, S.28). Zum anderen gibt es die Anlassbeurteilung. Diese wird beim LVR ausschließlich angewendet. Die Beurteilungsanlässe sind beispielsweise Bewerbungen um einen höher-

---

<sup>2</sup> BAG, Urteil v. 10.03.1982 – 5 AZR 927/79-, BAGE 38, 141 – 148, Rn. 22, juris

oder gleichwertigen Dienstposten, Beginn einer länger als ein Jahr andauernden Abwesenheitszeit, nach der Probezeit, bei einem Auswahlverfahren eines Aufstiegs innerhalb einer Laufbahngruppe oder auf begründeten Antrag (LVR-Richtlinien, 2020). Auch hier hat der LVR einen Betrachtungszeitraum von 3 Jahren festgelegt, um Entwicklungen und Leistungen zu berücksichtigen. Eine Beurteilung gilt als veraltet, wenn sie älter als ein Jahr ist.

### III. Mitarbeitermotivation

Mitarbeitermotivation bezieht sich auf den inneren Zustand oder die Energie, die Mitarbeitende dazu antreibt, ihr Bestes zu geben, sich zu engagieren und ihre Arbeitsziele zu verfolgen (Nerdinger/Blickle/Schaper, 2008, S. 155). Es ist die Kombination aus Faktoren, die das Verhalten, die Haltung und die Arbeitsleistung beeinflussen. Eine hohe Mitarbeitermotivation ist entscheidend für den Erfolg und die Effektivität der Behörde.

Die Motivation der Mitarbeitenden kann durch verschiedene Faktoren beeinflusst werden, darunter intrinsische (interne) und extrinsische (externe) Motivatoren. Intrinsische Motivation bezieht sich „an erster Stelle [...] (auf) die Identifikation mit dem tieferen Sinn der Arbeit“ (DOeD - Der Öffentliche Dienst, 2021, S. 32), während extrinsische Motivation durch externe Anreize wie Belohnungen, Anerkennung oder Karrieremöglichkeiten stimuliert wird (Kehrer/Röller, 2018, S.504). Die Kombination beider Motivatoren kann zu einer nachhaltigen und langfristigen Mitarbeitermotivation führen.

Eine hohe Mitarbeitermotivation kann zu einer verbesserten Arbeitsqualität, höherer Produktivität, Kreativität und einem besseren Arbeitsklima führen. Motivierte Mitarbeiter sind eher bereit, zusätzliche Anstrengungen zu unternehmen, Herausforderungen anzunehmen und ihren Beitrag zum Erfolg des Unternehmens zu leisten. Darüber hinaus kann eine positive Mitarbeitermotivation die Mitarbeiterbindung stärken, die Fluktuationsrate verringern und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden steigern (Karali, 2020).

In der von der Next:Public Beratungsagentur durchgeführten Befragung zu Bindungsfaktoren in der Verwaltung wurde auch die Motivation im Sinne der generellen Aufgaben- und Arbeitgeberzufriedenheit abgefragt (Next:Public GmbH, 2022, S.8). Insgesamt wurden knapp 7.490 Personen befragt, wobei es sich um tarifbeschäftigte und verbeamtete Angestellte handelt (Next:Public GmbH, 2022, S.5). Knapp 60% der auf der Landesebene befragten Teilnehmenden sind zufrieden mit dem Arbeitgeber. „Je jünger die Befragten, desto zufriedener sind sie mit dem Arbeitgeber – je älter die Befragten, desto zufriedener sind sie mit ihrer eigenen Tätigkeit“ (Next:Public GmbH, 2022, S.8).

Die Befragung der verbeamteten Personen beim LVR soll zeigen, ob sich ähnliche Ergebnisse der Mitarbeiterzufriedenheit in Hinblick auf die dienstliche Beurteilung ergeben.

## IV. Ableitung der Fragestellung

Es gibt mehrere Vermutungen, welchen Effekt die dienstliche Beurteilung auf die Mitarbeitermotivation der Bediensteten hat.

Zum einen besteht die Annahme, dass positive Beurteilungen zu einer erhöhten Motivation führen. Diese könnten sich durch die Anerkennung und Wertschätzung für ihre Leistung bestärkt fühlen und sind motivierter, ihre Arbeitsaufgaben weiterhin erfolgreich zu erfüllen. Dementsprechend wäre zu erwarten, dass negative Beurteilungen eine demotivierende Wirkung haben, zu einer geringeren Arbeitsleistung und einem Verlust an Engagement führen.

Möglich ist auch, dass die Art und Weise, wie Beurteilungen durchgeführt werden, die Mitarbeitermotivation positiv beeinflusst, wenn die Beurteilungen fair, transparent und konstruktiv gestaltet sind. Hingegen können ungerechte oder willkürliche Beurteilungen demotivierend wirken und das Vertrauen der Mitarbeitenden in den Beurteilungsprozess beeinträchtigen.

Als Hypothese kann aufgestellt werden, dass die Wahrnehmung der Glaubwürdigkeit der Beurteilungen die Motivation beeinflusst. Wenn Mitarbeitende das Gefühl haben, dass diese objektiv und auf fundierten Kriterien basieren, sind sie eher motiviert, die darin enthaltenen Feedbacks anzunehmen und Verbesserungen anzustreben. Hingegen kann eine geringe Glaubwürdigkeit zu einer Motivationsabnahme führen.

Angenommen werden kann auch, dass die Unterstützung und Förderung von Entwicklungsmöglichkeiten sich positiv auswirken. Wenn diese durch die Beurteilung auf Schwächen oder Entwicklungspotenziale hingewiesen werden und daraufhin gezielte Weiterbildungsmaßnahmen erhalten, fühlen sie sich ermutigt, ihre Fähigkeiten zu verbessern.

Vermutet werden kann zudem, dass die Beurteilung eine hohe Relevanz für verbeamtete Personen hat, da diese über ihre berufliche Zukunft entscheidet. Möglich ist, dass viele Mitarbeitende eine Beförderung oder Karriereentwicklung durch die Beurteilung anstreben. Es ist zu erwarten, dass eine positive Beurteilung voraussichtlich dann zu einer erhöhten Mitarbeitermotivation führen wird, wenn sowohl der Mitarbeitende als auch die Führungskraft mit der Bewertung übereinstimmen. Eine Meinungsabweichung zum Vorgesetzten wird vermutlich zu einer negativen Motivation führen. Selbst bei einer positiven Beurteilung kann eine negative Mitarbeitermotivation entstehen, wenn dieser eine noch bessere Bewertung erwartet hätte. Es wird angenommen, dass der persönliche Stellenwert der Beurteilung für den Mitarbeitenden einen Einfluss auf die Mitarbeitermotivation hat. Je höher dieser Stellenwert ist, desto größer wird vermutlich der Einfluss auf die Motivation sein.

## V. Methodisches Vorgehen

### 1. Wahl der Methode

Um das Thema dieser Ausarbeitung mittels einer soliden Datenbasis analysieren und auswerten zu können, erfolgte die Datenerhebung anhand der quantitativen Erhebungstechnik, der Online-Befragung. Diese stellt eine empirische Methode dar und eignet sich besonders dann, wenn präzise Daten vorliegen sollen, durch die man sich einen generellen Überblick verschaffen möchte und Vergleiche zwischen verschiedenen Gruppen oder Personen nötig sind. Zudem bietet sich der Vorteil, dass die Befragung anonym stattfindet, sodass im Gegensatz zu einem Interview, ehrlichere Antworten erzielt werden können (Jonkisz, Moosbrugger, Brandt, 2012, S.69).

### 2. Erstellung des Fragebogens

Für die Datenerhebung wurde ein Fragebogen für die Befragungsgruppe der verbeamteten Mitarbeitenden des LVR entwickelt. Als Umfragetool wurde die webbasierte Software „EvaSys“ genutzt, welche über die HSPV NRW zur Verfügung gestellt wurde. Bei dem Aufbau des Fragebogens wurden die Fragen nach Oberthemen geordnet. So befassen sich die Themeneinheiten der Reihenfolge nach mit den persönlichen Angaben, der dienstlichen Beurteilung allgemein und einer Selbsteinschätzung. Der Fragebogen umfasst insgesamt 48 Fragen. Die in diesem integrierten Fragestellungen und Antwortmöglichkeiten ergeben sich hierbei aus den eigenen Erfahrungen und Gedanken der Teilnehmenden. Der Fragebogen wurde vor der Weiterleitung an die Beamtinnen und Beamten von den Abteilungsleitungen der Abteilungen 12.20 „Personaleinsatzplanung Ausbildung“ und 12.30 „Öffentliches Dienstrecht, Personalvertretungsrecht, Rentenberatung, Altersteilzeit, Zeitwertkonten“ hinsichtlich der Verständlichkeit und der Anwendbarkeit der Fragen und Antwortmöglichkeiten überprüft und abgesegnet.

Bei der Formulierung der Fragen wurde darauf geachtet, diese eindeutig, präzise und möglichst kurz zu halten. Es wurden weitestgehend geschlossene Fragen verwendet, welche bereits vorgefertigte Antwortmöglichkeiten vorgaben, um ein vergleichbares Ergebnis zu erzielen. Des Weiteren wurde auf die Antwortkategorie „Enthaltung“ verzichtet, um ein unmissverständliches Entscheidungsbild zu erhalten und bewerten zu können.

Es wurden jeweils folgende unterschiedliche Frage- bzw. Antworttypen verwendet:

Die Single-Choice-Fragen kamen bei Fragen zum Einsatz, bei welchen klar abgrenzbare Antwortmöglichkeiten zur Auswahl stehen, von denen aber nur eine einzige ausgewählt werden darf.

Mittels Skalenfragen sollten subjektive Wahrnehmungen, Einschätzungen bzw. Einstellungen der Umfrageteilnehmenden ermittelt werden, indem die Befragten zwischen

dem größten und dem niedrigsten Wert auf der Skala entscheiden mussten. Sie wurden in den Fragebögen unter anderem bei Fragen zur Zufriedenheit und Zustimmung zu bestimmten Umständen bzw. Aspekten angewandt. Skalenfragen wurden hierbei entweder als Frage formuliert, die man mittels der Festlegung auf einen Skalenwert beantworten musste oder aber als Aussage eingebracht, welche die Befragten mehr oder weniger befürworten konnten. Weiterhin wurden die Antwortskalen jeweils mit negativen bzw. ablehnenden Kategorien begonnen und mit positiven bzw. zustimmenden Kategorien abgeschlossen.

Auf Multiple-Choice-Fragen wurde in dem Umfragebogen verzichtet, um den aktuellen Sachstand zur letzten dienstlichen Beurteilung abzufragen.

Die Auswertung der Umfragen erfolgte zum größten Teil aus dem durch die Software EvaSys bereitgestellten Umfragen-Report, welcher die Ergebnisse sowohl prozentual als auch graphisch darstellt.

### 3. Stichprobenermittlung

Die Umfrage richtet sich an die verbeamteten Mitarbeitenden des LVR. Per Dienstmail wurden 1.265 Personen angeschrieben und gebeten an der Umfrage teilzunehmen. Insgesamt 459 anonyme Umfragerückmeldungen sind im System eingegangen. Somit haben circa 36% der Befragten teilgenommen.

### 4. Durchführung der Befragung

Die fertiggestellte Umfrage wurde mit einem Link per E-Mail am 28.04.2023 an die verbeamteten Personen verschickt und konnte bis einschließlich 12.05.2023 beantwortet werden. Der kurze Befragungszeitraum ist dem Umstand der zeitlichen Rahmenbedingungen der Bachelorarbeit geschuldet, welche bis zum 14.06.2023 abgeschlossen sein muss. Die Nutzung einer digitalen Befragung lässt sich damit begründen, dass die räumlich verstreuten Mitarbeitenden des LVR so am besten erreicht und eingebunden werden können. Aus Datenschutzgründen handelt es sich um eine anonyme Datenerhebung.

### 5. Quelle der Befragung

Mit Hilfe der Abteilung 12.30 wurde mir eine Excel-Liste der aktiven verbeamteten Personen des LVR zur Verfügung gestellt. Hierbei handelt es sich lediglich um eine Systemauswertung, sodass die Liste Personen beinhalten könnte, die dem LVR nicht mehr angehören oder aktive Mitarbeitende fehlen. In der Tabelle wurden insgesamt 1.287 Personen aufgeführt. Die E-Mailadressen wurden über Outlook ermittelt. Von den 1.287 Personen waren lediglich 1.265 anschreibbar, da von 12 Personen keine aktuelle E-Mailadresse vorhanden war.

## VI. Ergebnisse der Datenerhebung

Insgesamt haben 459 Personen an der Umfrage teilgenommen. Die Ergebnisse werden anonym ausgewertet.

### 1. Allgemeine Daten

Es gibt insgesamt drei Fragen im allgemeinen Teil zu den persönlichen Angaben.

#### 1. Welchem Geschlecht gehören Sie an?

Die erste Frage wurde von 458 Personen beantwortet. Von den Befragten sind insgesamt 62,2% (285 Personen) weiblich. 37,8% (173 Personen) sich männlichen Geschlechts. Beschäftigte, die sich dem diversen Geschlecht angehörig fühlen, sind nicht unter den Befragten vertreten.

#### 2. Welcher Altersgruppe gehören Sie an?

Der Zahlenbereich wurde auf Wunsch des LVR in vier Kategorien eingeteilt. Es sollte herausstellen, ob jüngere Personen motivierter sind als die Personen kurz vor dem Renteneintrittsalter. 63 von insgesamt 458 Beamtinnen und Beamten sind unter 28 Jahren. Das entspricht 13,8%. 76 Personen (16,6%) sind zwischen 28 und 38 Jahre alt. 33,8% (155 Personen) der Teilnehmerinnen und Teilnehmer gehören der Altersgruppe von 39 bis 49 Jahren an. 164 Personen sind über 50 Jahre alt. Diese 35,8% bilden die Mehrheit der Befragten.

#### 3. Wurden Sie bereits dienstlich beurteilt?

Die Frage dient der generellen Sicherstellung einer Befragung mit klaren Ergebnissen. Da mit der Umfrage alleinig Beamtinnen und Beamte angesprochen werden sollten, die bereits dienstlich beurteilt wurden. Um einen Zusammenhang mit der Mitarbeitermotivation ziehen zu können, werden 13 Personen (3% der Befragten) herausgefiltert. Per E-Mail wurde mir von verschiedenen Mitarbeitenden mitgeteilt, dass diese gerne an der Umfrage teilgenommen hätten, jedoch diese nicht abgesendet haben, weil sie während ihrer Probezeit noch nicht beurteilt wurden und dementsprechend auch keinen Beitrag zum Ziel der Umfrage leisten könnten.

### 2. Dienstliche Beurteilung

Der zweite Teil beinhaltet 10 Fragen. Diese dienen dazu einen generellen Überblick über den Prozess und das Ergebnis der dienstlichen Beurteilung zu erhalten.

#### 1. Wie oft wurden Sie bereits dienstlich beurteilt?

Es wurde abgefragt, inwiefern bereits Erfahrungen mit dienstlichen Beurteilungen gemacht wurden. Als Auswahlmöglichkeit besteht, ob die Mitarbeitenden einmal oder mehrfach beurteilt wurden. Insgesamt 445 Befragte haben zu dieser Frage abgestimmt. Die Ergebnisse zeigen, dass die Mehrheit der Teilnehmenden (88,3%) bereits mehrfach

dienstlich beurteilt wurden. Interessanterweise gaben nur 11,7% an, bisher nur einmal dienstlich beurteilt worden zu sein. Von diesen 52 Personen sind mehr als die Hälfte unter 28 Jahren. Von den übrigen 393 Personen sind 36% zwischen 39 und 49 Jahren und 39% über 50 Jahren.

## **2. Zu welchem Anlass wurden Sie zuletzt beurteilt?**

Um einen Einblick in die jüngsten Erfahrungen der Befragten mit dienstlichen Beurteilungen zu erhalten wurde der letzte Beurteilungsanlass abgefragt, mit dem Ziel, dass die Beamtinnen und Beamten sich an die spezifischen Details erinnern können. Von den 447 teilnehmenden Personen wurden 51% (228 Personen) zuletzt für eine Beförderung beurteilt. 14% (62 Personen) der Befragten wurden während beziehungsweise nach der Probezeit beurteilt, wobei es sich für 33 Personen um die erste Beurteilung handelt. Außerdem wird beim LVR auf begründeten Antrag eine dienstliche Beurteilung durchgeführt. Dieser gilt als begründet, wenn beispielsweise ein Vorgesetztenwechsel stattfand oder bei einer Versetzung zu einem anderen Dienstherrn (LVR-Richtlinien, S.4). 12% der Befragten wurden zuletzt aufgrund eines begründeten Antrages beurteilt. 34 Personen (8%) wurden zuletzt dienstlich beurteilt, um über die Zulassung für einen Aufstieg in die nächsthöhere Laufbahngruppe zu entscheiden. Jeweils 5% wurden für eine Versetzung oder Umsetzung beurteilt. 20 Personen (4%) können sich nicht an den Anlass erinnern. Zuletzt verbleiben 3 Personen (<1%), welche vor Beginn einer voraussichtlich länger als ein Jahr andauernden Abwesenheitszeit, wie zum Beispiel bei Elternzeit, Sonderurlaub oder einem Sabbatjahr, beurteilt wurden.

## **3. Wie fiel die letzte dienstliche Beurteilung im Gesamturteil aus?**

Die Abfrage des Gesamturteils ermöglicht es, eine Vorstellung davon zu bekommen, wie die Teilnehmenden in ihrer beruflichen Tätigkeit bewertet wurden und ob ihre Leistung als positiv, durchschnittlich oder negativ eingestuft wurde. Dieses kann auch in Beziehung zu anderen Faktoren gesetzt werden. Zum Beispiel kann geprüft werden, ob das Beurteilungsergebnis mit anderen Variablen wie Alter, Geschlecht oder Berufserfahrung korreliert. Dies ermöglicht es, Zusammenhänge zu identifizieren und besser zu verstehen, welche Faktoren die Bewertungsergebnisse beeinflussen können. Gemäß den LVR-Richtlinien gibt es für das Gesamturteil fünf Kategorien. Die Frage wurde von insgesamt 443 Teilnehmern beantwortet. Die Ergebnisse zeigen, dass 26% (115 Personen) angaben, dass ihre letzte Beurteilung die Anforderungen im besonderen Maße übertroffen hat. 51% (228 Personen) der Befragten haben ausgesagt, dass ihre Beurteilung die Anforderungen übertroffen hat. 91 Personen (21%) führten an, dass ihre Beurteilung voll den Anforderungen entsprach. Nur 2% (9 Personen) der Teilnehmenden gaben an, dass ihre Beurteilung im Allgemeinen den Anforderungen entsprach. Keiner der Befragten gaben an, dass ihre Beurteilung den Anforderungen nicht entsprach.

#### **4. Entspricht die Gesamtnote auch Ihrem Urteil über sich selbst?**

Eine Beurteilung sollte idealerweise die tatsächliche Leistung und die Selbsteinschätzung einer Person widerspiegeln, um Beurteilungsprozesse zu verbessern und diese fairer zu gestalten. Wenn eine signifikante Anzahl von Befragten angibt, dass die Gesamtnote nicht ihrem Urteil über sich selbst entspricht, kann dies auf Unklarheiten bei der Beurteilung hinweisen. Es gab drei Auswahlmöglichkeiten. 19% der 440 Teilnehmenden hätten sich selbst eine bessere Note gegeben. Dabei gilt zu beachten, dass das Gesamturteil bei diesen 84 Personen zu 55% voll den Anforderungen, 10% im Allgemeinen den Anforderungen entspricht und die Anforderungen bei 35% übertrifft. 323 der Teilnehmenden (73%) hätten sich die gleiche Note gegeben. Dies sagen 93 der 115 Personen, welche die bestmögliche Leistung erzielt haben. 8% der Befragten (33 Personen) hätten sich eine schlechtere Note gegeben.

#### **5. Wurde während der Beurteilung negative Kritik von Ihrem Beurteiler/ Ihrer Beurteilerin geäußert?**

Ziel der Frage ist, Einblicke in die Art und Weise zu erhalten, wie negative Kritik während des Beurteilungsprozesses kommuniziert wird. Dies ermöglicht, die Qualität des Feedbacks zu bewerten und festzustellen, ob die Beurteilungen fair und ausgewogen durchgeführt wurden und wie sich die Rückmeldung auf die Mitarbeitermotivation auswirkt. 23% (101 Personen) der Befragten gaben an, dass während der Beurteilung negative Kritik von ihrem Beurteiler oder ihrer Beurteilerin geäußert wurde. Die große Mehrheit der Teilnehmenden, 77% (343 Personen), führten hingegen an, dass während der Beurteilung keine negative Kritik geäußert wurde.

#### **6. Wurde während der dienstlichen Beurteilung positive Kritik von Ihrem Beurteiler/ Ihrer Beurteilerin geäußert?**

Auf der anderen Seite muss auch betrachtet werden, inwiefern positive Kritik geäußert wurde. 443 Personen haben diese Frage beantwortet, wobei 80% der Befragten positive Kritik erfahren haben. Von diesen 356 Personen haben 25% angegeben, dass auch negative Kritik während des Beurteilungsgesprächs geäußert wurde. 87 Teilnehmerinnen und Teilnehmer (20%) haben keine positive Kritik erhalten. Dabei gilt zu beachten, dass diese in 89% der Fälle auch keine negative Kritik erhalten haben und lediglich 11% von den 87 Personen zwar keine positive, sondern negative Kritik erhalten haben.

#### **7. Wie zufrieden sind Sie mit dem Beurteilungsgespräch gewesen?**

Die Zufriedenheit mit dem Beurteilungsgespräch und ihr individuelles Feedback wurde abgefragt, um mögliche Schwachstellen oder Verbesserungspotenziale in der Beurteilungspraxis zu identifizieren. Ob ein gutes Gespräch über eine Kritik die Motivation bestärkt oder andersherum abschwächt, soll herausgestellt werden. Anhand der 5er-Scala soll die Intensität von „Überhaupt nicht zufrieden“ bis „Sehr zufrieden“ abgefragt werden:



zufriedener die Beamtinnen und Beamten mit dem Beurteilungsgespräch sind, desto zutreffender ist es, dass ihnen während dieser Möglichkeiten der persönlichen Entwicklung aufgezeigt wurden.

#### **9. Sind Sie durch die letzte Beurteilung eher motiviert oder demotiviert worden?**

Durch die Frage kann angegeben werden, ob die letzte Beurteilung einen positiven oder negativen Einfluss auf ihre Motivation hatte. Dies ermöglicht eine Bewertung der Wirksamkeit des Beurteilungsprozesses, insbesondere in Bezug auf seine Fähigkeit, die Mitarbeiter zu motivieren und ihre Leistungsbereitschaft zu steigern. Die Antworten auf diese Frage liefern Informationen darüber, welche Aspekte der Beurteilung die Motivation der Befragten beeinflusst haben. Wenn die Befragten angeben, dass sie durch die Beurteilung eher motiviert wurden, können dies auf anerkannte Leistungen, Karriereperspektiven oder konstruktive Rückmeldungen hinweisen. Demgegenüber können demotivierende Faktoren auf negative Kritik oder mangelnde Entwicklungsmöglichkeiten hindeuten. In Bezug auf die 5er-Scala soll die Motivationsspanne aufgezeigt werden und es wurde wie folgt abgefragt:

Ich bin sehr motiviert worden.	Ich bin teilweise motiviert worden.	Ich bin weder motiviert noch demotiviert.	Ich bin teilweise motiviert worden.	Ich bin sehr demotiviert worden.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hierbei wurde absichtlich ein Mittelwert gegeben. Abgezielt werden soll damit, herauszustellen, ob die dienstliche Beurteilung überhaupt einen Stellenwert für die Beamtinnen und Beamten hat und wie relevant diese für den beruflichen Arbeitsalltag ist. 20% (88 Personen) der Teilnehmenden sind durch die letzte Beurteilung sehr motiviert worden. 111 (25%) Befragte haben angegeben teilweise motiviert worden zu sein. 36% der Befragten, 162 Personen, wurden weder motiviert noch demotiviert. 48 teilnehmende Personen sind zum Teil demotiviert worden, wobei 8% sehr demotiviert wurden. Interessanterweise bleibt festzustellen, dass je motivierter die Beamtin/ der Beamte durch die letzte dienstliche Beurteilung wurde, desto erfolgreicher und zufriedener sei das Beurteilungsgespräch gewesen.

#### **10. Haben Sie erwogen oder sind Sie gegen eine dienstliche Beurteilung vorgegangen?**

Wenn die Befragten angeben, dass sie in Erwägung gezogen haben, gegen diese vorzugehen oder tatsächlich Maßnahmen ergriffen haben, kann dies darauf hinweisen, dass sie mit dem Beurteilungsprozess oder dem Ergebnis der Beurteilung unzufrieden sind. Dies hat wiederum Auswirkungen auf die Mitarbeitermotivation. Wenn viele Befragte angeben, gegen die Beurteilung vorgegangen zu sein, kann dies auf eine potenzielle

Unzufriedenheit und Mitarbeiterdemotivation aufgrund der dienstlichen Beurteilung hinweisen. Lediglich 9% (41 Personen), haben in Erwägung gezogen oder sind gegen eine dienstliche Beurteilung vorgegangen. Bei diesen wurden in 85% der Fälle positive und zusätzlich in 57% der Fälle negative Kritik vom Beurteilenden geäußert. 14 befragte Personen haben sogar angegeben, dass sie sich selbst eine bessere Note gegeben hätten und somit sehr demotiviert worden sind, jedoch nicht gegen die Beurteilung vorgegangen sind oder in Erwägung gezogen haben gegen diese vorzugehen. 404 Befragte haben die Frage mit „Nein“ beantwortet.

### 3. Selbsteinschätzung

Der letzte Abfrageblock befasst sich mit dem Kern der Abfrage zur Mitarbeitermotivation. Innerhalb von 35 Fragen soll herausgestellt werden, wie viel Einfluss die dienstliche Beurteilung auf die Mitarbeitermotivation hat, indem die Befragten angeben, ob und inwiefern die folgenden Aussagen für sie zutreffend sind. Die Einschätzung, inwieweit der Aussage zugestimmt wird, war anhand folgender Scala vorzunehmen:

Sehr unzutreffend (1)	Nichtzutreffend (2)	Etwas zutreffend (3)	Zutreffend (4)	Sehr zutreffend (5)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 1. Wegen der letzten dienstlichen Beurteilung weiß ich jetzt besser, worauf es bei meiner Arbeit ankommt.

Wenn die Befragten wissen, worauf es ankommt, so könnte die Motivation gesteigert werden und unnötige Arbeit vermieden werden. Insgesamt wurde die Frage von 444 Teilnehmenden beantwortet. Der Aussage, dass die Beteiligten jetzt besser wissen, worauf es bei der Arbeit ankommt, aufgrund der dienstlichen Beurteilung, stimmen 3% sehr zu (5 Personen). Laut Selbsteinschätzung empfinden 64 Personen (14%) die Äußerung als zutreffend, wobei 20% (89 Personen) lediglich etwas zustimmen. Die Mehrheit der Beteiligten (195 Personen) sehen die Aussage als nichtzutreffend an. 84 Personen (19%) würden den Inhalt als sehr unzutreffend betiteln und stimmen somit gar nicht mit dem Ausspruch überein. Der Mittelwert liegt hier bei 2,38.

#### 2. Wegen der letzten dienstlichen Beurteilung habe ich mehr gearbeitet.

Ob eine Motivationssteigerung stattgefunden hat, indem sich die Mitarbeitenden stärker auf die Arbeit fixieren und dementsprechend mehr arbeiten, sollte anhand der Frage herausgestellt werden. 23% der Befragten sind der „sehr unzutreffenden“ Auffassung. Die Mehrheit mit 54% stimmt der Aussage nicht zu. 51 der 444 Teilnehmenden halten die Äußerung für etwas zutreffend. 8% empfinden die Aussage als zutreffend und lediglich 2% (11 Personen) haben sehr zutreffend angegeben. Auffallend ist, dass trotz der

nichtzutreffenden Ansicht, dass mehr gearbeitet wurde, eine zufriedene Haltung zum Beurteilungsgespräch und eine eher motivierende Haltung durch die letzte dienstliche Beurteilung besteht. Der Mittelwert liegt bei 2,12.

### **3. Wegen der letzten dienstlichen Beurteilung arbeite ich genauer und sorgfältiger.**

Eine erhöhte Mitarbeitermotivation zeichnet sich durch sorgfältige Arbeit aus, da motivierte Mitarbeiter Wert auf Genauigkeit und Präzision in ihrer Arbeit legen und sind bereit, zusätzliche Anstrengungen zu unternehmen, um ihre Aufgaben zu erfüllen. Sie gehen über das Minimum hinaus und setzen sich aktiv dafür ein, ihre Arbeit bestmöglich zu erledigen. Insgesamt haben 443 Personen abgestimmt, wobei die Mehrheit (52%) die Aussage als nichtzutreffend einstuft. 21% der Teilnehmenden sind der Auffassung, dass die Aussage sehr unzutreffend ist. 69 Personen finden die Äußerung etwas zutreffend, wo hingegen 9% zutreffend angegeben haben. 6 Personen (1%) empfinden die Aussage als sehr zutreffend. Der Mittelwert liegt bei 2,17. Auffallend hierbei ist, dass die Personen, die „zutreffend“ oder „sehr zutreffend“ gewählt haben auch angegeben haben durch die letzte dienstliche Beurteilung eher motiviert worden zu sein. Hingegen haben die Teilnehmenden, welche angegeben haben, nicht genauer und sorgfältiger zu arbeiten, abgestimmt, dass sie weder motiviert noch demotiviert wurden.

### **4. Wegen der letzten dienstlichen Beurteilung habe ich schneller gearbeitet.**

Das Erreichen von Zielen und das Abschließen von Aufgaben innerhalb eines angemessenen Zeitrahmens kann die Motivation steigern, da Mitarbeitende das Gefühl haben, produktiv und wirksam zu sein. Daher ist es wichtig herauszustellen, ob die verbeamteten Personen des LVR aufgrund der Beurteilung motivierter werden und ob sich dies durch die schnellere Verrichtung der Tätigkeit kenntlich zeigt. 104 Personen halten die Aussage für sehr unzutreffend. Die Mehrheit mit 60% (268 Personen) empfindet die Äußerung als nichtzutreffend. 49 der Befragten stimmen persönlich etwas zu, dass sie wegen der letzten dienstlichen Beurteilung schneller gearbeitet haben. 22 Teilnehmende stimmten mit „zutreffend“ ab. Lediglich eine Person fand die Aussage „sehr zutreffend“. Der Mittelwert beläuft sich auf 1,98.

### **5. Wegen der letzten dienstlichen Beurteilung bin ich mit besserer Laune in die Arbeit gegangen.**

Mit positiver Stimmung in die Arbeit zu gehen, soll nicht nur die Mitarbeitermotivation, sondern auch das Arbeitsklima verbessern. So wird mit der Frage darauf abgezielt herauszuarbeiten, inwiefern die Laune der Befragten gestiegen ist. Auf 444 Rückmeldungen stützen sich die Ergebnisse. Ein beträchtlicher Anteil von 60% der Teilnehmenden gab an, dass die Beurteilung entweder sehr unzutreffend (20%) oder nichtzutreffend (40%) für ihre Laune bei der Arbeit war. Dies deutet darauf hin, dass für viele Befragte die letzte dienstliche Beurteilung keinen positiven Effekt auf ihre Stimmung

hatte. Auf der anderen Seite empfanden 19% die Aussage als etwas zutreffend und 16% als zutreffend. Nur 4% der Teilnehmenden gaben an, dass die Äußerung sehr zutreffend war und ihre Laune deutlich verbessert wurde. Dieser Anteil ist relativ klein, deutet aber darauf hin, dass für einige Mitarbeitenden die letzte dienstliche Beurteilung einen positiven Einfluss auf ihre Motivation und Zufriedenheit bei der Arbeit hatte. Der Mittelwert befindet sich bei 2,43.

#### **6. Wegen der letzten dienstlichen Beurteilung habe ich bei der Arbeit weniger auf die Uhr geschaut.**

Es wird angenommen, dass weniger motivierte Personen öfter auf die Uhr schauen während der Arbeit, um zu prüfen, wie viel Arbeitszeit bereits vergangen ist. Motivierte Mitarbeitende schauen seltener auf die Uhr, da bei diesen sprichwörtlich „die Zeit wie im Flug vergeht“ und sich effektiv und effizient auf die zu verrichtende Tätigkeit konzentriert wird. Bei der Auswertung der Frage haben insgesamt 441 Teilnehmende ihre Antwort abgegeben. Der Mittelwert der Antworten lag bei 1,89, was darauf hindeutet, dass die Teilnehmenden im Durchschnitt angaben, öfter auf die Uhr geschaut zu haben. Eine beträchtliche Anzahl von 87% gab an, dass die Beurteilung entweder sehr unzutreffend (31%) oder nichtzutreffend (56%) für ihre Zeitwahrnehmung bei der Arbeit war. Dies deutet darauf hin, dass die Mehrheit der Mitarbeitenden angibt, dass die letzte Beurteilung keinen nennenswerten Einfluss auf ihre Aufmerksamkeit für die Zeit hatte. Nur 12% empfanden die Aussage als etwas zutreffend (9%), zutreffend (3%) oder sehr zutreffend (1%) für ihre Zeitwahrnehmung bei der Arbeit. Dies deutet darauf hin, dass für einen kleinen Teil der Mitarbeitenden die Beurteilung einen gewissen Einfluss hatte und sie weniger auf die Uhr geschaut haben.

#### **7. Wegen der letzten dienstlichen Beurteilung habe ich die Arbeitsabläufe in meinem Team besser verstanden.**

Zur Auswertung können 443 Antworten herangezogen werden. Der Mittelwert der Antworten lag bei 1,87. 88% der Teilnehmenden gaben an, dass die Beurteilung entweder sehr unzutreffend (32%) oder nichtzutreffend (56%) für ihr Verständnis der Arbeitsabläufe im Team war. Nur 13% empfanden die Beurteilung als etwas zutreffend (8%) oder zutreffend (5%) für ihr Verständnis der Arbeitsabläufe im Team. Es ist interessant zu bemerken, dass kein Teilnehmer angab, dass die Beurteilung sehr zutreffend für ihr Verständnis war.

#### **8. Wegen der letzten dienstlichen Beurteilung habe ich mich mehr angestrengt.**

Bei erhöhter Anstrengung nach der Beurteilung kann angenommen werden, dass der Mitarbeitende motivierter ist und die Beurteilung somit einen positiven Effekt auf die Motivation hat. 443 Personen haben eine Antwort abgegeben. Davon empfinden 23% (103 Personen) die Aussage als sehr unzutreffend. Für nichtzutreffend haben 210 Personen (47%) abgestimmt. Der Mittelwert liegt zwischen „Nichtzutreffend“ und „etwas zutreffend“

bei 2,19, da 19% der Befragten der Äußerung etwas zustimmen. Nur 11% empfanden die dienstliche Beurteilung als zutreffend (9%) oder sehr zutreffend (2%) für den Anstrengungsanstieg.

#### **9. Wegen der letzten dienstlichen Beurteilung habe ich meine Arbeit weniger aufgeschoben.**

Ob die dienstliche Beurteilung eine Motivationssteigerung auslöst, zeigt sich, indem mehr Arbeit abgearbeitet und dementsprechend weniger aufgeschoben wird. Zur Auswertung können 440 Antworten herangezogen werden. Der Mittelwert der Ergebnisse lag bei 1,96, was darauf hindeutet, dass die Beurteilung durchschnittlich zu einer Aufschiebung ihrer Arbeit geführt hat. Eine signifikante Anzahl von 84% gab an, dass die Beurteilung entweder sehr unzutreffend (28%) oder nichtzutreffend (56%) für die Verringerung ihrer Prokrastination war. Dies legt nahe, dass die letzte Beurteilung keinen wesentlichen Einfluss auf ihre Neigung zum Aufschieben hatte. Nur 16% der Teilnehmenden empfanden die Beurteilung als etwas zutreffend (9%) oder zutreffend (7%). Kein Teilnehmer gab an, dass die Beurteilung sehr zutreffend für die Verminderung der Aufschiebung war.

#### **10. Wegen der letzten dienstlichen Beurteilung konnte ich meine Leistungen und Kompetenzen besser einschätzen.**

Wenn die letzte dienstliche Beurteilung die Leistungen und Kompetenzen verbessert, kann dies eine positive Auswirkung auf die Mitarbeitermotivation haben. Sie erkennen ihre Stärken und Fortschritte besser und fühlen sich dadurch motivierter, ihre Aufgaben anzugehen und ihre Ziele zu erreichen. Insgesamt wurden 443 Antworten verzeichnet. 16% der Teilnehmenden empfinden die Aussage als sehr unzutreffend. Die Mehrheit mit knapp 30% stimmt für nichtzutreffend ab. Jeweils 24% sind der Auffassung, dass es etwas zutreffend oder zutreffend ist, dass durch die letzte dienstliche Beurteilung die Leistungen und Kompetenzen verbessert wurden. 5% (22 Personen) stimmten für sehr zutreffend ab. Der Mittelwert liegt bei 2,72.

#### **11. Wegen der letzten dienstlichen Beurteilung habe ich mehr Lust auf die Arbeit bekommen.**

Die Mitarbeitermotivation zeigt sich dadurch, dass die Beamtinnen und Beamten Lust auf ihre Arbeit haben und sich freuen diese zu verrichten. Durch die dienstliche Beurteilung haben 2% angegeben, dass es sehr zutreffend ist, dass man mehr Lust auf die Arbeit bekommen hat. 10% halten es für zutreffend und 17% der Befragten halten es für etwas zutreffend. Die Mehrheit der Teilnehmenden (46%) haben abgestimmt, dass es nichtzutreffend ist, dass mehr Lust auf die Arbeit besteht. 24% (108 Personen) empfanden die Aussage als sehr unzutreffend. Der Mittelwert befindet sich bei 2,2.

## **12. Wegen der letzten dienstlichen Beurteilung wusste ich mehr über meine beruflichen Stärken.**

Mitarbeitende, die sich ihrer Stärken bewusst sind, fühlen sich kompetenter und motivierter, ihre Arbeit erfolgreich zu erledigen. Wenn Vorgesetzte durch die dienstliche Beurteilung die beruflichen Stärken eines Mitarbeitenden erkennen und wertschätzen, führt dies zu einer erhöhten Motivation. Bei der Auswertung der Frage mit 442 Teilnehmenden ergab sich ein durchschnittlicher Mittelwert von 2,69. 16% der Befragten (71 Personen) gaben an, dass die Aussage "sehr unzutreffend" für sie war. Dies bedeutet, dass diese Mitarbeitenden nach der letzten dienstlichen Beurteilung keine signifikante Verbesserung in Bezug auf ihr Wissen über ihre beruflichen Stärken erfahren haben. Die Mehrheit mit 33% (145 Personen) führten an, dass die Aussage "nichtzutreffend" für sie war. 24% (106 Personen) gaben an, dass die Aussage "etwas zutreffend" war. Dies deutet darauf hin, dass für einen Teil der Mitarbeitenden die letzte dienstliche Beurteilung zu einer gewissen Erkenntnis über ihre beruflichen Stärken geführt hat, wenn auch in begrenztem Umfang. 21% (92 Personen) gaben an, dass die Aussage "zutreffend" für sie war. Dies lässt darauf schließen, dass diese Mitarbeitenden durch die letzte Beurteilung tatsächlich eine bessere Kenntnis ihrer beruflichen Stärken erlangt haben. Lediglich 6% der Befragten (28 Personen) gaben an, dass die Aussage "sehr zutreffend" sei. Dies zeigt, dass für diese Mitarbeitenden die letzte dienstliche Beurteilung eine deutliche Steigerung ihres Wissens über ihre beruflichen Stärken mit sich brachte und diese dementsprechend motiviert wurden.

## **13. Wegen der letzten dienstlichen Beurteilung wusste ich mehr über meine beruflichen Schwächen.**

Auf der anderen Seite ist es auch ausschlaggebend, wenn Mitarbeitende sich ihrer eigenen Schwächen bewusst sind. Dann haben sie die Möglichkeit, an ihnen zu arbeiten und sich persönlich weiterzuentwickeln. Dieser Fokus auf das berufliche Wachstum und die persönliche Entwicklung kann die Mitarbeitermotivation positiv beeinflussen. Der Mittelwert liegt bei 2,48, wobei insgesamt 440 Personen ihre Antworten abgegeben haben. 18% der Befragten gaben an, dass die Aussage "sehr unzutreffend" für sie war. 40% der Teilnehmenden gaben an, dass die Aussage "nichtzutreffend" sei. Dies legt nahe, dass für diese Mitarbeitenden die letzte Beurteilung nicht zu einer deutlichen Verbesserung des Wissens über ihre beruflichen Schwächen geführt hat. 23% der Personen führten an, dass die Aussage "etwas zutreffend" war. Für 17% war die Aussage "zutreffend". Dies legt nahe, dass diese Mitarbeitenden durch die letzte Beurteilung tatsächlich ein erhöhtes Bewusstsein für ihre beruflichen Schwächen erlangt haben. Nur 3% der Teilnehmenden gaben an, dass die Aussage "sehr zutreffend" für sie war. Auffallend hierbei ist, dass gleichzeitig das Wissen über die beruflichen Schwächen und Stärken wegen der letzten dienstlichen Beurteilung sich gleich verteilen. Die meisten Beamtinnen und Beamten haben

zu den beruflichen Stärken (siehe 12.) eine ähnliche Antwort gewählt, um das Wissen zu den beruflichen Schwächen anzuzeigen.

**14. Wegen der letzten dienstlichen Beurteilung gehe ich freundlicher und geduldiger mit Kunden/innen oder Bürgern/innen um.**

Freundlichkeit und Geduld ermöglichen es den Mitarbeitenden, positive und angenehme Interaktionen zu erleben. Durch freundliches Verhalten können sie das Gefühl haben, anderen zu helfen und einen positiven Beitrag zu leisten. Diese Erfüllung und das Wissen, dass sie zur Kundenzufriedenheit beitragen, können die Mitarbeitermotivation stärken. 439 Personen haben sich hierzu geäußert. 86% waren der Ansicht, dass die Aussage entweder sehr unzutreffend (31%) oder nichtzutreffend ist (55%). 14% sind der Auffassung, dass es etwas zutreffend (10%) oder zutreffend (4%) ist, dass durch die dienstliche Beurteilung freundlicher und geduldiger mit Kundschaft sowie Bürgerinnen und Bürgern umgegangen wird. Interessanterweise hat niemand „sehr zutreffend“ angegeben. Der Mittelwert liegt bei 1,88.

**15. Wegen der letzten dienstlichen Beurteilung gehe ich freundlicher und geduldiger mit Kollegen/innen um.**

Wenn das Arbeitsumfeld von Respekt, Höflichkeit und gegenseitiger Unterstützung geprägt ist, fühlen sich die Mitarbeitenden wohler und sind motivierter, zur Zusammenarbeit beizutragen. Ähnlich zur Frage 14 haben hierbei 29% angegeben, dass sie es „sehr unzutreffend“ finden, dass freundlicher und geduldiger im Team umgegangen wird. Die Mehrheit (53%) vertritt die Ansicht, dass es nichtzutreffend ist. 53 der 442 Teilnehmenden stimmen der Aussage etwas zu. Lediglich 6% sind der Auffassung, dass die Aussage zutreffend ist, wo hingegen nur 1% sehr zutreffend angegeben haben. Der Mittelwert beläuft sich auf 1,98.

**16. Wegen der letzten dienstlichen Beurteilung habe ich mehr den Erwartungen des oder der Vorgesetzten entsprochen.**

Das Wissen, den Erwartungen des Vorgesetzten gerecht geworden zu sein, kann ein Gefühl der Erfüllung und des Stolzes vermitteln. Mitarbeitende haben das Bedürfnis, ihre Arbeit gut zu machen und Anerkennung für ihre Leistung zu erhalten. Wenn sie das Gefühl haben, den Erwartungen gerecht geworden zu sein, steigert dies ihre Selbstzufriedenheit und ihre Motivation, weiterhin gute Arbeit zu leisten. Mitarbeitende haben dann oft bessere Chancen auf Beförderungen, Weiterentwicklung und spannende Projekte. Die Aussicht auf neue Perspektiven kann die Mitarbeitermotivation steigern, da sie ein Ziel haben, auf das sie hinarbeiten können. Insgesamt nahmen 439 Mitarbeitende teil. Die Auswertung der Ergebnisse zeigt, dass eine Vielzahl der Teilnehmenden (22%) angibt, dass die Aussage sehr unzutreffend ist. Dies deutet darauf hin, dass eine beträchtliche Anzahl von Mitarbeitenden das Gefühl haben, den Erwartungen ihrer Vorgesetzten nicht gerecht

geworden zu sein. Weitere 46% der Befragten gaben an, dass die Aussage nichtzutreffend ist. Dies legt nahe, dass ein großer Teil der Befragten sich nicht in der Lage sieht, die Erwartungen ihrer Vorgesetzten aufgrund der Beurteilung vollständig zu erfüllen. Eine beträchtliche Anzahl 20% gab an, dass die Aussage etwas zutreffend ist. Dies lässt darauf schließen, dass diese Mitarbeitenden zwar teilweise den Erwartungen ihrer Vorgesetzten entsprechen, jedoch noch Raum für Verbesserungen besteht. Im Gegensatz dazu gaben 11% der Teilnehmenden an, dass die Aussage zutreffend ist. Dies kann positive Auswirkungen auf ihre Motivation und ihr Engagement haben. Eine sehr kleine Anzahl von Teilnehmenden (2%) gab an, dass die Aussage sehr zutreffend ist. Diese Mitarbeitenden fühlen sich offensichtlich in hohem Maße in der Lage, den Erwartungen ihrer Vorgesetzten zu entsprechen, was auf ein hohes Maß an Leistungsbereitschaft und Kompetenz schließen und dementsprechend eine Motivationssteigerung vermuten lässt.

#### **17. Wegen der letzten dienstlichen Beurteilung habe ich eine hohe Arbeitsleistung beibehalten.**

Eine hohe Arbeitsleistung wird oft von den Kollegen oder der Führungskraft wahrgenommen und anerkannt. Dies kann zu einer positiven Teamdynamik führen, in der Mitarbeitende sich gegenseitig unterstützen und motivieren, ihre Leistung auf einem hohen Niveau zu halten. Insgesamt haben 442 Mitarbeitende an der Umfrage teilgenommen. Der Mittelwert liegt bei 3,4. Die Auswertung haben 10% der Teilnehmenden angegeben, dass die Aussage als sehr unzutreffend empfunden wird. Dies deutet darauf hin, dass diese Mitarbeitenden das Gefühl haben, dass ihre Leistung trotz der Beurteilung nicht verbessert wurde oder sogar gesunken ist. Weitere 19% der Befragten gaben an, dass die Aussage nichtzutreffend ist. Dies lässt vermuten, dass diese Schwierigkeiten haben, eine hohe Arbeitsleistung aufrechtzuerhalten, unabhängig von der dienstlichen Beurteilung. Es könnte sein, dass externe Faktoren wie Arbeitsbelastung, Ressourcenmangel oder persönliche Umstände dazu beitragen. Eine beträchtliche Anzahl von Teilnehmenden (16%) gab an, dass die Aussage etwas zutreffend ist. 31% stimmten der Aussage zu, dass sie eine hohe Arbeitsleistung beibehalten haben. Dies legt nahe, dass diese in der Lage waren, kontinuierlich eine hohe Leistung zu erbringen, was auf ihre Fähigkeiten, ihr Engagement und ihre Motivation hinweist. Es ist wahrscheinlich, dass das positive Feedback und die Anerkennung in der dienstlichen Beurteilung zu dieser Aufrechterhaltung der hohen Leistung beigetragen haben. Ein signifikanter Anteil der Teilnehmenden (24%) stimmte der Aussage sogar als sehr zutreffend zu. Zu beachten gilt dabei, dass die Mitarbeitenden, welche der Aussage sehr zugestimmt haben, sowohl meist eine gute Beurteilung erhalten, noch negative Kritik während des Beurteilungsgespräches bekommen haben. Zusammenfassend lässt sich aus den Umfrageergebnissen hierzu ableiten, dass ein

beträchtlicher Teil der Teilnehmer das Gefühl hat, eine hohe Arbeitsleistung nach der letzten dienstlichen Beurteilung beibehalten zu haben.

**18. Wegen der letzten dienstlichen Beurteilung habe ich mehr aufgabenbezogenes Wissen oder Kompetenzen umsetzen können.**

Wenn Mitarbeitende die Möglichkeit erhalten, ihr aufgabenbezogenes Wissen oder ihre Kompetenzen in die Praxis umzusetzen, fühlen sie sich kompetent und fähig, ihre Arbeit erfolgreich zu bewältigen. Insgesamt nahmen 441 Mitarbeitende an der Umfrage teil. Die Auswertung der Ergebnisse zeigt, dass 21% angaben, dass die Aussage als sehr unzutreffend empfunden wird. Dies deutet darauf hin, dass diese Personen das Gefühl haben, dass ihre Fähigkeit zur Umsetzung von aufgabenbezogenem Wissen oder Kompetenzen trotz der Beurteilung nicht verbessert wurde oder sogar abgenommen hat. Weitere 46% der Teilnehmenden gaben an, dass die Aussage nichtzutreffend ist. 18% gaben an, dass die Aussage etwas zutreffend ist. Dies lässt darauf schließen, dass diese Personen zumindest teilweise in der Lage waren, ihr aufgabenbezogenes Wissen oder ihre Kompetenzen umzusetzen, aber möglicherweise noch Verbesserungspotenzial besteht. 11% der Befragten führten an, dass die Aussage zutreffend ist. Es ist wahrscheinlich, dass das positive Feedback und die Anerkennung in der dienstlichen Beurteilung zu dieser Umsetzung von Wissen und Kompetenzen beigetragen haben. Ein kleiner Anteil der Teilnehmenden (4%) gab an, dass die Aussage sehr zutreffend ist. Diese Personen waren offensichtlich in der Lage, ihr aufgabenbezogenes Wissen oder ihre Kompetenzen auf einem sehr hohen Niveau umzusetzen. Es ist anzunehmen, dass die positive dienstliche Beurteilung zur Motivation und zur weiteren Verbesserung der Fähigkeiten beigetragen hat. Der Mittelwert liegt bei 2,3.

**19. Wegen der letzten dienstlichen Beurteilung plane ich meine Arbeit vorausschauender.**

Durch eine vorausschauende Planung können Mitarbeitende ihre Zeit und Ressourcen effektiver nutzen. Sie können Aufgaben priorisieren, Deadlines einhalten und Engpässe vermeiden. Dies führt zu einer höheren Effizienz und Produktivität, was wiederum die Motivation steigert, da Mitarbeitende das Gefühl haben, ihre Arbeit effektiv zu erledigen. 441 Umfrageergebnisse liegen hierzu vor bei einem Mittelwert von 2,07. Die Ergebnisse zeigen, dass 108 Personen (24%) angaben, dass die Aussage als sehr unzutreffend empfunden wird. Dies deutet darauf hin, dass diese Personen das Gefühl haben, dass ihre Arbeitsplanung trotz der Beurteilung nicht vorausschauender geworden ist oder dass sie Schwierigkeiten haben, dies umzusetzen. Weitere 235 Personen (53%) gaben an, dass die Aussage nichtzutreffend sei. Eine Anzahl von 62 Personen (14%) gab an, dass die Aussage etwas zutreffend ist. 30 Personen (7%) gaben an, dass die Aussage zutreffend ist. Dies deutet darauf hin, dass diese Personen in der Lage waren, ihre Arbeit vorausschauender

zu planen, aufgrund des Feedbacks und der Anerkennung in der dienstlichen Beurteilung. Ein kleiner Anteil von 6 Personen (1%) gab an, dass die Aussage sehr zutreffend ist. Zusammenfassend ergibt sich aus den Ergebnissen der Umfrage, dass ein kleiner Teil der Teilnehmenden das Gefühl hat, durch die letzte dienstliche Beurteilung ihre Arbeit vorausschauender planen zu können. Es ist jedoch auch erkennbar, dass viele Personen der Ansicht sind, dass sie nicht aufgrund der dienstlichen Beurteilung vorausschauender planen können. Daraus ergibt sich, dass die Personen weniger motiviert wurden durch die Beurteilung ihre Arbeit organisiert zu verrichten.

## **20. Wegen der letzten dienstlichen Beurteilung erledige ich meine Aufgaben pünktlich.**

Erfolgsereignisse und die damit verbundene Zufriedenheit steigern die Mitarbeitermotivation und bestärken sie, ihre Aufgaben weiterhin pünktlich zu erledigen. Jedoch sehen 66% der Beamtinnen und Beamten die Aussage als „sehr unzutreffend (23%) oder nichtzutreffend (43%)“. Jeweils 14% sind der Auffassung, dass die Aussage etwas zutrifft oder zutrifft. 6% kategorisieren die sehr zutreffende Auswahlmöglichkeit. Der Mittelwert liegt bei 2,38 bei 441 auszuwertenden Antworten. Die meisten Personen stimmten der Aussage nicht zu, woraus zu schließen ist, dass die letzte dienstliche Beurteilung nicht der motivierende Faktor für Pünktlichkeit der zu verrichtenden Tätigkeit ist.

## **21. Wegen der letzten dienstlichen Beurteilung habe ich meinen fachspezifischen Wortschatz erweitert.**

Durch den Erwerb eines erweiterten fachspezifischen Wortschatzes gewinnen Mitarbeitende an Selbstvertrauen und fühlen sich kompetenter in ihrem Arbeitsbereich. Sie können Fachbegriffe und Terminologien besser verstehen und anwenden, was zu einem gesteigerten Gefühl der Expertise und des Wissens führt. Dieses gestärkte Selbstvertrauen und die wahrgenommene Kompetenz steigern die Mitarbeitermotivation. 76% der Teilnehmenden vertreten den Standpunkt, dass die Aussage entweder sehr unzutreffend (27%) oder nichtzutreffend (49%) ist. 15% der Befragten haben angegeben, dass es etwas zutrifft, dass der Wortschatz fachspezifisch erweitert wurde. Zutreffend (7%) und sehr zutreffend (2%) sind bei lediglich 9% der Befragten angegeben worden. Von den 440 Beamtinnen und Beamten, welche eine Rückmeldung hierzu abgegeben haben, lehnen mehr als die Hälfte die Aussage ab. Das lässt darauf schließen, dass die dienstliche Beurteilung keinen Einfluss auf die Erweiterung des fachspezifischen Wortschatzes hat und somit nicht Teil der Motivationssteigerung ist.

## **22. Wegen der letzten dienstlichen Beurteilung hatte ich höhere Erwartungen an mich selbst.**

Durch die höheren Erwartungen an sich selbst entwickeln Mitarbeitende ein gestärktes Selbstbewusstsein. Sie haben Vertrauen in ihre Fähigkeiten und das Wissen, dass sie den Anforderungen gerecht werden können. Dieses gestärkte Selbstbewusstsein wirkt sich positiv auf die Mitarbeitermotivation aus. Nichtsdestotrotz geben 20% an, dass es sehr unzutreffend ist durch die letzte dienstliche Beurteilung einen höheren Erwartungsstandard anzustreben. Die Mehrheit (45%) vertritt die Auffassung, dass die Aussage nichtzutreffend ist. 19% würden der Aussage etwas zustimmen, wo hingegen 13% zutreffend angegeben haben. Nur 3% empfinden die Äußerung als sehr zutreffend. Der Mittelwert liegt bei 2,36 von insgesamt 439 Rückmeldungen. Wenn Mitarbeitende aufgrund der letzten dienstlichen Beurteilung keine höheren Erwartungen an sich selbst haben, kann dies auf verschiedene Aspekte der Mitarbeitermotivation hinweisen. Es lässt darauf schließen, dass die Beurteilung nicht ausreichend motivierend oder inspirierend war, um die Mitarbeiter dazu zu bringen, ihre Leistung zu steigern oder sich selbst höhere Ziele zu setzen. Es kann auch darauf hindeuten, dass die Beurteilung nicht klar genug kommuniziert wurde oder dass die Befragten das Feedback und die Rückmeldung als nicht relevant oder unbedeutend empfinden und somit keine hohe Motivationssteigerung stattgefunden hat.

## **23. Wegen der letzten dienstlichen Beurteilung verwende ich mehr und intensiver Hilfsmittel (z.B. Gesetzeskommentare, Software o.ä.).**

Die Verwendung von Hilfsmitteln wie Software oder Gesetzeskommentaren kann Mitarbeitenden dabei helfen, ihre Arbeit effizienter und produktiver zu erledigen, wodurch die Mitarbeitermotivation erhöht wird, da dies ein Gefühl der Leistung und des Fortschritts vermittelt. Insgesamt nahmen 442 Mitarbeitende an der Umfrage teil. 119 Personen (27%) haben angegeben, dass die Aussage sehr unzutreffend ist. Dies lässt darauf schließen, dass diese keinen Zusammenhang zwischen der Beurteilung und einer erhöhten Nutzung von Hilfsmitteln sehen oder dass sie der Meinung sind, dass sie bereits vor der Beurteilung ausreichend Hilfsmittel verwendet haben. Weitere 246 Personen (56%) gaben an, dass die Aussage nichtzutreffend ist. Eine beträchtliche Anzahl von 50 Personen (11%) gab an, dass die Aussage etwas zutreffend ist. Dies legt nahe, dass diese Befragten möglicherweise eine gewisse Veränderung in ihrem Verhalten festgestellt haben, indem sie bestimmte Hilfsmittel intensiver nutzen. Es ist möglich, dass die Beurteilung ihnen bewusst gemacht hat, wie wichtig der Einsatz von Hilfsmitteln für ihre Arbeit ist. 24 Personen (5%) gaben an, dass die Aussage zutreffend ist, was darauf hinweist, dass sie tatsächlich ihre Nutzung von Hilfsmitteln aufgrund der Beurteilung erhöht haben. Nur 3 Personen (1%) gaben an, dass die Aussage sehr zutreffend ist. Dies kann auf eine gesteigerte Wertschätzung und Sensibilisierung für die Bedeutung von Hilfsmitteln zurückzuführen sein, die durch die

Beurteilung gefördert wurde. Zusammenfassend zeigt die Auswertung der Umfrageergebnisse, dass ein Teil der Teilnehmenden eine Veränderung in der Nutzung von Hilfsmitteln aufgrund der letzten dienstlichen Beurteilung wahrnimmt. Dies ist jedoch mit 77 von 442 Personen nur ein geringer Anteil. Dementsprechend lässt es darauf schließen, dass es keine Hilfsmittelintensivierung beim LVR gab infolge der letzten dienstlichen Beurteilung und diese somit auch nicht in Zusammenhang mit einer Motivationssteigerung gebracht werden kann.

#### **24. Wegen der letzten dienstlichen Beurteilung übe ich mehr Selbstkritik.**

Die Fähigkeit zur Selbstkritik ermöglicht Mitarbeitenden, ihre eigenen Stärken und Schwächen objektiv zu bewerten. Indem sie sich selbstkritisch mit ihrer Arbeit auseinandersetzen. Dies fördert persönliches Wachstum und Entwicklung, was wiederum die Mitarbeitermotivation steigert, da Mitarbeitende das Gefühl haben, kontinuierlich Fortschritte zu machen. 441 Rückmeldungen stehen zur Verfügung. Der Mittelwert beläuft sich auf 2,31. Die Auswertung der Umfrage zeigt, dass die Mehrheit der Teilnehmenden keine signifikante Veränderung in ihrer Ausübung von Selbstkritik aufgrund der letzten dienstlichen Beurteilung festgestellt hat. Ein Teil der Mitarbeitenden empfindet die Aussage als sehr unzutreffend (21%) oder nichtzutreffend (44%) und ist der Meinung, dass ihre Selbstkritik bereits vor der Beurteilung ausreichend war. Es gibt jedoch auch Befragte, die eine gewisse Veränderung in ihrem Umgang mit Selbstkritik bemerken und dies der Beurteilung zuschreiben durch teilweise Zustimmung (21%) oder Zustimmung (13%) der Aussage. Ein kleinerer Prozentsatz (2%) der Teilnehmenden gibt an, dass sie tatsächlich vermehrt Selbstkritik üben und ihre Schwächen aktiv angehen, was auf eine positive Auswirkung der Beurteilung hindeutet.

#### **25. Wegen der letzten dienstlichen Beurteilung bringe ich mich mehr ins Team ein.**

Ein starkes Zugehörigkeitsgefühl steigert die Mitarbeitermotivation, da es ein unterstützendes Umfeld schafft, die Identifikation mit dem Team stärkt, einen reibungsloseren Arbeitsablauf ermöglicht und zu einem offenen Austausch von Wissen und einer positiven Arbeitsatmosphäre führt. Die Auswertung der Ergebnisse zeigt, dass 26% der verbeamteten Personen angaben, dass die Aussage als sehr unzutreffend empfunden wird. Dies deutet darauf hin, dass diese Mitarbeitenden keine Veränderung in ihrem Engagement für das Team nach der Beurteilung feststellen konnten oder möglicherweise der Meinung sind, dass sie bereits zuvor aktiv am Teamgeschehen teilgenommen haben. Weitere 49% der Befragten gaben an, dass die Aussage nichtzutreffend ist. Eine beträchtliche Anzahl von 16% der Teilnehmenden gab an, dass die Aussage etwas zutreffend ist. Dies lässt darauf schließen, dass diese Mitarbeiter möglicherweise eine gewisse Veränderung in ihrem Verhalten im Team bemerken, aber nicht in vollem Umfang davon betroffen sind. Es ist möglich, dass die Beurteilung ihr Bewusstsein für die Bedeutung

der Teamarbeit geschärft hat. Lediglich 8% der Teilnehmenden gaben an, dass die Aussage zutreffend ist, was darauf hinweist, dass sie tatsächlich aktiver am Teamgeschehen teilnehmen aufgrund der Beurteilung. Nur 1% der Mitarbeitenden gaben an, dass die Aussage sehr zutreffend ist. Die Auswertung der Frage zeigt, dass ein Teil der Mitarbeitenden eine gewisse Veränderung in ihrem Engagement für das Team aufgrund der letzten dienstlichen Beurteilung wahrnimmt. Jedoch zeigen die Ergebnisse auch, dass bei der Mehrheit keine Motivationssteigerung durch Teambuilding in Zusammenhang mit der letzten dienstlichen Beurteilung gebracht werden kann, da die meisten angegeben haben sich nicht mehr ins Team einzufügen nach der Beurteilung.

## **26. Wegen der letzten dienstlichen Beurteilung achte ich stärker darauf, niemanden zu diskriminieren.**

Hierbei handelt es sich um einen in den Richtlinien des LVR vorgeschriebenen Prüfungspunkt. Bei einer verstärkten Achtung zeigt sich somit, dass die Beurteilung hingenommen wird und die Kriterien versucht werden zu verbessern. Alle Mitarbeitenden fühlen sich respektiert, wertgeschätzt und gleichberechtigt, unabhängig von ihrer ethnischen Herkunft, Geschlecht, sexuellen Orientierung, Religion oder anderen Merkmalen. Ein inklusives Arbeitsumfeld fördert die Mitarbeitermotivation, da es ein Gefühl der Zugehörigkeit und des gegenseitigen Respekts vermittelt. Die Auswertung der Ergebnisse zeigt, dass 32% der Teilnehmenden angaben, dass die Aussage als sehr unzutreffend empfunden wird. Dies deutet darauf hin, dass diese Personen keine Veränderung in ihrem Verhalten bezüglich Diskriminierung festgestellt haben oder möglicherweise der Meinung sind, dass sie bereits vor der Beurteilung niemanden diskriminiert haben. Weitere 52% der Befragten gaben an, dass die Aussage nichtzutreffend ist. Dies legt nahe, dass diese Personen entweder keine Notwendigkeit sehen, ihr Verhalten bezüglich Diskriminierung anzupassen, oder dass die Beurteilung keinen Einfluss auf ihre Sensibilität gegenüber Diskriminierung hatte. Eine kleinere Gruppe von 7% der Teilnehmenden gab an, dass die Aussage etwas zutreffend ist. Ebenfalls 7% der Beamtinnen und Beamten gaben an, dass die Aussage zutreffend ist, was darauf hinweist, dass sie tatsächlich stärker darauf achten, niemanden zu diskriminieren, basierend auf der Beurteilung. Nur 1% der Teilnehmenden gaben an, dass die Aussage sehr zutreffend ist. Dies lässt darauf schließen, dass diese Personen eine deutliche Veränderung in ihrem Verhalten bezüglich Diskriminierung aufgrund der Beurteilung festgestellt haben. Zusammenfassend zeigt die Auswertung der Umfrageergebnisse, dass ein Teil der Befragten eine gewisse Veränderung in ihrem Verhalten bezüglich Diskriminierung aufgrund der letzten dienstlichen Beurteilung wahrnimmt. Jedoch nehmen die Mehrheit der Befragten an, dass die letzte dienstliche Beurteilung nicht der ausschlaggebende Grund war, weswegen Diskriminierung abgenommen hat.

## **27. Wegen der letzten dienstlichen Beurteilung habe ich mich mehr engagiert.**

Ein größeres Engagement bedeutet, dass Mitarbeitende sich stärker mit den Zielen und Werten der Behörde identifizieren und sich motiviert fühlen, einen positiven Beitrag zu leisten. Das Gefühl, dass die eigene Arbeit einen echten Einfluss hat und geschätzt wird, steigert die Mitarbeitermotivation. Nur von 2% der Teilnehmenden wurde die Aussage als sehr zutreffend empfunden. Dies deutet darauf hin, dass diese Personen eine deutliche Steigerung ihres Engagements nach der Beurteilung festgestellt haben und aktiv daran arbeiten, ihre Leistung und ihr Engagement zu verbessern. Es wird angenommen, dass diese Personen aufgrund der letzten dienstlichen Beurteilung sehr stark motiviert worden sind und sich daraufhin mehr engagieren. Weitere 10% der Teilnehmenden gaben an, dass die Aussage zutreffend ist. Dies lässt darauf schließen, dass sie tatsächlich eine erhöhte Beteiligung und Einsatzbereitschaft aufgrund der Beurteilung erfahren haben. Sie setzen sich verstärkt dafür ein, ihre Ziele zu erreichen und sind dementsprechend motiviert worden. Eine weitere Gruppe von 15% der Befragten gab an, dass die Aussage etwas zutreffend ist. Hingegen gaben 49% der Teilnehmenden an, dass die Aussage nichtzutreffend ist. Dies könnte darauf hinweisen, dass sie keine Veränderung in ihrem Engagement aufgrund der Beurteilung wahrnehmen oder dass sie bereits zuvor ein hohes Maß an Engagement gezeigt haben, unabhängig von der Beurteilung. Ein signifikanter Anteil von 24% der Teilnehmenden gab an, dass die Aussage als sehr unzutreffend empfunden wird. Dies lässt darauf schließen, dass sie keine Veränderung oder Verbesserung in ihrem Engagement nach der Beurteilung festgestellt haben. Die Mehrheit der Teilnehmenden (49%) sind der Meinung, dass sie sich aufgrund der letzten dienstlichen Beurteilung nicht mehr engagiert haben. Dies legt nahe, dass die Beurteilung keinen spürbaren Einfluss auf die Motivation der Mitarbeitenden hatte.

## **28. Wegen der letzten dienstlichen Beurteilung verstehe ich besser, was mein Vorgesetzter von mir erwartet.**

Eine klare Vorstellung davon zu haben, was der Vorgesetzte von einem erwartet, ermöglicht es Mitarbeitenden, ihre Ziele und Prioritäten besser auszurichten, wodurch die Motivation verbessert wird. Eine offene und klare Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden unterstützt die Mitarbeitermotivation, da sie ein Gefühl der Unterstützung und des Verständnisses vermittelt. Die Auswertung der Umfragefrage mit insgesamt 439 Teilnehmenden zeigt, dass 20% der Personen angaben, dass die Aussage als sehr unzutreffend empfunden wird. Weitere 35% der Teilnehmenden gaben an, dass die Aussage nichtzutreffend ist. Ein signifikanter Anteil von 26% der Teilnehmenden gab an, dass die Aussage etwas zutreffend ist. Dies lässt darauf schließen, dass diese Mitarbeitenden eine gewisse Verbesserung in ihrem Verständnis der Erwartungen ihres Vorgesetzten durch die Beurteilung feststellen. 16% der Teilnehmenden gaben an, dass die

Aussage zutreffend ist, was darauf hinweist, dass sie durch die Beurteilung besser verstehen, was ihr Vorgesetzter von ihnen erwartet. Diese Mitarbeitenden haben wahrscheinlich von den Rückmeldungen und Anleitungen in der Beurteilung profitiert und konnten ihr Verständnis und ihre Leistung verbessern, sodass die Motivation dieser Mitarbeitenden gestärkt wurde. Von nur 3% der Teilnehmenden wurde die Aussage als sehr zutreffend empfunden. Zusammenfassend zeigen die Ergebnisse, dass ein Teil der Befragten angibt, durch die letzte dienstliche Beurteilung ein besseres Verständnis der Erwartungen ihres Vorgesetzten erlangt zu haben. Durch die Kenntnis, was der Vorgesetzte/ die Vorgesetzte erwartet, kann die Motivation gesteigert werden. 55% lehnen die Aussage ab, wobei 45% zustimmen. Somit kann festgestellt werden, dass für etwas mehr als die Hälfte der Befragten die letzte dienstliche Beurteilung zu keiner Motivationssteigerung geführt hat.

### **29. Wegen der letzten dienstlichen Beurteilung nehme ich Fort- und Weiterbildungen verstärkt in Anspruch.**

Das Streben nach persönlicher Weiterentwicklung und das Erreichen von Meilensteinen in der beruflichen Entwicklung steigern die Mitarbeitermotivation insofern Fort- und Weiterbildungen aufgrund der dienstlichen Beurteilung verstärkt in Anspruch genommen werden. Dies ist bei der Mehrheit (69%) nicht der Fall, wobei 22% die Aussage als sehr unzutreffend empfinden und 47% als nichtzutreffend. Von den 442 Teilnehmenden gaben 19% an, dass sie aufgrund der letzten Beurteilung nicht verstärkt Fort- und Weiterbildungen in Anspruch nehmen. 9% stimmen der Aussage zu. Nur 3% sind der Ansicht, dass die Aussage sehr zutreffend ist. Der Mittelwert liegt bei 2,24. Fort- und Weiterbildungen werden bei dem Großteil der Beamtinnen und Beamten nicht verstärkt wegen der dienstlichen Beurteilung in Anspruch genommen. So kann angenommen werden, dass die Beurteilung die Motivation nicht verstärkt.

### **30. Wegen der letzten dienstlichen Beurteilung erbringe ich eine qualitativ bessere Leistung.**

Eine qualitativ bessere Leistung wird oft von Vorgesetzten, Kollegen und Kunden wahrgenommen und geschätzt. Die Wertschätzung und Anerkennung für die erbrachte Leistung motivierten Mitarbeitende, weiterhin qualitativ hochwertige Arbeit zu leisten. Die Ergebnisse mit insgesamt 439 Teilnehmenden und dem Mittelwert von 2,11 zeigt, dass 24% der Personen angaben, dass die Aussage als sehr unzutreffend angenommen wird. Weitere 52% der Teilnehmenden gaben an, dass die Aussage nichtzutreffend ist. Ein wesentlicher Anteil von 14% der Befragten gab an, dass die Aussage etwas zutreffend ist. Dies lässt darauf schließen, dass sie eine gewisse Verbesserung in ihrer Leistung durch die Beurteilung feststellen. 9% der verbeamteten Personen gaben an, dass die Aussage zutreffend ist, was darauf hinweist, dass sie tatsächlich eine qualitativ bessere Leistung

aufgrund der Beurteilung erbringen. Diese Mitarbeitenden haben wahrscheinlich von den Rückmeldungen und Anleitungen in der Beurteilung profitiert und konnten ihre Leistung verbessern. Nur 1% der Teilnehmenden gaben an, dass die Aussage sehr zutreffend ist. Dies deutet darauf hin, dass ein deutlich geringer Teil eine verbesserte Qualität ihrer Leistung durch die Beurteilung festgestellt haben. Auffallend ist, dass die Beamtinnen und Beamten, welche angegeben haben, keine qualitativ bessere Leistung nach der letzten Beurteilung zu erbringen, trotzdem ausgewählt haben, dass sie durch die letzte Beurteilung eher motiviert wurden.

### **31. Wegen der letzten dienstlichen Beurteilung habe ich mich meiner Meinung nach weiterentwickelt.**

Durch die Weiterentwicklung und Verbesserung ihrer Fähigkeiten können Mitarbeitende ihre Arbeitsaufgaben effektiver bewältigen. Dies kann zu einem höheren Maß an Arbeitszufriedenheit führen, da Mitarbeitende mit ihren eigenen Fortschritten und Leistungen zufrieden sind. 6% haben angegeben, dass sie sich durch die letzte Beurteilung weiterentwickelt hätten. Diese 28 Personen sind durch die Beurteilung dementsprechend sehr motiviert worden. Einer Weiterentwicklung stimmen 15% durch die Antwort „zutreffend“ zu. Auch hierbei kann angenommen werden, dass diese aufgrund der letzten dienstlichen Beurteilung motiviert worden sind, da eine Weiterentwicklung stattgefunden hat. 24% empfinden die Aussage zum Teil zutreffend. Die Mehrheit (35%) finden die Äußerung nichtzutreffend. Bei diesen, sowie bei den 19%, welche sehr unzutreffend angegeben haben, kann angenommen werden, dass die dienstliche Beurteilung keinen motivierenden Einfluss auf die Beamtinnen und Beamten hatte. Dies zeigt sich zudem daran, dass 46% der 241 nichtzustimmenden Personen angegeben haben weder motiviert noch demotiviert worden zu sein.

### **32. Wegen der letzten dienstlichen Beurteilung habe ich mehr Spaß an der Ausführung meiner Arbeit erlangt.**

Wenn Mitarbeitende Spaß an ihrer Arbeit haben, sind sie in der Regel motivierter, ihr Bestes zu geben und ihre Leistung zu verbessern. Das Gefühl, dass ihre Arbeit einen positiven Einfluss hat und dass sie einen Beitrag leisten, steigert die Motivation und das Engagement. Spaß an der Ausführung der Arbeit ist ein eindeutiges Anzeichen für eine Motivation am Arbeitsplatz. 26% sind der Ansicht, dass die Aussage sehr unzutreffend ist. Nichtzutreffend halten 48% der Befragten die Äußerung. Somit ist die Mehrheit der Ansicht, dass nicht mehr Spaß an der Ausführung der Arbeit durch die dienstliche Beurteilung erlangt wurde. 15% würden etwas zustimmen. 11% der Befragten empfinden die Aussage als zutreffend (9%) oder sehr zutreffend (2%). Die meisten Beamtinnen und Beamten haben aufgrund der dienstlichen Beurteilung nicht mehr Spaß an der Tätigkeitsausführung erlangt. So kann festgestellt werden, dass die letzte dienstliche Beurteilung nicht motivierend für die meisten

Teilnehmenden war. Von den 74%, die der Aussage nicht zustimmen, würden die meisten (43%) sagen, dass sie weder motiviert noch demotiviert wurden. Von den restlichen 115 Personen sagen 39%, dass sie sehr motiviert und 30%, dass sie teilweise motiviert worden sind. So lässt sich feststellen, dass die Personen, die angegeben haben, dass sie mehr Spaß an der Ausführung der Arbeit erlangt haben, auch wirklich durch die dienstliche Beurteilung motivierter wurden.

### **33. Wegen der letzten dienstlichen Beurteilung empfinde ich einen höheren Druck beim Ausführen meiner Tätigkeit.**

Ein gewisser Druck kann die Motivation erhöhen, da Mitarbeitende sich herausgefordert fühlen und sich bemühen, ihre Leistung zu verbessern. Wenn der Druck jedoch zu hoch wird oder als übermäßig belastend empfunden wird, kann dies die Motivation der Mitarbeitenden senken. Die Auswertung der Umfrage mit insgesamt 440 Teilnehmenden gibt darüber Aufschluss, dass ein großer Anteil von 74% der Befragten keinen oder nur einen geringen Druck empfinden. Mehr als die Hälfte, nämlich 46% der Teilnehmenden, gibt an, dass die Aussage nichtzutreffend ist. Dies lässt vermuten, dass die Beurteilung keinen erhöhten Druck auf die Befragten ausübt. Bei einer genaueren Betrachtung fällt auf, dass 13% der Teilnehmenden angaben, dass die Aussage etwas zutreffend ist. Diese Gruppe scheint einen gewissen Druck im Zusammenhang mit der Beurteilung zu spüren, jedoch nicht in vollem Umfang. Interessanterweise geben 9% der Teilnehmenden an, dass die Aussage zutreffend ist. Dies deutet darauf hin, dass sie tatsächlich einen erhöhten Druck bei der Ausführung ihrer Tätigkeit aufgrund der Beurteilung verspüren. Möglicherweise werden hohe Erwartungen an sie gestellt oder sie fürchten negative Konsequenzen im Falle einer schlechten Beurteilung. Die geringste Gruppe von Teilnehmenden (4%), gibt an, dass die Aussage sehr zutreffend ist. Diese Personen erleben einen erheblichen Druck bei der Ausführung ihrer Tätigkeit aufgrund der Beurteilung. Es scheint, dass der Druck für sie besonders stark spürbar ist und möglicherweise eine große Rolle in ihrem beruflichen Alltag spielt. Zusammenfassend zeigen die Umfrageergebnisse, dass die letzte dienstliche Beurteilung keinen signifikanten Einfluss auf den empfundenen Druck bei der Ausführung der Tätigkeit der Beamtinnen und Beamten hat. Eine Mehrheit von 74% der Teilnehmenden geben an, dass die Aussage entweder sehr unzutreffend (28%) oder nichtzutreffend (46%) ist. Diese Ergebnisse legen nahe, dass die dienstliche Beurteilung nicht wirklich motivierend für die Beamtinnen und Beamten ist, da sie keinen erhöhten Druck bei der Ausführung ihrer Tätigkeit empfinden. In der Regel wird ein gewisser Grad an positivem Druck als Anzeichen für Motivationssteigerung betrachtet. Jedoch empfinden lediglich 9% der Teilnehmenden einen zutreffenden oder sehr zutreffenden Druck.

**34. Wegen der letzten dienstlichen Beurteilung erfülle ich die mir vorgegebenen oder mit mir vereinbarten Ziele.**

Das Erreichen von Zielen kann auch zu Anerkennung und Wertschätzung seitens der Vorgesetzten und des Teams führen. Wenn Mitarbeitende ihre Ziele erfüllen, werden sie oft für ihre Leistung gelobt und anerkannt. Dies stärkt das Gefühl der Wertschätzung und des Stolzes, was sich positiv auf die Mitarbeitermotivation auswirkt. Von den 443 Teilnehmenden haben 22% angegeben, dass sie die Aussage als sehr unzutreffend empfinden. Die Mehrheit mit 37% stimmt der Aussage nicht zu. 41% der Befragten empfinden die Aussage als etwas zutreffend (19%), zutreffend (17%) oder sehr zutreffend (5%). Der Mittelwert liegt bei 2,47. So ist erkennbar, dass die Erfüllung der vereinbarten oder vorgegebenen Ziele nicht in Verbindung mit der dienstlichen Beurteilung steht, sodass gesagt werden kann, dass diese keinen signifikanten Einfluss auf die Motivation hat.

**35. Wegen der letzten dienstlichen Beurteilung erweitere [ich] stetig meinen Erwartungshorizont.**

Ein persönliches Wachstum, durch Weiterentwicklung ihres beruflichen Wissens, ihrer Fähigkeiten und ihrer Expertise kann zu einem gesteigerten Selbstvertrauen und einer erhöhten Motivation führen. Die Auswertung der Umfrageergebnisse mit insgesamt 442 Teilnehmenden bei einem Mittelwert von 2,4 zeigt, dass die Aussage von den Teilnehmenden unterschiedlich wahrgenommen wird. Ein Anteil von 20% der Teilnehmenden gibt an, dass die Aussage als sehr unzutreffend empfunden wird. Weitere 41% der Teilnehmenden geben an, dass die Aussage nichtzutreffend ist. Dies deutet darauf hin, dass sie keine wesentliche Veränderung oder Erweiterung ihres Erwartungshorizonts aufgrund der Beurteilung bemerken. Es ist möglich, dass sie ihre Erwartungen bereits vor der Beurteilung auf einem angemessenen Niveau hatten. Ein Anteil von 22% der Teilnehmenden gibt an, dass die Aussage etwas zutreffend ist. 12% der Teilnehmenden geben an, dass die Aussage zutreffend ist, was darauf hinweist, dass sie tatsächlich eine kontinuierliche Erweiterung ihres Erwartungshorizonts aufgrund der Beurteilung erfahren. Nur 5% der Befragten geben an, dass die Aussage sehr zutreffend ist. Dies deutet darauf hin, dass sie eine starke Erweiterung ihres Erwartungshorizonts aufgrund der Beurteilung erleben. Zusammenfassend lässt die Auswertung der Umfrageergebnisse darauf schließen, dass die letzte dienstliche Beurteilung bei den befragten Beamtinnen und Beamten keine signifikante Erweiterung des Erwartungshorizonts bewirkt hat. Ein Großteil der Teilnehmenden gab an, dass die Aussage nichtzutreffend oder sogar als sehr unzutreffend empfunden wird. Ein erweiterter Erwartungshorizont kann als Anzeichen für Motivationssteigerung gesehen werden, da er neue Herausforderungen und Entwicklungsmöglichkeiten bietet. Dies legt nahe, dass die Beurteilung als

Motivationsfaktor möglicherweise nicht ausreichend wirkt, da sie nicht zu einer spürbaren Erweiterung der Erwartungen und Möglichkeiten führt.

## VII. Interpretieren der Ergebnisse

Der Auswertung der Daten aus dem Allgemeinen Teil ist zu entnehmen, dass 97% der Befragten bereits beurteilt wurden. 13 Personen wurden noch nicht dienstlich beurteilt, weswegen diese nicht in die Auswertung miteingeflossen sind.

Im Allgemeinen ist zu berücksichtigen, dass die Umfrage aufgrund der individuellen Gestaltung der Beurteilungssysteme in jeder Kommune nur begrenzt möglich zu verallgemeinern ist. Das Empfinden der jeweiligen verbeamteten Person bezüglich der dienstlichen Beurteilung besteht individuell und situationsabhängig. Aus diesem Grund können lediglich Tendenzen abgeleitet werden, inwiefern die dienstliche Beurteilung einen Effekt auf die Mitarbeitermotivation hat.

Zudem sind mir mehrere E-Mails zugegangen, die ihren Standpunkt begründen wollten, um mir einen Überblick zu liefern, weswegen die letzte dienstliche Beurteilung eher demotivierend wirkt. Diese Aussagen sind in der Ergebnisinterpretation anonym berücksichtigt.

Zur Kategorie „Dienstliche Beurteilung“ wird deutlich, dass viele (88%) Mitarbeitende bereits mehrfach beurteilt wurden und dementsprechend bereits weitreichende Erfahrungen mit dienstlichen Beurteilungen gemacht haben. Hauptsächlich wurde angegeben, dass die letzte Beurteilung aufgrund einer Beförderung durchgeführt wurde, wodurch die Hypothese bewahrheitet wurde, dass viele Mitarbeitende eine Karriereentwicklung durch die dienstliche Beurteilung anstreben. Aus diesem Grund kann auch festgestellt werden, dass die Beurteilung eine hohe Relevanz für Beamtinnen und Beamte hat, da diese über ihre berufliche Zukunft entscheidet. Hierzu wurde per E-Mail angegeben, dass durch die letzte dienstliche Beurteilung ein vorgezogener Stufenaufstieg ermöglicht werden sollte. Dieser ist nur durchsetzbar, wenn die Person vorher dienstlich beurteilt wurde, weswegen die Relevanz für die berufliche Weiterentwicklung gegeben ist. „Ein vorgezogener Stufenaufstieg ist nach Ablauf der Hälfte der gesamten Stufenlaufzeit möglich ...“. Der Vorgesetzte habe rechtzeitig mit der Bearbeitung des Vorgangs begonnen, jedoch hat sich das Gesamturteil der dienstlichen Beurteilung immer wieder verzögert, sodass die Umsetzung nur noch vier Monate vor dem eigentlichen Stufenaufstieg durchgeführt wurde. Dies habe die Person sehr verärgert, woran erkennbar ist, dass die dienstliche Beurteilung eine hohe Relevanz darstellt. Festzustellen ist außerdem, dass die Art und Weise, wie Beurteilungen durchgeführt werden, die Motivation beeinflusst. Je positiver das Beurteilungsgespräch verlaufen ist, auch wenn negative Kritik geäußert wurde, desto motivierter waren die Befragten. Auf der anderen Seite ist erkennbar, dass die

Teilnehmenden, welche überhaupt nicht zufrieden mit dem Beurteilungsgespräch waren, auch dementsprechend sehr demotiviert (63%) sind. 73% der Befragten haben angegeben, dass diese mit der Notengebung übereinstimmen. Daran ist eine Art Zustimmung erkennbar, dass die dienstliche Beurteilung und dementsprechend das Gesamturteil aus der Sicht der zu Beurteilenden gerechtfertigt ist. Diese haben angegeben, dass sie durch die letzte Beurteilung eher motiviert worden sind. Sichtlich kann der Hypothese stattgegeben werden, dass es aus Sicht der zu Beurteilenden motivierend ist, wenn die Beurteilungen fair und konstruktiv gestaltet sind. Wenn die Notengebung von der eigenen Vorstellung abweicht, ist die Tendenz zur Demotivation gegeben (23% von 117 Personen). Es wird angenommen, dass eine Beurteilung für ungerecht empfunden wird, wenn sich die Person selbst ein besseres Gesamturteil gegeben hätte. Eine ungerecht empfundene Beurteilung ist demotivierend und wirkt sich negativ auf die Lust an der Arbeit aus (siehe Frage 11). Somit können die Aussagen, dass eine positive dienstliche Beurteilung dann zu einer erhöhten Mitarbeitermotivation führen wird, wenn sowohl der Mitarbeitende als auch die Führungskraft mit der Bewertung übereinstimmen und, dass eine Abweichung der Meinungen zum Vorgesetzten hingegen zu einer negativen Motivation führen wird, belegt werden. Selbst bei einer positiven Beurteilung von der Best- und Zweitbestpunktzahl, entsteht dann eine negative Motivation, wenn der Mitarbeitende eine noch bessere Bewertung erwartet hatte und die Einschätzung der Führungskraft nicht mit seinen eigenen Erwartungen übereinstimmt. Bei insgesamt 37% der 30 Personen, die diesen Kriterien entsprechen zeigt sich eine teilweise (17%) bis sehr demotivierte (20%) Einstellung. Von über 300 Personen, welche angegeben haben durch das Beurteilungsgespräch die Möglichkeiten der persönlichen Entwicklung aufgezeigt bekommen zu haben, haben 172 Menschen angegeben teilweise oder sehr motiviert worden zu sein. Dies unterstützt die Auffassung, dass bei Förderung der Entwicklungsmöglichkeiten seitens des Vorgesetzten bei der dienstlichen Beurteilung eine Motivationssteigerung zu erwarten ist. Zudem muss festgehalten werden, wenn negative Kritik geäußert wird und keine positive Kritik folgt, so ist die dienstliche Beurteilung sehr demotivierend (40%). Weder motivierend noch demotivierend ist es, wenn weder positive noch negative Kritik geäußert wird oder wenn lediglich positive Kritik angeführt wird. Dementsprechend kann der Hypothese nicht stattgegeben werden, dass Mitarbeitende motivierter sind, wenn Stärken und Schwächen zur Entwicklung bei der Beurteilung aufgezeigt werden. Denn selbst, wenn Kritik genannt wurde, so werden Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten nicht verstärkt in Anspruch genommen. Die Hypothese kann dementsprechend nicht belegt und bestätigt werden. Um die Vorannahme, dass die Wahrnehmung der Glaubwürdigkeit der dienstlichen Beurteilungen die Mitarbeitermotivation beeinflusst, zu bestätigen, müssen verschiedene Aussagen betrachtet werden. Gleichzeitig wird die Hypothese betrachtet, dass der

persönliche Stellenwert der Beurteilung einen Effekt auf die Mitarbeitermotivation hat und ob es zutrifft, dass je größer der Stellenwert ist, desto größer ist der Einfluss der Beurteilung auf die Motivation. Dazu wurde zum einen per Mail angeführt, dass nach langer Berufserfahrung gesagt werden kann, „dass dienstliche Beurteilungen nur eine Farce sind, eine reine Formalie ohne inhaltlichen Wert“. Da im Sinne der Bestenauslese beurteilt wird, so gibt es lediglich eine Beste oder einen Besten und eine Schlechteste oder einen Schlechtesten. Es wird berichtet, dass in mehreren Dezernaten des LVR das stillschweigende Prinzip angewendet wird, dass „die guten, fleißigen Mitarbeiter nur mittelmäßige Beurteilungen [erhalten], deren interne wie externe Bewerbungen scheitern demnach fortlaufend an der Tatsache, dass die Beurteilung im Vergleich zu Mitbewerbern nicht gut genug ist.“ Andererseits wird angeführt, dass „weniger gute, fleißige Mitarbeiter weggelobt [werden], sie erhalten Bestbeurteilungen und dadurch sogar die Möglichkeit auf weitere Karriereschritte“. Um den Stellenwert zu analysieren und zu interpretieren, so ist auf die Selbsteinschätzung der Umfrage einzugehen. Der Mittelwert der meisten Fragen schwankt zwischen „Nichtzutreffend“ und „etwas zutreffend“. So kann festgehalten werden, dass die Mitarbeitenden durch die letzte Beurteilung zum Beispiel nicht schneller gearbeitet oder eine qualitativ bessere Leistung erbracht haben. Das deutet darauf hin, dass die letzte Beurteilung einen eher weniger hohen Stellenwert bei den Befragten hat, da diese auch nicht aufgrund der letzten Beurteilung mehr Spaß an der Arbeit erlangt haben. Dies bestätigt auch die Aussage, dass die Mehrheit zutreffend angegeben hat, die Arbeitsleistung beibehalten zu haben nach der Beurteilung. Es lässt darauf schließen, dass die Mitarbeitenden die Beurteilung nicht als Grund sehen, weswegen sich die Leistungen verbessert haben. Anhand dieser Erkenntnisse lässt sich feststellen, dass die Glaubwürdigkeit an die dienstliche Beurteilung bei den Mitarbeitenden eher gering ausfällt und diese eher nur als „Mittel zum Zweck“ gesehen wird, anstatt als Motivationssteigerung. Dementsprechend lässt sich die Aussage bestätigen, dass die Wahrnehmung und der Stellenwert der dienstlichen Beurteilung die Mitarbeitermotivation beeinflusst. Jedoch muss festhalten werden, dass in der Realität die Glaubwürdigkeit der dienstlichen Beurteilung bei den Beamtinnen und Beamten eher gering ausfällt und somit auch der Stellenwert nicht sehr hoch ist, sodass die Mitarbeitermotivation darunter leidet. Erkennbar wird dies daran, dass die Mehrheit angegeben hat, dass sie weder motiviert noch demotiviert wurden durch die letzte dienstliche Beurteilung, da für die Mitarbeitenden der Stellenwert der Beurteilung zu niedrig liegt. Die Vermutung, dass vor allem jüngere Mitarbeitende motivierter sind durch eine positive dienstliche Beurteilung und sehr demotiviert werden, insofern die Beurteilung negativ ausfällt, kann nicht bestätigt werden. Sowohl die unter 28-Jährigen als auch die über 50-Jährigen zeigen, dass eine positive Beurteilung (Note 1 oder 2) motivierender ist und eine negative Beurteilung (ab Note 3 abwärts) demotivierender ist. Zusammenfassend

lässt sich sagen, dass für die Mehrheit der Befragten die letzte dienstliche Beurteilung weder motivierend noch demotivierend ist, wobei das Beurteilungsgespräch die Meinung zur Motivation stark beeinflusst. Je zufriedener die Personen mit dem Beurteilungsgespräch waren, desto motivierter sind sie. Trotzdem zeigt die Selbsteinschätzung, dass von der dienstlichen Beurteilung als Grund für Verbesserungen und Fortkommen im beruflichen Alltag Abstand genommen wird, da die Arbeitsleistung meist trotz Beurteilung wie zuvor beibehalten wird.

## VIII. Kritik am Vorgehen

Es war stark darauf zu achten, dass die Umfrage aufgrund der Komplexität und der persönlichen Meinungen, nicht vorzeitig beendet wird. Daher mussten die Fragen so gestellt werden, dass diese verständlich und klar auf das Datenerhebungsziel ausgerichtet sind. Die Antworten durften dementsprechend nicht auf die jeweilige Person zurückzuführen sein. Es wurde daher versucht, im ständigen Austausch mit dem Landschaftsverband zu stehen, um auch die Anforderungen ordnungsgemäß in die Umfrage einfließen zu lassen. Dies dürfte durch die Einbeziehungen unter Frage 1.2 und 2.9 gut gelungen sein.

Mehrfach wurde per Mail angemerkt, dass die Befragten sich gerne ein Freifeld gewünscht hätten, um ihre Beweggründe darzulegen, weswegen die dienstliche Beurteilung „eher demotivierend“ ist. Hätte es ein Freifeld gegeben, wäre das Ergebnis sicherlich unmissverständlicher ausgefallen und es hätte ein eindeutigeres Ergebnis gegeben, ob die dienstliche Beurteilung einen eher positiven oder negativen Effekt auf die Bediensteten hat. Allerdings hätte dies auch zur Folge gehabt, dass der Umfang des Fragebogens zunimmt, wodurch die Analyse der Umfrage in einem angemessenen zeitlichen Rahmen nicht mehr realisierbar gewesen wäre.

Es handelt sich bei den Auswertungen lediglich um Tendenzen, welche nicht generalisierbar sind. Eine Umfrage bei einer weiteren großen Kommune hätte einen Vergleich ermöglicht, ob die Ergebnisse auch bei anderen Behörden ähnlich ausfallen. Jedoch hätten auch weitere Umfragen den Rahmen der Bachelorarbeit überschritten. Ein genereller Vergleich ist daher schwer zu erfassen.

## IX. Fazit

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die dienstliche Beurteilung unter den Befragten gemischte Reaktionen hervorruft. Während einige von ihnen von der Beurteilung motiviert werden, gibt es auch kritische Stimmen. Erfahrungsberichte legen nahe, dass weniger engagierte Mitarbeiter eine positive Beurteilung erhalten, um sie zur Bewerbung außerhalb des aktuellen Bereichs zu ermutigen und diese „wegzuloben“, während

engagierte Mitarbeiter eine durchschnittliche Beurteilung erhalten, um sie an ihrem derzeitigen Arbeitsplatz zu halten. Diese sehen in dem Beurteilungssystem, wie es besteht, keinen Mehrwert. Das Wohl der Mitarbeitenden und dahingehend die Mitarbeitermotivation sollte Anlass genug dafür sein, die Art und Weise der Beurteilung kritisch zu überdenken beziehungsweise Möglichkeiten zu entwickeln, wann diese motivationsfördernd ist, wenn das Prinzip der Bestenauslese weiterhin besteht. Es ist wichtig zu beachten, dass die Effekte der dienstlichen Beurteilung stark von verschiedenen Faktoren abhängen, wie zum Beispiel der Qualität des Beurteilungssystems, der Transparenz und Fairness des Prozesses sowie der individuellen Wahrnehmung und Interpretation der Beurteilungsergebnisse. Eine umfassende und sorgfältige Gestaltung des Beurteilungssystems, das klare Kriterien und Feedbackmechanismen enthält, trägt dazu bei, die Motivation der Bediensteten positiv zu beeinflussen.

Die Umfrage zeigt, dass die Beurteilungsergebnisse den Befragten zwar wichtig sind, da sie entscheidend für ihre Karriere aufgrund der Bestenauslese sind, jedoch wird ihnen nicht ein besonders hoher Stellenwert beigemessen. Möglicherweise spielen andere Faktoren wie persönliche Motivation, Arbeitszufriedenheit und das Streben nach persönlicher Entwicklung eine größere Rolle, was ihrer Meinung nach nicht durch die dienstliche Beurteilung erzielt und verbessert wird.

Insgesamt zeigt sich, dass die dienstliche Beurteilung als Instrument zur Karriereentwicklung und Auswahl von qualifiziertem Personal eine gewisse Bedeutung hat, jedoch ihre tatsächliche Wirkung und Relevanz in Abhängigkeit von individuellen Erfahrungen und der Bewertung der Mitarbeitenden variiert. Es bleibt daher ein wichtiges Thema für weitere Forschung und Diskussionen im Kontext des öffentlichen Dienstes, wobei weitgehend Verbesserungspotenzial besteht.

## X. Quellenverzeichnis

BVerwG. Urteil vom 07. Juli 2021. 2 C 2/21. Juris

Deutscher Beamtenbund Nordrhein-Westfalen. (September 2017). Geschlechtergerechtigkeit im öffentlichen Dienst in NRW. [https://www.dbb-nrw.de/fileadmin/user\\_upload/www\\_dbb-nrw\\_de/alte\\_dokumente/Broschueren/DBB\\_NRW\\_-\\_Geschlechtergerechtigkeit\\_im\\_Oeffentlichen\\_Dienst.pdf](https://www.dbb-nrw.de/fileadmin/user_upload/www_dbb-nrw_de/alte_dokumente/Broschueren/DBB_NRW_-_Geschlechtergerechtigkeit_im_Oeffentlichen_Dienst.pdf)

Dr. Els, Stefan. (2021). DOeD - Der Öffentliche Dienst. Zeitschrift. DOeD 2021, 32 - 40 (Heft 2). Luchterhand Fachverlag. Wolters Kluwer Online

Frey/Osterloh. (2002). Managing Motivation – Wie Sie die neue Motivationsforschung für Ihr Unternehmen nutzen können. 2. Auflage. Gabler

Gourmelon/Kirbach. (2006). Personalbeurteilung im öffentlichen Sektor. 1. Auflage. Nomos

Gourmelon/Seidel/Treier. (2014). 1. Auflage. Personalmanagement im öffentlichen Sektor. Grundlagen und Herausforderungen. Heidelberg: Rehm

Gourmelon/Hoffmann, (2017). 1. Auflage. Stellenbesetzungs- und Auswahlverfahren treff- und rechtssicher gestalten. Rechtliche, psychologische und ökonomische Aspekte. Heidelberg: Rehm

Gourmelon/Hoffmann. (2021). 2. Auflage. Management im öffentlichen Sektor – Stellenbesetzungs- und Auswahlverfahren treff- und rechtssicher gestalten – rechtliche, psychologische und ökonomische Aspekte

Groeben, von der/Schwarte/Ulrich Reithmann. (2015). 7. Auflage. AEUV Art. 336. Beck-Online

Hofbauer/Winkler. (2004). Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument. 3. Auflage. Carl Hanser Verlag

Jonkisz, Moosbrugger, Brandt. (2012). Planung und Entwicklung von Tests und Fragebogen. Berlin/Heidelberg: Springer

Karali, T. (2020). Auswirkungen der Aufgabenstellung auf die intrinsische Mitarbeitermotivation-eine qualitative Analyse in einem Start-up Unternehmen (Doctoral dissertation, Westsächsische Hochschule Zwickau). <https://libdoc.fh-zwickau.de/opus4/frontdoor/index/index/docId/13418> (zuletzt aufgerufen: 23.05.2023, 12:13 Uhr)

Kehrer/Rölle. DÖV – Die öffentliche Verwaltung. (2018). Die Theorie der „Public Service Motivation“. Beck-Online

Kessler, K. (2016). Eignung. In: K. Kessler (Hrsg.). Lexikon zum öffentlichen Dienstrecht. Luchterhand. URL: <https://research.wolterskluwer-online.de/document/c3ff95ea-d7d5-33c0-add6-d28adc352aba> (abgerufen 15.05.2023)

Lorse. (2020). 7. Auflage. Die dienstliche Beurteilung der Beamten. Erich Schmidt Verlag. Juris

LVR-Richtlinien. (01.01.2020). Neue Beurteilungsrichtlinien beim Landschaftsverband Rheinland ab dem 01.01.2020.

Nerdinger/Blickle/Schaper. (2008). Arbeits- und Organisationspsychologie. Springer. Wolters Kluwer Online

Next: Public GmbH. (05.01.2022). Bleibebarmeter Öffentlicher Dienst – Eine Befragung zu Bindungsfaktoren in der Verwaltung. <https://nextpublic.de/bleibebarmeter-oeffentlicher-dienst>

Porst, R. (2014). Fragebogen. Ein Arbeitsbuch. Auflage 4. Wiesbaden: Springer

Sprenger, R. (2014). Mythos Motivation – Wege aus der Sackgasse. 20. Auflage. Campus Verlag

# XI. Anlage

## Anlage 1 – Fragebogen

<h1>MUSTER</h1>		
evasys	Welche Auswirkung hat die dienstliche Beurteilung auf die Mitarbeitermotivation?	evasys
		

Bitte so markieren: ☐ ☒ ☐ ☐ Bitte verwenden Sie einen Kugelschreiber oder nicht zu starken Filzstift. Dieser Fragebogen wird maschinell erfasst.  
Korrektur: ☐ ☒ ☐ ☐ Bitte beachten Sie im Interesse einer optimalen Datenerfassung die links gegebenen Hinweise beim Ausfüllen.

### 1. Einleitung

Liebe/r Teilnehmer/in,  
mein Name ist Annalena Hartmann und ich schreibe derzeit meine Bachelorarbeit über das Thema: "Effekte der dienstlichen Beurteilung auf die Motivation der Bediensteten".  
In meiner Arbeit untersuche ich die Wirkung von dienstlichen Beurteilungen auf die Motivation von Mitarbeiter/innen und welche Faktoren dabei eine Rolle spielen.  
Ich würde mich sehr freuen, wenn Sie meine Umfrage unterstützen. Nehmen Sie sich bitte einige Minuten Zeit nehmen. Ihre Erfahrungen und Meinungen sind für meine Arbeit von großem Wert und tragen dazu bei, ein besseres Verständnis für die Auswirkungen von dienstlichen Beurteilungen auf die Motivation zu erlangen.  
Die anonyme Erhebung von Daten erfolgt ausschließlich zu oben genannten Forschungszweck. Ihr Name wird nicht abgefragt. Die Teilnahme an der Befragung ist freiwillig und kann von Ihnen jederzeit ohne Nachteile abgebrochen werden. Nach Abschluss der Umfrage werden die Daten statistisch analysiert (z.B. Berechnung von Mittelwerten). Die Ergebnisse der statistischen Analyse (statistische Kennwerte wie z.B. Mittelwert) werden gegebenenfalls veröffentlicht. Nach Erfüllung des Forschungszweckes werden die Daten der Befragung gelöscht.

Ich danke Ihnen im Voraus für Ihre Teilnahme und Unterstützung.

Herzliche Grüße,  
Annalena Hartmann

Rückfragen beantworte ich Ihnen gerne unter: [annalena.hartmann@studium.hspv.nrw.de](mailto:annalena.hartmann@studium.hspv.nrw.de)

### 2. Allgemeine Daten

- |     |  |                                   |                                   |                                 |
|-----|--|-----------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|
| 2.1 | Welchem Geschlecht gehören Sie an?       | <input type="checkbox"/> Weiblich | <input type="checkbox"/> Männlich | <input type="checkbox"/> Divers |
| 2.2 | Welcher Altersgruppe gehören Sie an?     | <input type="checkbox"/> unter 28 | <input type="checkbox"/> 28-38    | <input type="checkbox"/> 39-49  |
|     |  | <input type="checkbox"/> über 50  |                                   |                                 |
| 2.3 | Wurden Sie bereits dienstlich beurteilt? | <input type="checkbox"/> Ja       | <input type="checkbox"/> Nein     |                                 |

### 3. Dienstliche Beurteilung

- |     |   |   |   |   |
|-----|---|---|---|---|
| 3.1 | Wie oft wurden Sie bereits dienstlich beurteilt?  | <input type="checkbox"/> Einmal   | <input type="checkbox"/> Mehrfach   |   |
| 3.2 | Zu welchem Anlass wurden Sie zuletzt beurteilt?   |   |   |   |
|     | <input type="checkbox"/> Beförderung  | <input type="checkbox"/> Versetzung   | <input type="checkbox"/> Entscheidung über eine Zulassung für einen Aufstieg in die nächsthöhere Laufbahngruppe |   |
|     | <input type="checkbox"/> Probezeitbeurteilung   | <input type="checkbox"/> vor Beginn einer voraussichtlich länger als 1 Jahr andauernde Abwesenheitszeit (Elternzeit, Sonderurlaub etc.) | <input type="checkbox"/> Umsetzung  |   |
|     | <input type="checkbox"/> auf begründeten Antrag   | <input type="checkbox"/> Weiß ich nicht mehr.   |   |   |
| 3.3 | Wie fiel die letzte dienstliche Beurteilung im Gesamturteil aus?  |   |   |   |
|     | <input type="checkbox"/> 1. Übertrifft die Anforderungen in besonderem Maße                                   | <input type="checkbox"/> 2. Übertrifft die Anforderungen  | <input type="checkbox"/> 3. Entspricht voll den Anforderungen   |   |
|     | <input type="checkbox"/> 4. Entspricht im allgemeinen den Anforderungen                                       | <input type="checkbox"/> 5. Entspricht nicht den Anforderungen  |   |   |
| 3.4 | Entspricht die Gesamtnote auch Ihrem Urteil über sich selbst?   | <input type="checkbox"/> Ich hätte mir eine bessere Note gegeben.   | <input type="checkbox"/> Ich hätte mir die gleiche Note gegeben.  | <input type="checkbox"/> Ich hätte mir eine schlechtere Note gegeben. |
| 3.5 | Wurde während der Beurteilung negative Kritik von Ihrem Beurteiler/ Ihrer Beurteilerin geäußert?              | <input type="checkbox"/> Ja   | <input type="checkbox"/> Nein   |   |
| 3.6 | Wurde während der dienstlichen Beurteilung positive Kritik von Ihrem Beurteiler/ Ihrer Beurteilerin geäußert? | <input type="checkbox"/> Ja   | <input type="checkbox"/> Nein   |   |

<h1>MUSTER</h1>	
-----------------	--

# MUSTER

evasys	Welche Auswirkung hat die dienstliche Beurteilung auf die Mitarbeitermotivation?	evasys
--------	--	--------

## 3. Dienstliche Beurteilung [Fortsetzung]

3.7 Wie zufrieden sind Sie mit dem Beurteilungsgespräch gewesen?

Überhaupt nicht zufrieden. ☐ nicht zufrieden. ☐ etwas zufrieden ☐ zufrieden ☐ sehr zufrieden ☐

3.8 Mir sind Möglichkeiten der persönlichen Entwicklung aufgezeigt worden.

Überhaupt nicht zutreffend ☐ nicht zutreffend ☐ etwas zutreffend ☐ zutreffend ☐ sehr zutreffend ☐

3.9 Sind Sie durch die letzte Beurteilung eher motiviert oder demotiviert worden?

Ich bin weder motiviert noch demotiviert worden. ☐ Ich bin teilweise motiviert worden. ☐ Ich bin sehr motiviert worden. ☐ Ich bin teilweise demotiviert worden. ☐ Ich bin sehr demotiviert worden. ☐

3.10 Haben Sie erwogen oder sind Sie gegen eine dienstliche Beurteilung vorgegangen? ☐ Ja ☐ Nein

## 4. Selbsteinschätzung

Bitte geben Sie an, ob die folgenden Aussagen für Sie zutreffend sind.  
**Wegen der letzten dienstlichen Beurteilung...**

	sehr unzutreffend	nicht zutreffend	etwas zutreffend	zutreffend	sehr zutreffend
4.1 ... weiß ich jetzt besser worauf es bei meiner Arbeit ankommt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2 ... habe ich mehr gearbeitet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3 ... arbeite ich genauer und sorgfältiger.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.4 ... habe ich schneller gearbeitet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.5 ... bin ich mit besserer Laune in die Arbeit gegangen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.6 ... habe ich bei der Arbeit weniger auf die Uhr geschaut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# MUSTER

evasys	Welche Auswirkung hat die dienstliche Beurteilung auf die Mitarbeitermotivation?	evasys
--------	--	--------

## 4. Selbsteinschätzung [Fortsetzung]

4.7 ... habe ich die Arbeitsabläufe in meinem Team besser verstanden.	sehr unzutreffend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	sehr zutreffend
4.8 ... habe ich mich mehr angestrengt.	sehr unzutreffend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	sehr zutreffend
4.9 ... habe ich meine Arbeit weniger aufgeschoben.	sehr unzutreffend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	sehr zutreffend
4.10 ... konnte ich meine Leistungen und Kompetenzen besser einschätzen.	sehr unzutreffend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	sehr zutreffend
4.11 ... habe ich mehr Lust auf die Arbeit bekommen.	sehr unzutreffend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	sehr zutreffend
4.12 ... wusste ich mehr über meine beruflichen Stärken.	sehr unzutreffend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	sehr zutreffend
4.13 ... wusste ich mehr über meine beruflichen Schwächen.	Sehr unzutreffend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	sehr zutreffend
4.14 ... gehe ich freundlicher und geduldiger mit Kunden/innen oder Bürgern/innen um.	sehr unzutreffend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	sehr zutreffend
4.15 ... gehe ich freundlicher und geduldiger mit Kollegen/innen um.	sehr unzutreffend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	sehr zutreffend
4.16 ... habe ich mehr den Erwartungen des oder der Vorgesetzten entsprochen.	sehr unzutreffend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	sehr zutreffend
4.17 ... habe ich eine hohe Arbeitsleistung beibehalten.	sehr unzutreffend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	sehr zutreffend
4.18 ... habe ich mehr aufgabenbezogenes Wissen oder Kompetenzen umsetzen können.	sehr unzutreffend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	sehr zutreffend
4.19 ... plane ich meine Arbeit vorausschauender.	sehr unzutreffend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	sehr zutreffend
4.20 ... erledige ich meine Aufgaben pünktlich.	sehr unzutreffend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	sehr zutreffend

	sehr unzutreffend	nicht zutreffend	etwas zutreffend	sehr zutreffend	
4.21 ... habe ich meinen fachspezifischen Wortschatz erweitert.	sehr unzutreffend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	sehr zutreffend
4.22 ... hatte ich höhere Erwartungen an mich selbst.	sehr unzutreffend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	sehr zutreffend
4.23 ... verwende ich mehr und intensiver Hilfsmittel (z.B. Gesetzeskommentare, Software o.ä.)	sehr unzutreffend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	sehr zutreffend
4.24 ... übe ich mehr Selbstkritik.	sehr unzutreffend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	sehr zutreffend
4.25 ... bringe ich mich mehr ins Team ein.	sehr unzutreffend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	sehr zutreffend
4.26 ... achte ich stärker darauf, niemanden zu diskriminieren.	sehr unzutreffend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	sehr zutreffend
4.27 ... habe ich mich mehr engagiert.	sehr unzutreffend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	sehr zutreffend
4.28 ... verstehe ich besser, was mein Vorgesetzter von mir erwartet.	sehr unzutreffend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	sehr zutreffend
4.29 ... nehme ich Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten verstärkt in Anspruch.	sehr unzutreffend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	sehr zutreffend
4.30 ... erbringe ich eine qualitativ bessere Leistung.	sehr unzutreffend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	sehr zutreffend
4.31 ... habe ich mich meiner Meinung nach weiterentwickelt.	sehr unzutreffend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	sehr zutreffend

F1788U0P3PL0V0

28.04.2023, Seite 3/4

MUSTER

# MUSTER

evasys	Welche Auswirkung hat die dienstliche Beurteilung auf die Mitarbeitermotivation?	
--------	--	---

## 4. Selbsteinschätzung [Fortsetzung]

4.32 ... habe ich mehr Spaß an der Ausführung meiner Arbeit erlangt.	sehr <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> sehr zutreffend
	unzutreffend				
4.33 ... empfinde ich einen höheren Druck beim Ausführen meiner Tätigkeit.	sehr <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> sehr zutreffend
	unzutreffend				
4.34 ... erfülle ich die mir vorgegebenen oder mit mir vereinbarten Ziele.	sehr <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> sehr zutreffend
	unzutreffend				
4.35 ... erweitere stetig meinen Erwartungshorizont.	sehr <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> sehr zutreffend
	unzutreffend				

## 5. Danksagung!

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!  
Bitte beenden Sie die Umfrage, indem Sie auf den Button **Absenden** klicken!

## Anlage 2 – E-Mail-Konversationen

Sehr geehrte Damen und Herren,

im Rahmen meiner Bachelorarbeit untersuche ich die Effekte der dienstlichen Beurteilung auf die Motivation der verbeamteten Bediensteten. In diesem Zusammenhang würde ich gerne Ihre Meinung und Erfahrungen zu diesem Thema erfragen.

Ich würde mich sehr freuen, wenn Sie sich bis zum 12.05.2023 ein paar Minuten Zeit nehmen könnten, um an meiner Umfrage teilzunehmen. Die Ergebnisse werden selbstverständlich vertraulich behandelt und anonymisiert ausgewertet.

Hier ist der Link zur Umfrage: [https://k11504.evasys.de/evasys\\_01/online.php?pswd=LVR2023](https://k11504.evasys.de/evasys_01/online.php?pswd=LVR2023)

Vielen Dank im Voraus für Ihre Unterstützung!

Mit freundlichen Grüßen

Annalena Hartmann

**Duale Studentin des Landschaftsverband Rheinland**

Autorisiert und unterstützt durch:  
Abteilung 12.20 und 12.30

Hermann-Pünder-Straße 1, 50679 Köln, Horion-Haus,

Tel:

[ZNWK-annalena.hartmann@lvr.de](mailto:ZNWK-annalena.hartmann@lvr.de)  
[www.lvr.de](http://www.lvr.de)



Fr 28.04.2023 14:53

AW: Umfrage zur Bachelorarbeit: Effekte der dienstlichen Beurteilung auf die Motivation der Bediensteten, Annalena Hartmann

An: ZNWK-Hartmann, Annalena

Bachelor

Hallo Frau Hartmann,

ich habe an Ihrer Umfrage teilgenommen, bin mir aber nicht sicher, ob meine Antworten repräsentativ sind. Deshalb möchte ich Ihnen kurz erläutern, warum ich unter Punkt 4 so häufig „nicht zutreffend“ ausgewählt habe.

Meine letzte Beurteilung sollte mir auf Vorschlag meines Vorgesetzten den vorgezogenen Stufenaufstieg ermöglichen. Ein vorgezogener Stufenaufstieg ist nach Ablauf der Hälfte der gesamten Stufenlaufzeit möglich, in meinem Fall bei einer Laufzeit von 4 Jahren also nach 2 Jahren.

Mein Vorgesetzter hat zunächst rechtzeitig mit der Bearbeitung dieses Vorgangs begonnen, so dass ein vorgezogener Stufenaufstieg nach 2 Jahren möglich gewesen wäre. Leider hat er dann jedoch die Maßnahme immer wieder verzögert, so dass letztendlich die Umsetzung so weit verzögert wurde, dass ich nur noch 4 Monate etwas von dem Stufenaufstieg hatte. Das hat mich sehr verärgert.

Mit freundlichen Grüßen

[www.lvr.de](http://www.lvr.de)

Informationen zur BTMG-Umsetzung beim LVR finden Sie unter [www.bthg.lvr.de](http://www.bthg.lvr.de)

AW: Umfrage zur Bachelorarbeit: Effekte der dienstlichen Beurteilung auf die Motivation der Bediensteten, Annalena Hartmann - Nachricht (HTML)

Fr 28.04.2023 16:13

AW: Umfrage zur Bachelorarbeit: Effekte der dienstlichen Beurteilung auf die Motivation der Bediensteten, Annalena Hartmann

An: ZNWK-Hartmann, Annalena

Bachelor

Sie haben am 02.05.2023 14:22 auf diese Nachricht geantwortet.  
Bitte betrachten Sie diese Angelegenheit als Privat.

Hallo Frau Hartmann,

ich bin durch die Fragen gegangen, habe aber meine Antworten nicht abgeschickt. Mir fehlte ein Feld mit Freitext, um etwas über den Grund zu offenbaren, warum ich faktisch nur bei jeder Frage „nicht zutreffend“, d.h. total demotiviert durch die letzte Beurteilung angeklickt hätte. In der Hoffnung auf Anonymität möchte ich es Ihnen auf diesem Wege mitteilen: Meine Erfahrung beim LVR nach fast 30 Jahren dort ist, dass dienstliche Beurteilungen nur eine Farce sind, eine reine Formalie ohne inhaltlichen Wert. Man bekommt immer wieder vom Vorgesetzten bei Beurteilungen das Feedback, dass man innerhalb eines Bereiches die Mitarbeitenden nach einer Gaußschen Verteilungskurve beurteilen dürfe, d.h. es kann jeweils nur einen Besten geben und einen Schlechtesten - und alle anderen MÜSSEN mittelmäßig beurteilt werden – unabhängig davon, ob dies mit der Realität übereinstimmt. Welchen Sinn hat dann eine solche Beurteilung? Und dieses Prinzip wird immer angewendet, egal ob es sich um eine Pflichtbeurteilung z.B. vor Beförderung oder eine freiwillige Beurteilung z.B. anlässlich Wechsel der Führungskraft handelt. So bekommen regelmäßig die „guten, fleißigen“ Mitarbeiter nur mittelmäßige Beurteilungen, deren interne wie externe Bewerbungen scheitern demnach fortlaufend an der Tatsache, dass die Beurteilung im Vergleich zu Mitbewerbern nicht gut genug ist. Hingegen werden weniger „gute, fleißige“ Mitarbeiter „weggelobt“, sie erhalten Bestbeurteilungen und dadurch sogar die Möglichkeit auf weitere Karriereschritte. Ich war bisher nach Ausbildungsende in 4 versch. Dezernaten tätig, durch Umorganisationen in mehr als 4 versch. Teams in diesen Dezernaten, es lief dort immer genauso ab. Beim besten Willen: wie soll unter diesen Voraussetzungen eine Beurteilung irgend eine Motivation für die künftige Aufgabenerfüllung ausüben? Innerhalb eines Teams weiß jeder, wer wirklich gut arbeitet und wer nicht, nur leider findet sich das nicht wahrheitsgemäß in den Beurteilungen wieder und wird damit nicht außerhalb des Teams (Personalakte) publik.

Mit kollegialen Grüßen und besten Wünschen für's Wochenende und Ihre Bachelorarbeit

AW: Umfrage zur Bachelorarbeit: Effekte der dienstlichen Beurteilung auf die Motivation der Bediensteten, Annalena Hartmann - Nachricht (HTML)

Di 02.05.2023 16:18

**Bachelor**

Bitte betrachten Sie diese Angelegenheit als Privat.  
Diese Nachricht wurde mit der Priorität "Niedrig" gesendet.

Hallo Frau Hartmann,

solange Sie meine Aussage anonym behandeln, dürfen Sie gerne alles davon verarbeiten und zitieren.  
Viele Grüße

Von: ZNWK-Hartmann, Annalena <ZNWK-Annalena.Hartmann@lv.de>  
Gesendet: Dienstag, 2. Mai 2023 14:22  
An:  
Betreff: AW: Umfrage zur Bachelorarbeit: Effekte der dienstlichen Beurteilung auf die Motivation der Bediensteten, Annalena Hartmann  
Vertraulichkeit: Privat

Sehr geehrt

vielen Dank für Ihre Rückmeldung.  
Ich garantiere Ihnen, dass Ihre Anonymität gewahrt wird! Mein Dozent hat mir von einem Freitext abgeraten, da bei über 1000 Befragten die Auswertung zu komplex wäre.  
Ich würde mich daher freuen, wenn ich Ihre Erläuterung, natürlich anonym gehalten, für meine Bachelorarbeit verwenden darf.

Viele Grüße  
Annalena Hartmann

Erinnerung zur Umfrage zur Bachelorarbeit: Effekte der dienstlichen Beurteilung auf die Motivation der Bediensteten, Annalena Hartmann - Nachricht (HTML)

Mo 10.05.2023 11:40

**ZNWK-Hartmann, Annalena**  
Erinnerung zur Umfrage zur Bachelorarbeit: Effekte der dienstlichen Beurteilung auf die Motivation der Bediensteten, Annalena Hartmann

Sehr geehrte Damen und Herren,

vor einigen Tagen habe ich Ihnen eine Einladung zur Teilnahme an meiner Umfrage gesendet, die sich mit den Auswirkungen von dienstlichen Beurteilungen auf die Motivation von Bediensteten befasst.

Ich möchte Sie daran erinnern, dass die Umfrage am 12.05.2023 abgeschlossen wird. Ich möchte Sie ermutigen, daran teilzunehmen, da Ihre Meinung mir wichtig ist und dazu beitragen wird, zu verstehen, wie dienstliche Beurteilungen die Motivation von Bediensteten beeinflussen.

Die Umfrage dauert in der Regel nur einige Minuten, um sie abzuschließen und Ihre Antworten werden anonym und vertraulich behandelt.

Hier ist der Link zur Umfrage: [https://k11504.evays.de/evays\\_01/online.php?pswd=LYR2023](https://k11504.evays.de/evays_01/online.php?pswd=LYR2023)

Wenn Sie die Umfrage bereits ausgefüllt haben, möchte ich mich herzlich bei Ihnen bedanken und Sie bitten, diese Erinnerung als gegenstandslos zu betrachten.

Vielen Dank für Ihre Teilnahme und Unterstützung.

Mit freundlichen Grüßen

Annalena Hartmann

-----  
**Duale Studentin des Landschaftsverband Rheinland**  
Autorisiert und unterstützt durch:  
Abteilung 12.20 und 12.30  
Hermann-Pänder-Straße 1, 50679 Köln, Horion-Haus,  
Tel: ;

AW: Erinnerung zur Umfrage zur Bachelorarbeit: Effekte der dienstlichen Beurteilung auf die Motivation der Bediensteten, Annalena Hartmann - Nachricht (HTML)

Mo 10.05.2023 13:04

**Bachelor**

Hallo Frau Hartmann,

Ich habe an der Befragung teilgenommen.  
Drei Anmerkungen habe ich allerdings:

1. Der Bogen passte leider nach mehr als 30 Jahren Berufserfahrung nicht wirklich. Die abgefragten Kriterien sind nach einer langen Berufserfahrung nicht mehr abhängig von einer dienstlichen Beurteilung. Schade, dass da nicht mehr differenziert wurde.
2. ☐ Mehr als Verneinen geht nicht. Ich kann mir vorstellen, was Sie mit „sehr unzutreffend“ meinten, dies war nach „nicht zutreffend“ vielleicht nicht richtig platziert.
3. Da die Beschäftigten nicht angeschrieben wurden, frage ich mich, wie Sie an die Daten der beamteten Kollegen\*innen gekommen sind und finde dies datenschutzrechtlich mehr als bedenklich.

Trotz dieser Kritik wünsche ich Ihnen alles Gute für Ihr Studium und das weitere Arbeitsleben.  
Viele Grüße

## Anlage 3 – Umfrageauswertung

Annalena Hartmann, Effekte der dienstlichen Beurteilung auf die Motivation der Bediensteten.

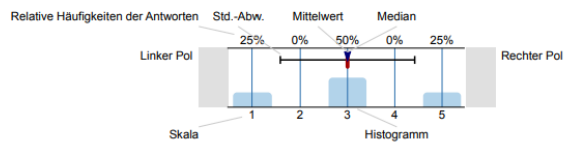
**Annalena Hartmann**  
Effekte der dienstlichen Beurteilung auf die Motivation der Bediensteten. ()  
Erfasste Fragebögen = 459



### Auswertungsteil der geschlossenen Fragen

#### Legende

Frage



n=Anzahl  
mw=Mittelwert  
md=Median  
s=Std.-Abw.  
E.=Enthaltung

### 2. Allgemeine Daten

2.1) Welchem Geschlecht gehören Sie an?

Weiblich	<input type="text"/>	62.2%
Männlich	<input type="text"/>	37.8%
Divers	<input type="text"/>	0%

n=458  
mw=1,4  
s=0,5

2.2) Welcher Altersgruppe gehören Sie an?

unter 28	<input type="text"/>	13.8%
28-38	<input type="text"/>	16.6%
39-49	<input type="text"/>	33.8%
über 50	<input type="text"/>	35.8%

n=458  
mw=2,9  
s=1

2.3) Wurden Sie bereits dienstlich beurteilt?

Ja	<input type="text"/>	97.2%
Nein	<input type="text"/>	2.8%

n=457

### 3. Dienstliche Beurteilung

3.1) Wie oft wurden Sie bereits dienstlich beurteilt?

Einmal	<input type="text"/>	11.7%
Mehrfach	<input type="text"/>	88.3%

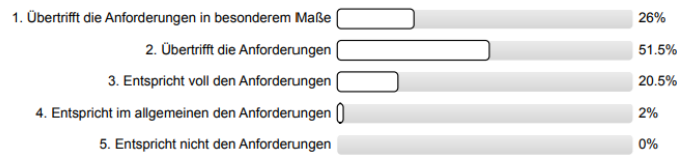
n=445

3.2) Zu welchem Anlass wurden Sie zuletzt beurteilt?

Beförderung	<input type="text"/>	51%
Versetzung	<input type="text"/>	5.1%
Entscheidung über eine Zulassung für einen Aufstieg in die nächsthöhere Laufbahngruppe	<input type="text"/>	7.6%
Probezeitbeurteilung	<input type="text"/>	13.9%
vor Beginn einer voraussichtlich länger als 1 Jahr andauernde Abwesenheitszeit (Elternzeit, Sonderurlaub etc.)	<input type="text"/>	0.7%
Umsetzung	<input type="text"/>	4.9%
auf begründeten Antrag	<input type="text"/>	12.3%
Weiß ich nicht mehr.	<input type="text"/>	4.5%

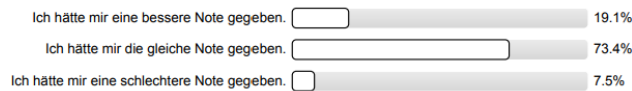
n=447  
mw=2,9  
s=2,4

## 3.3) Wie fiel die letzte dienstliche Beurteilung im Gesamturteil aus?



n=443  
mw=2  
s=0,7

## 3.4) Entspricht die Gesamtnote auch Ihrem Urteil über sich selbst?



n=440  
mw=1,9  
s=0,5

## 3.5) Wurde während der Beurteilung negative Kritik von Ihrem Beurteiler/ Ihrer Beurteilerin geäußert?



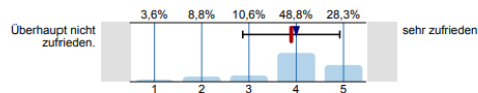
n=444  
mw=1,8  
s=0,4

## 3.6) Wurde während der dienstlichen Beurteilung positive Kritik von Ihrem Beurteiler/ Ihrer Beurteilerin geäußert?



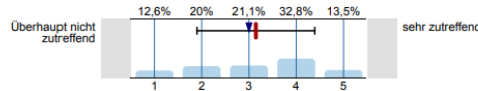
n=443  
mw=1,2  
s=0,4

## 3.7) Wie zufrieden sind Sie mit dem Beurteilungsgespräch gewesen?



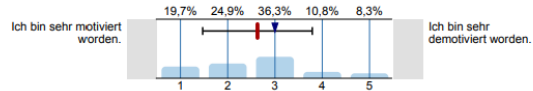
n=445  
mw=3,9  
md=4  
s=1

## 3.8) Mir sind Möglichkeiten der persönlichen Entwicklung aufgezeigt worden.



n=445  
mw=3,1  
md=3  
s=1,2

## 3.9) Sind Sie durch die letzte Beurteilung eher motiviert oder demotiviert worden?



n=446  
mw=2,6  
md=3  
s=1,2

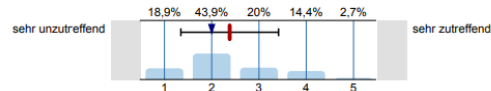
## 3.10) Haben Sie erwogen oder sind Sie gegen eine dienstliche Beurteilung vorgegangen?



n=445  
mw=1,9  
s=0,3

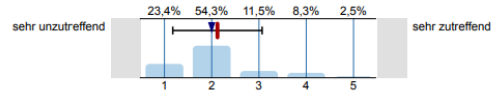
## 4. Selbsteinschätzung

## 4.1) ... weiß ich jetzt besser worauf es bei meiner Arbeit ankommt.



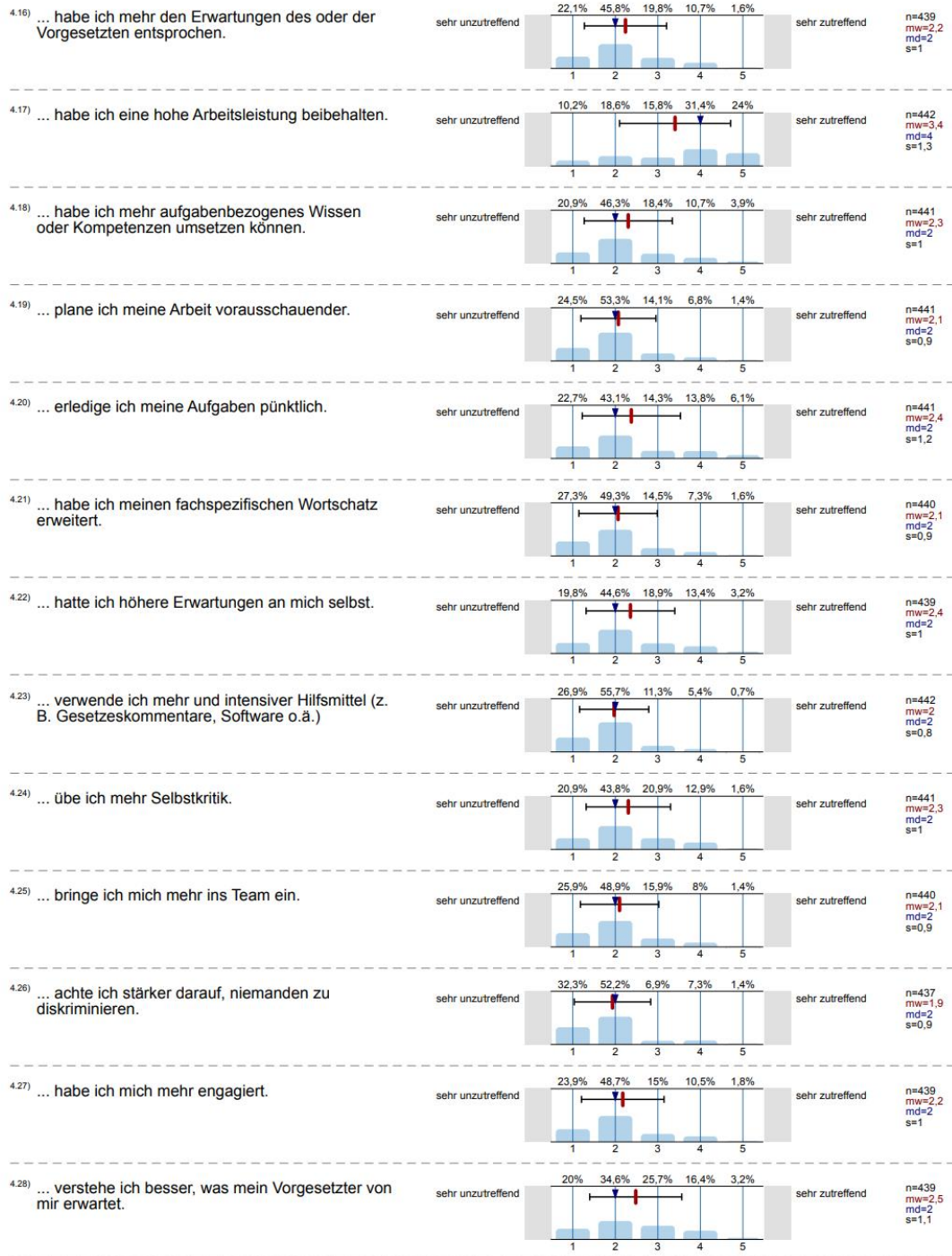
n=444  
mw=2,4  
md=2  
s=1

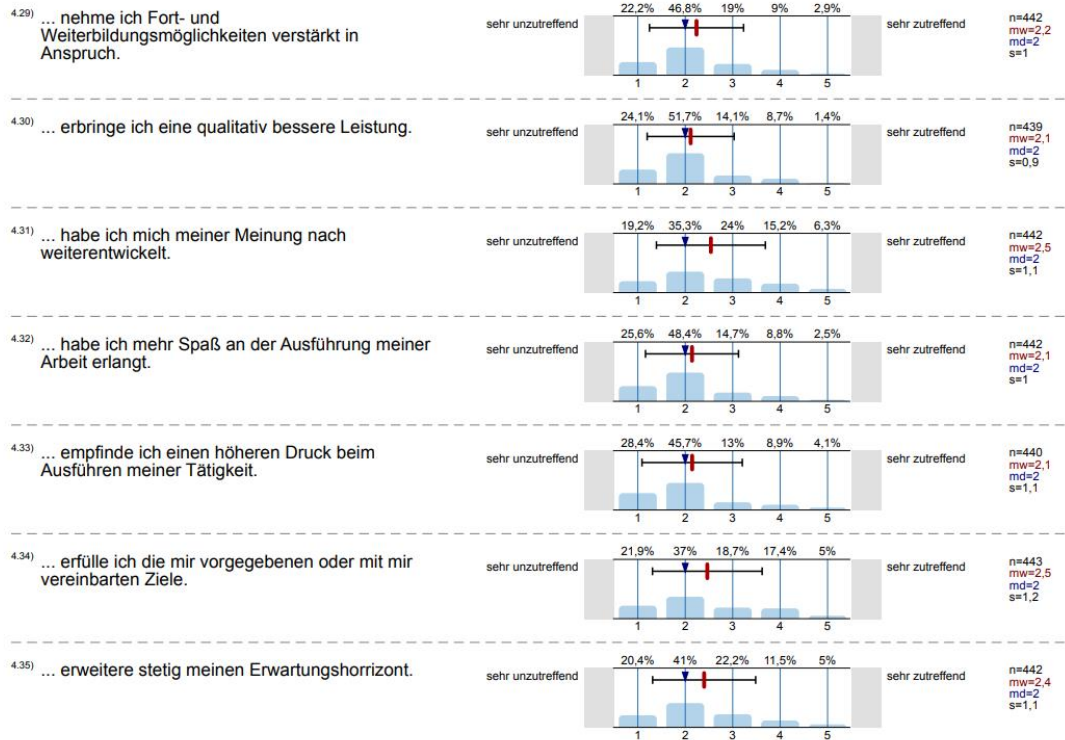
## 4.2) ... habe ich mehr gearbeitet.



n=444  
mw=2,1  
md=2  
s=0,9







## Profillinie

Teilbereich: **Forschung & Lehre**  
 Name der/des Lehrenden: **Annalena Hartmann**  
 Titel der Lehrveranstaltung: **Effekte der dienstlichen Beurteilung auf die Motivation der Bediensteten.**  
 (Name der Umfrage)

Verwendete Werte in der Profillinie: Mittelwert

### 3. Dienstliche Beurteilung

3.7) Wie zufrieden sind Sie mit dem Beurteilungsgespräch gewesen?	Überhaupt nicht zufrieden.		sehr zufrieden	n=445	mw=3,9	md=4,0	s=1,0
3.8) Mir sind Möglichkeiten der persönlichen Entwicklung aufgezeigt worden.	Überhaupt nicht zutreffend		sehr zutreffend	n=445	mw=3,1	md=3,0	s=1,2
3.9) Sind Sie durch die letzte Beurteilung eher motiviert oder demotiviert worden?	Ich bin sehr motiviert worden.		Ich bin sehr demotiviert worden.	n=446	mw=2,6	md=3,0	s=1,2

### 4. Selbsteinschätzung

4.1) ... weiß ich jetzt besser worauf es bei meiner Arbeit ankommt.	sehr unzutreffend		sehr zutreffend	n=444	mw=2,4	md=2,0	s=1,0
4.2) ... habe ich mehr gearbeitet.	sehr unzutreffend		sehr zutreffend	n=444	mw=2,1	md=2,0	s=0,9
4.3) ... arbeite ich genauer und sorgfältiger.	sehr unzutreffend		sehr zutreffend	n=443	mw=2,2	md=2,0	s=0,9
4.4) ... habe ich schneller gearbeitet.	sehr unzutreffend		sehr zutreffend	n=444	mw=2,0	md=2,0	s=0,8
4.5) ... bin ich mit besserer Laune in die Arbeit gegangen.	sehr unzutreffend		sehr zutreffend	n=444	mw=2,4	md=2,0	s=1,1
4.6) ... habe ich bei der Arbeit weniger auf die Uhr geschaut.	sehr unzutreffend		sehr zutreffend	n=441	mw=1,9	md=2,0	s=0,8
4.7) ... habe ich die Arbeitsabläufe in meinem Team besser verstanden.	sehr unzutreffend		sehr zutreffend	n=443	mw=1,9	md=2,0	s=0,8
4.8) ... habe ich mich mehr angestrengt.	sehr unzutreffend		sehr zutreffend	n=443	mw=2,2	md=2,0	s=1,0
4.9) ... habe ich meine Arbeit weniger aufgeschoben.	sehr unzutreffend		sehr zutreffend	n=440	mw=2,0	md=2,0	s=0,8
4.10) ... konnte ich meine Leistungen und Kompetenzen besser einschätzen.	sehr unzutreffend		sehr zutreffend	n=443	mw=2,7	md=3,0	s=1,1
4.11) ... habe ich mehr Lust auf die Arbeit bekommen.	sehr unzutreffend		sehr zutreffend	n=444	mw=2,2	md=2,0	s=1,0
4.12) ... wusste ich mehr über meine beruflichen Stärken.	sehr unzutreffend		sehr zutreffend	n=442	mw=2,7	md=3,0	s=1,2
4.13) ... wusste ich mehr über meine beruflichen Schwächen.	Sehr unzutreffend		sehr zutreffend	n=440	mw=2,5	md=2,0	s=1,1
4.14) ... gehe ich freundlicher und geduldiger mit Kunden/innen oder Bürgern/innen um.	sehr unzutreffend		sehr zutreffend	n=439	mw=1,9	md=2,0	s=0,8
4.15) ... gehe ich freundlicher und geduldiger mit Kollegen/innen um.	sehr unzutreffend		sehr zutreffend	n=442	mw=2,0	md=2,0	s=0,8
4.16) ... habe ich mehr den Erwartungen des oder der Vorgesetzten entsprochen.	sehr unzutreffend		sehr zutreffend	n=439	mw=2,2	md=2,0	s=1,0
4.17) ... habe ich eine hohe Arbeitsleistung beibehalten.	sehr unzutreffend		sehr zutreffend	n=442	mw=3,4	md=4,0	s=1,3
4.18) ... habe ich mehr aufgabenbezogenes Wissen oder Kompetenzen umsetzen können.	sehr unzutreffend		sehr zutreffend	n=441	mw=2,3	md=2,0	s=1,0
4.19) ... plane ich meine Arbeit vorausschauender.	sehr unzutreffend		sehr zutreffend	n=441	mw=2,1	md=2,0	s=0,9

4.20) ... erledige ich meine Aufgaben pünktlich.	sehr unzutreffend		sehr zutreffend	n=441	mw=2,4	md=2,0	s=1,2
4.21) ... habe ich meinen fachspezifischen Wortschatz erweitert.	sehr unzutreffend		sehr zutreffend	n=440	mw=2,1	md=2,0	s=0,9
4.22) ... hatte ich höhere Erwartungen an mich selbst.	sehr unzutreffend		sehr zutreffend	n=439	mw=2,4	md=2,0	s=1,0
4.23) ... verwende ich mehr und intensiver Hilfsmittel (z.B. Gesetzeskommentare, Software o.ä.)	sehr unzutreffend		sehr zutreffend	n=442	mw=2,0	md=2,0	s=0,8
4.24) ... übe ich mehr Selbstkritik.	sehr unzutreffend		sehr zutreffend	n=441	mw=2,3	md=2,0	s=1,0
4.25) ... bringe ich mich mehr ins Team ein.	sehr unzutreffend		sehr zutreffend	n=440	mw=2,1	md=2,0	s=0,9
4.26) ... achte ich stärker darauf, niemanden zu diskriminieren.	sehr unzutreffend		sehr zutreffend	n=437	mw=1,9	md=2,0	s=0,9
4.27) ... habe ich mich mehr engagiert.	sehr unzutreffend		sehr zutreffend	n=439	mw=2,2	md=2,0	s=1,0
4.28) ... verstehe ich besser, was mein Vorgesetzter von mir erwartet.	sehr unzutreffend		sehr zutreffend	n=439	mw=2,5	md=2,0	s=1,1
4.29) ... nehme ich Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten verstärkt in Anspruch.	sehr unzutreffend		sehr zutreffend	n=442	mw=2,2	md=2,0	s=1,0
4.30) ... erbringe ich eine qualitativ bessere Leistung.	sehr unzutreffend		sehr zutreffend	n=439	mw=2,1	md=2,0	s=0,9
4.31) ... habe ich mich meiner Meinung nach weiterentwickelt.	sehr unzutreffend		sehr zutreffend	n=442	mw=2,5	md=2,0	s=1,1
4.32) ... habe ich mehr Spaß an der Ausführung meiner Arbeit erlangt.	sehr unzutreffend		sehr zutreffend	n=442	mw=2,1	md=2,0	s=1,0
4.33) ... empfinde ich einen höheren Druck beim Ausführen meiner Tätigkeit.	sehr unzutreffend		sehr zutreffend	n=440	mw=2,1	md=2,0	s=1,1
4.34) ... erfülle ich die mir vorgegebenen oder mit mir vereinbarten Ziele.	sehr unzutreffend		sehr zutreffend	n=443	mw=2,5	md=2,0	s=1,2
4.35) ... erweitere stetig meinen Erwartungshorizont.	sehr unzutreffend		sehr zutreffend	n=442	mw=2,4	md=2,0	s=1,1

LVR · Dezernat 1 · 50663 Köln

Datum und Zeichen bitte stets angeben

0	5	10
04	6	11
2	7	14
3	8	
4	9	

25.10.2019  
12.30-049-30

Frau Müller  
Tel 0221 809-2865  
Fax 0221 8284-0310  
Beate.Mueller@lvr.de

LVR-InfoKom  
LVR-Krankenhauszentralwäscherei  
LVR-Jugendhilfe Rheinland  
LVR-Verbund Heilpädagogischer Hilfen  
LVR-Kliniken

nachrichtlich:

Gesamtpersonalrat  
Örtliche Personalräte  
Lehrerpersonalrat  
Gesamtschwerbehindertenvertretung  
Örtliche Schwerbehindertenvertretungen

**Neue Beurteilungsrichtlinien beim Landschaftsverband Rheinland (BRL-LVR)  
ab dem 01.01.2020**

- Der LVR verwendet ab dem 01.01.2020 neue Beurteilungsrichtlinien.
- Die Beurteilungsrichtlinien richten sich an Beamt\_innen und Arbeitnehmer\_innen.
- Das System der reinen Anlassbeurteilung wird beibehalten.
- Es handelt sich um inhaltlich und formal neu gestaltete Richtlinien, die eine intensive Befassung mit dem Thema erfordern. Dafür bleibt bis zum Inkrafttreten ausreichend Zeit.
- Der LVR wird die Anwendung der neuen Beurteilungsrichtlinien durch geeignete Maßnahmen (z.B. durch Führungskräftefortbildungen) begleiten.
- Auf die Übergangsregelungen wird besonders hingewiesen.



Wir freuen uns über Ihre Hinweise zur Verbesserung unserer Arbeit. Sie erreichen uns unter der Telefonnummer 0221 809-2255 oder senden Sie uns eine E-Mail an [Anregungen@lvr.de](mailto:Anregungen@lvr.de)

Sehr geehrte Damen und Herren,

der LVR hat sich dazu entschieden, die seit dem Jahr 2008 geltenden Beurteilungsrichtlinien abzulösen und durch neue Richtlinien zu ersetzen. Zwar wird das vertraute System der reinen Anlassbeurteilung beibehalten, jedoch ändern sich die Beurteilungsinhalte und das Verfahren in nicht unerheblicher Weise.

Die Beurteilungsrichtlinien enthalten nicht nur das eigentliche Regelwerk, sondern auch bereits einige Anlagen, die Ihnen die Anwendung der Richtlinien und das Beurteilen selber erleichtern sollen.

Darüber hinaus werden mit dieser Einführungsverfügung weitere Hinweise zu den Neuregelungen gegeben. Auch im Intranet werden Sie demnächst ergänzende Erläuterungen und Unterlagen finden, so dass Sie sich jederzeit zu diesem Thema informieren können.

Das LVR-Institut für Training, Beratung und Entwicklung wird parallel Führungskräftefortbildungen zum Beurteilungswesen anbieten.

## **1. Ausgangslage**

Im Laufe der Jahre haben sich - nicht zuletzt aufgrund der aktuellen Rechtsprechung zur Bestenauslese und zu Stellenbesetzungsverfahren - Aktualisierungsbedarfe für das Beurteilungswesen beim LVR ergeben. Form, Sprache und Inhalte der jetzigen Regelungen erscheinen nicht mehr zeitgemäß. Der Gender-Aspekt fehlt bisher ganz, ebenso wie die gesetzlich vorgesehene fiktive Beurteilung von freigestellten Personalratsmitgliedern, Vertrauenspersonen für schwerbehinderte Menschen und beurlaubten Personen.

## **2. Generelles zur Beurteilung**

Ihre wesentliche Aussagekraft erhält eine Beurteilung erst aufgrund ihrer Relation zu Beurteilungen anderer Personen. Daraus folgt, dass die Beurteilungsmaßstäbe gleich sein und gleich angewendet werden müssen.

Dienstliche Beurteilungen müssen eine tragfähige Grundlage für die Auswahlentscheidung vermitteln. Hierfür ist es der ständigen Rechtsprechung des BVerwG zufolge **erforderlich, dass sie die dienstliche Tätigkeit im maßgebenden Beurteilungszeitraum vollständig erfassen, auf zuverlässige Erkenntnisquellen gestützt sind, die Leistungen hinreichend differenziert darstellen sowie auf gleichen Bewertungsmaßstäben beruhen.**

In der jüngeren Rechtsprechung wurde insbesondere die Frage aufgegriffen, ob so genannte "Ankreuzverfahren" zulässig seien, was bestätigt wurde und der LVR deshalb so auch weiterhin praktizieren wird. Dies gilt auch für das Verfahren, die vergebene Note mit einer Zahl auszudrücken.

**Das Gesamturteil hingegen muss begründet werden.** Es muss erkennbar sein, wie es aus den Einzelbewertungen hergeleitet wird. Die Anforderungen an diese Begründung sind umso geringer, je einheitlicher das Leistungsbild ist. Entbehrlich ist eine Begründung der Gesamtnote nur dann, wenn sich die vergebene Gesamtnote dergestalt aufdrängt, dass eine andere Gesamtnote nicht in Betracht kommt. **Eine rein rechnerische Ermittlung des Gesamturteils ist unzulässig**, denn das Gesamturteil muss auch die unterschiedliche Bedeutung der Einzelbewertungen (z.B. Leistungsbewertung, Befähigungsbewertung) berücksichtigen.

Mit der Neugestaltung der Beurteilungsrichtlinien hat der LVR diese rechtlichen Rahmenbedingungen aufgegriffen.

## **2. Geltungsbereich**

Die Beurteilungsrichtlinien gelten mit wenigen Ausnahmen - so wie bisher auch - für den gesamten LVR.

Ausgenommen sind lediglich einige wenige Personengruppen, wie z.B. Wahlbeamt\_innen, Auszubildende und Beamtenanwärter\_innen, Praktikant\_innen, Volontär\_innen und Angehörige von Freiwilligendiensten – vgl. Ziff. 1.2 BRL-LVR. Ebenfalls sind Personenkreise, deren Berufsleben sich erkennbar dem Ende zuneigt und bei denen keine Personalauswahlverfahren mehr zu erwarten sind (ATZ-Freizeitphase, LVR-FlexTime) nicht von den BRL-LV erfasst.

Anders als bisher fallen nun *voll freigestellte* Mitglieder der Personalvertretungen bzw. Vertrauenspersonen der schwerbehinderten Menschen unter den Geltungsbereich.

## **3. Beurteilungsanlässe**

Der Hauptanwendungsbereich für dienstliche Beurteilungen ergibt sich aus dem **Prinzip der Bestenauslese** im Stellenbesetzungsverfahren, das in Art. 33 Grundgesetz verankert ist. Hierzu hat der LVR eine Handreichung herausgegeben, die auch auf den Stellenwert der Beurteilung abstellt (Wissen&Service > Arbeit, Karriere&Fortbildung > Stellenbesetzungsverfahren).

Dies und auch die Gesetzgebung/Rechtsprechung zur Chancengleichheit von Personen, die zeitweilig nicht oder nicht vollständig am Berufsleben teilnehmen können, sind auch der Grund, weshalb in den BRL-LVR nun einige **Beurteilungsanlässe für alle Beschäftigtengruppen gemeinsam** formuliert sind:

- **Bewerbung** um einen höher-oder gleichbewerteten Dienstposten,

- **Beginn einer voraussichtlich länger als 1 Jahr dauernden Abwesenheitszeit bzw. Freistellung vom Dienst**, wozu auch eine teilweise Abwesenheit bzw. Freistellung bzw. Teilzeitbeschäftigung zählt, wenn der Umfang der dienstlichen Tätigkeit im Durchschnitt weniger als 20 Prozent der regelmäßigen durchschnittlichen Arbeitszeit beträgt.
- **Begründeter Antrag** (z.B. bei einem Wechsel der vorgesetzten Person, Versetzung zu einem anderen Dienstherrn).

Aus verschiedenen Gründen sind darüber hinaus einige spezifische Beurteilungsanlässe vorgegeben, die insbesondere im Beamtenbereich gesetzlich vorgeschrieben sind:

Beamte_innen	Arbeitnehmer_innen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Probezeit,</li> <li>• Beförderung,</li> <li>• Zulassung zu einem Auswahlverfahren mit dem Ziel eines Aufstiegs oder der beruflichen Entwicklung innerhalb einer Laufbahngruppe</li> <li>• Leistungsstufenvorweggewährung oder Hemmung des Stufenaufstiegs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berufliche Entwicklung,</li> <li>• Übernahme in das Beamtenverhältnis,</li> <li>• Zulassung zum ersten oder zweiten Verwaltungslehrgang oder 150-Stunden-Lehrgang</li> </ul>

#### **4. Aktualität der Beurteilung, Betrachtungszeitraum**

Wann und wie lange eine Beurteilung beim LVR als aktuell gilt, ergibt sich aus der schon zuvor erwähnten Handreichung des LVR zum Stellenbesetzungsverfahren. Danach gilt eine Beurteilung dann noch als aktuell, wenn sie **nicht älter als 1 Jahr** ist.

Davon getrennt ist die Frage zu sehen, welcher Zeitraum in einer Beurteilung betrachtet wird.

In Systemen der Regelbeurteilung ist dieser Zeitraum zumeist auf 3 Jahre festgelegt. Dies ist eine Zeit, in der die Leistungskraft eines\_r Mitarbeiter\_in dauerhaft beurteilt werden kann und Leistungsschwankungen weitgehend ausgeblendet werden können. Momentaufnahmen spielen in einem solchen Zeitraum eine eher untergeordnete Rolle. Ein längerer Zeitraum ermöglicht Aufschluss über die Nachhaltigkeit der gezeigten Leistungen bzw. des Leistungswillens. Entwicklungspotentiale können beobachtet, Verwendungsvorschläge entwickelt werden. Nicht zuletzt sind Beurteilungen mit gleichem Beurteilungszeitraum eher miteinander vergleichbar.

Aus diesem Grund hat sich der LVR dafür entschieden, einen Betrachtungszeitraum von 3 Jahren festzulegen, der rückwirkend vom Tag der Erstellung der Beurteilung an rechnet.

- Das bedeutet für Sie als Vorgesetzt\_e: wenn eine Beurteilung älter als 1 Jahr ist, kann sie nicht mehr verwendet werden. Sie fertigen (den entsprechenden Anlass vorausgesetzt) beispielsweise am 01.07.2020 eine neue Beurteilung an. Dafür betrachten Sie einen davor liegenden Zeitraum von 3 Jahren beginnend ab dem 01.07.2017.

## **5. Beurteilungsinhalte und -kriterien**

Zu beurteilen sind **Eignung, Befähigung und fachliche Leistung**. Diese Begriffe werden in den BRL-LVR verbindlich definiert, was eine LVR-einheitliche Handhabung sicherstellt.

Die Beurteilung gliedert sich nunmehr in 3 Teile:

- Leistungs-/Eignungsbeurteilung,
- Befähigungsbeurteilung,
- Verwendungsvorschlag.

Die Leistungs-/Eignungsbeurteilung und die Befähigungsbeurteilung sind voneinander getrennt, da sie auf einem unterschiedlichen Blickwinkel beruhen.

Die Leistungs-/Eignungsbeurteilung betrachtet die Leistung in der Vergangenheit bis zu einem Stichtag. Die Befähigungsbeurteilung beurteilt die Potentiale für eine Leistung in der Zukunft.

### **5.1 Bewertungsstufen der Leistungs-/Eignungsbeurteilung**

Es sind 5 Bewertungsstufen vorgesehen, die sich am Mittelpunkt ("durchschnittliche Leistung") orientieren und nach oben und unten ausgebildet werden. Des Weiteren wurden Binnendifferenzierungen gewählt, die in Personalauswahlverfahren dann Bedeutung gewinnen, wenn ein wesentlich gleiches Gesamturteil der Bewerber\_innen vorliegt und die Beurteilungen demzufolge "ausgeschärft" werden müssen.

Eine Gewichtung in Bezug auf den Arbeitsplatz wurde ermöglicht, ebenso wie eine Nichtbeurteilung, die dann allerdings begründet werden muss.

<b>Einstufung</b>									Kriterium ist für den Arbeitsplatz besonders wichtig	Nicht beurteilbar (bitte begründen)
Entspricht nicht den Anforderungen	Entspricht im Allgemeinen den Anforderungen	Entspricht voll den Anforderungen			Übertrifft die Anforderungen	Übertrifft die Anforderungen in besonderem Maße				
1	2	3	4	5	6	7	8			

## 5.2 Befähigungsbeurteilung

Die Bewertungsstufen der Befähigungsbeurteilung sind in Ausprägungsgraden ausgedrückt.

Ausprägungsgrad	
V	Besonders stark ausgeprägt
IV	Stark ausgeprägt
III	Normal ausgeprägt
II	Schwach ausgeprägt
I	Besonders schwach ausgeprägt

## 5.3 Beurteilungskriterien

Die Beurteilungskriterien der bisherigen Leistungsbeurteilung wurden aufgegriffen und entsprechend der aktuellen Entwicklungen ergänzt. So spielen nun beispielsweise die Genderkompetenz und die digitale Kompetenz bei der Beurteilung von Führungskräften eine Rolle. Die Kriterien für die Befähigungsbeurteilung wurden neu definiert. Die einzelnen Beurteilungskriterien entnehmen Sie bitte den Ziff. 7.2 und 7.3 BRL-LVR.

Hinweise zur Definition bzw. zur Auslegung der Kriterien sind im Beurteilungsvordruck enthalten. Darüber hinaus bietet die Anlage 1 der Beurteilungsrichtlinien eine Hilfestellung in Form eines Indizienkatalogs zur Einstufung der Mitarbeiter\_innen und zur Bildung des Gesamturteils.

## 5.4 Gesamturteil

Die Leistungs-/Eignungsbeurteilung bildet das führende Instrument, das durch die Befähigungsbeurteilung ergänzt wird. Das grundsätzliche Zusammenspiel zwischen Leistungs-/Eignungsbeurteilung und Befähigungsbeurteilung kann wie folgt dargestellt werden:

Leistungs-/Eignungsbeurteilung		Befähigungsbeurteilung		Gesamturteil
	Stufe	Ausprägungsgrad		
übertrifft die Anforderungen in besonderem Maße	8 Punkte	Besonders stark ausgeprägt	V	<b>übertrifft die Anforderungen in besonderem Maße</b>
übertrifft die Anforderungen	6 bzw. 7 Punkte	Stark ausgeprägt	IV	<b>übertrifft die Anforderungen</b>
<b>entspricht voll den Anforderungen</b>	<b>3, 4 oder 5 Punkte</b>	<b>Normal ausgeprägt</b>	<b>III</b>	<b>entspricht voll den Anforderungen</b>

Leistungs-/Eignungsbeurteilung		Befähigungsbeurteilung		Gesamturteil
	Stufe	Ausprägungsgrad		
entspricht im allgemeinen den Anforderungen	2 Punkte	Schwach ausgeprägt	II	<b>entspricht im allgemeinen den Anforderungen</b>
entspricht nicht den Anforderungen	1 Punkt	Besonders schwach ausgeprägt	I	<b>entspricht nicht den Anforderungen</b>

### 5.5 Verwendungsvorschlag

Ganz neu ist das Instrument des Verwendungsvorschlags. Hiermit wird u.a. den Bestrebungen des LVR der jüngeren Vergangenheit Rechnung getragen, die Mitarbeiter\_innenbindung zu stärken und dabei deren berufliche Entwicklung zu gestalten und zu fördern.

Verwendungsvorschläge beziehen sich nicht auf ein bestimmtes Amt und dessen Anforderungen. Sie entziehen sich einer Gesamtbewertung oder Notenvergabe und stellen somit einen eigenständigen Bestandteil der Beurteilung dar. Erfolgt ein Verwendungsvorschlag, muss auch dieser widerspruchsfrei aus dem Gesamturteil ableitbar sein.

Es gibt drei Arten von Verwendungsvorschlägen:

- Ein Verwendungsvorschlag ist immer dann **verpflichtend**, wenn der\_die Mitarbeiter\_in für eine weitere berufliche Entwicklung (z.B. Aufstieg in eine höhere Laufbahn) ins Auge gefasst werden soll.
- Ein allgemeiner Verwendungsvorschlag im Sinne einer Potentialeinschätzung ist **freiwillig (fakultativ)** möglich.
- Die dritte Option ermöglicht es, **Verwendungswünsche** der Mitarbeiter\_innen zu erfragen und zu dokumentieren. Zu diesen Wünschen können die Vorgesetzten Stellung nehmen.

## 6. Form und Verfahren

Die bisherigen Beurteilungsrichtlinien wiesen an dieser Stelle einige Unzulänglichkeiten auf, die mit der Neufassung ausgeräumt werden. Insbesondere wird die **Rolle und Funktion der zweitbeurteilenden Person** geklärt und festgelegt. Dabei wird klargestellt, dass dieser das Recht der Letztbeurteilung zukommt und sie somit auch das Recht hat, eine erstellte Erstbeurteilung abzuändern.

Ebenfalls wurde das Verfahren neu beschrieben, wann und wie **Beurteilungsbeiträge** einzuholen sind, wenn die erstbeurteilende Person den Betrachtungszeitraum von drei Jahren nicht selbst beurteilen kann.

- Alle Führungskräfte des LVR sind hierbei aufgerufen, sich auch unter diesem Aspekt in die wirkungsvolle Umsetzung der neuen Beurteilungsrichtlinien einzubringen und Beurteilungsbeiträge für „fremde“ Beurteilungen zeitnah zu erstellen. Dies ist besonders dann notwendig, wenn eine Bewerbung eines\_r Mitarbeiter\_in Beurteilungsanlass darstellt.

Eine weitere Verfahrensklärung ist hinsichtlich der **Einbindung der Schwerbehindertenvertretungen** in das Beurteilungsverfahren erfolgt. Die Regularien des derzeit gültigen Fürsorgeerlasses wurden dabei berücksichtigt.

## **7. Häufige Fehlerquellen einer Beurteilung**

### **7.1 Gesamturteilsbildung**

Bezüglich der Bildung des Gesamturteils gibt es verschiedene Aspekte, die eine häufige Fehlerquelle bilden können:

- zwei Teil-Beurteilungen (Teilnoten) für die Leistungs- bzw. Befähigungsbeurteilung nebeneinander bestehen zu lassen, ohne ein Gesamturteil zu bilden,
- mathematische Zusammenfassung von Einzelbewertungen ("arithmetisches Mittel"),
- Widersprüche bei der Urteilsbildung, wie z.B.
  - eine Spitzenbewertung der einzelnen Leistungsmerkmale führt zu einer durchschnittlichen Gesamtbewertung der Leistungsbeurteilung,
  - eine überdurchschnittliche Leistungsbewertung wird mit einer unterdurchschnittlichen Befähigungsbeurteilung zu einem durchschnittlichen Gesamturteil verbunden,
  - aus einem überdurchschnittlichen Gesamturteil folgt ein Verwendungsvorschlag, der die betr. Person nicht für höherwertige Aufgaben in Betracht zieht.

### **7.2 Verletzung des Bewerbungsverfahrensanspruchs**

Die Beurteilung einer bewerbenden Person fällt zu ihren Lasten fehlerhaft (also **zu schlecht**) oder zu deren Gunsten fehlerhaft (also **zu gut**) aus.

- Auf die Anlage „Beurteilungsfehler“ wird verwiesen.

### **7.3 Nicht angemessene Berücksichtigung einer Schwerbehinderung**

- Auf Ziff. 2 BRL-LVR wird hingewiesen.

## **7.4 Verletzung der Chancengleichheit im Bewerbungsverfahren/Diskriminierungsschutz**

Da die Beurteilung im Wesentlichen dazu dient, die nach Art. 33 Grundgesetz vorgeschriebene Bestenauslese sicherzustellen, muss sie aus naheliegenden Gründen möglichst diskriminierungsfrei gehandhabt werden. Eine Chancengleichheit ist im Bewerbungsverfahren auf jeden Fall sicherzustellen, was sich jedoch in der Praxis als nicht gerade leicht herausstellt.

Es können in der Hauptsache drei Problemfelder identifiziert werden:

1. Gendergerechtes Beurteilen,
2. Chancengerechtigkeit für Personen, die zeitweilig nicht oder nicht vollständig am Berufsleben teilnehmen können,
3. Kommissarische Aufgabenübertragung.

Weshalb diese drei Themenkreise so problematisch sind, liegt indes nicht auf der Hand und muss nachfolgend intensiv beleuchtet werden.

### 7.4.1 Gendergerechtes Beurteilen

Ein beträchtliches Diskriminierungspotential ergibt sich durch geschlechtsspezifische Wahrnehmungsfilter, d.h. z.B. rollentypische Erwartungen und vorgefasste Meinungen, die zu Wahrnehmungsverzerrungen führen und die Urteilsbildung negativ beeinflussen.

Diese Beobachtungsfehler werden durch Beurteilungsmerkmale strukturell begünstigt, die nicht nach funktionalen, sondern geschlechtstypisierenden Leistungsanforderungen ausgestaltet sind. Hierzu rechnen etwa die Kriterien "Belastbarkeit", "Durchsetzungsfähigkeit", "Engagement", die latent von der Vorstellung vieler Beurteilender begleitet werden, dass insbesondere teilzeitbeschäftigte Frauen in dem geringen Umfang ihrer Tätigkeit keine Belastungsspitzen erreichen können, so dass eine verlässliche Einschätzung ihrer Belastungsfähigkeit nicht möglich erscheint.

Kriterien wie "Engagement" und "Termingenaues Arbeiten" gründen in der Vorstellung vieler Beurteilender auf einer zeitlich unbegrenzten Verfügbarkeit der Mitarbeiter\_innen, die insbesondere bei Frauen in Teilzeit und in Phasen von Erziehungszeiten nicht gegeben ist.

Auch durch das Verlagern der Arbeit im Rahmen der Tele-/Heimarbeit sind viele dieser Beurteilungsmerkmale für den/die Beurteiler\_in nicht mehr beobachtbar. Bei Unsicherheiten in den Beurteilungen besteht die nachgewiesene Tendenz, auf ein mittleres Urteil oder eine Standardnote auszuweichen.

Die Stadt München hatte sich in ihren Beurteilungsrichtlinien auch mit diesem Thema befasst und ihnen eine Ausarbeitung von Frau Christel Schreyögg, erste Leiterin der Gleichstellungsstelle für Frauen der Landeshauptstadt München, beigelegt.

Frau Schreyögg hat sich damit einverstanden erklärt, ihre Reflexionshilfe auch beim LVR verwenden zu dürfen. Sie ist den Beurteilungsrichtlinien als Anlage beigelegt.

#### 7.4.2 Chancengerechtigkeit für Personen, die zeitweilig nicht oder nicht vollständig am Berufsleben teilnehmen können

Der für die Bewerber\_innenauswahl maßgebliche Leistungsvergleich ist im Regelfall anhand **aktueller dienstlicher Beurteilungen** vorzunehmen. Deren Eignung als Vergleichsgrundlage setzt voraus, dass sie **inhaltlich aussagekräftig** sind. Hierfür ist erforderlich, dass

- sie die dienstliche Tätigkeit im Beurteilungszeitraum vollständig erfassen,
- auf zuverlässige Erkenntnisquellen gestützt sind,
- das zu erwartende Leistungsvermögen in Bezug auf das angestrebte Amt aufgrund der im innegehabten Amt erbrachten Leistungen hinreichend differenziert darstellen
- sowie auf gleichen Beurteilungsmaßstäben beruhen.

In der Zeit einer Freistellung bzw. Beurlaubung bzw. bei einer nur geringfügigen dienstlichen Tätigkeit („20-%-Grenze“) mangelt es schon an einer dienstlichen Tätigkeit, die bewertet werden könnte.

Verschiedene Personenkreise sind zeitweilig nicht oder nicht vollständig im Dienst, so dass für sie – mangels einer entsprechenden dienstlichen Tätigkeit – keine dienstlichen Beurteilungen erstellt werden können. Diese Situation betrifft

- vollfreigestellte Personalratsmitglieder oder Vertrauenspersonen für schwerbehinderte Menschen
- teilfreigestellte Personalratsmitglieder oder Vertrauenspersonen für schwerbehinderte Menschen (dienstliche Tätigkeit weniger als 20 %)
- Personen in Elternzeit oder Sonderurlaub,
- Personen mit geringem Beschäftigungsumfang (dienstliche Tätigkeit weniger als 20 %)

Für Personalräte und Vertrauenspersonen ergibt sich die Notwendigkeit für entsprechende aus den jeweiligen gesetzlichen Benachteiligungsverboten. Auch für Beamten\_innen existieren gesetzliche Regelungen, die einen Diskriminierungsschutz sicherstellen. Im Arbeitnehmerbereich schafft der LVR mit seinen Beurteilungsrichtlinien entsprechende Schutzmechanismen.

Um seine (gesetzlichen) Verpflichtungen zu erfüllen, muss der Dienstherr/Arbeitgeber ausgehend von der letzten dienstlichen Beurteilung vor der Freistellung eine **Prognose** darüber anstellen,

- wie die betr. Person voraussichtlich zu beurteilen wäre, wenn sie nicht freigestellt wäre

und

- wie sich ihre Leistungen im Vergleich zu anderen Kollegen/-innen weiterentwickelt hätten.

In allen Fällen, in denen eine Beurteilung mangels der entsprechenden Dienstleistung nicht möglich ist, greift somit das **Instrument der fiktiven Beurteilung bzw. der Nachzeichnung**.

- Auf die Anlage 5 BRL-LVR, die eine Hilfestellung zur Nachzeichnung bietet, wird hingewiesen.

Voraussetzung für eine Nachzeichnung bzw. für die Erstellung einer fiktiven Beurteilung ist darüber hinaus eine vor der jeweiligen Abwesenheit zu erstellende Beurteilung, die sodann fiktiv weitergeschrieben werden kann. Deshalb wurde diese Situation **als Beurteilungsanlass verbindlich definiert** (vgl. Ziff. 3.1 BRL-LVR).

#### 7.4.3 Fiktive Beurteilung bei kommissarischer Aufgabenübertragung

Die "kommissarische" Übertragung eines höher bewerteten Dienstpostens an eine\_n Mitbewerber\_in im laufenden Auswahlverfahren stellt eine Maßnahme dar, die geeignet ist, diesem\_r Vorteile zu verschaffen. Durch eine derartige - ohne vorangegangenes und den Maßgaben aus Art. 33 Abs. 2 GG entsprechendes Auswahlverfahren erfolgte - Übertragung höherwertiger Aufgaben erhält der\_die Bewerber\_in eine Bewährungschance, die andere Bewerber\_innen nicht haben.

Nach der neueren Rechtsprechung dürfen die auf dem höherwertigen Funktionsamt erzielten Leistungen in einer Auswahlentscheidung gegenüber dem\_derjenigen Bewerber\_in, der\_die bei der Stellenbesetzung übergangen worden ist, nicht in Ansatz gebracht werden. In dieser Konkurrenzsituation kann die - tatsächlich erbrachte - aktuelle dienstliche Leistung daher nicht verwertet werden und muss unberücksichtigt bleiben (ausgeblendet werden).

Auch bei einer Beurteilung, die eine kommissarische Wahrnehmung höherwertiger Tätigkeiten ausblendet, handelt es sich insofern um eine fiktive Beurteilung.

### **8. Qualitätsmanagement durch Beurteilungskonferenzen**

Ein weiteres neues Instrument ist die Beurteilungskonferenz. Sie hat einerseits das Ziel der Schaffung eines einheitlichen Beurteilungsmaßstabs und soll andererseits dazu beitragen, Rechtsfehler (z.B. Wahrnehmungsverzerrungen, Beobachtungsfehler, zu milde oder zu strenge Beurteilungen, fehlerhafte Berücksichtigung von behinderungsbedingten Leistungseinschränkungen) zu vermeiden.

Für die Gestaltung der mindestens einmal jährlich durchzuführenden Beurteilungskonferenzen sind die Dienststellen eigenverantwortlich zuständig. Sie können beispielsweise auch die jeweilige Personalvertretung einladen.

## **9. Übergangsregelungen**

Für eine gewisse Zeit kann es vorkommen, dass sich ein\_e Mitarbeiter\_in bewirbt und über eine an sich noch aktuelle (noch nicht 1 Jahr alte) Beurteilung nach den alten Beurteilungsrichtlinien verfügt, aber Mitbewerber\_innen schon eine neue Beurteilung vorweisen können.

Diese Personen müssen gegebenenfalls zusätzlich eine neue Beurteilung bekommen, damit alle Bewerber\_innen mit denselben Chancen und Voraussetzungen in den Auswahlprozess starten können.

Ich bitte Sie, sich zeitnah mit den Neuregelungen vertraut zu machen.

Mit freundlichen Grüßen  
Die Direktorin des Landschaftsverbandes Rheinland  
In Vertretung

L i m b a c h

# **Richtlinien für die dienstliche Beurteilung der Mitarbeiter\_innen des Landschaftsverbandes Rheinland**

**-BRL-LVR-**

**(Neufassung mit Wirkung vom 01.01.2020)**

## **Präambel**

Diese Beurteilungsrichtlinien ermöglichen dem LVR als Dienstherr bzw. Arbeitgeber vor allem, Entscheidungen über die Verwendung seiner Mitarbeiter\_innen und über deren dienstliches Fortkommen am Grundsatz der Bestenauslese gem. Art. 33 Grundgesetz auszurichten. Ziel ist es daher, ein möglichst objektives und differenziertes Bild über die Eignung, Befähigung und fachliche Leistung der Mitarbeiter\_innen des Landschaftsverbandes Rheinland zu erhalten. Neben einer aktuellen Leistungsbewertung dienen sie auch einer in die Zukunft gerichteten Befähigungseinschätzung.

Beurteilungen sollen insbesondere

- die fachliche Verwendung der Mitarbeiter\_innen entsprechend ihrer Fähigkeiten und sonstigen persönlichen Eigenschaften fördern und damit den Leistungsstandard der öffentlichen Verwaltung heben,
- sachgerechte und nachvollziehbare Entscheidungskriterien für Maßnahmen des Personaleinsatzes, der Personalwirtschaft und der Personalentwicklung liefern,
- den Mitarbeiter\_innen eine realistische Einschätzung ihres Leistungsstandes erleichtern, damit sie sich gegebenenfalls verbessern und weiterentwickeln können,
- den Mitarbeiter\_innen die bestmögliche Entfaltung ihrer individuellen Fähigkeiten ermöglichen und ihre Motivation stärken.

Der für die Bewerber\_innenauswahl maßgebliche Leistungsvergleich ist im Regelfall anhand aktueller dienstlicher Beurteilungen vorzunehmen. Deren Eignung als Vergleichsgrundlage setzt voraus, dass sie inhaltlich aussagekräftig sind. Hierfür ist erforderlich, dass

- sie die dienstliche Tätigkeit im Beurteilungszeitraum vollständig erfassen,
- auf zuverlässige Erkenntnisquellen gestützt sind,
- das zu erwartende Leistungsvermögen in Bezug auf das angestrebte Amt aufgrund der im innegehabten Amt erbrachten Leistungen hinreichend differenziert darstellen
- sowie auf gleichen Beurteilungsmaßstäben beruhen.

Bei allem Streben nach größtmöglicher Objektivität sind Beurteilungen unvermeidlich durch die Sichtweisen der Beurteilenden beeinflusst und enthalten neben tatsächlichen Aussagen auch persönlichkeitsbedingte Werturteile. Die Anfertigung einer Beurteilung erfordert daher von den Vorgesetzten ein hohes Maß an Verantwortungsbewusstsein, Unvoreingenommenheit, Gewissenhaftigkeit und die Bereitschaft zur Selbstreflexion und Kommunikation mit den zu beurteilenden Mitarbeiter\_innen.

### Inhaltsverzeichnis

1. Geltungsbereich
2. Beurteilung von schwerbehinderten und ihnen gleichgestellten Menschen
3. Beurteilungsanlässe
4. Aktualität dienstliche Beurteilungen, Beurteilungszeitraum
5. Aufgabenbeschreibung
6. Fiktive Beurteilung/fiktive Laufbahnnachzeichnung für bestimmte Personengruppen
7. Bestandteile der dienstlichen Beurteilung, Gesamturteil, Verwendungsvorschlag
8. Beurteilungsverfahren
9. Übergangsregelung
10. Schlussvorschriften

- Anlagen:
- 1 Beurteilungsvordruck
  - 2 Indizienkatalog als Hilfestellung für die Zuordnung eines Gesamturteils
  - 3 Häufige Beurteilungsfehler
  - 4 Geschlechtergerecht Beurteilen
  - 5 Abkürzungen/einschlägige Rechtsvorschriften
  - 6 Handreichung zur Vergleichsgruppenbildung bei fiktiver Beurteilung
  - 7 Erläuterungen zur Genderkompetenz

## **1. Geltungsbereich**

1.1 Diese Richtlinien gelten für alle Mitarbeiter\_innen des Landschaftsverbandes Rheinland (LVR).

1.2 Ausgenommen sind:

- Wahlbeamte\_innen,
- Mitarbeiter\_innen in der Freistellungsphase der Altersteilzeit oder in einer dem endgültigen Ausscheiden vorausgehenden Freistellung im Rahmen der LVR-FlexTime,
- Auszubildende und Beamtenanwärter\_innen,
- Praktikant\_innen, Volontär\_innen,
- Angehörige von Freiwilligendiensten (z.B. FSJ, FÖJ, "Bufdi").

## 2. Beurteilung von schwerbehinderten und ihnen gleichgestellten Menschen

Diese Beurteilungsrichtlinien gelten für schwerbehinderte und ihnen gleichgestellte Menschen mit nachfolgenden Besonderheiten.

Schwerbehinderte Menschen dürfen wegen ihrer Behinderung nicht benachteiligt werden (§ 164 Abs. 2 SGB IX). Sie müssen zur Erbringung gleichwertiger Leistungen i. d. R. mehr Energie aufwenden, als nicht behinderte Menschen.

Bei der Beurteilung der Leistung schwerbehinderter Menschen ist eine etwaige Minderung der Arbeits- und Einsatzfähigkeit durch die Behinderung zu berücksichtigen. Eine geringere Quantität der Arbeitsleistung, soweit sie auf behinderungsbedingter Minderung beruht, darf das Beurteilungsergebnis nicht negativ beeinflussen.

In qualitativer Hinsicht gelten die allgemeinen Beurteilungsmaßstäbe, denn eine Berücksichtigung behinderungsbedingter qualitativer Leistungsmängel würde letztlich zu einer sachlich nicht gerechtfertigten Bevorzugung schwerbehinderter oder ihnen gleichgestellter Personen führen.

Deshalb werden beim LVR Leistungen im quantitativen Bereich, die durch folgende Leistungsmerkmale beschrieben werden,

- Arbeitsmenge,
- Arbeitsweise,
- Arbeitsorganisation

bei Bestehen einer Leistungseinschränkung, die behinderungsbedingt mit weniger als 4 Punkten bewertet werden müsste, mit dem **Pauschalwert von 4 Punkten** (entspricht voll den Anforderungen) berücksichtigt. Dies ist in der Beurteilung kenntlich zu machen.

Ebenfalls sollen besondere Leistungen in Anbetracht der Behinderung in der Beurteilung dargestellt werden. Das betrifft insbesondere den Fall der Feststellung, dass eine Behinderung sich auf die Leistungsfähigkeit grundsätzlich auswirkt, das erreichte Leistungsniveau aber **trotz** der Schwerbehinderung/Gleichstellung erreicht wurde.

In der Beurteilung sind Beschränkungen in der Einsatzfähigkeit und besondere Leistungen in Anbetracht der Behinderung aufzuzeigen. Wurde bei der abschließenden Bewertung die verminderte Arbeits- und Einsatzfähigkeit berücksichtigt, so ist dies ebenso wie die Beteiligung der Schwerbehindertenvertretung zu vermerken.

Die Beurteilungspraxis beim LVR wird insgesamt vom Wohlwollen aller Akteur\_innen des Beurteilungsverfahrens begleitet.

## 3. Beurteilungsanlässe

Der LVR praktiziert ausschließlich das Instrument der Anlassbeurteilung.

### 3.1 Allgemeine Regelungen (Arbeitnehmer- und Beamtenbereich)

Beurteilungen sind zu erstellen:

- anlässlich der Bewerbung um einen höher-oder gleichbewerteten Dienstposten,
- vor Beginn einer voraussichtlich länger als 1 Jahr dauernden Abwesenheitszeit bzw. Freistellung vom Dienst (vgl. § 9 LVO, für den Arbeitnehmerbereich entsprechende Regelung), insbesondere
  - vor Beginn einer Elternzeit,
  - vor einer Beurlaubung/einem Sonderurlaub aus familiären Gründen (z.B. Betreuung von Kindern, Pflege von Angehörigen, Familienpflegezeit etc.),
  - vor einer Beurlaubung/einem Sonderurlaub aus sonstigen wichtigen Gründen (z.B. berufliche Auszeit),
  - vor Beginn einer Voll-Freistellung für einen Personalrat oder als Vertrauensperson für schwerbehinderte Menschen.

Vor einer nur teilweisen Abwesenheit bzw. Freistellung oder einer Teilzeitbeschäftigung in der Elternzeit ist eine Beurteilung nur dann notwendig, wenn der Umfang der dienstlichen Tätigkeit im Durchschnitt weniger als 20 Prozent der regelmäßigen durchschnittlichen Arbeitszeit beträgt.

Stellt sich zu einem späteren Zeitpunkt heraus, dass eine Abwesenheit bzw. Freistellung vom Dienst wider Erwarten doch 1 Jahr oder länger beträgt, ist die Beurteilung nachzuholen.

Die Erstellung einer Beurteilung aus diesem Anlass (längere Abwesenheitszeit bzw. Freistellung vom Dienst) ist auch der Zeitpunkt der Festlegung einer Vergleichsgruppe, die für eine eventuell spätere fiktive Beurteilung benötigt wird (vgl. Ziff. 6 sowie Anlage 5 BRL-LVR).

- auf begründeten Antrag (z.B. bei einem Wechsel der vorgesetzten Person, Versetzung zu einem anderen Dienstherrn).

### 3.2 Beamte\_innen

Über die unter Ziff. 3.1 genannten allgemeinen Beurteilungsanlässe hinaus sind im Beamtenbereich aus nachfolgend genannten Anlässen Beurteilungen zu erstellen:

- Probezeitbeurteilungen:
  - bei Probezeiten von mehr als 12 Monaten: eine Beurteilung im ersten Jahr der Probezeit, jedoch spätestens nach 12 Monaten,
  - für alle Probezeiten: spätestens drei Monate vor Ablauf der Probezeit,
- vor Entscheidung über eine Beförderung,
- vor der Entscheidung über eine Zulassung zu einem Auswahlverfahren mit dem Ziel eines Aufstiegs in die nächsthöhere Laufbahngruppe oder der beruflichen Entwicklung innerhalb einer Laufbahngruppe (z.B. Aufstieg von der Laufbahngruppe 1 in die Laufbahngruppe 2 oder Aufstieg innerhalb der Laufbahngruppe 2 durch modulare Qualifizierung oder Masterstudium),

- vor Entscheidung über eine Leistungsstufenvorweggewährung bei dauerhaft herausragender Gesamtleistung oder die eventuelle Hemmung des Aufstiegs in die nächste Erfahrungsstufe aufgrund mangelnder Leistung (vgl. § 29 Abs. 4 LBesG i.V.m. § 5 LStuVO).

### 3.3 Arbeitnehmer\_innen

Über die unter Ziff. 3.1 genannten allgemeinen Beurteilungsanlässe hinaus sind im Arbeitnehmerbereich aus folgenden Anlässen Beurteilungen zu erstellen:

- vor der Entscheidung über eine berufliche Entwicklung nach den Richtlinien des LVR über die berufliche Entwicklung im Tarifbereich,
- vor der Entscheidung über eine Übernahme von Beschäftigten in das Beamtenverhältnis,
- anlässlich der Anmeldung zum ersten oder zweiten Verwaltungslehrgang (VL I, VL II),
- anlässlich der Anmeldung zum 150-Stunden-Lehrgang (= Lehrgang für Mitarbeiter\_innen ohne verwaltungsspezifische Vorbildung).

- 3.4 Liegt die letzte Beurteilung nicht länger als ein Jahr zurück, kann an die Stelle einer erneuten Beurteilung eine formlose Bestätigung der letzten Beurteilung treten, wenn diese zum betreffenden Zeitpunkt unverändert gültig ist und Dienstposten sowie Dienstposteninhalte gleichgeblieben sind.

## 4. Aktualität dienstlicher Beurteilungen, Beurteilungszeitraum

### 4.1 Aktualität dienstlicher Beurteilungen

Entsprechend der Handreichung des LVR-Dezernates 1 zum Thema "Formale und inhaltliche Anforderungen an Stellenbesetzungen nach dem „Bestenprinzip“ aus März 2017 gilt eine dienstliche Beurteilung dann als aktuell, wenn sie nicht älter als ein Jahr ist. Auf die Übergangsregelung (Ziff. 9) wird hingewiesen.

### 4.2 Beurteilungszeitraum

Da eine über Jahre hinweg vorzunehmende Leistungseinschätzung den Leistungsge danken besser widerspiegelt, als die Momentaufnahme einer Anlassbeurteilung und zudem die Nachhaltigkeit der gezeigten Leistungen bzw. des Leistungswillens in einem längeren Beobachtungszeitraum besser eingeschätzt werden kann, wird ein **regelmäßiger Beurteilungszeitraum von drei Jahren** - rückwirkend vom Tag der Erstellung der Beurteilung an gerechnet - festgesetzt.

Der Beurteilungszeitraum verkürzt sich in den Fällen, in denen das Beschäftigungsverhältnis über einen kürzeren Zeitraum als drei Jahre besteht, z.B. in den Fällen einer Probezeitbeurteilung. Er beträgt mindestens ein Jahr.

Zeiten, die im Beurteilungszeitraum längerfristig (z.B. mehr als 6 Monate bei einem Beurteilungszeitraum von drei Jahren) nicht mit einer dienstlichen Tätigkeit belegt sind (z.B. bei Elternzeit, Beurlaubung, Freistellung), sind im Beurteilungsvordruck kenntlich zu machen.

## 5. Aufgabenbeschreibung

Die Leistungs-/Eignungsbeurteilung (vgl. Ziff. 5) basiert im Wesentlichen auf den im Beurteilungszeitraum wahrgenommenen prägenden Aufgaben. Die den Arbeitsplatz (Arbeitnehmerbereich) bzw. das Statusamt (Beamtenbereich) prägenden Aufgaben mit einem Anteil von mehr als 20 % sollen beschrieben, weitere Aufgaben stichwortartig aufgeführt werden.

Sofern vorhanden, sollen Stellenbeschreibungen die Grundlage für die Aufgabenbeschreibung bieten. In die Aufgabenbeschreibung sollen grundsätzlich nur Tätigkeiten aufgenommen werden, die die Mitarbeiter\_innen im Beurteilungszeitraum tatsächlich wahrgenommen haben.

Die Aufgabenbeschreibung wird im gegenseitigen Einvernehmen zwischen der erstbeurteilenden Person und der\_dem zu Beurteilenden erstellt.

## 6. Fiktive Beurteilung/fiktive Laufbahnnachzeichnung für bestimmte Personengruppen

### 6.1 Freigestellte Personalratsmitglieder, freigestellte Vertrauensleute für schwerbehinderte Menschen, Personen in Elternzeit oder Sonderurlaub, Personen mit geringem Beschäftigungsumfang

Der für die Bewerber\_innenauswahl maßgebliche Leistungsvergleich ist im Regelfall anhand aktueller dienstlicher Beurteilungen vorzunehmen. Deren Eignung als Vergleichsgrundlage setzt u.a. voraus, dass sie die dienstliche Tätigkeit im Beurteilungszeitraum vollständig erfassen. In der Zeit einer Freistellung bzw. Beurlaubung mangelt es jedoch an einer bewertbaren dienstlichen Tätigkeit.

Gleiches gilt bei Teilfreistellungen, Teilzeitbeschäftigung oder bei überwiegender Abwesenheit im Beurteilungszeitraum, wenn der verbleibende Umfang der Dienst-/Arbeitsleistung nicht ausreichend repräsentativ ist, um eine aktuelle Beurteilung erstellen zu können. Als beurteilbar gilt eine dienstliche Tätigkeit, wenn sie im Beurteilungszeitraum mindestens 20 % betragen hat.

Liegt zum Zeitpunkt einer Auswahlentscheidung keine aktuelle dienstliche Beurteilung vor, muss ausgehend von der letzten dienstlichen Beurteilung vor der Freistellung/Beurlaubung (vgl. § 2 Abs. 1) und unter Berücksichtigung des seinerzeit angelegten Maßstabs eine Prognose darüber angestellt werden,

- wie die betr. Person voraussichtlich zu beurteilen wäre, wenn sie nicht freigestellt bzw. beurlaubt gewesen wäre und
- wie sich ihre Leistungen im Verhältnis zur durchschnittlichen Entwicklung vergleichbarer Kolleg\_innen weiterentwickelt hätten

(fiktive Laufbahnnachzeichnung).

Diese Regelung beruht auf § 9 LVO und wird analog für den Arbeitnehmerbereich angewendet.

Ein probates Mittel im Rahmen der Erstellung der Prognose ist die Bildung von Vergleichsgruppen. Eine Handreichung/Hilfestellung hierzu enthält Anlage 5 dieser Beurteilungsrichtlinien.

## 6.2 Fiktive Beurteilung bei kommissarischer Aufgabenübertragung

Die "kommissarische" Übertragung eines höher bewerteten Dienstpostens an eine\_n Mitbewerber\_in ohne vorheriges Auswahlverfahren im Rahmen der Bestenauslese stellt eine Maßnahme dar, die geeignet ist, dieser Person Vorteile zu verschaffen, da sie durch den Erfahrungsvorsprung eine Chance erhält, die andere Bewerbende nicht haben. In einer späteren Konkurrenzsituation darf die - tatsächlich erbrachte - aktuelle dienstliche Leistung daher nicht verwertet werden.

Die aus der kommissarischen Aufgabenwahrnehmung folgenden Besonderheiten müssen daher bei der Erstellung einer aktuellen Beurteilung für das Auswahlverfahren zur endgültigen Besetzung der Stelle unberücksichtigt bleiben. Die zu erstellende Beurteilung ist insofern fiktiv, als die aus der Höherwertigkeit des Dienstpostens folgenden Tätigkeiten auszublenden sind.

Eine kommissarische Aufgabenwahrnehmung ist im Beurteilungsbogen darzustellen.

## 7. Bestandteile der dienstlichen Beurteilung, Gesamturteil, Verwendungsvorschlag

### 7.1 Allgemeines

Die dienstliche Beurteilung ist ein Instrument der Personalführung, das die **Eignung, Befähigung und fachliche Leistung** der Mitarbeiter\_innen mit dem Anspruch auf größtmögliche Objektivität und Vergleichbarkeit als Grundlage für Auswahlentscheidungen und Maßnahmen der individuellen Personalentwicklung bewerten will.

Diese unbestimmten Rechtsbegriffe werden beim LVR wie folgt ausgelegt und gehandhabt:

#### Eignung

Der Begriff der Eignung stellt auf die persönliche Veranlagung, d.h. auf körperliche Leistungsfähigkeit, Gesundheit, Intelligenz, Willensstärke und charakterliche Merkmale wie Zuverlässigkeit, Arbeitsfreude, Kooperationsbereitschaft und andere Eigenschaften ab, die für ein bestimmtes statusrechtliches Amt (Beamte\_innen) bzw. für einen bestimmten Dienstposten (Arbeitnehmer\_innen) von Bedeutung sind.

## Befähigung

Mit dem Begriff der Befähigung werden allgemein für die dienstliche Verwendung bedeutsame Eigenschaften angesprochen, die sich nicht auf ein bestimmtes Amt und die hierfür bestehenden Anforderungen beziehen.

Der Begriff umfasst bedeutsame Eigenschaften wie Begabung, Lebenserfahrung, aber auch die durch Aus- und Fortbildung erworbenen allgemeinen dienstlichen Fähigkeiten, d.h. Allgemein- und Fachwissen sowie Kenntnisse und Fertigkeiten, wie sie insbesondere für die Übertragung höherwertiger Aufgaben von Bedeutung sein können. Es wird das Potenzial von Mitarbeiter\_innen hinsichtlich der Eignung für eine künftige Verwendung erfasst.

Die dienstliche Beurteilung besteht aus drei Teilen:

- Leistungs-/Eignungsbeurteilung,
- Befähigungsbeurteilung,
- Verwendungsvorschlag.

Beurteilende des LVR sind bei der Abfassung aller drei Teile der dienstlichen Beurteilung dem Grundsatz größtmöglicher Objektivität verpflichtet. Sie vermeiden nach Möglichkeit Beurteilungsfehler und beachten die Arbeitshilfe zur Erstellung von gendgerechten Beurteilungen sowie den Indizienkatalog zur Bildung des Gesamturteils (vgl. Anlagen 1, 2 und 3 dieser Beurteilungsrichtlinien).

Sie berücksichtigen, dass die Mehrzahl der Mitarbeiter\_innen nach allgemeiner Erfahrung die Anforderungen eines Beurteilungsmittelwertes ("entspricht voll den Anforderungen" bzw. Befähigung mit dem Ausprägungsgrad III) erfüllt.

Die Maßstabsverbindlichkeit gilt auch dann, wenn sich die beurteilende Person aus organisatorischen oder personellen Gründen geändert hat. Eine unterschiedliche Beurteilung durch verschiedene Beurteilende darf sich bei Vorliegen derselben Leistung nicht ergeben.

## Fachliche Leistung

Die fachliche Leistung setzt sich aus Arbeitsergebnissen zusammen, die den dienstlichen Anforderungen entsprechen. Es handelt sich um ein Werturteil darüber, in welchem Maße die Anforderungen eines Statusamts (Beamte\_innen) bzw. eines Dienstpostens (Arbeitnehmer\_innen) durch erzielte Arbeitsergebnisse in der Vergangenheit erfüllt worden sind, insbesondere die Ergebnisse und die Art und Weise, wie sie erreicht worden sind und wie sich der\_die Mitarbeiter\_in gegenüber Kunden\_innen, Bürgern\_innen, Vorgesetzten, Kolleg\_innen und ggf. Untergebenen verhalten hat. Fachliche Leistung bedeutet Fachwissen, Fachkönnen und Bewährung im Fach.

### 7.2 Leistungs-/Eignungsbeurteilung

Die Leistungs-/Eignungsbeurteilung betrachtet grundsätzlich die Arbeitsergebnisse **des zurückliegenden Beurteilungszeitraums** sowie die Art und Weise, wie sie erreicht worden sind und wie sich der\_die Mitarbeitende gegenüber Kund\_innen, Bürger\_innen, Vorgesetzten, Kolleg\_innen und ggf. Untergebenen verhalten hat.

Bei der Bewertung der im jeweiligen Aufgabengebiet erbrachten Leistungen sind jedoch Unterschiede zwischen dem Beamten- und Arbeitnehmerbereich zu berücksichtigen.

Im Arbeitnehmerbereich orientiert sich die Leistungsbewertung am konkret wahrgenommenen Dienstposten bzw. am Arbeitsvertrag (Positionsprinzip).

Im Beamtenbereich muss eine dienstliche Beurteilung nach dem Grundsatz des Statusamtsprinzips die Anforderungen des statusrechtlichen Amtes und die Leistung der Beamt\_innen in derselben Besoldungsgruppe und Laufbahn anknüpfen. Die Bewertung der im jeweiligen Aufgabengebiet erbrachten Leistungen darf sich nicht in der Frage erschöpfen, wie der\_die Beamt\_in die Aufgaben des konkreten Dienstpostens erfüllt hat. Erforderlich ist es vielmehr, die konkrete Aufgabenerfüllung zu den Anforderungen des statusrechtlichen Amtes und zu den Leistungen aller Beamt\_innen in derselben Laufbahn und Besoldungsgruppe in Bezug zu setzen.

### 7.2.1 Beurteilungsmerkmale

Die dienstlichen Leistungen sind nach folgenden Merkmalen zu bewerten:

Leistungsbeurteilung:

- Fachkenntnisse, Fachkompetenz,
- Arbeitsmenge,
- Arbeitsqualität,
- Arbeitsweise,
- Arbeitsorganisation,
- Arbeitseinsatz, Engagement,
- Kooperation und Teamarbeit,
- Sozialverhalten, Kommunikation,
- Führungsverhalten (nur bei Wahrnehmung einer Führungsfunktion).

Eignungsbeurteilung:

- Denk- und Urteilsvermögen,
- Auffassungsgabe,
- Selbstständigkeit, Initiative,
- Verantwortungsbewusstsein, Verantwortungsbereitschaft,
- Belastbarkeit,
- Organisationsfähigkeit,
- Flexibilität,
- Zusammenarbeit,
- Verhandlungsgeschick, Beratungskompetenz,
- Ausdrucksvermögen.

zzgl. für Führungskräfte:

- Zielklarheit,
- Kontrolle und Dienstaufsicht,
- Kommunikation,
- Förderung und Qualifizierung.
- Selbstkritik, Lernfähigkeit,

- Genderkompetenz, Lebensphasenorientierung,
- Strategische Kompetenz,
- Digitale Kompetenz.

Merkmale, die nicht beurteilt werden können, sind zu kennzeichnen. Die Gründe hierfür sind darzustellen.

### 7.2.2 Bewertung der Leistungs-/Eignungsmerkmale

Die Bewertung der Leistungs-/Eignungsmerkmale erfolgt in fünf Stufen, denen Punktwerte zugewiesen sind. In den Bewertungsstufen 2 und 3 können durch die Punktevergabe Binnendifferenzierungen vorgenommen werden, um auszudrücken zu können, ob die Leistung innerhalb der jeweiligen Stufe noch Schwächen aufzeigt.

Bewertungsstufe	
übertrifft die Anforderungen in besonderem Maße	8 Punkte
übertrifft die Anforderungen	6 - 7 Punkte
entspricht voll den Anforderungen	3 - 5 Punkte
entspricht im allgemeinen den Anforderungen	2 Punkte
entspricht nicht den Anforderungen	1 Punkt

Merkmale, die nicht beurteilt werden können, sind zu kennzeichnen. Die Gründe hierfür sind schriftlich darzustellen.

Die einzelnen Merkmale können dadurch gewichtet werden, dass deren besondere Wichtigkeit für den Arbeitsplatz im Beurteilungsbogen vermerkt wird. Diese Gewichtung kann für die Bildung des Gesamturteils von Bedeutung sein.

Die Leistungs-/Eignungsbeurteilung wird mit einer Gesamtbewertung versehen, die rechnerisch (unter Berücksichtigung der kaufmännischen Rundungsregelungen) festgesetzt wird. Die Gesamtbewertung der Leistungs-/Eignungsbeurteilung dient als Zwischenfeststellung und entspricht nicht automatisch dem Gesamturteil der Beurteilung.

Eine Gesamtbewertung der Eignungs-/Leistungsbeurteilung von 6 und mehr Punkten ist im Beurteilungsvordruck schriftlich zu begründen.

### 7.3 Befähigungsbeurteilung

In der Befähigungsbeurteilung werden die im dienstlichen Umgang gezeigten Fähigkeiten und Fachkenntnisse dargestellt und beurteilt, die für die weitere dienstliche Verwendung und berufliche Entwicklung von Bedeutung sind (**Zukunftsbetrachtung**).

#### 7.3.1 Merkmale der Befähigungsbeurteilung

In der Befähigungsbeurteilung werden Merkmale folgender Kompetenzfelder eingeschätzt:

- Eignung zur Mitarbeiterführung,
- Allgemein- und Fachwissen, Kompetenzen,
- Bedeutsame Eigenschaften oder Begabungen.

### 7.3.2 Bewertung der Befähigungsmerkmale

Die Befähigung der Mitarbeiter\_innen wird in Ausprägungsgraden ausgedrückt.

Ausprägungsgrad	
V	Besonders stark ausgeprägt
IV	Stark ausgeprägt
III	Normal ausgeprägt
II	Schwach ausgeprägt
I	Besonders schwach ausgeprägt

Befähigungsmerkmale, die nicht festgestellt werden können, sind zu kennzeichnen. Die Gründe hierfür sind schriftlich darzustellen.

### 7.4 Gesamturteil

Das Gesamturteil der dienstlichen Beurteilung darf sich nach den Ausführungen des BVerwG nicht als schematische oder gar mathematische Zusammenfassung von Einzelbewertungen darstellen ("arithmetisches Mittel"). Die Gesamturteilsbildung muss vielmehr schlüssig, d.h. widerspruchsfrei aus den Teilelementen der Beurteilung entwickelt werden. Gesamturteil und Einzelbewertungen einer Beurteilung müssen in dem Sinne miteinander übereinstimmen, dass sich das Gesamturteil nachvollziehbar und plausibel aus den Einzelbewertungen herleiten lässt.

Es geht darum, bei dem zusammenfassenden Werturteil in besonderer Weise die unterschiedliche Bedeutung der einzelnen Bewertungsmerkmale zu berücksichtigen und diese zu gewichten, um ein Korrektiv zu der arithmetischen Ermittlung der Einzelmerkmale der Leistungsbewertung zu schaffen.

#### 7.4.1 Zusammensetzung des Gesamturteils

Das Gesamturteil der dienstlichen Beurteilung ergibt sich aus der Leistungsbeurteilung unter Beachtung einer dort ggfs. vorgenommenen Gewichtung hinsichtlich der besonderen Bedeutung der Leistungs-/Eignungskriterien für den Arbeitsplatz (Arbeitnehmerbereich) bzw. für das statusrechtliche Amt (Beamtenbereich) sowie unter Berücksichtigung der Befähigungsbeurteilung. Es wird nicht rechnerisch ermittelt.

#### 7.4.2 Bewertungsskala zur Festsetzung des Gesamturteils, Begründung

Für das Gesamturteil der dienstlichen Beurteilung stehen folgende Bewertungsstufen zur Verfügung:

<b>Gesamturteil</b>
übertrifft die Anforderungen in besonderem Maße
übertrifft die Anforderungen

entspricht voll den Anforderungen
entspricht im allgemeinen den Anforderungen
entspricht nicht den Anforderungen

Das Gesamturteil ist grundsätzlich zu begründen. Die Begründung muss nachvollziehbar erkennen lassen, wie das Gesamturteil aus den Einzelmerkmalen hergeleitet wird. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Befähigungsbeurteilung Anlass gibt, für die Bildung des Gesamturteils über die Gesamtnote der Leistungs-/Eignungsbeurteilung hinauszugehen oder hinter ihr zurückzubleiben.

Darüber hinaus muss das Gesamturteil dann eine besondere Begründung enthalten, wenn sich das Gesamturteil im Vergleich zur vorhergehenden Beurteilung wesentlich verschlechtert oder verbessert.

## 7.5 Verwendungsvorschlag/Verwendungswunsch

### 7.5.1 Verwendungsvorschlag im Zusammenhang mit der beruflichen Weiterentwicklung (verpflichtend)

Soll festgestellt werden, ob ein\_e Mitarbeiter\_in nach ihrer\_seiner Eignung, Leistung und Befähigung in besonderer Weise für eine berufliche Entwicklung in Betracht kommt (vgl. Verfügungen des LVR-FB 12 vom 17.07.2018 -12.21-Aufstieg bzw. -12.30-044-10-126/2417), ist dies in der dienstlichen Beurteilung darzustellen. Dabei ist anhand der einzelnen Beurteilungskriterien zu erläutern ob und inwieweit der\_die Mitarbeiter\_in für Aufgaben der nächsthöheren Qualifikationsebene besonders geeignet ist.

Eine Teilzeitbeschäftigung darf sich nicht nachteilig auf die Vergabe des Feststellungsvermerkes auswirken (vgl. § 69 LBG).

Eine nachträgliche Ergänzung des Feststellungsvermerkes ist ausgeschlossen.

### 7.5.2 Allgemeiner Verwendungsvorschlag

Auf freiwilliger Basis kann in die Beurteilung ein allgemeiner Verwendungsvorschlag aufgenommen werden. In diesem Fall legt der\_die Vorgesetzte unter Berücksichtigung der besonderen Stärken, Neigungen, Kenntnisse und Interessen dar, in welchen anderen Arbeitsbereichen ein Einsatz erfolgen könnte. Die Benennung konkreter Arbeitsplätze ist nicht erforderlich. Der Verwendungsvorschlag kann auch Aussagen zu Fortbildungsbedarfen enthalten, die für eine berufliche Entwicklung förderlich sind. Ebenfalls kann an dieser Stelle auch eine perspektivisch zu erwartende Führungseignung geschildert werden.

Dieser Verwendungsvorschlag ist nicht bindend.

### 7.5.3 Verwendungswunsch

Mitarbeiter\_innen haben die Möglichkeit, im Rahmen des Beurteilungsverfahrens besondere Interessen, Wünsche nach Teilnahme an dienstlicher Fortbildung und

Verwendungswünsche zu benennen, die in der dienstlichen Beurteilung dokumentiert werden. Ihren Vorgesetzten steht es frei, zu diesen Verwendungswünschen in der Beurteilung Stellung zu nehmen, wobei eine Ablehnung nicht ausgeschlossen ist.

## 8. Beurteilungsverfahren

### Zusammenfassung:

- Der/Die direkte Vorgesetzte (erstbeurteilende Person) erstellt - gegebenenfalls unter Berücksichtigung eines Beurteilungsbeitrages - einen Beurteilungsentwurf, den er/sie mit seiner/ihrer direkten Vorgesetzten (zweitbeurteilende Person) abstimmt. Im Konfliktfall hat die zweitbeurteilende Person das Letztentscheidungsrecht.
- Der abgestimmte Entwurf wird dem/der Mitarbeiter\_in mit einer Woche Vorlauf bekannt gegeben. Bei schwerbehinderten und ihnen gleichgestellten Beschäftigten wird die Schwerbehindertenvertretung über die bevorstehende Beurteilung informiert.
- In der darauffolgenden Beurteilungsbesprechung wird die Beurteilung formal eröffnet.
- Der/die Mitarbeiter\_in kann innerhalb von 4 Wochen eine schriftliche Gegenäußerung bei der erstbeurteilenden Person erheben, die mit der zweitbeurteilenden Person zu besprechen ist. Entweder wird die Beurteilung dann neugefasst oder der/die Mitarbeiter\_in wird darüber schriftlich informiert, dass und warum die Beurteilung bestehen bleibt.
- Alle Schriftstücke (die Beurteilung sowie eventuelle Beurteilungsbeiträge, Stellungnahmen und Gegenäußerungen) werden zur Personalakte genommen.

Die Details ergeben sich aus den nachfolgenden Regelungen 8.1 und 8.2.

### Zeitpunkt für die Erstellung einer Beurteilung/Fälligkeit

Eine konkrete Frist für die Erstellung von Beurteilungen wird nicht vorgegeben, denn der späteste Erstellungszeitpunkt richtet sich nach dem jeweiligen Anlass. Dabei ist zu berücksichtigen, dass das Verfahren nach Ziff. 8.2 einige Zeit beansprucht.

Insbesondere im Vorfeld von Stellenbesetzungsverfahren tragen alle Verfahrensbeteiligten die Verantwortung für eine sehr zügige abschließende Erstellung der Beurteilung, damit diese im Stellenbesetzungsverfahren Berücksichtigung finden kann.

Eine Beurteilung gilt grundsätzlich dann als abschließend erstellt, wenn sie eröffnet ist und eventuelle Gegenäußerungen bearbeitet wurden (vgl. Ziff. 8.2.5 – 8.2.7). Im Ausnahmefall kann bei besonderer Eilbedürftigkeit (beispielsweise bei einem kurzfristig terminierten Vorstellungsgespräch) eine Beurteilung vorläufig akzeptiert werden, bei der die Frist zur Gegenäußerung noch läuft und die deshalb noch nicht abschließend in Kraft ist. Eine solche Beurteilung muss aber zumindest eröffnet und deren Erhalt dokumentiert sein (vgl. Ziff. 8.2.5 – 8.2.6).

## 8.1 Begriffsbestimmungen, Zuständigkeiten und Aufgaben

### 8.1.1 Direkte\_r Vorgesetzte\_r

Unter dem Begriff "direkte\_r Vorgesetzte\_r" ist jeweils der\_die nächsthöhere vorgesetzte Person mit disziplinarischen Befugnissen gemeint.

Hiervon unterscheiden sich die Fachvorgesetzten, die lediglich fachliche Weisungsbefugnisse (Sach-/Aufgabenverantwortung) haben, wie z.B. Koordinator\_innen.

### 8.1.2 Erstbeurteilung

Die Erstbeurteilung wird grundsätzlich von dem\_der direkten Vorgesetzten der zu beurteilenden Person erstellt. Eine andere Regelung kann bei Vorliegen einer besonderen Begründung dienststellenintern getroffen und muss in der jeweiligen Beurteilung dokumentiert werden.

Der\_Die erstbeurteilende Person erstellt die Beurteilung in eigener Verantwortung und nach bestem Wissen und Gewissen. Er\_Sie ist an Weisungen nicht gebunden.

Im Falle der Notwendigkeit für die Erstellung einer fiktiven Beurteilung für bestimmte Personengruppen (vgl. Ziff. 6.1) ist der\_diejenige direkte Vorgesetzte zuständig, der\_die auch die Beurteilung vor Beginn der Freistellung/Beurlaubung erstellt hat bzw. die jeweilige (Stellen)Nachfolge. Auf die Anlage 5 dieser Beurteilungsrichtlinien (Handreichung zur Vergleichsgruppenbildung bei fiktiver Beurteilung) wird hingewiesen. Sollten zu dieser Handreichung Fragen bestehen, steht die Abteilung 12.30 des LVR-Dezernates 1 beratend zur Verfügung.

### 8.1.3 Beurteilungsbeitrag

Soweit die erstbeurteilende Person die Beurteilung nicht oder nicht vollständig aus eigener Erkenntnis erstellen kann, ist ein Beurteilungsbeitrag einzuholen.

Ein Beurteilungsbeitrag muss in folgenden Fällen bzw. durch folgende Personen erstellt werden:

- durch ein\_e nachgeordnete Fachvorgesetzt\_e, falls vorhanden,
- durch ein\_e während des Beurteilungszeitraums ausgeschiedene ehemalige vorgesetzte Person,
- bei Wechsel eine\_r Beurteiler\_in während des Beurteilungszeitraums von dem\_der früheren Beurteiler\_in,
- bei einer internen befristeten Umsetzung von mehr als einem Monat durch den\_die direkte vorgesetzte Person im Umsetzungszeitraum,
- bei Tätigkeit in einer LVR-internen Projektgruppe von mehr als einem Monat durch die Projektleitung,

Die zuständigen Beurteiler\_innen fertigen erforderliche Beurteilungsbeiträge im Rahmen ihrer Pflichten als Führungskräfte des LVR zeitnah an und übersenden sie an den\_die erstbeurteilende Person. Vor einem bevorstehenden Ausscheiden aus dem Dienst des LVR prüfen sie, ob erforderliche Beurteilungsbeiträge noch vor dem Ausscheiden angefertigt werden können, ansonsten werden sie nach dem Ausscheiden zeitnah nachgereicht.

Eine Anfertigung von Beurteilungsbeiträgen auch nach dem Ausscheiden aus dem Dienst kann nur in Ausnahmefällen entfallen, nämlich dann, wenn diejenige Person nicht mehr erreichbar ist oder aus gesundheitlichen und/oder Altersgründen nicht mehr dazu in der Lage ist.

Der Beurteilungsbeitrag kann in Textform oder mittels Beurteilungsvordruck erstellt werden.

Sofern der befristete Einsatz in einer Projektgruppe außerhalb des LVR erfolgt oder bei Abordnungen zu anderen Dienstherren, ist ein Beurteilungsbeitrag von dort zu erbitten. Sollte sich diese Stelle verweigern, ist dies in der Beurteilung zu dokumentieren.

Beurteilungsbeiträge sind als Tatsachengrundlage in die Beurteilung einzubeziehen. Abweichungen sind nachvollziehbar zu begründen.

#### 8.1.4 Zweitbeurteilung

Die Zweitbeurteilung erfolgt grundsätzlich durch die in der Hierarchie nächsthöhere Stelle (direkt\_e Vorgesetzt\_e der erstbeurteilenden Person). Eine andere Regelung kann bei Vorliegen einer besonderen Begründung dienststellenintern getroffen und muss in der jeweiligen Beurteilung dokumentiert werden.

Eine Zweitbeurteilung entfällt nur dann, wenn die erstbeurteilende Person kein\_e direkt\_e Vorgesetzt\_e hat.

Die zweitbeurteilende Person verantwortet die Beurteilung insgesamt und ist **befugt und verpflichtet**, die Erstbeurteilung abzuändern (Letztentscheidungsrecht), wenn

- dies der Wahrung eines einheitlichen Beurteilungsmaßstabs dient, und/oder
- die Stimmigkeit des Gesamturteils in Bezug auf die Einzelurteile hergestellt werden muss (Schlüssigkeitskontrolle), und/oder
- dadurch Rechtsfehler bei der Beurteilung vermieden werden, und/oder
- er\_sie aufgrund eigener Wahrnehmungen und Eindrücke oder indirekter Erkenntnisquellen im Einzelfall selbst zu einer anderen Einschätzung des\_der Mitarbeiter\_in in der Lage ist.

Die Abänderung der Erstbeurteilung muss im Einzelnen begründet werden. Die Begründung darf sich nicht auf formelhafte Behauptungen beschränken, sondern muss

die Gründe und Argumente für die Änderung sowohl für die beurteilte Person, als auch für außenstehende Dritte (etwa im Rahmen eines Klageverfahrens) nachvollziehbar machen.

Beispiel 1: Wenn die Erstbeurteilung zur Wahrung eines einheitlichen Beurteilungsmaßstabs abgeändert wird, muss die Begründung deutlich machen, dass ein gerechter Quervergleich stattgefunden hat und dass die Abweichungen von der Erstbeurteilung hierauf beruhen.

Beispiel 2: Wenn die Erstbeurteilung wegen eigener Erkenntnisse der zweitbeurteilenden Person abgeändert werden soll, muss die Begründung deutlich machen, welche Erkenntnisquellen (z.B. schriftliche Arbeiten des\_der Mitarbeiter\_in oder Berichte von Dritter Seite) dieser Entscheidung zugrunde liegen.

## 8.2 Allgemeine Verfahrensregeln

### 8.2.1 Verwendung von Vordrucken, Beachtung der Anlagen

Für die Beurteilung ist ausschließlich der diesen Richtlinien beigelegte Beurteilungsvordruck zu verwenden. Die den Beurteilungsrichtlinien beigelegten Anlagen

- Indizienkatalog als Hilfestellung für die Zuordnung eines Gesamturteils
- Häufige Beurteilungsfehler
- Geschlechtergerecht beurteilen
- Genderkompetenz

sind bei der Abfassung der Beurteilung zu beachten.

### 8.2.2 Verfahren bei der Beurteilung von schwerbehinderten oder ihnen gleichgestellten Personen

Basierend auf Ziff. 10.2.2 des Fürsorgeerlasses gelten für schwerbehinderte oder ihnen gleichgestellte Personen besondere Verfahrensvorschriften, die in die nachfolgenden Regelungen (Ziff. 8.2.3 ff) eingearbeitet wurden.

*Besonderheit bei Beurteilungen aus Anlass der Beendigung der Probezeit:*

Soweit eine Beurteilung im unteren Bewertungsspektrum beabsichtigt ist und dadurch der Fortbestand des Beamtenverhältnisses gefährdet wird, wird auf § 167 Abs. 1 SGB IX hingewiesen. Danach hat der Arbeitgeber bei Eintreten von personen-, verhaltens- oder betriebsbedingten Schwierigkeiten im Arbeits- oder sonstigen Beschäftigungsverhältnis, die zur Gefährdung dieses Verhältnisses führen können, möglichst frühzeitig die Schwerbehindertenvertretung und die in § 176 SGB IX genannten Vertretungen (Personalrat) sowie das Inklusionsamt einzuschalten.

### 8.2.3 Unstimmigkeiten zwischen Erst- und Zweitbeurteilung/Konfliktlösung/Letztentscheidung

Stimmen Erst- und Zweitbeurteilung nicht überein, so sollen die Beurteilenden eine einvernehmliche Bewertung anstreben. Kommt diese nicht zustande, trifft die zweitbeurteilende Person eine abschließende Entscheidung (Letztentscheidung).

Die abweichende Bewertung der zweitbeurteilenden Person ist im Beurteilungsvordruck oder als Anlage zu diesem schriftlich zu begründen.

### 8.2.4 Bekanntgabe des Beurteilungsentwurfs

Die Erstbeurteilerin/der Erstbeurteiler gibt dem\_der Mitarbeiter\_in den mit der zweitbeurteilenden Person abgestimmten Entwurf der Beurteilung mindestens eine Woche vor dem Beurteilungsgespräch zur Kenntnis. So wird sichergestellt, dass ausreichend Gelegenheit besteht, sich auf das Gespräch vorzubereiten.

Im Falle des Vorliegens einer Schwerbehinderung oder Gleichstellung informiert die erstbeurteilende Person die zuständige SBV rechtzeitig (mindestens 1 Woche vor der Bekanntgabe des Entwurfs gem. Satz 1) über die bevorstehende Beurteilung. Sofern die schwerbehinderte oder gleichgestellte Person ausdrücklich zustimmt, findet ein vorbereitendes Gespräch zwischen der erstbeurteilenden Person und der SBV statt.

### 8.2.5 Beurteilungsgespräch/Eröffnung der Beurteilung

Die Erstbeurteilerin/der Erstbeurteiler bespricht die Beurteilung mit dem\_der Mitarbeiter\_in und eröffnet diese hiermit.

Im Falle einer abweichenden Zweitbeurteilung hat der\_die Mitarbeiter\_in daneben die Möglichkeit, diese mit der zweitbeurteilenden Person zu besprechen.

Zum Beurteilungsgespräch mit einer schwerbehinderten oder gleichgestellten Person soll auf ihren Wunsch hin die SBV und/oder die Person, die einen Beurteilungsbeitrag erstellt hat, hinzugezogen werden. Ziel eines solchen Beurteilungsgesprächs ist u.a. die Feststellung, ob eine durch die Behinderung bedingte Minderung der Arbeits- und Einsatzfähigkeit vorliegt und ob diese Einfluss auf die quantitative Leistungserbringung hat (vgl. Ziff. 2).

Falls im Ausnahmefall kein Beurteilungsgespräch stattfindet, hat die SBV ein Recht zur mündlichen oder schriftlichen Stellungnahme gegenüber erstbeurteilenden Person oder der Person, die einen Beurteilungsbeitrag abgegeben hat.

### 8.2.6 Unterzeichnung der Beurteilung

Die Beurteilung ist durch die erstbeurteilende Person und die zweitbeurteilende Person zu unterzeichnen.

Der\_die Mitarbeiter\_in bestätigt durch Unterschrift, dass die Beurteilung mit ihr\_ihm besprochen worden ist. Er\_Sie erhält eine Kopie bzw. Zweitschrift der Beurteilung.

### 8.2.7 Gegenäußerung

Der\_die Mitarbeiter\_in kann innerhalb von vier Wochen nach Eröffnung der Beurteilung eine schriftliche Gegenäußerung bei der erstbeurteilenden Person erheben. Die Beurteilung ist in Abstimmung mit der zweitbeurteilenden Person ggf. neu zu fassen.

Wird die Gegenäußerung nicht für berechtigt gehalten, ist der\_die Mitarbeiter\_in hierüber schriftlich durch die erstbeurteilende Person zu unterrichten.

### 8.2.8 Vorlage von Beurteilungen bei der Dienststellenleitung

Die Dienststellenleitungen regeln in eigener Zuständigkeit, welche Beurteilungen ihnen zur Kenntnisnahme vorgelegt werden müssen.

### 8.2.9 Aufnahme von Unterlagen in die Personalakte

Die Beurteilung inklusive aller gefertigten Beurteilungsbeiträge sowie ggfs. eine abweichende Stellungnahme der zweitbeurteilenden Person werden zur Personalakte genommen.

Ebenso wird gegebenenfalls eine schriftliche Gegenäußerung der beurteilten Person sowie eine diesbezügliche schriftliche Stellungnahme der erstbeurteilenden Person zur Personalakte genommen.

Die Personalakte kann von der beurteilten Person jederzeit eingesehen werden.

## 8.3 Beurteilungskonferenz

Die Dienststellen führen in eigener Zuständigkeit Beurteilungskonferenzen durch, in denen sich - in einer zweckmäßigen Zusammensetzung - erst- und zweitbeurteilende Personen über die Anwendung eines einheitlichen Beurteilungsmaßstabs sowie die Vermeidung von Rechtsfehlern im Beurteilungsverfahren (z.B. Wahrnehmungsverzerrungen, Beobachtungsfehler, zu milde oder zu strenge Beurteilungen, fehlerhafte Berücksichtigung von behinderungsbedingten Leistungseinschränkungen, nicht gendergerechte Beurteilung) austauschen.

Die Beurteilungskonferenzen finden mindestens einmal jährlich statt, können darüber hinaus aber auch nach Bedarf einberufen werden.

Beurteilungen einzelner Mitarbeiter\_innen werden in der Beurteilungskonferenz nicht besprochen. Stab GGM ist aufgrund § 17 LGG die Gelegenheit zur Teilnahme zu geben.

Den Dienststellen steht es frei, die jeweilige örtliche Personalvertretung (ein vom Personalrat konkret zu benennendes Personalratsmitglied sowie die Vertrauensperson der schwerbehinderten Menschen) zur Beurteilungskonferenz einzuladen.

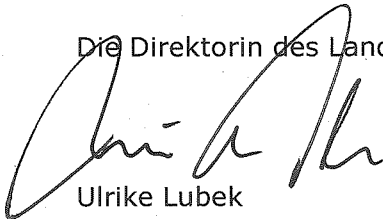
## **9. Übergangsregelung**

Ist in einem Stellenbesetzungsverfahren eine dienstliche Beurteilung nach den Beurteilungsrichtlinien des LVR vom Mai 2008 an sich noch aktuell (Jahresfrist, vgl. Ziff. 4.1), muss ausnahmsweise auch dann eine aktuelle Beurteilung nach diesen Beurteilungsrichtlinien angefertigt werden, damit im Auswahlverfahren ein einheitlicher Beurteilungsmaßstab angewendet wird.

## **10. Schlussvorschriften**

Diese Beurteilungsrichtlinien treten mit Wirkung vom 01.01.2020 in Kraft.  
Gleichzeitig treten die Beurteilungsrichtlinien des LVR vom Mai 2008 außer Kraft.

Die Direktorin des Landschaftsverbandes Rheinland



Ulrike Lubek

# Beurteilungsvordruck

## 1. Angaben zur Person

Name, Vorname	
Personalnummer	
Dienststelle	
Dienstpostennummer	
Teilzeitbeschäftigung (Umfang Std./wöchentlich)	
Führungsfunktion	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Schwerbehinderung oder Gleichstellung	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein

[illegible]

Freistellung (PR, SBV)		
Freistungsumfang	vom	bis

LVR-interne befristete Umsetzung		
nach	vom	bis

Abordnung zu einem anderen Dienstherrn		
nach	vom	bis

Projektarbeit		
Bezeichnung	vom	bis

[illegible]

## 2. Beurteilungszeitraum

(3 Jahre rückwirkend ab Beurteilungszeitpunkt, vgl. Ziff. 4.2 BRL-LVR)

Die dienstliche Beurteilung umfasst den Zeitraum von \_\_\_\_\_ bis \_\_\_\_\_

Dienstliche Tätigkeit im Umfang von mindestens 20 % (vgl. Ziff. 6.1 BRL-LVR) liegt vor

☐ Ja. ☐ Nein. In diesem Fall weiter mit Ziff. 10.

Name, Vorname

Personalnummer

### 3. Beurteilungsanlass gem. Ziff. 3 BRL-LVR:

Beamte\_innen:

- ☐ Bewerbung auf einen höher- oder gleichbewerteten Dienstposten.
- ☐ Beginn einer voraussichtlich länger als 1 Jahr dauernden Abwesenheit (z. B. Elternzeit, Beurlaubung, Sonderurlaub).
- ☐ Beginn einer Voll-Freistellung für Personalratsaufgaben oder Aufgaben einer Vertrauensperson für schwerbehinderte Menschen.
- ☐ Beurteilung im ersten Jahr der Probezeit.
- ☐ Ablauf der Probezeit.
- ☐ Beurteilung vor Entscheidung über eine Beförderung.
- ☐ Entscheidung über eine Zulassung zu einem Auswahlverfahren mit dem Ziel eines Aufstiegs in die nächsthöhere Laufbahngruppe oder der beruflichen Entwicklung innerhalb einer Laufbahngruppe (z. B. Aufstieg von der Laufbahngruppe 1 in die Laufbahngruppe 2 oder Aufstieg innerhalb der Laufbahngruppe 2 durch modulare Qualifizierung oder Masterstudium).
- ☐ Entscheidung über die Leistungsstufenvorweggewährung bei dauerhaft herausragender Gesamtleistung (vgl. § 29 Abs. 4 LBesG i. V. m. § 5 LStuVO).
- ☐ Entscheidung über die Hemmung des Aufstiegs in die nächste Erfahrungsstufe (vgl. § 29 Abs. 4 LBesG i. V. m. § 5 LStuVO).
- ☐ Begründeter Antrag, Grund

Arbeitnehmer\_innen:

- ☐ Bewerbung auf einen höher- oder gleichbewerteten Dienstposten.
- ☐ Entscheidung über eine berufliche Entwicklung nach den Richtlinien des LVR über die berufliche Entwicklung im Tarifbereich.
- ☐ Beginn einer voraussichtlich länger als 1 Jahr dauernden Abwesenheit (z. B. Elternzeit, Beurlaubung, Sonderurlaub).
- ☐ Beginn einer Voll-Freistellung für Personalratsaufgaben oder Aufgaben einer Vertrauensperson für schwerbehinderte Menschen.
- ☐ Entscheidung über die Übernahme in das Beamtenverhältnis.
- ☐ Entscheidung über die Zulassung zum ersten oder zweiten Verwaltungslehrgang (VL I, VL II).
- ☐ Entscheidung über die Zulassung zum 150-Stunden-Lehrgang.
- ☐ Begründeter Antrag, Grund

### 4. Aufgabenbeschreibung

- Die tatsächlich wahrgenommenen und den Dienstposten prägenden Aufgaben mit einem Anteil von mehr als 20 % sollen beschrieben werden. Weitere Aufgaben werden stichwortartig aufgeführt (vgl. Ziff. 5 BRL-LVR).
- Als beurteilbar gilt eine dienstliche Tätigkeit im Umfang von mindestens 20 % im Beurteilungszeitraum (vgl. Ziff. 6.1 BRL-LVR). Liegen keine beurteilbaren dienstlichen Tätigkeiten vor, weiter mit Ziff. 10.
- Bei einer kommissarischen Aufgabenwahrnehmung sind die höherwertigen Tätigkeiten auszublenden (vgl. Ziff. 6.2 BRL-LVR).

Name, Vorname  
Personalnummer

## 5. Besondere Tätigkeiten

- ☐ Ausbildungsbeauftragt\_e.
- ☐ Tätigkeit als Inklusionsbeauftragt\_e des Arbeitgebers.
- ☐ Mitglied eines Personalrates und/oder einer Schwerbehindertenvertretung (nur im Einvernehmen mit dem\_der Mitarbeiter\_in ausfüllen).

Arbeit in Projektgruppen, in LVR-fremden Gremien, wie z. B. Bundesarbeitsgemeinschaften

Lehrtätigkeit, Prüfungstätigkeit

Ausbildung von Nachwuchskräften

Regelmäßige Einarbeitung von Kolleg\_innen

Sonstiges

## 6. Bei Vorliegen einer Schwerbehinderung oder Gleichstellung

Bitte ausfüllen bzw. ankreuzen

Die SBV wurde über die bevorstehende Beurteilung informiert.	Datum
Ein freiwilliges Vorgespräch zwischen Erstbeurteiler_in und SBV hat stattgefunden.	Datum
Die Vertrauensperson hat am Beurteilungsgespräch teilgenommen.	<input type="checkbox"/> Ja. <input type="checkbox"/> Nein.
Weitere Personen haben am Beurteilungsgespräch teilgenommen.	Name, Funktion
Eine quantitative Minderung der Arbeits- und Einsatzfähigkeit durch die Behinderung wurde festgestellt.	<input type="checkbox"/> Ja. <input type="checkbox"/> Nein.
Die festgestellte Beeinträchtigung wirkt sich auf das quantitative Leistungsvermögen und auf die Benotung aus. Einige Leistungsmerkmale werden daher mit einem pauschalen Punktwert bewertet (vgl. Ziff. 2 BRL-LVR).	<input type="checkbox"/> Ja. <input type="checkbox"/> Nein. <input type="checkbox"/> Entfällt.
Die Benotung wurde trotz der festgestellten Beeinträchtigung des Leistungsvermögens erreicht.	<input type="checkbox"/> Ja. <input type="checkbox"/> Nein. <input type="checkbox"/> Entfällt.
Besondere Leistungen in Anbetracht der Behinderung:	
Die SBV hat eine mündliche oder schriftliche Stellungnahme abgegeben (vgl. Ziff. 8.2.5 BRL-LVR). Im Falle einer schriftlichen Stellungnahme ist diese als Anlage beigefügt.	<input type="checkbox"/> Ja. <input type="checkbox"/> Nein. <input type="checkbox"/> Entfällt.

Name, Vorname  
 Personalnummer

## 7. Leistungs- und Eignungsbeurteilung

bitte ankreuzen

7.1 Leistungsbeurteilung										
Leistungsmerkmale	Einstufung								Kriterium ist für den Arbeitsplatz besonders wichtig	Nicht beurteilbar (bitte begründen)
	Übertrifft die Anforderungen in besonderem Maße	Übertrifft die Anforderungen			Entspricht voll den Anforderungen			Entspricht im Allgemeinen den Anforderungen		
	8	7	6	5	4	3	2	1		
<b>Beurteilung der Leistung in der Vergangenheit</b> , insbesondere die Ergebnisse und die Art und Weise, wie sie erreicht worden sind und wie sich der/die Mitarbeiter_in gegenüber Kund_innen, Bürger_innen, Vorgesetzten, Kolleg_innen und ggf. Untergebenen verhalten hat, <b>gemessen an den Anforderungen des Arbeitsplatzes (Arbeitnehmerbereich) bzw. des Statusamtes (Beamtenbereich).</b>										
<b>Fachkenntnisse, Fachkompetenz</b> Umfang und Differenziertheit der erforderlichen Fachkenntnisse, fachliche und fachübergreifende Weiterentwicklung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Arbeitsmenge</b> Umfang der geleisteten Arbeit unter Berücksichtigung des jeweiligen Schwierigkeitsgrades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Arbeitsqualität</b> Zum Beispiel: <ul style="list-style-type: none"> <li>Grad der Sorgfalt, Gründlichkeit und Verwendbarkeit des Arbeitsergebnisses,</li> <li>Schriftliche und mündliche Ausdrucksfähigkeit,</li> <li>Beachtung von inhaltlichen und formalen Vorgaben,</li> <li>Termin- und Formgerechtigkeit,</li> <li>Erreichen von Arbeitsergebnissen, in angemessener Zeit.</li> </ul>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Arbeitsweise</b> Zum Beispiel: <ul style="list-style-type: none"> <li>Zusammenhänge beachten,</li> <li>Prioritäten setzen/berücksichtigen,</li> <li>Konzentration auf das Wesentliche,</li> <li>Gestaltungsspielräume nutzen,</li> <li>Effizienz (Wirtschaftlichkeit, Kosten-Nutzen-Relation),</li> <li>Effektivität (Arbeitsergebnis unter Berücksichtigung des Verhältnisses von Aufwand und Wirkung).</li> </ul>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Arbeitsorganisation</b> Zum Beispiel: <ul style="list-style-type: none"> <li>Systematische Arbeitsplanung und rationelle Aufgabenerledigung,</li> <li>Zielgerichtete Ausrichtung und Koordination von Arbeitsabläufen (strukturiertes Arbeiten).</li> </ul>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Arbeitseinsatz, Engagement</b> Zum Beispiel: <ul style="list-style-type: none"> <li>Persönlicher Einsatz, Arbeitsfreude,</li> <li>Übernahme von Verantwortung,</li> <li>Eigenständigkeit (Handeln ohne Anstoß und Anleitung),</li> </ul>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Name, Vorname  
 Personalnummer

## 7.1 Leistungsbeurteilung

Leistungsmerkmale	Einstufung								Kriterium ist für den Arbeitsplatz besonders wichtig	Nicht beurteilbar (bitte begründen)
	Übertrifft die Anforderungen in besonderem Maße	Übertrifft die Anforderungen			Entspricht voll den Anforderungen			Entspricht im Allgemeinen den Anforderungen	Entspricht nicht den Anforderungen	
	8	7	6	5	4	3	2	1		
<b>Beurteilung der Leistung in der Vergangenheit</b> , insbesondere die Ergebnisse und die Art und Weise, wie sie erreicht worden sind und wie sich der/die Mitarbeiter_in gegenüber Kund_innen, Bürger_innen, Vorgesetzten, Kolleg_innen und ggf. Untergebenen verhalten hat, <b>gemessen an den Anforderungen des Arbeitsplatzes (Arbeitnehmerbereich) bzw. des Statusamtes (Beamtenbereich).</b>										
<ul style="list-style-type: none"> <li>Initiative (Aufgreifen von Problemen aus eigenem Antrieb, Veranlassen sinnvoller Maßnahmen),</li> <li>Kreativität, Innovation ("gewohnte Gleise" in Frage stellen, schlüssige Alternativen entwickeln und Lösungsvorschläge liefern),</li> <li>Flexibilität (Reagieren auf unterschiedliche Anforderungen),</li> <li>Interne und externe Präsentation.</li> </ul>										
<b>Kooperation und Teamarbeit</b> Zum Beispiel: <ul style="list-style-type: none"> <li>Aufbau von Kontakten und Netzwerken,</li> <li>Förderung der fachlichen Zusammenarbeit,</li> <li>Teamorientiertes Handeln.</li> </ul>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Sozialverhalten/Kommunikation</b> Zum Beispiel: <ul style="list-style-type: none"> <li>Umgang mit Konfliktsituationen,</li> <li>Umgang mit konstruktiver Kritik, Selbstkritik,</li> <li>Zusammenarbeit mit Kolleg_innen sowie Vorgesetzten,</li> <li>Verhalten gegenüber Kund_innen sowie gegenüber Bürger_innen,</li> <li>Dienstleistungsorientierung.</li> </ul>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Führungsverhalten</b> (nur bei Wahrnehmung von Führungsfunktionen) <ul style="list-style-type: none"> <li>Wahrnehmung der Führungsverantwortung,</li> <li>Organisation und Steuerung,</li> <li>Führen über Ziele,</li> <li>Ordnen der Arbeitsabläufe,</li> <li>Weitergabe von Informationen,</li> <li>Delegation von Aufgaben,</li> <li>Anleitung und Aufsicht,</li> <li>Mitarbeiter_innenmotivation,</li> <li>Konfliktbereinigung,</li> <li>Umgang mit Kritik und Anerkennung gegenüber Mitarbeiter_innen,</li> <li>Förderung der Mitarbeiter_innen,</li> </ul>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Name, Vorname  
Personalnummer

## 7.1 Leistungsbeurteilung

Leistungsmerkmale	Einstufung									Kriterium ist für den Arbeitsplatz besonders wichtig	Nicht beurteilbar (bitte begründen)
Beurteilung der <b>Leistung in der Vergangenheit</b> , insbesondere die Ergebnisse und die Art und Weise, wie sie erreicht worden sind und wie sich der_die Mitarbeiter_in gegenüber Kund_innen, Bürger_innen, Vorgesetzten, Kolleg_innen und ggf. Untergebenen verhalten hat, <b>gemessen an den Anforderungen des Arbeitsplatzes (Arbeitnehmerbereich) bzw. des Statusamtes (Beamtenbereich)</b> .	Übertrifft die Anforderungen in besonderem Maße	Übertrifft die Anforderungen			Entspricht voll den Anforderungen			Entspricht im Allgemeinen den Anforderungen	Entspricht nicht den Anforderungen		
	8	7	6	5	4	3	2	1			
<ul style="list-style-type: none"><li><b>Genderkompetenz *)</b> (fördert aktiv die Chancengleichheit von Frauen und Männern, berücksichtigt deren unterschiedliche Lebens- und Arbeitsbedingungen z. B. in Bezug auf verschiedene Lebensphasen).</li></ul> <p>*) vgl. Anlage 6 der Beurteilungsrichtlinien</p>											

## 7.2 Eignungsbeurteilung

Eignungsmerkmale	Einstufung								Kriterium ist für den Arbeitsplatz besonders wichtig	Nicht beurteilbar (bitte begründen)
	Übertrifft die Anforderungen in besonderem Maße	Übertrifft die Anforderungen			Entspricht voll den Anforderungen			Entspricht im Allgemeinen den Anforderungen		
Beurteilung der <b>Eignung in der Vergangenheit</b> . Erfassung und Bewertung von persönlichen und charakterlichen Merkmalen wie Zuverlässigkeit, Arbeitsfreude, Kooperationsbereitschaft und andere bedeutsame Eigenschaften, <b>gemessen an den Anforderungen des Arbeitsplatzes (Arbeitnehmerbereich) bzw. des Statusamtes (Beamtenbereich)</b> .	8	7	6	5	4	3	2	1		
<b>Denk- und Urteilsvermögen</b> Fähigkeit, Sachverhalte und Probleme zu analysieren, daraus die richtigen Schlussfolgerungen zu ziehen und ein zutreffendes Urteil zu bilden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Auffassungsgabe</b> Fähigkeit, Sachverhalte und Sachzusammenhänge schnell, richtig und vollständig aufzunehmen und zu verstehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Selbstständigkeit, Initiative</b> Fähigkeit, selbstständig zu handeln und zu entscheiden, Fähigkeit aus eigenem Antrieb neue Aufgaben in Angriff zu nehmen und sich für deren Verwirklichung nachhaltig einzusetzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Verantwortungsbewusstsein, Verantwortungsbereitschaft</b> Fähigkeit, sich der Tragweite und Bedeutung von Entscheidungen bewusst zu sein, Bereitschaft innerhalb der Entscheidungskompetenz Verantwortung zu übernehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 7.2 Eignungsbeurteilung

Eignungsmerkmale	Einstufung								Kriterium ist für den Arbeitsplatz besonders wichtig	Nicht beurteilbar (bitte begründen)
	Übertrifft die Anforderungen in besonderem Maße			Entspricht voll den Anforderungen			Entspricht im Allgemeinen den Anforderungen			
	8	7	6	5	4	3	2	1		
<b>Beurteilung der Eignung in der Vergangenheit.</b> Erfassung und Bewertung von persönlichen und charakterlichen Merkmalen wie Zuverlässigkeit, Arbeitsfreude, Kooperationsbereitschaft und andere bedeutsame Eigenschaften, <b>gemessen an den Anforderungen des Arbeitsplatzes (Arbeitnehmerbereich) bzw. des Statusamtes (Beamtenbereich).</b>										
<b>Belastbarkeit</b> Fähigkeit, auch bei Auftreten von Schwierigkeiten und unter Zeitdruck den Anforderungen und Belastungen im Tätigkeitsbereich gewachsen zu sein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Organisationsfähigkeit</b> Fähigkeit, vorausschauend zu planen, Arbeitsabläufe rationell und zielgerecht vorzubereiten, zu koordinieren und durchzuführen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Flexibilität</b> Fähigkeit, sich flexibel und schnell auf verändernde Aufgabenstellungen einzustellen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Zusammenarbeit</b> Fähigkeit, mit anderen kooperieren zu können und gemeinsame Ergebnisse zu erzielen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Verhandlungsgeschick, Beratungskompetenz</b> Fähigkeit, ein angestrebtes Verhandlungsziel durch methodische Gesprächsführung sowie individuelles Einfühlungsvermögen in angemessener Zeit zu erreichen; Beratung, insbesondere in Konfliktfällen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Ausdrucksvermögen</b> Fähigkeit, schriftlich und mündlich Gedanken übersichtlich, treffsicher und verständlich darzustellen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>B) Merkmale für Führungskräfte</b> (nur bei Wahrnehmung von Führungsfunktionen)										
Fähigkeit und Bereitschaft, <b>Zielklarheit</b> zwischen Vorgesetzt_er und Mitarbeit_in zu schaffen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fähigkeit und Bereitschaft zur angemessenen <b>Kontrolle und Dienstaufsicht.</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fähigkeit und Bereitschaft, Kontrollergebnisse <b>konstruktiv zurückzukoppeln</b> (anerkennen, bestätigen, kritisieren, korrigieren und beurteilen).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fähigkeit und Bereitschaft zur offenen <b>Kommunikation</b> nach oben, unten und zu Kolleg_innen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fähigkeit und Bereitschaft, die Mitarbeiter_innen durch <b>Förderung und Qualifizierung</b> erfolgreich zu machen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Name, Vorname  
 Personalnummer

## 7.2 Eignungsbeurteilung

Eignungsmerkmale	Einstufung								Kriterium ist für den Arbeitsplatz besonders wichtig	Nicht beurteilbar (bitte begründen)
	Übertrifft die Anforderungen in besonderem Maße	Übertrifft die Anforderungen		Entspricht voll den Anforderungen			Entspricht im Allgemeinen den Anforderungen	Entspricht nicht den Anforderungen		
	8	7	6	5	4	3	2	1		
Beurteilung der <b>Eignung in der Vergangenheit</b> . Erfassung und Bewertung von persönlichen und charakterlichen Merkmalen wie Zuverlässigkeit, Arbeitsfreude, Kooperationsbereitschaft und andere bedeutsame Eigenschaften, <b>gemessen an den Anforderungen des Arbeitsplatzes (Arbeitnehmerbereich) bzw. des Statusamtes (Beamtenbereich)</b> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fähigkeit und Bereitschaft, unter Berücksichtigung der Fähigkeiten der Mitarbeiter_innen Befugnisse und Verantwortung zu <b>delegieren</b> , Enthaltung von direkten Eingriffen in den Kompetenzbereich der Mitarbeiter_innen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fähigkeit und Bereitschaft, zur <b>Selbstkritik</b> , um aus eigenen Fehlern zu lernen und damit den Mitarbeiter_innen ein Vorbild zu geben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fähigkeit und Bereitschaft, - aktiv und engagiert die Chancengleichheit von Frau und Mann zu fördern, - die unterschiedlichen Lebens- und Arbeitsbedingungen von Frau und Mann auch bei der Zeit- und Arbeitsorganisation zu berücksichtigen ( <b>Genderkompetenz*</b> ).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
*) vgl. Anlage 6 der Beurteilungsrichtlinien										
Fähigkeit und Bereitschaft, das eigene Denken und Handeln auf langfristige Ziele auszurichten, Entwicklungen und Probleme frühzeitig zu erkennen, folgerichtig zu beurteilen und denkbare Lösungen zu finden ( <b>Strategische Kompetenz</b> ).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fähigkeit und Bereitschaft, offen gegenüber Informationstechnologien zu sein, um mit ihnen die Organisation zu gestalten, mit digitalen Medien umgehen zu können und verantwortungsvoll und zielgerichtet steuernd mit Informationstechnologien, digitalen Medien und Daten umzugehen ( <b>Digitale Kompetenz</b> ).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Gesamtbewertung der Leistungs- und Eignungsmerkmale</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Begründung einer Gesamtbewertung der Eignungs-/Leistungsbeurteilung von 6 und mehr Punkten

Begründung zu nicht beurteilbaren Leistungsmerkmalen

Name, Vorname

Personalnummer

## 8. Befähigungsbeurteilung

Auswahl bitte ankreuzen

Befähigungsmerkmale	Ausprägungsgrad					Nicht beurteilbar (bitte begründen)
	Besonders stark ausgeprägt	Stark ausgeprägt	Normal ausgeprägt	Schwach ausgeprägt	Besonders schwach ausgeprägt	
	V	IV	III	II	I	
<b>Darstellung und Beurteilung der im dienstlichen Umgang gezeigten Fähigkeiten und Fachkenntnisse, die für die weitere dienstliche Verwendung und berufliche Entwicklung von Bedeutung sind (<b>Zukunftsbeurteilung</b>).</b> Erfassung und Bewertung des Potenzials von Mitarbeiter_innen hinsichtlich der Eignung für eine <b>künftige Verwendung unabhängig von den Anforderungen des Arbeitsplatzes (Arbeitnehmerbereich) bzw. des Statusamtes (Beamtenbereich).</b>						
<b>Eignung zur Mitarbeiter_innenführung</b> Fähigkeit, klare Zielvereinbarungen zu treffen, Mitarbeitende zu motivieren, Kritik in angemessener Form zu äußern und Konflikte sachlich zu bereinigen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Allgemein- und Fachwissen</b> sowie Kenntnisse und Fertigkeiten oder besondere Aus- und Fortbildungen und Kompetenzen, wie sie insbesondere für die Übertragung höherwertiger Aufgaben von Bedeutung sein können und zwar folgende (freie Texteingabe):	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Bedeutsame Eigenschaften oder Begabungen</b> , die für die Übertragung höherwertiger Aufgaben von Bedeutung sein können und zwar folgende (freie Texteingabe):	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Gesamteinschätzung der Befähigungsbeurteilung</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Begründung zu nicht beurteilbaren Befähigungsmerkmalen

Name, Vorname

Personalnummer

## 9. Gesamturteil

Das Gesamturteil der dienstlichen Beurteilung ergibt sich aus der Leistungsbeurteilung unter Beachtung einer dort ggfs. vorgenommenen Gewichtung hinsichtlich der besonderen Bedeutung des Leistungskriterien für den Arbeitsplatz (Arbeitnehmerbereich) bzw. für das statusrechtliche Amt (Beamtenbereich) sowie unter Berücksichtigung der Befähigungsbeurteilung. Es stellt keine schematische oder gar mathematische Zusammenfassung von Einzelbewertungen ("arithmetisches Mittel") dar.

Das Gesamturteil wird wie folgt festgesetzt:

übertrifft die Anforderungen in besonderem Maße	<input type="checkbox"/>
übertrifft die Anforderungen	<input type="checkbox"/>
entspricht voll den Anforderungen	<input type="checkbox"/>
entspricht im Allgemeinen den Anforderungen	<input type="checkbox"/>
entspricht nicht den Anforderungen	<input type="checkbox"/>

Begründung des Gesamturteils, insbesondere bei Abweichungen zwischen Leistungs- und Befähigungsbeurteilung oder auch bei Abweichungen von der vorherigen Beurteilung (vgl. Ziff. 7.4 BRL-LVR)

## 10. Fiktive Beurteilung

Für freigestellte Personalratsmitglieder, freigestellte Vertrauensleute für schwerbehinderte Menschen, Personen in Elternzeit oder Sonderurlaub/Beurlaubung sowie für Personen mit geringem Beschäftigungsumfang im Beurteilungszeitraum muss eine fiktive Beurteilung erstellt werden, da keine bewertbare dienstliche Tätigkeit in ausreichendem Umfang vorliegt (vgl. Ziff. 6.1 BRL-LVR).

Dabei muss ausgehend von der letzten dienstlichen Beurteilung vor der Freistellung/Beurlaubung und unter Berücksichtigung des seinerzeit angelegten Maßstabs eine Prognose darüber angestellt werden,

- wie die betreffende Person voraussichtlich zu beurteilen wäre, wenn sie nicht freigestellt bzw. beurlaubt gewesen wäre **und**
- wie sich ihre Leistungen im Verhältnis zur durchschnittlichen Entwicklung vergleichbarer Kolleg\_innen weiterentwickelt hätten.

Unter Beachtung dieser Vorgaben wird nachfolgendes Gesamturteil fiktiv festgesetzt:

entspricht nicht den Anforderungen	<input type="checkbox"/>
entspricht im Allgemeinen den Anforderungen	<input type="checkbox"/>
entspricht voll den Anforderungen	<input type="checkbox"/>
übertrifft die Anforderungen	<input type="checkbox"/>
übertrifft die Anforderungen in besonderem Maße	<input type="checkbox"/>

Begründung des Gesamturteils, insbesondere bei Abweichungen zwischen Leistungs- und Befähigungsbeurteilung oder auch bei Abweichungen von der vorherigen Beurteilung (vgl. Ziff. 7.4 BRL-LVR)

Name, Vorname  
Personalnummer

### 11. Verwendungsvorschlag

Verwendungsvorschlag im Zusammenhang mit der beruflichen Entwicklung (vgl. Ziff. 7.5.1 BRL-LVR)

Allgemeiner Verwendungsvorschlag auf freiwilliger Basis (vgl. Ziff. 7.5.2 BRL-LVR)

Verwendungswunsch des\_der Mitarbeiter\_in (vgl. Ziff. 7.5.3 BRL-LVR)

### 12. Beurteilungsbeitrag

Es liegt ein Beurteilungsbeitrag (vgl. Ziff. 8.1.3 BRL-LVR) vor, der bei der Erstellung dieser Beurteilung Berücksichtigung gefunden hat. Der Beurteilungsbeitrag ist als Anlage beigelegt.

Begründung bei Abweichungen zwischen Beurteilungsbeitrag und Erstbeurteilung

### 13. Erstbeurteilung

Die vorstehende Beurteilung wurde unter Beachtung der Beurteilungsrichtlinien des LVR erstellt.

Unterschrift

Name maschinenschriftlich

### 14. Zweitbeurteilung

- ☐ Ich trage die Erstbeurteilung vollinhaltlich mit.
- ☐ Unter Beachtung der Beurteilungsrichtlinien des LVR (insbesondere Ziff. 8.1.4 BRL-LVR) ändere ich die Erstbeurteilung aus nachfolgend geschilderten Gründen ab:

Name, Vorname

Personalnummer

Das abschließende Gesamturteil setze ich wie folgt fest (Letztentscheidung):

entspricht nicht den Anforderungen	<input type="checkbox"/>
entspricht im Allgemeinen den Anforderungen	<input type="checkbox"/>
entspricht voll den Anforderungen	<input type="checkbox"/>
übertrifft die Anforderungen	<input type="checkbox"/>
übertrifft die Anforderungen in besonderem Maße	<input type="checkbox"/>

Unterschrift

Name maschinenschriftlich

### 15. Bekanntgabe

Der Beurteilungsentwurf wurde am \_\_\_\_\_ bekanntgegeben.

Die Beurteilung wurde am \_\_\_\_\_ eröffnet, besprochen und zur Kenntnis genommen.

Eine Kopie wurde übergeben.

Ich habe die vorstehende Beurteilung zur Kenntnis genommen. Mir ist bekannt, dass gegen diese Beurteilung innerhalb von vier Wochen nach Eröffnung schriftliche Gegenäußerungen bei der erstbeurteilenden Person erhoben werden können.

Unterschrift

Name maschinenschriftlich

**Beschreibung der fünf Gesamturteile  
mit Indizienkatalog als Hilfestellung für die Zuordnung eines Gesamturteils**

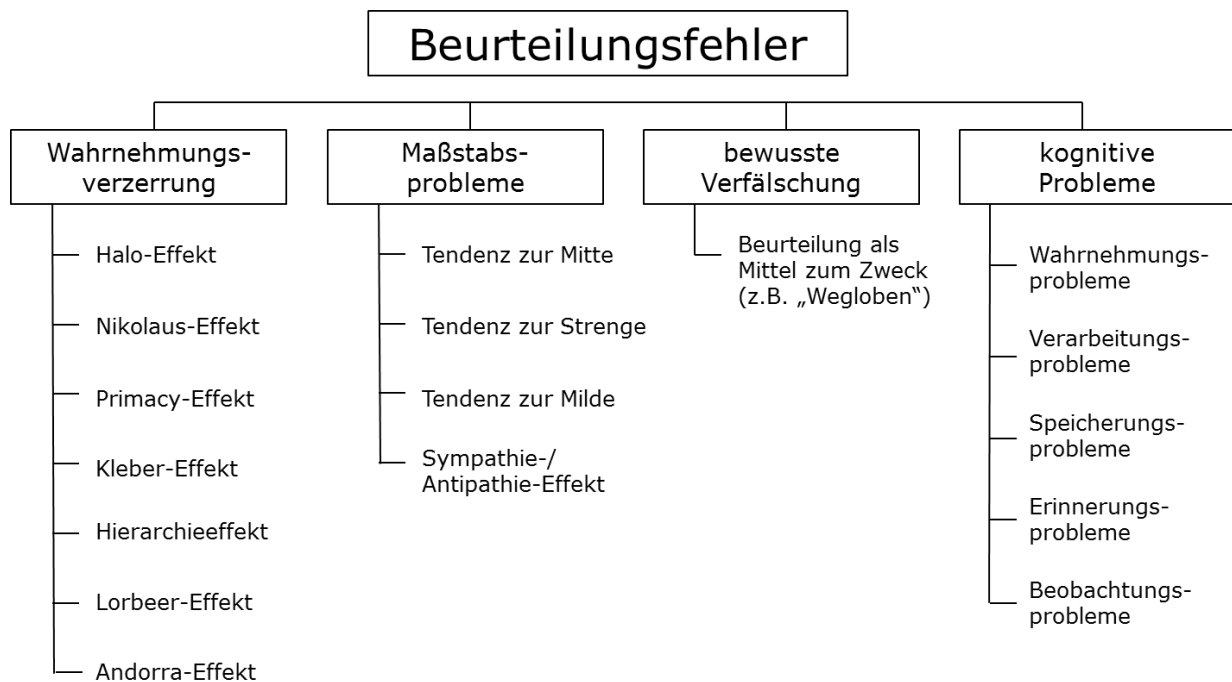
<b>Gesamturteil</b>				
<b>übertrifft die Anforderungen in besonderem Maße</b>	<b>übertrifft die Anforderungen</b>	<b>entspricht voll den Anforderungen</b>	<b>entspricht im allgemeinen den Anforderungen</b>	<b>entspricht nicht den Anforderungen</b>
Die Bewertung wird vergeben, wenn der_die Mitarbeiter_in Höchstleistungen erbringt und die mit dem Arbeitsplatz (Arbeitnehmerbereich) bzw. Statusamt (Beamtenbereich) verbundenen Anforderungen bestmöglich übertrifft. Bei dem_der Mitarbeiter_in handelt es sich um eine Spitzenkraft, die hohes Potential auch für ggfs. sich ändernde Aufgabenfelder besitzt.	Die Bewertung wird vergeben, wenn der_die Mitarbeiter_in bei der Erfüllung der mit dem Arbeitsplatz (Arbeitnehmerbereich) bzw. Statusamt (Beamtenbereich) verbundenen Anforderungen in besonderem Maße hervortritt. Diese Bewertung liegt zwischen „Höchstleistung“ und „Normalleistung“.	Der_Die beurteilte Mitarbeiter_in hat genau das Leistungsvermögen und die Kompetenz, die für die Bewältigung der Aufgaben des Arbeitsplatzes (Arbeitnehmerbereich) bzw. Statusamtes (Beamtenbereich) gebraucht wird. Diese Bewertung soll für Normalleistung vergeben werden.	Die Bewertung wird vergeben, wenn der_die Mitarbeiter_in die mit dem Arbeitsplatz (Arbeitnehmerbereich) bzw. Statusamt (Beamtenbereich) verbundenen Anforderungen aufgrund festgestellter Schwächen nicht immer erfüllt und sich noch verbessern muss. Entwicklungsmaßnahmen sind erforderlich.	Die Bewertung wird vergeben, wenn der_die Mitarbeiter_in mit dem Arbeitsplatz (Arbeitnehmerbereich) bzw. Statusamt (Beamtenbereich) verbundenen Anforderungen nicht gerecht wird. Er_Sie ist für das Aufgabenfeld nicht geeignet. Eine dienstrechtliche/ arbeitsrechtliche Würdigung ist angezeigt.
<b>Indizienkatalog</b> Der Indizienkatalog soll die Anforderungen und den Aussagegehalt eines Gesamturteils weiter konkretisieren. Er dient als zusätzliche Hilfestellung bei der Zuordnung eines Gesamturteils (einheitlicher Beurteilungsmaßstab). Die Beschreibungen sind beispielhaft und nicht abschließend. Für die Zuordnung müssen nicht alle Indizien erfüllt sein.				
Der_Die Mitarbeiter_in	Der_Die Mitarbeiter_in	Der_Die Mitarbeiter_in	Der_Die Mitarbeiter_in	Der_Die Mitarbeiter_in
ragt hinsichtlich der für die Aufgabe erforderlichen persönlichen, methodischen, fachlichen und sozialen Kompetenzen auf nahezu allen Gebieten besonders heraus.	besitzt die für die Aufgabe erforderliche persönliche, methodische, fachliche und soziale Kompetenz, wobei sie auf einzelnen Gebieten besonders herausragt.	besitzt die für die Aufgabe erforderliche persönliche, methodische, fachliche und soziale Kompetenz.	hat in den Kompetenzebenen persönliche, methodische, fachliche und soziale Kompetenz Entwicklungsbedarf.	besitzt in gravierendem Maße nicht die erforderliche persönliche, methodische, fachliche und soziale Kompetenz

Gesamturteil				
übertrifft die Anforderungen in besonderem Maße	übertrifft die Anforderungen	entspricht voll den Anforderungen	entspricht im allgemeinen den Anforderungen	entspricht nicht den Anforderungen
Übertrifft hinsichtlich aller Anforderungen bei Weitem das Normalmaß.	ist den Anforderungen voll gewachsen und leistet teilweise Überdurchschnittliches.	ist den Anforderungen voll gewachsen.	ist den Anforderungen nicht immer gewachsen und muss sich teilweise noch verbessern.	ist den Anforderungen nicht gewachsen.
liefert zu allen Aufgaben stets ausgezeichnete und oft beispielgebende Ergebnisse.	erfüllt alle Aufgaben und liefert bei einzelnen Aufgabenfeldern beispielhafte Ergebnisse.	erfüllt alle Aufgaben und liefert brauchbare Ergebnisse.	erfüllt die Aufgaben nur teilweise und benötigt Hilfestellung.	erfüllt die Aufgaben nicht. Die Arbeitsergebnisse sind kaum verwertbar.
gibt so gut wie nie Anlass zu berechtigten Beschwerden.	gibt nur im Ausnahmefall Anlass zu berechtigten Beschwerden.	gibt nur selten Anlass zu berechtigten Beschwerden.	gibt mehrfach Anlass zu berechtigten Beschwerden.	gibt häufig Anlass zu berechtigten Beschwerden.
ist über den unmittelbaren Wirkungskreis hinaus fachlich und persönlich anerkannt und gefragt.	ist fachlich und persönlich besonders anerkannt, zum Teil auch über die Dienststelle hinaus.	ist fachlich und persönlich anerkannt.	ist fachlich und persönlich nicht voll anerkannt.	ist fachlich und persönlich nicht anerkannt.
vermag Zusammenarbeit stets außerordentlich kooperativ und effektiv zu gestalten und ist besonders geschätzt und nachgefragt.	wird wegen ihrer kooperativen Zusammenarbeit geschätzt und nachgefragt.	wird als kooperativ eingeschätzt.	wird in der Zusammenarbeit als schwierig betrachtet.	wird in der Zusammenarbeit als schwierig und konfliktträchtig betrachtet.
vermag nahezu mangelfrei zu arbeiten und wiederholt denselben Fehler nie.	vermag überwiegend mangelfrei zu arbeiten und vermeidet selbstständig eine Wiederholung.	vermag weitgehend mangelfrei zu arbeiten und ist lernbereit, künftige Fehler zu vermeiden.	arbeitet teilweise mangelhaft und hat Schwierigkeiten, Fehler zu vermeiden.	arbeitet häufig mangelhaft und wiederholt immer die gleichen Fehler.

## Häufige Beurteilungsfehler

Der/Die Beurteiler\_in muss sich fortlaufend ein Bild von der Leistung und Befähigung ihrer/seiner Mitarbeiter\_innen machen. Sie\_Er darf sich nicht nur Auffälligkeiten, Fehler und Glanzleistungen merken, sondern muss sich durch Gespräche und Beobachtungen ein Gesamtbild von der Leistung und Befähigung machen. Dabei können Fehler sowohl beim Beobachten wie beim Beurteilen vorkommen.

Die nachfolgenden Hinweise sollen über typische Fehler und ihre Ursachen informieren und dazu beitragen, Beurteilungsfehler zu vermeiden.



### Einstellung des\_der Beurteiler\_in

In jede Personeneinschätzung gehen auch eigene Maßstäbe, d.h. Einstellungen des\_der Beurteiler\_in ein. Unter "Einstellung" wird die unbewusste, relativ länger andauernde Verfassung einer Person verstanden, die ihr Wahrnehmungsvermögen, Erleben und Verhalten beeinflusst. Die Einstellung kann die Beurteilung durch einseitige Auswahl, falsche Blickrichtung und/oder unrichtige Deutung beeinflussen, indem richtig Gesehenes falsch eingeschätzt oder in falschen Zusammenhang gebracht wird.

Die "Einstellung" des\_der Beurteiler\_in kann sich beim Beobachten wie beim Beurteilen selbst auswirken. Eine solche Einstellung ist gegeben, wenn die\_der Vorgesetzte

- zu vorsichtig oder zu pedantisch ist, leichtfertig oder verallgemeinernd beurteilt,
- Vorurteile (Sympathien, Antipathien) hat, z.B. weil der\_die Mitarbeiter\_in einer bestimmten Partei, Gewerkschaft, Berufsgruppe angehört,
- die Individualität des\_der Mitarbeiter\_in durch vorgefertigte und austauschbare Urteile außer Acht lässt,
- in Begünstigungs- oder Schädigungsabsicht handelt oder den\_die Mitarbeiter\_in "wegloben" will,
- mit Rechtfertigungstendenz urteilt.

### Tendenz zur Milde oder zur Strenge

Nicht selten neigen Beurteilende zu einem positiven Urteil, weil sie meinen, mit einem negativen Urteil Ärger und Ablehnung zu riskieren.

Es kann auch sein, dass die\_der Beurteiler\_in seiner\_ihrer Mitarbeiter\_in nicht „weh tun“ will. Sie\_Er bewertet mehr die Anstrengungsbereitschaft als die konkrete Leistung und befürchtet Motivationseinbußen bei realistischer Beurteilung.

Diesen Tendenzen kann entgegengewirkt werden, wenn die Beurteilung anhand von Fragestellungen überprüft wird, wie z.B.: Ist der\_die Mitarbeiter\_in hinsichtlich aller Kriterien so gut, wie zunächst angenommen? Welche ihrer\_seiner Fähigkeiten sind im Verhältnis zu anderen nicht so gut ausgeprägt? Kommt der Unterschied in der Beurteilung deutlich genug zum Ausdruck? Entsprechendes gilt für die zu strenge Beurteilung.

### **Tendenz zur Mitte**

Bei der Tendenz zur Mitte geschieht eine unzutreffende Maßstabsanwendung dadurch, dass überproportional häufig mittlere Urteilswerte der Skala gewählt werden. Die Streuung der Urteile bei den einzelnen Kriterien ist im Vergleich zueinander gering und die Urteile werden um einen Zentralwert zusammengedrängt. Diese Tendenz ist umso stärker, je weniger wichtig das beurteilte Merkmal der\_die Beurteiler\_in erscheint oder je widersprüchlicher die einzelnen Beobachtungen sind. Ursachen sind Unsicherheit oder Scheu, durch Vergabe besonders guter oder schlechter Noten aufzufallen.

### **Halo-Effekt**

Als Halo-Effekt (auch Überstrahlungseffekt genannt) wird die Tendenz bezeichnet, einen -positiven oder negativen- Gesamteindruck, den der\_die Mitarbeiter\_in oder ihre\_seine Befähigung schlechthin vermittelt, auf einzelne Befähigungsmerkmale zu übertragen. Beispielsweise das selbstsichere Auftreten blendet den\_die Beurteiler\_in, so dass sie\_er zu einer differenzierten Beurteilung einzelner Kriterien nicht in der Lage ist. Dementsprechend hoch werden die einzelnen Fähigkeiten eingeschätzt. Auch tritt dieser Fehler auf, wenn der\_die Beurteiler\_in nicht richtig zu beobachten vermag und die einzelnen Merkmale nicht hinreichend voneinander unterscheidet.

### **Nikolaus-Effekt**

Der Nikolaus-Effekt drückt aus, dass der\_die Beurteiler\_in speziell auf Ereignisse abstellt, die erst kürzlich stattgefunden haben.

### **Primacy-Effekt**

Mit dem Primacy-Effekt (oder auch First-Impression-Effekt) wird ausgedrückt, dass

die in einer Beurteilungsperiode zuerst erhaltenen Informationen bzw. Eindrücke auf den\_die Beurteiler\_in größere Wirkung erzielen, als später erhaltene und von daher bei der Beurteilung unbewusst übergewichtet werden.

### **Kleber-Effekt**

Der Kleber-Effekt hat zur Folge, dass längere Zeit nicht beförderte Mitarbeiter\_innen von Beurteiler\_innen unbewusst unterschätzt und daher schlechter beurteilt werden.

### **Hierarchie-Effekt**

Der Hierarchie-Effekt kommt dadurch zum Ausdruck, dass Beurteiler\_innen solche Mitarbeiter\_innen besser bewerten, die höher als andere in der Hierarchie eingeordnet sind.

### **Lorbeer-Effekt**

Unter dem Lorbeer-Effekt ist ein Beurteilungsfehler zu verstehen, bei dem der\_die Beurteiler\_in insbesondere die in der Vergangenheit erreichten „Lorbeeren“ berücksichtigt, ohne dass ein Bezug zur aktuellen Beurteilung gegeben ist.

### **Andorra-Effekt**

Der Andorra-Effekt (nach Max Frisch) betrifft eine sich selbst erfüllende Prophezeiung des\_der Beurteiler\_in; die Prognose tritt ein. Maßstabsprobleme beziehen sich auf unbewusste Verzerrungen der Beurteilenden durch verschiedene Anspruchsniveaus.

### **Sympathiefehler**

Beim Sympathie-Effekt erfolgt eine verzerrte Maßstabsanwendung indem auf den\_die Beurteiler\_in besonders sympathisch wirkende Mitarbeiter\_innen unbewusst besser bewertet werden, als andere. Umgekehrtes Verhalten stellt den Antipathie-Effekt dar.

### **Verschiedene Bezugspunkte**

Selbst wenn die Beurteilungskriterien erläutert werden, bleibt Spielraum beim Verständnis dieser Erläuterungen. Beispielsweise kann dasselbe Verhalten von eines\_einer Beurteiler\_in als nicht sorgfältig, von einem\_einer anderen aber als sorgfältig bezeichnet werden. Ursache dafür kann sein, dass der\_die jeweilige Beurteiler\_in mit Personen umgeht, deren Sorgfalt (objektiv gemessen) eher hoch oder (objektiv gemessen) eher niedrig ist. Oder die Beurteiler\_innen verwenden die Worte in verschiedenen Bedeutungen oder nehmen das Verhalten anders wahr.

**Friedel Schreyögg**

(ehemalige Leiterin der Gleichstellungsstelle für Frauen der Landeshauptstadt München)

**Geschlechtergerecht beurteilen**  
**Arbeitshilfe zur Erstellung dienstlicher Beurteilungen**  
überarbeitete Fassung 2014

**1. Einleitung**

Grundlage jeder Beurteilung von Arbeitsleistung ist die Beobachtung von Menschen durch Menschen. In die dienstliche Beurteilung gehen ein, die Beobachtungen der Beurteilerin oder des Beurteilers von weiteren Vorgesetzten, von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, von Kolleginnen und Kollegen, von Kundinnen und Kunden und weiteren Personen im Umfeld des Arbeitsplatzes der oder des zu Beurteilenden. Das Beobachten von Arbeitsleistung ist kein eigener Arbeitsschritt. Wir beobachten das Verhalten und die Leistung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der alltäglichen Zusammenarbeit ohne diesen Vorgang besondere Aufmerksamkeit zu widmen. Eine Reflektion der eigenen Beobachtungen erfolgt in der Regel nur aus besonderem Anlass. Anlässe sind Pflichttermine, wie das jährliche Personalfördergespräch und die Regelbeurteilung, die Auswahl von Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter für die Mitarbeit in Projekten oder anderen herausgehobenen Aufgaben, aber auch Auffälligkeiten wie eine unerwartet gute oder schlechte Leistung, Lob oder Beschwerden von außerhalb.

Die Regelbeurteilung sollte Anlass sein, das eigene Verhalten beim Beobachten und Bewerten von Arbeit kritisch zu reflektieren. Die Beurteilung beeinflusst ganz erheblich das berufliche Fortkommen der zu Beurteilenden. Sie vermittelt ein positives oder negatives Feedback an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und kann dadurch die Arbeitsleistung beeinflussen. Transparenz der Kriterien für die Leistungsbewertung sowie eine differenzierte und für die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter gut nachvollziehbare Beschreibung der Arbeitsleistung trägt zur Akzeptanz der Beurteilungsergebnisse bei. Nicht zu vergessen die Qualität der Beurteilungen ist ein Kriterium für die Beurteilung der Führungseignung der Verfasserin oder des Verfassers.

Es empfiehlt sich deshalb sorgfältig zu prüfen, wie ich mir mein Urteil über die Arbeitsleistung der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters im Beurteilungszeitraum gebildet habe. Dazu sind Fragen zu klären wie:

- Welche Erwartungen habe ich als Entwurfsverfasserin, als Entwurfsverfasser zu erfüllen?
- Was waren die fachlichen Anforderungen an die oder den zu Beurteilenden?

- Welche methodische und soziale Kompetenz ist gefordert?
- Wie waren die Rahmenbedingungen der Arbeit?
- Welche Informationen standen mir zur Verfügung?
- Welchen Bewertungsmaßstab lege ich meinen Beobachtungen zu Grunde?
- Wie war die Zusammenarbeit mit der oder dem zu Beurteilenden im Beurteilungszeitraum?

Dazu gehört auch mich als Beobachterin/als Beobachter selbst zu beobachten und über Fragen wie folgende nachzudenken:

- Welchen Anteil der Arbeit der einzelnen Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern kann ich überhaupt selbst beobachten?
- Wie ist meine subjektive Einstellung zu den Einzelnen?
- Welchen Einfluss hat das Geschlecht der zu Beurteilenden?
- Wie viel Aufmerksamkeit widme ich wem im Team?
- Welchen Einfluss haben die Informationen anderer über die Mitarbeiterin, den Mitarbeiter auf meine Wahrnehmung?

Die Arbeitshilfe möchte für den nicht ganz einfachen Prozess der Klärung des eigenen Standpunkts Anregungen und Unterstützung geben.

Das Kapitel 2 informiert kurz zusammengefasst über den Stand der Forschung zum Einfluss von Geschlechterverhältnissen auf die Beurteilung von Arbeitsleistung. Das dritte Kapitel ist eine Prüfliste. Aufbauend auf Forschungsergebnissen über das Beurteilungswesen allgemein, auf den Ergebnissen der Frauen- und Geschlechterforschung und den Praxiserfahrungen aus der Gleichstellungsarbeit Prüffragen zur Vorbereitung einer dienstlichen Beurteilung formuliert sind.

**2. Einfluss der gesellschaftlichen Geschlechterverhältnisse auf die Beobachtung und Bewertung von Arbeitsleistung**

Zum Thema Beurteilung von Frauen und Männern ist in öffentlichen Verwaltungen häufig zu

hören: "Ich mache keine Unterschiede zwischen Frauen und Männern, für mich zählt nur das Arbeitsergebnis." Diese Selbsteinschätzung ist unzutreffend, und zwar gleichgültig, ob es sich um männliche oder weibliche Führungskräfte handelt. Das Ziel „Gleichstellung von Frauen und Männern“ findet in Deutschland eine breite Anerkennung. Das Handeln hinkt nicht nur in der Verwaltung der Erkenntnis hinterher. Wir sollten uns deshalb nicht von Gleichstellungsrhetorik täuschen lassen. Was zählt, sind die Fakten und hier gibt es gesamtgesellschaftlich wie auf betrieblicher Ebene noch einiges zu tun.

Für den Umgang von Menschen mit Menschen ist die Zuordnung entweder zur Gruppe Frauen oder zur Gruppe Männer die erste und wichtigste Orientierung. Stellen Sie sich vor, eine Person kommt zu einer dienstlichen Besprechung und Sie sind sich unsicher, ob es sich um eine Frau oder um einen Mann handelt. Bevor das Gespräch in Gang kommt, werden Sie als erstes versuchen anhand verschiedener sekundärer Geschlechtsmerkmale wie die Größe der Hände, die Körpersprache, die Stimmhöhe oder die Kleidung herauszufinden, welchem Geschlecht die Person zuzuordnen ist. Diese Prüfung läuft mehr oder weniger unbewusst und sehr schnell ab. Erst wenn Sie sich sicher sind, welches Geschlecht Ihr Gegenüber hat, können Sie ein Gespräch führen.

Der Geschlechterhabitus wird von der Geburt an eingeübt und im täglichen Umgang von Frauen mit Frauen, Männern mit Männern und Frauen mit Männern immer wieder bestätigt. Die Zuordnung zu einem Geschlecht und die vielfältigen damit verbundenen Verhaltenserwartungen beeinflussen alle unsere Lebensbereiche. Für Frauen und Männer ist der Umgang miteinander einfacher, wenn beide die in unserer Gesellschaft üblichen Geschlechtsrollenstereotypen erfüllen. Bei den Verhaltenserwartungen, die wir am Arbeitsplatz an Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter stellen, vermischen sich unbewusst dienstliche und geschlechtsspezifische.

Um unser Ziel zu verwirklichen, die Leistung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gerecht zu beurteilen, müssen wir kritisch unsere geschlechtsspezifischen Wahrnehmungsmuster und Bewertungen reflektieren. Ohne eine solche kritische Selbstbeobachtung laufen wir Gefahr, ungewollt Frauen zu benachteiligen. Dies gilt, wenn auch in zahlenmäßig geringerem Umfang für Männer, die den geschlechtsspezifischen Erwartungen nicht entsprechen.

Um geschlechtergerecht beurteilen zu können, muss ich mich mit dem gesellschaftlichen und betrieblichen Kontext auseinandersetzen, in dem Arbeitsleistung beobachtet und bewertet wird. In den folgenden Ausführungen sind die

wichtigsten Aspekte in komprimierter Form zusammengefasst.

Der mögliche Einfluss von gesellschaftlichen Geschlechterverhältnissen auf die Wahrnehmung und Bewertung von Arbeitsleistung lässt sich grob in fünf Bereiche unterteilen.

## **2.1. Geschlechtsspezifische Arbeitsteilung in der Gesellschaft**

Die Arbeitsteilung zwischen den Geschlechtern ist in unserer Gesellschaft immer noch geprägt von einem traditionell bürgerlichen Familienbild, das den Männern das öffentliche Leben und die Arbeitswelt und den Frauen das soziale Leben und die Sorgearbeit in der Familie zuordnet. Die Anforderungen am Arbeitsplatz orientieren sich weiterhin am traditionell patriarchalen Familienmodell, auch wenn die gesellschaftliche Realität sich längst verändert hat. Die Norm ist der ganztags berufstätige Arbeitnehmer, der Familienernährer. Er ist zeitlich voll flexibel einsetzbar. Die betrieblichen Belange haben für ihn Vorrang vor den privaten. Mit der Hierarchieebene steigen die Anforderungen an eine ausufernde Verfügbarkeit und Präsenz am Arbeitsplatz. Von Männern wird erwartet, dass sie eine berufliche Karriere anstreben, von Frauen eher nicht. Männer brauchen als Familienväter oder zukünftige Familienväter und Haupternährer eine gute Beurteilung, um beruflich voran zu kommen. Die Bedeutung des Beitrags der Mütter zum Familieneinkommen findet weniger Beachtung. Von jüngeren Frauen wird ohnehin erwartet, dass sie über kurz oder lang Kinder kriegen, für einige Jahre oder sogar dauerhaft aus dem Beruf ausscheiden und dann allenfalls in Teilzeit zurückkommen. Ihre Personalentwicklung ist deshalb nicht so vordringlich, wie die der potentiellen Väter.

Noch größere Probleme als Frauen, haben Männer, die ihre zeitliche Verfügbarkeit einschränken, um ihre Kinder zu versorgen. Die partnerschaftliche Teilung von beruflichen und privaten Aufgaben und Pflichten zwischen den Eheleuten bzw. Partnern ist zwar ein breit akzeptiertes Ziel der Familienpolitik, aber die Praxis ist noch weit entfernt davon. Aktive Väter gegen die ungeschriebenen Männlichkeitsrituale im Betrieb mit entsprechenden Folgen für ihre Leistungsbeurteilung und ihre berufliche Entwicklung.

## **2.2. Geschlechtsspezifische Arbeitsteilung im Betrieb**

- 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 Arbeitsbe-

reichs, 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?

Die geschlechtsspezifische gesellschaftliche Arbeitsteilung zwischen Frauen und Männern bildet sich auch in der geschlechtsspezifischen Segregation des Arbeitsmarktes ab. Das Berufsspektrum von Frauen ist nach wie vor erheblich enger, als das von Männern. Ein hoher Anteil von Frauen arbeitet in Dienstleistungsberufen, die eng mit ihrer Geschlechterrolle verknüpft sind, wie Erzieherin, Krankenschwester, Sozialarbeiterin, Assistentin, Sekretärin, Verkäuferin, Reinigungskraft. In Berufen mit einem hohen Frauenanteil werden nicht nur in Deutschland im Durchschnitt niedrigere Löhne bezahlt als in Männerberufen mit vergleichbaren Qualifikationsanforderungen. Die Unterbewertung von Frauenberufen kann die Bewertung der Arbeitsleistung beeinflussen.

Bei Berufen, die als typische Frauenberufe gelten, wie auch bei typischen Männerberufen, vermischen sich noch mehr, als bei anderen Berufen, Geschlechterrollenstereotype mit Verhaltenserwartungen. Für Frauen in sozialen Berufen war das schon immer eine Hürde für den beruflichen Aufstieg. Die Anforderungen an eine Führungskraft sind in sozialen Berufen seit ihrer Entstehung um die Jahrhundertwende eher männlich definiert. Um solchen Geschlechterfallen in der dienstlichen Beurteilung zu entkommen, ist es notwendig die tatsächlichen Arbeitsanforderungen am besten gemeinsam im Team zu reflektieren.

Die vertikale Segregation: Männer oben, Frauen unten, hält sich hartnäckig in der Arbeitswelt, obwohl es Frauen in den letzten Jahrzehnten gelungen ist, diese starre Ordnung aufzuweichen. In den Beurteilungsergebnissen öffentlicher Verwaltungen ist häufig ein deutlicher Hierarchieeffekt zwischen den Laufbahngruppen abzulesen. Je höher jemand in der Hierarchie klettert umso besser werden die Chancen eine gute Beurteilung zu erhalten. Durch den Hierarchieeffekt sind aufgrund der vertikalen Segregation die Chancen von weiblichen Beschäftigten eine gute Beurteilung zu erhalten, schlechter als von männlichen.

## **2.3. Männlich geprägte Verwaltungs- oder Unternehmenskulturen**

Spitzenpositionen in der Privatwirtschaft, im öffentlichen Dienst, in Verbänden, an Hochschulen, in der Politik sind in Deutschland überwiegend mit Männern besetzt. Die männliche Unternehmensleitung oder Verwaltungsspitze definiert die Unternehmensphilosophie, die Verhaltensnormen, die Spielregeln im Betrieb. Die überwiegend männlichen Führungskräfte interpretieren diese Vorgaben und setzen sie in die Praxis um. Frauen ist es zwar in den letzten Jahrzehnten gelungen ihre Ausgangslage zu verbessern, ihre Ressourcen um ihre Interessen im Betrieb durchzusetzen, sind aber im Vergleich mit Männern immer noch beschränkt. Die Definitionsmacht darüber was Leistung ist, befindet sich noch überwiegend in männlicher Hand. Nicht nur in den Anforderungen an Führungskräfte, sondern auch in den Vorstellungen darüber was Leistung ist, finden sich reichlich Männlichkeitsstereotype. Einseitig männlich geprägte Vorstellungen von Leistung sind ziemlich resistent gegen Veränderungen. Erst allmählich treten in der Berichterstattung neben den alten Helden, die rationalen, durchsetzungsfähigen, rund um die Uhr arbeitenden Macher, neue, die soziale Kompetenz und Verantwortung zeigen und um die Bedeutung von Emotionen im Betriebsalltag wissen.

Für Frauen sind Leistungsdefinitionen, die stark vermischt sind mit unhinterfragten Männlichkeitsmustern, Hürden für ihr berufliches Fortkommen. Am wirkungsvollsten funktioniert der Ausschluss von Frauen über das Kriterium Einsatzbereitschaft, das gerne gemessen wird an der Bereitschaft Überstunden zu machen, flexibel verfügbar zu sein und den Beruf über das Privatleben auch die Familie zu stellen.

Männer, die den hegemonialen Männlichkeitsmustern nicht entsprechen, zum Beispiel zeitlich eingeschränkt verfügbar sind, weil sie einen Teil der Sorgearbeit in ihrer Familie übernehmen, stehen vor den gleichen Hürden wie Frauen.

Am wenigsten entsprechen Teilzeitbeschäftigte tradierten männlichen Leistungsmustern, deshalb besteht insbesondere im höheren Dienst bei der dienstlichen Beurteilung immer noch ein großer Abstand zwischen Voll- und Teilzeitkräften.

Arbeitsleistungen von Frauen, die mit dem Rollenstereotyp Frau zusammenhängen, werden aus dem männlichen Kontext heraus häufig nicht als Leistung wahrgenommen. Der Beitrag von Frauen zu einem positiven Betriebsklima wird zwar häufig gelobt, aber selten als Leistung gewertet. Die Kollegin, die die interne Kommunikation in der Abteilung unterstützt, zuhören kann, persönliche Probleme von Kolleginnen und Kollegen erkennt, erfüllt nur ihre

weibliche Aufgabe. Dass diese Tätigkeiten Kraft und Zeit kosten, kommunikative Kompetenz erfordern und zum Arbeitserfolg der Abteilung beitragen, wird übersehen. Frauen brauchen für ihr berufliches Fortkommen, ebenso wie Männer, nicht nur ein freundliches Lob für ihren positiven Beitrag zum Betriebsklima, sondern eine gerechte Bewertung ihrer Arbeitsleistung.

Stellen Sie Ihre Leistungserwartungen auf den Prüfstand. Die Definitionen der Leistungskriterien in den Beschreibungshilfen und die Prüfliste sind eine gute Hilfe, um tradierten Denkmustern zu entkommen.

In den öffentlichen Verwaltungen ist es gelungen, den Frauenanteil auf allen Führungsebenen im letzten Jahrzehnt deutlich zu erhöhen. Das verändert allmählich die tradierten einseitig männlichen Verwaltungskulturen in der Stadt. Der notwendige Wandel von einer männlichen zu einer geschlechtergerechten Verwaltungskultur kann nicht von heute auf morgen erfolgen. Es braucht viel Zeit tiefsitzende tradierte Verhaltensmuster und Wertvorstellungen abzubauen.

### **2.3. Geschlechterbrille**

Um das Verhalten anderer Menschen verstehen und interpretieren zu können, brauchen wir Kategorien, um das was wir sehen und hören einordnen zu können. Das Geschlecht ist eine der Basiskategorien bei der Klassifikation von Personen, ob im Alltag oder im Betrieb. Die Bedeutung der Kategorie Geschlecht hat vor allem folgende Gründe:

- Das Geschlecht ist ein nicht zu übersehendes Merkmal, das „ins Auge springt“.
- Der Geschlechterhabitus wird von Kind an ein geübt und prägt unser Verhalten in allen Lebensbereichen bis in die Körpersprache hinein.
- Für Frauen wie Männer ist der Umgang miteinander einfacher, wenn sie die erlernten geschlechtsspezifischen Verhaltenserwartungen erfüllen. Deshalb wird auch in der Kommunikation am Arbeitsplatz unbewusst auf die vertrauten geschlechterstereotypen Verhaltens- und Wahrnehmungsmuster zurückgegriffen.

Im betrieblichen Alltag bei der Kommunikation mit anderen, beim Beobachten von der Arbeitsleistung überlagern sich deshalb berufliche und geschlechtsspezifische Verhaltenserwartungen. Darüber können geschlechterstereotype Zuschreibungen und Bewertungen in die Leistungsbeurteilung eindringen. Frauen werden andere Fähigkeiten zugeschrieben als Männern, wie soziale Kompetenz versus strategisches rationales Denken und männliche höher bewertet, als weibliche. Die gesellschaftlichen Geschlechterverhältnisse beeinflussen aber

auch den Grad der Aufmerksamkeit, die Art der Kommunikation, die Wahl der Themen.

Um die Arbeit von Frauen wie von Männern leistungsgerecht zu beurteilen, ist es unbedingt erforderlich, sich den Einfluss der Kategorie Geschlecht auf das eigene Verhalten und die eigene Wahrnehmung bewusst zu machen. Zur Orientierung haben wir eine Art „Geschlechterbrille“ auf, die Verhaltensweisen, die nicht ins Raster passen, ausblendet oder uns sogar veranlasst, Verhalten einseitig an der Übereinstimmung mit geschlechtsspezifischen Verhaltenserwartungen zu messen. Das Verhaltensspektrum von Frauen wie von Männern ist vielfältig. Es geht darum die oder den zu Beurteilenden so zu sehen, wie sie oder er ist und die tatsächliche Arbeitsleistung zu bewerten.

### **2.5. Informationen und Beobachtungen von anderen**

Wir können in der Regel nur einen kleinen Ausschnitt des Arbeitsalltags der zu Beurteilenden und damit auch ihrer Arbeitsleistung selbst beobachten. Um uns ein Bild zu machen, sind wir auf die Informationen anderer angewiesen. Das sind zu aller erst die Informationen von der oder dem zu Beurteilenden selbst. Weitere wichtige Personen sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Vorgesetzte, Kolleginnen und Kollegen anderer Abteilungen, Kooperationspartner und Kundinnen und Kunden und andere Personen, die für die Dienststelle oder einen selbst eine Rolle spielen.

Die meisten Informationen erhalten wir von der oder dem zu Beurteilenden. Sie oder er berichtet über ihre oder seine Arbeit, über die Teilnahme an Arbeitsgruppen, über Erfahrungen im Publikumsverkehr, bespricht mit Ihnen fachliche Themen oder fragt nach. Die Bewertung kann, abhängig davon ob eine Frau oder ein Mann Sie informiert unterschiedlich ausfallen. Zur Erläuterung zwei Beispiele aus Forschungsergebnissen. In der Präsentation ihrer Leistungen unterscheiden sich Frauen und Männer zum Teil noch erheblich. Frauen präsentieren sich häufig weniger offensiv und selbstbewusst als Männer. Frauen unterschätzen eher ihr Können, während Männer eher zur Selbstüberschätzung neigen. Vorgesetzte bewerten Mitarbeiter, die sich „über Wert“ verkaufen tendenziell positiver als Mitarbeiterinnen, die ihre Arbeit selbstkritisch und realistisch darstellen.

Vorgesetzte, nicht nur männliche, besprechen fachliche Themen häufiger mit Mitarbeitern, während sie mit Mitarbeiterinnen, entlang den Geschlechterrollenstereotypen, eher über soziale Themen aus dem eigenen Umfeld oder im Team sprechen. Mitarbeiterinnen erhalten somit weniger Möglichkeiten ihre fachliche Kompetenz zu zeigen als ihre Kollegen.

Um sich selbst Klarheit über die Bedeutung der Informationen Dritter auf die Beurteilung der Arbeitsleistung der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters zu machen, empfiehlt sich als erstes einmal alle wichtigen Informationsquellen aufzulisten. Grundsätzlich ist zu beachten, die Informationen Dritter sind gleichermaßen von den Geschlechterverhältnissen geprägt, wie die eigenen, Vorsicht ist geboten. Ein Beispiel aus der Praxis, das durch Forschungsergebnisse bestätigt wird: Ein Kunde beschwert sich bei Ihnen über eine Mitarbeiterin, weil diese stur und unfreundlich war und für sein Anliegen kein Verständnis hatte. Fakt war, der Kunde hatte nicht alle erforderlichen Unterlagen mitgebracht und wollte, dass die Mitarbeiterin weiblich einfühlsam darüber hinwegsieht. Ihre korrekte und sachlich vorgetragene Ablehnung empfand er als unfreundlich. Bei einem Sachbearbeiter hätte er sie eher akzeptiert, eventuell sogar als Durchsetzungsfähigkeit respektiert.

Negative Beobachtungen aus dem „kollegialen“ Umfeld oder aus benachbarten Bereichen können von Konkurrenzinteressen geleitet sein. Jedes persönliche Werturteil kann durch Sympathie oder Antipathie gegen die Person oder die von ihr vertretenen Anliegen beeinflusst werden.

Ein weiterer kritischer Punkt ist die Stellung der Person, die mich über Erfahrungen mit meiner Mitarbeiterin oder meinem Mitarbeiter informiert. Kritik oder Anerkennung von hierarchisch höher gestellten Personen schränken meinen eigenen Handlungsspielraum in der Bewertung von Arbeitsleistung ein. Es verlangt Mut das eigene Urteil zu verteidigen. In einer von der Führungsspitze männlich geprägten Kultur in einer Abteilung, ist es nicht einfach, die männlich geprägte Wertehierarchie zu umgehen oder gar in Frage zu stellen. Bereiten Sie sich gut vor, wenn Sie als Beurteiler Ihrem Vorgesetzten der für Beurteilung zuständigen Organisationseinheit Ihre Beurteilungen erläutern.

### **3. Prüfliste zur Vorbereitung einer dienstlichen Beurteilung**

In der Prüfliste werden die zentralen Punkte, die in der Vorbereitung einer dienstlichen Beurteilung wichtig sind, abgehandelt. Das Thema Geschlechtergerechtigkeit ist in die Prüfschritte integriert.

Die Leitungsspanne der Führungskräfte, die Beurteilungsentwürfe oder Beurteilungen erstellen ist unterschiedlich. Die Bezeichnung für Organisationseinheiten ist im öffentlichen Dienst nicht einheitlich geregelt. Im Text wird die geführte Einheit immer mit „**Sachgebiet**“ bezeichnet.

### **3.1. Strukturdaten**

Erstellen Sie eine Übersicht der Grunddaten der oder des zu Beurteilenden, damit haben Sie eine gute Grundlage für eine vergleichende Betrachtung der von Ihnen zu erstellenden Beurteilungen:

- Geschlecht
- Alter
- Ausbildung
- Eingruppierung/Besoldungsgruppe, seit wann
- Familiäre Verpflichtungen
- Vollzeit/Teilzeit (Stundenmaß)
- Änderung der Arbeitszeit, wann
- Zahl und Themen der Weiterbildung

### **3.2. Arbeitsplatz**

Arbeitsplatzbeschreibungen sind häufig nicht auf dem aktuellen Stand. Auch die öffentliche Verwaltung unterliegt einem ständigen Wandel. Vor dem Erstellen einer Beurteilung ist es deshalb notwendig zu prüfen, welche Aufgaben im Beurteilungszeitraum zu erfüllen waren und welche Anforderungen an die Arbeitsleistung der Stelleninhaberin oder des Stelleninhabers sich daraus ergeben haben. Legen Sie der Prüfung, wenn vorhanden die Stellenbeschreibung oder die letzte Ausschreibung für diese Stelle zu Grunde.

### **Aufgabenschwerpunkte**

Was waren die wichtigsten Aufgaben, die die oder der zu Beurteilende an ihrem Arbeitsplatz zu erledigen hatte?

Bei Arbeitsplatzwechsel erstellen Sie eine Übersicht über die wichtigsten Tätigkeiten an den verschiedenen Arbeitsplätzen

- Haben sich die Aufgaben oder die Arbeitsschwerpunkte an dem Arbeitsplatz im Beurteilungszeitraum verändert?
- Welche Folgen hatten die Veränderungen für das Anforderungsprofil des Arbeitsplatzes?

### **Nebenaufgaben**

Im Arbeitsalltag gibt es neben den Aufgabenschwerpunkten eine Reihe scheinbar nebensächlicher Aufgaben, die für das Gelingen der Aufgaben des Einzelnen oder des Teams wichtig sind. Beispiele: Übernahme von Aufgaben, weil Kolleginnen oder Kollegen krank sind, Telefondienst für Kolleginnen oder Kollegen, die dienstlich unterwegs sind, eine präzise und offene Weitergabe von Informationen, die Vermittlung von Konflikten, die Organisation kleiner Geburtstagsfeiern und einiges mehr. Solche innerbetrieblichen Dienstleistungen, die von Kolleginnen aber auch Kollegen ganz

selbstverständlich übernommen werden, können schnell übersehen werden. Von Frauen wird oft ein größerer Beitrag zur Förderung des Betriebsklimas erwartet, als von Männern, weil Frauen häufig auch zuhause für den inneren Zusammenhalt in der Familie zuständig sind. Wie ist das in meinem Sachgebiet? Welchen Anteil haben welche Nebentätigkeiten am Arbeitsablauf?

- Wer übernimmt häufiger eine Vertretung?
- Wer teilt offen ihre oder seine Informationen mit anderen?
- Wer trägt wie zu einem guten Betriebsklima bei?
- Findet dieses Engagement Eingang in die Beurteilung?
- Welche „Nebentätigkeiten“ übernimmt die oder der zu Beurteilende häufig?

### **3.3. Fachliche, methodische, persönliche und soziale Anforderungen**

In den Stellenausschreibungen wird unterschieden nach fachlichen, methodischen, persönlichen und sozialen Anforderungen. Überprüfen Sie das Aufgabenprofil der Stelle der oder des zu Beurteilenden.

- Die Erfüllung welcher Anforderungen ist für den Arbeitserfolg wichtig?
- Anhand welcher Kriterien beurteilen Sie, ob im welchem Umfang die Anforderungen erfüllt werden?
- Was ist die Grundlage für diese Kriterien?
- Gibt es dazu klare Vorgaben von oben?
- Stimmen Sie die Kriterien mit anderen Sachgebietsleitungen der Abteilung ab?
- Diskutieren Sie die Kriterien in Ihrem Sachgebiet?
- Waren die Wirkungen der Kriterien auf Frauen und auf Männer ein Thema?

Fachliche und methodische Anforderungen sollten aufbauend auf dem Anforderungsprofil der Stelle genau und Aufgaben spezifisch beschrieben werden. Anforderungen und eigene Erwartungen an die Arbeitsleistung des zu Beurteilenden sollten vor dem Erstellen einer Beurteilung abgeglichen werden.

Weniger klare Konturen haben die persönlichen und die sozialen Anforderungen, deshalb vermischen sich bei den Verhaltenserwartungen häufiger als bei anderen Anforderungen, persönliche Vorstellungen oder leistungsfremde Aspekte aus einer tradierten Verwaltungs- oder Unternehmenskultur mit den tatsächlichen Anforderungen des Arbeitsplatzes. Die unsichtbaren Hürden für das berufliche Fortkommen von Frauen finden sich häufig im Bereich persönlicher Anforderungen. Im Folgenden finden Sie einige exemplarische Beispiele als Reflektionshilfe und als Anleitung für die Prüfung weiterer Aspekte.

## **Belastbarkeit**

Hinter dem Begriff Belastbarkeit verbirgt sich eine Reihe von Verhaltenserwartungen, die stark männlich besetzt sind, wie Bereitschaft zu Überstunden, Durchhaltevermögen in Krisensituationen, Ruhe behalten bei hohem Zeitdruck. Seltener wird mit Belastbarkeit verbunden mit Schalterdiensten, Umgang mit schwierigen Kunden, Umgang mit Publikum in schwierigen Lebenslagen, Konfliktberatung. Diese Tätigkeiten werden überwiegend von weiblichen Beschäftigten erledigt. Hier kommt es wesentlich an auf soziale Kompetenz, Einfühlungsvermögen, Verständnis, aber auch auf sich abgrenzen können. Die hohen Belastungen in den überwiegend Frauen zugeordneten Tätigkeiten finden in der Regel nicht die gleiche Anerkennung wie männlich definierte Belastungen. Frauen mit Kinderbetreuungsaufgaben, insbesondere Teilzeitbeschäftigte gelten wegen dieser häuslichen Pflichten häufig als wenig belastbar. Das ist eine Zuschreibung, die der Überprüfung nicht standhält. Es ist deshalb notwendig bei dem Leistungskriterium Belastbarkeit genau hin zu schauen.

- Was heißt für mich eigentlich Belastbarkeit?
- Anhand welcher Kriterien beurteile ich, ob eine Mitarbeiterin/ein Mitarbeiter belastbar ist?
- Sind diese Kriterien für die unterschiedlichen Arbeitsanforderungen in meiner Dienststelle angemessen?
- Welche Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter in meinem Sachgebiet halte ich für belastbar, wie komme ich zu dieser Einschätzung?

## **Einsatzbereitschaft**

Einsatzbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist für das Gelingen der Arbeit wichtig. Am einfachsten lässt sich Einsatzbereitschaft an der Bereitschaft zu Überstunden festmachen. Die Zahl der Überstunden ist aber nur bedingt tauglich, um ein hohes Engagement für die Arbeit zu bewerten. Eine Teilzeitbeschäftigte muss ihre Arbeitsabläufe gut planen und sich die Zeit einteilen, um Aufgaben termingerecht zu erledigen. Ihre Einsatzbereitschaft zeigt sich beispielsweise in der hohen Intensität der Arbeit. Diese lässt sich aber sehr viel schwerer bemessen als Überstunden. Überstunden können auch ein Indikator für eine unzureichende Organisation der eigenen Arbeit sein. Frauen und Männer mit Familienpflichten, ob sie Teilzeit oder Vollzeit arbeiten, geraten schnell ins Hintertreffen, wenn Überstunden zum Maß für berufliches Engagement werden.

- Welche Rolle spielen Überstunden in meinem Sachgebiet?
- Wie häufig fallen in meiner Dienststelle Überstunden an?

- Wie oft mache ich selbst Überstunden
- Wie ist meine Einstellung zu Überstunden?
- Wie reagiere ich, wenn mir eine Dienstkraft aus nachvollziehbaren persönlichen Gründen keine Überstunden machen kann?
- Wer leistet in meiner Dienststelle wie oft Überstunden?
- Welche Rolle spielt die Bereitschaft zu Überstunden in meiner Dienststelle?
- Welche Stellung haben in meiner Dienststelle Beschäftigte, die häufiger Überstunden leisten?
- Erwarte ich, dass Arbeit mit nach Hause genommen wird?

Wer in ihrem Sachgebiet war im Beurteilungszeitraum nicht nur einsatzbereit, sondern hat sich tatsächlich für die Aufgaben der Dienststelle engagiert. Überlegen Sie auf was es in Ihrer Dienststelle ankommt. Beispiele:

- Übernimmt Aufgaben, die nicht beliebt aber wichtig sind;
- Unterstützt aktiv Kolleginnen und Kollegen in der Einarbeitungsphase;
- Übernimmt Termine zu unüblichen Arbeitszeiten, wie Abendtermine (Eltern mit Kinderbetreuungsaufgaben brauchen längere Vorlaufzeiten bei der Übernahme von Terminen, da sie die Kinderbetreuung regeln müssen, das darf nicht negativ gewertet werden);
- Ist bereit neue Aufgaben, die bisher nicht Teil des Arbeitsplatzes waren, zu übernehmen;
- Arbeitet mit hoher Arbeitsintensität, um knappe Termine zu halten (überhöhtes Arbeitstempo ist nur für beschränkte Zeit wirtschaftlich);
- Nimmt Kolleginnen oder Kollegen bei kurzfristig hohem Arbeitsanfall, Aufgaben ab, damit Termine gehalten werden können;
- gibt regelmäßig Wissen an andere Bereiche weiter, um zu einer effizienten Aufgabenerledigung beizutragen;
- reflektiert Arbeitsinhalte und -Abläufe und macht Verbesserungsvorschläge;

### **Durchsetzungskraft**

Sich durchsetzen können ist eine Fähigkeit, die in unserer Gesellschaft von Männern erwartet, Männern eher zugeschrieben wird als Frauen und bei Männern positiv bei Frauen eher negativ gewertet wird. Abhängig von der Position und Struktur der Arbeit ist für die Aufgabenerfüllung Durchsetzungsvermögen gefordert. Um den geschlechterstereotypen Zuschreibungen gegenzusteuern, sollten Sie bezogen auf den Arbeitsplatz der und des zu Beurteilenden prüfen:

- Bei welchen Arbeitsaufgaben ist in welcher Form von Durchsetzungskraft notwendig?
- Was heißt für mich Durchsetzungskraft (kurzfristige Strategie: Macht einsetzen, ohne auf Widerspruch einzugehen; langfristige Strategie: Überzeugungskraft einsetzen, damit Akzeptanz entsteht)?
- Wie lassen sich die konkreten Anforderungen beschreiben, welche Ausprägung erwarte ich für den Arbeitserfolg?
- Welche Ausprägung akzeptieren externe und interne Kundinnen/Kunden bei weiblichen und männlichen Beschäftigten? Wie beobachte ich die Umsetzung?
- Wie schätze ich das Durchsetzungsvermögen der einzelnen Mitarbeiterinnen und der einzelnen Mitarbeiter in der Dienststelle ein?

### **Soziale Kompetenz**

Soziale Kompetenz wird von Frauen erwartet und ihnen die entsprechenden Fähigkeiten zugeschrieben. Soziale Kompetenz, insbesondere Einfühlungsvermögen hat in den letzten Jahren insbesondere als Qualifikation für Führungspositionen an Bedeutung gewonnen. Welche Aspekte sozialer Kompetenz eine Rolle spielen, hängt von der Arbeitsaufgabe ab. An eine Führungskraft werden andere Anforderungen gestellt als an eine Sachbearbeiterin oder einen Sachbearbeiter. Publikumsverkehr verlangt in hohem Maße soziale Kompetenz insbesondere in der Kommunikation und Konfliktbewältigung. Um der oder dem zu Beurteilenden gerecht zu werden, prüfen Sie bezogen auf den konkreten Arbeitsplatz:

Welche Anforderungen stelle ich an Führungskräfte, welche an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abhängig von ihrer Beschäftigung im Sachgebiet?

- Im Umgang mit Beschäftigten anderer Dienststellen;
- Im Umgang mit Publikum;
- Im Umgang mit externen Partnern;
- Welche Verhaltensweisen sind mir besonders wichtig?
- Welche Verhaltensweisen kann ich nicht akzeptieren?
- Wie beobachte ich die Umsetzung

### **3.4. Personalentwicklung als Führungsaufgabe Zielvereinbarungen**

Die Vereinbarung von Arbeitszielen bildet ein gutes Grundgerüst, um die Arbeitsanforderungen an die oder den Mitarbeiter zu präzisieren und die tatsächlich erbrachte Leistung zu prüfen. Welche Arbeitsziele habe ich im Beurtei-

lungszeitraum mit der Mitarbeiterin / dem Mitarbeiter im jährlichen Mitarbeitergespräch vereinbart?

Qualität der Gespräche

- Wie habe ich mich auf diese Gespräche vorbereitet?
- Wie viel Zeit habe ich mir für diese Gespräche in der Regel genommen?
- Wie verliefen diese Gespräche?
- Wie haben sich diese Gespräche auf die Ergebnisse der Arbeit ausgewirkt?

### Kritikgespräche

Habe ich, wenn ich Kritik an Arbeitsergebnissen oder dem Verhalten der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters hatte, diese geäußert und erläutert?

- aktuell nach dem Ereignis, das zur Kritik Anlass gab,
- nach einigen Tagen,
- nach einigen Wochen,
- erst, wenn einige Kritikpunkte zusammengekommen waren,
- selten oder nie.

Ergebnisse von Kritikgesprächen

- Habe ich bei allen Kritikgesprächen der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter Möglichkeiten aufgezeigt, die Arbeitsleistung zu verbessern und klare Vereinbarungen getroffen?
- Habe ich sie oder ihn bei der Umsetzung begleitet und sie oder ihn dabei unterstützt?
- Wie schätze ich das Ergebnis der jeweiligen Kritikgespräche ein?
- Habe ich mit der und dem zu Beurteilenden in den zurückliegenden Jahren solche Kritikgespräche geführt und mit welchen Ergebnissen?

### Fortbildung

Der Fortbildungsbedarf hat sich in den letzten Jahren durch die neuen Herausforderungen an die öffentliche Verwaltung erhöht. Dafür müssen Kolleginnen und Kollegen laufend qualifiziert werden. Die Fortbildungsbereitschaft und die Umsetzung des Gelernten in die Praxis sind Thema der dienstlichen Beurteilung. Wenn nicht ohnehin vorhanden, listen Sie die Fortbildungsmaßnahmen auf, an denen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Beurteilungszeitraum teilgenommen haben, unterteilt nach weiblich/männlich und Vollzeit- und Teilbeschäftigte. Überprüfen Sie die Ergebnisse:

- Wie habe ich die Fortbildungsmaßnahmen geplant?
- Welche Mitarbeiterinnen / welche Mitarbeiter habe ich mit welchem Ziel für welche Fortbildungsmaßnahmen vorgeschlagen?

- Hatten Mitarbeiterinnen die gleichen Chancen wie Mitarbeiter auf Fortbildung geschickt zu werden?
- Und wie waren die Chancen von Teilzeitbeschäftigten im Vergleich zu den Vollzeitbeschäftigten?
- Sind Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter mit Fortbildungswünschen auf mich zugekommen, welche waren das?
- Welche Fortbildungsmaßnahmen habe ich unterstützt und welche konnten verwirklicht werden?
- Bin ich selbst mit Fortbildungsvorschlägen auf Mitarbeiterinnen / Mitarbeiter zugegangen?
- Wie schätze ich den Erfolg dieser Fortbildungsmaßnahmen ein?
- Welchen Stellenwert hatten die Mitarbeitergespräche auf die Fortbildung mit der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter?
- Welche Förderung hat die oder der zu Beurteilende im Beurteilungszeitraum erhalten?

### Aufgabenverteilung

Die Verteilung von Aufgaben ist ein wichtiges Instrument der Personalentwicklung und der Verteilung von Chancen für eine persönliche Weiterentwicklung. Durch die Verteilung von Routine und herausfordernden Aufgaben werden die Weichen gestellt. Eingeschränkte zeitliche Verfügbarkeit von Beschäftigten mit Familienpflichten, insbesondere Teilzeitkräften kann dazu führen, dass sie vorwiegend Routineaufgaben erhalten. Ein gern gebrauchtes Argument ist, man müsse Mütter vor Überlastung „schützen“.

Von Führungskräften wird erwartet, dass sie gemeinsam mit Eltern Spielräume für Herausforderungen und Weiterentwicklung auszuloten.

- Wie und nach welchen Kriterien habe ich in den zurückliegenden Jahren den Mitarbeiterinnen und welche Mitarbeiter Aufgaben in meiner Dienststelle übertragen?
- Wenn Frauen und Männer, Teilzeit- und Vollzeitbeschäftigte in vergleichbaren Positionen arbeiten, welche Aufgaben habe ich den Mitarbeiterinnen, welche den Mitarbeitern übertragen?
- Wer hat die anspruchsvolleren Aufgaben erhalten und damit gute Chancen, ihr oder sein Arbeitspotential zu entwickeln?
- Wurden einzelne Beschäftigte wiederholt mit anspruchsvollen Aufgaben betraut? Wenn ja, warum gerade diese?

- Welche Aufgaben habe ich aus welchen Gründen der oder dem zu Beurteilenden im Beurteilungszeitraum übertragen?
- Habe ich mit der oder dem zu Beurteilenden in den Mitarbeitergesprächen über die Aufgabenverteilung gesprochen, mit welchem Ergebnis?
- Welche Wünsche hat die zu Beurteilende vorgetragen, habe ich die Wünsche geprüft und waren meine Entscheidungen sachgerecht und fair?
- Wie wurden diese von der oder dem zu Beurteilenden aufgenommen?

## Projektarbeit

Mit der Verwaltungsreform hat in Verwaltungen die Projektarbeit Einzug gehalten. Die Mitarbeit in einem Projekt bietet die Chance die fachlichen und methodischen Kenntnisse zu erweitern, Erfahrungen in der Bearbeitung neuer Aufgaben zu sammeln, Leistungsvermögen an einem größeren Aufgabenspektrum nachzuweisen und in der Projektleitung Führungskompetenz zu erwerben. Für Projektarbeit gibt es in der Regel keine oder nur eine geringe Freistellung von der Hauptaufgabe. Das erschwert die Teilnahme von familiär Teilzeitbeschäftigten und Beschäftigten, die Kinder betreuen oder Angehörige pflegen. Um diese Gruppe, die gesellschaftlich notwendige Arbeit leistet nicht zu benachteiligen, sollten im Einzelfall Lösungen ausgehandelt werden, die eine Teilnahme ermöglichen.

- An welchen Projekten waren im Beurteilungszeitraum Beschäftigte des Sachgebiets beteiligt?
- Welche konkreten Aufgaben hatten die Einzelnen in den jeweiligen Projekten?
- Wie verlief die Personalauswahl für die Projekte, war es ein offener Prozess?
- Wie kam die Entscheidung zustande?
- Wurden Teilzeitkräfte ausgewählt?
- Wurden Beschäftigte mit Betreuungspflichten ausgewählt?
- Welche Beschäftigten wurden durch Arbeitsentlastung eine Beteiligung an der Projektarbeit ermöglicht?

### 3.5. Kommunikation am Arbeitsplatz Art und Umfang der Kontakte mit der oder dem zu Beurteilenden

Die zu Beurteilenden können wir nur in Ausschnitten bei der Erbringung ihrer Arbeitsleistung beobachten, etwa bei einer gemeinsamen Arbeit an einer Aufgabe, bei der Anleitung und bei Gesprächen über Arbeitsaufgaben, auf Besprechungen und Sitzungen. Der Umgang mit Bürgerinnen und Bürgern, Arbeitskontakte mit Kolleginnen und Kollegen, die Mitarbeit an Projekten, in Arbeitskreisen entzieht sich meist

unserer direkten Beobachtung. Welchen Anteil der Arbeit der oder des zu Beurteilenden können Sie tatsächlich beobachten? Überlegen Sie, wie häufig sehe ich die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter, wie verlaufen die Kontakte, welche Themen spielen eine Rolle?

### Häufigkeit von Kontakten mit der oder dem zu Beurteilenden

Wie oft habe ich mit der Mitarbeiterin / dem Mitarbeiter persönlichen Kontakt?

- mindestens 1-mal am Tag
- 2- bis 3-mal die Woche
- 1mal die Woche
- seltener

Wie oft habe ich mit der Mitarbeiterin / dem Mitarbeiter telefonischen Kontakt?

- mindestens 1mal täglich
- 2- bis 3-mal die Woche
- 1-mal die Woche
- seltener

Wie oft korrespondieren Sie über E-Mail mit der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter?

- mindestens 1mal täglich
- 2- bis 3-mal die Woche
- 1-mal die Woche
- seltener

### Art der Kontakte

Die Kontakte am Arbeitsplatz setzen sich aus arbeitsbezogenen und sozialen Kontakten zusammen. Ganz lassen sich die beiden Ebenen nicht trennen. Ein paar persönliche Worte bei einer dienstlichen Besprechung stehen der oder dem Vorgesetzten gut an. Untersuchungen weisen darauf hin, dass entsprechend der geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung in unserer Gesellschaft Männer am Arbeitsplatz häufiger bei fachlichen Fragen, Frauen häufiger bei sozialen Fragen angesprochen

Wie oft haben Sie mit der Mitarbeiterin / dem Mitarbeiter überwiegend arbeitsbezogene Kontakte:

- mindestens 1-mal am Tag
- 2- bis 3-mal die Woche
- 1-mal die Woche
- seltener

Welcher Art sind diese arbeitsbezogenen Kontakte in der Regel?

- Arbeitsauftrag,
- Arbeitsauftrag und Erläuterung,
- Besprechung einzelner Arbeitsaufgaben,
- Vermittlung von Anregungen für die Arbeit,
- Gespräche über übergreifende Aufgaben der Dienststelle,
- Teambesprechungen,
- Zusammenarbeit in einer Arbeitsgruppe,
- Lob, positive Rückmeldungen,
- Kritikgespräche,

- Gespräche über soziale Themen (z.B. Probleme von Kolleginnen oder Kollegen im Team),
- anderes.

### **Einfluss der persönlichen Einstellung**

Wie häufig Sie Kontakt mit Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern haben, hängt neben den dienstlichen Erfordernissen mit ihrer Einstellung zusammen. Am Arbeitsplatz können Sie sich die Menschen, mit denen Sie Kontakt haben nicht aussuchen, ein korrekter Umgang miteinander ist dienstlich gefordert. Am Arbeitsplatz, wie im Privatbereich gibt es Leute mit denen Sie lieber Kontakt haben als mit anderen. Wichtig ist darauf zu achten, dass persönliche Sympathien nicht zu Vor- oder Nachteilen für einzelne Beschäftigte führen.

Wenn ich eine der üblichen Arbeitswochen in meinem Sachgebiet betrachte, spreche ich mit einzelnen Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern häufiger als mit anderen?

- Sind einzelne Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter kontaktfreudiger als andere?
- Weil die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter häufig selbst die Initiative zum Gespräch sucht?
- Weil sie oder er über gute Fachkenntnisse verfügt?
- Weil sie oder er Anleitung braucht?
- Weil die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter in der Regel Arbeitsaufträge bereitwillig annimmt?
- Weil wir gemeinsame Sichtweisen, Interessen, Hobbies teilen?
- Weil sie oder er mir sympathisch ist?
- Hängt die Häufigkeit der Kontakte mit der Arbeitszeit (z. B. Teilzeitarbeit) zusammen?
- Sind mir die Arbeitszeiten der Teilzeiterkräfte präsent?

### **Kommunikation im Team**

Unser Kommunikationsverhalten ist bis in die Körpersprache hinein stark von den erlernten Geschlechtsrollen geprägt. Über geschlechtsspezifisches Kommunikationsverhalten stabilisieren sich die hierarchischen Geschlechterverhältnisse in unserer Gesellschaft. (s. Kapitel 2) eine kritische Selbstbeobachtung bei der Kommunikation mit den Kolleginnen und Kollegen kann Hinweise auf unbeabsichtigte Formen der Ungleichbehandlung geben.

### **Einfluss der Kategorie Geschlecht auf die Kommunikation der Vorgesetzten, des Vorgesetzten mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern**

Spreche ich häufiger mit Mitarbeiterinnen oder mit den Mitarbeitern?

- Gibt es Themen, die ich eher mit Mitarbeiterinnen oder eher mit Mitarbeitern be- rede?
- Höre ich den Mitarbeiterinnen genauso lange und genauso intensiv zu wie Mit- arbeitern?
- Wie schnell gebe ich einer Mitarbeiterin / einem Mitarbeiter Ratschläge?
- Wie reagiere ich, wenn mir eine Mitarbeite- rin widerspricht und wie bei einem Mitar- beiter?
- Wie reagiere ich, wenn ein Mitarbeiter emotional ist und wie bei einer Mitarbeite- rin?
- Mit wem bespreche ich schwierige Aufga- ben im Vorfeld?
- Mit wem bespreche ich wichtige Termine o- der Ereignisse nach?
- Von wem nehme ich Vorschläge für die Er- ledigung von Aufgaben an?

### **Geschlechterkommunikation im Team**

Die Ergebnisse der Kommunikationsforschung weisen darauf hin, dass in geschlechterge- mischten Gruppen unterschiedliche Kommuni- kationsstile von Frauen und Männern zur Be- nachteiligung von Frauen führen können. Frauen haben häufig schwierigere Bedingun- gen als Männer, um ihre Ideen einzubringen und ihre Leistungen darzustellen. Die Punkte in den folgenden Fragen sind Hinweise auf mögliche geschlechtsspezifische Ungleichgewichte in der Kommunikation.

Wenn ich an die Sitzungen in meiner Dienst- stelle denke, wie ist der übliche Ablauf von Teambesprechungen:

- Wer redet häufig?
- Wer redet lange?
- Wer wird häufiger unterbrochen?
- Wem wird aufmerksam zugehört?
- Wer findet Resonanz mit ihren oder sei- nen Vorschlägen und Ideen?
- Wer unterstützt wen bei Diskussionen?
- Gibt es Wortführerinnen oder Wortfüh- rer?
- Wie sind die sozialen Kontakte inner- halb des Teams?

### **Möglichkeiten der Selbstdarstellung**

Die Präsentation der Ergebnisse der Arbeit, Be- richte über den Fortgang von Projekten, über erfolgreiche Problemlösungen ist eine wichtige Informationsquelle über die Arbeit der Dienst- kraft. Untersuchungen weisen darauf hin, dass Männer sich mehr Raum für ihre Selbstdarstel- lung nehmen und auch mehr Raum erhalten, um über die eigenen Leistungen zu berichten. Frauen sind in der Regel erziehungsbedingt zu-

rückhaltender und bescheidener. Von der Vorgesetzten wird ihnen häufig für ihre Selbstdarstellung weniger Zeit eingeräumt als den Kollegen. Wie ist die Situation in meiner Dienststelle?

Welche Möglichkeiten haben die Mitarbeiterinnen und die Mitarbeiter in meiner Dienststelle die Ergebnisse ihrer Arbeit vorzustellen?

- Gibt es über die Form der Berichterstattung Vereinbarungen?
- Fordere ich Mitarbeiterinnen genauso oft wie Mitarbeiter auf über ihre Arbeit zu berichten?
- Wie viel Zeit nehmen Mitarbeiterinnen und wie viel die Mitarbeiter für ihre Selbstdarstellung in Anspruch?
- Prüfe ich, ob alle in der Dienststelle über ihre Arbeit berichten können?
- Habe ich überprüft, ob Frauen die gleichen Chancen haben ihre Arbeit darzustellen, wie ihre Kollegen?
- Wie reagiere ich, wenn eine Mitarbeiterin sich selbstbewusst Raum für die Darstellung ihrer Arbeit nimmt?
- Wie reagiere ich, wenn eine Mitarbeiterin / ein Mitarbeiter die Ideen oder Leistungen anderer als seinen Erfolg verkauft?
- Wie reagiere ich, wenn eine Mitarbeiterin / ein Mitarbeiter objektive Erfolge als Glück oder Zufall bezeichnet?
- Wie reagiere ich, wenn die Mitarbeiterin / der Mitarbeiter über Probleme und Schwächen in der Bearbeitung spricht?
- Wie reagiere ich, wenn die Mitarbeiterin / der Mitarbeiter sich selbstsicher gibt und nicht über Probleme und Schwächen in der Bearbeitung spricht?

### 3.6. Informationsquellen

Um sich ein Bild von der Leistung ihrer Mitarbeiterin oder ihres Mitarbeiters machen zu können, müssen Sie auf verschiedene Informationen zurückgreifen. Eine große Bedeutung hat die direkte Beobachtung, aber sie stellt nur eine von vielen Informationsquellen dar. Um sich ein Bild darüber zu machen, wie ihre Beurteilung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu Stande kommen, müssen Sie sich über ihre Informationsquellen und deren Bedeutung klarwerden.

#### Direkte Beobachtung

Wenn ich die Aufgaben der oder des zu Beurteilenden durchgehe

- Welchen Anteil der Arbeit der oder des zu Beurteilenden kann ich beobachten?
- Bei welchen Aufgaben kann ich sie oder ihn direkt beobachten?

- Welche Bedeutung haben diese Tätigkeiten für den Erfolg ihres oder seines Aufgabenbereichs?
- Welche Arbeitsvorgänge sind meiner Beobachtung nicht zugänglich?
- Wie kann ich die Qualität und die Ergebnisse dieser Arbeitsvorgänge prüfen?
- Welche Qualitätsmaßstäbe lege ich an?
- Auf welchen Kriterien bauen sich meine Maßstäbe für Qualität auf?
- Sind meine Kriterien für die zu Beurteilenden transparent?

#### Schriftliche Arbeitsergebnisse

Die schriftlichen Arbeitsergebnisse sind eine weitere direkte Informationsquelle, die aber wiederum nur einen Teil der Arbeit abbilden.

Aus vielen Untersuchungen ist bekannt, dass das Geschlecht eine Rolle bei der Bewertung von Texten spielen kann. Texte von Frauen werden tendenziell schlechter eingestuft als die von Männern. Die Anforderungen an die Qualität von Schriftstücken sind in Verwaltungen häufig von den Vorstellungen eines juristisch exakten Verwaltungsvollzugs geprägt. Diese sind für viele Aufgaben in einer modernen Verwaltung nicht mehr stimmig. Die tradierte Verwaltungssprache ist männlich geprägt. Beschäftigte mit unterschiedlichen Ausbildungsrichtungen, Frauen und Männer können in der Art Darstellung von Sachverhalten voneinander stark abweichen. Entscheidend ist, das Ergebnis stimmt. Mit der Anerkennung von verschiedenen Wegen zum Ziel tun sich noch manche Vorgesetzte schwer.

Wie oft lese ich schriftliche Arbeitsergebnisse der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters?

- regelmäßig alle außer kleinen Schreiben,
- stichprobenartig,
- selten,
- bei Beschwerden von Mitarbeiterinnen / Mitarbeitern,
- bei Beschwerden von außen.

Wie bewerte ich die schriftlichen Arbeitsergebnisse?

- Meine Bewertungskriterien richten sich nach Aufgabe und Status der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters.
- Was ist mein Maßstab für die schriftlichen Arbeitsergebnisse der oder des zu Beurteilenden?
- Vermittle ich meine Kriterien den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern anschaulich und transparent?

Welche Kriterien sind mir wichtig?

- Verständliche Sprache;
- Gute Formulierungen;

- Folgerichtige Darstellung des Sachverhalts und des Ergebnisses;
- Knappe prägnante Darstellung des Sachverhalts;
- Sorgfalt in der Bearbeitung;
- Inhaltliche Durchdringung der Aufgabe;
- Dienstleistungsorientierung;
- Bürgerfreundlichkeit;
- Sonstige und zwar...

### **Interne und externe Informationsquellen**

Von Führungskräften wird erwartet, dass sie sich über die gesamte Arbeitsleistung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein Bild machen. Wie bilde ich mir ein Urteil über die Anteile der Tätigkeit der Mitarbeiterin / des Mitarbeiters, die ich nicht beobachten kann?

- Durch die Verwertbarkeit der Arbeitsergebnisse?
- Durch Informationen von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern selbst, mündliche Berichte, Arbeitsnachweise, Aktennotizen?
- Durch Information von anderen Mitarbeiterinnen / Mitarbeitern der Dienststelle?
- Durch Informationen von Vorgesetzten?
- Durch Informationen von Kolleginnen und Kollegen anderer Dienststellen?
- Durch Informationen externer Kooperationspartnerinnen oder Partner?
- Durch Information von Personen, für die die Dienststelle Dienstleistungen erbringt?
- Interne Kundinnen und Kunden?
- Externe Kundinnen und Kunden?
- Durch andere Informationsquellen; welche sind das?

### **Einfluss und Bedeutung interner Informationsquellen**

Welchen Raum nehmen die Informationen der Mitarbeiterin / des Mitarbeiters selbst ein bei der Beurteilung ihrer oder seiner Arbeitsleistung?

- Welchen Stellenwert haben die Informationen von Vorgesetzten für meine Urteilsbildung?
- Gibt es Kolleginnen / Kollegen oder Mitarbeiterinnen / Mitarbeiter, deren Urteil mir besonders wichtig ist?
- in der eigenen Dienststelle?
- in Dienststellen, die häufiger mit meiner Dienststelle zusammenarbeiten

Warum ist mir das Urteil bestimmter Kolleginnen oder Kollegen wichtig? Beispiele:

- große Berufserfahrung;

- gutes Fachwissen;
- hohes Einfühlungsvermögen;
- gute Beobachtungsgabe;
- differenziertes Urteilsvermögen;
- soziale Kompetenz;
- hohe inhaltliche Übereinstimmung;
- gute persönliche Beziehung;
- sonstiges und zwar...

### **Einfluss und Bedeutung externer Informationsquellen**

Informationen von Adressatinnen oder Adressaten öffentlicher Dienstleistungen über die Qualität der von den zu Beurteilenden erbrachten Dienstleistungen spielen abhängig von der Aufgabe des Sachgebiets eine große oder kleinere Rolle für die Beurteilung. Kundinnen wie Kunden legen an die Qualität der Dienstleistungen bei Frauen einen höheren Maßstab an, als bei Männern. Entsprechend dem Geschlechterstereotyp wird von Frauen mehr Einfühlungsvermögen, mehr Freundlichkeit, mehr Service erwartet.

Achten Sie beim Urteil externer Partner auf dessen betriebliches Umfeld. In der Zusammenarbeit mit Frauen auf der gleichen Ebene haben einige noch wenig Erfahrung, schätzen die fachliche Kompetenz von Frauen geringer ein und messen sozialer Kompetenz eher wenig Bedeutung bei.

- Welchen Einfluss hat das Urteil von Kundinnen und Kunden insgesamt?
- Welche Wirkung hat das Urteil einflussreicher Kundinnen oder Kunden? Welchen Einfluss haben externe Partner, mit denen es viele Kooperationsbeziehungen gibt?
- Welche Wirkung hat das Urteil einflussreicher Partner?

### **Informationen, die nicht ins „Bild“ passen**

Wie gehe ich mit Informationen von Vorgesetzten, von Kolleginnen oder Kollegen, Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern um, die sich deutlich von meiner Einschätzung der Arbeitsleistung der betreffenden Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters positiv oder negativ unterscheiden?

- Solche Informationen sind für mich Anlass genau nachzufragen, welche Beobachtungen der Informationsgeberin oder des Informationsgebers der Beurteilung zugrunde liegen und nach welchen Kriterien er oder sie bewertet hat;
- Ich überprüfe kritisch meine eigenen Beobachtungen;
- Bespreche meine Eindrücke mit kompetenter Vertrauensperson;
- Ich prüfe, ob Geschlechterstereotype die Wahrnehmung der oder des anderen oder auch von mir beeinflusst haben.

### 3.7. Einfluss von Konflikten mit der oder dem zu Beurteilenden

Konflikte am Arbeitsplatz lassen sich auch bei gutem Einverständnis nicht immer vermeiden. Die Stimmungslage der Beurteilerin oder des Beurteilers kann das Beurteilungsergebnis beeinflussen. Gute Laune kann sich in zu milden Urteilen niederschlagen, das ist für die zu Beurteilenden nicht problematisch. Ärger, Konflikte können das Gegenteil bewirken. Ein aktueller Konflikt mit zu Beurteilenden kann zur Folge haben, dazu liegen Untersuchungsergebnisse vor, dass Konflikte oder Kritikpunkte, die mit den zu Beurteilenden längst geklärt waren, wieder an die Oberfläche kommen und die aktuelle Bewertung der Arbeitsleistung verzerren. Frauen können Konflikte mit Vorgesetzten mehr schaden als Männern. Frauen, die widersprechen und sich wehren fallen aus der tradierten Frauenrolle. Damit können manche Vorgesetzte männliche wie weibliche nicht umgehen. Sie erwarten von Mitarbeiterinnen, dass sie nachgeben und sich einfügen. Was bei Männern als sachlicher Einwand gilt, wird bei Frauen schnell als unangemessener Widerspruch gewertet.

#### Zeitpunkt des letzten Konflikts?

Wie lange liegt der letzte Konflikt mit der zu beurteilenden Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter zurück?

- Aktueller Konflikt;
- War vor einigen Wochen;
- War vor einem halben Jahr;
- War vor einem Jahr;
- Liegt länger zurück.

#### Konfliktverlauf

Es gibt Konflikte, die rasch gelöst werden können und andere, die sich über Monate lähmend hinziehen. Vom Konfliktverlauf hängt ab, ob und wie stark Konflikte sich auf das Arbeitsverhältnis und damit die Bewertung der Arbeitsleistung auswirken.

- Was war der Anlass für diesen Konflikt?
- Wie bin ich den Konflikt angegangen?
- Wie viel Zeit habe ich mir für die Konfliktlösung genommen?
- Wie war der Konfliktverlauf?
- Wie lange hat sich der Konflikt hingezogen?
- Konnte der Konflikt für beide Seiten befriedigend gelöst werden?
- Gibt es noch ungelöste Probleme?

#### Mitwirkungsbereitschaft an der Konfliktlösung

Ob ein Konflikt negativ im Gedächtnis bleibt hängt auch damit zusammen, ob das Verhalten

der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters als kooperativ gewertet wurde oder im aktuellen Fall wird. Von Frauen wird geschlechterstereotyp eher als von Männern erwartet, dass sie nachgeben bei der Durchsetzung ihrer Interessen zurückstecken. Männern erhalten häufig mehr Verhandlungsspielraum. Frauen haben es oft schwerer als Männer für ihre Anliegen Gehör zu finden.

- Hat die oder der zu Beurteilende konstruktiv an der Konfliktlösung mitgewirkt?
- An welchen Kriterien mache ich eine positive Mitwirkung fest?
- Hat er oder sie nur teilweise aktiv an der Konfliktlösung beteiligt?
- Welche Beiträge fand ich hilfreich und welche weniger hilfreich?
- War sie oder er nicht bereit aktiv zur Konfliktlösung beizutragen?
- Was waren die Gründe für die Verweigerung?

### 3.7. Teilzeitbeschäftigte

Nach wie vor werden nicht nur in der Landesverwaltung von Niedersachsen Teilzeitbeschäftigte im Durchschnitt schlechter beurteilt als Vollzeitkräfte. Es empfiehlt sich alle Beurteilungen von Teilzeitbeschäftigten sorgfältig zu prüfen, um unbeabsichtigte Benachteiligungen auszuschließen.

Bei der Beurteilung von Arbeitsleistung haben wir den „Normalarbeitnehmer“, der Vollzeit beschäftigt ist, im Kopf. Vor der Erstellung einer dienstlichen Beurteilung für eine Mitarbeiterin, die Teilzeit arbeitet, sollten Sie sich genau die Arbeitsplatzbeschreibung, den Aufgabenschnitt, die Zielvereinbarungen und die wichtigsten Arbeitsaufträge anschauen und überprüfen, welche Leistung in der vereinbarten Arbeitszeit erwartet werden kann.

Die Probleme mit Teilzeitbeschäftigung werden gerne betont und die Vorteile eher übersehen. Dadurch können sich so ungerechtfertigte Vorbehalte gegenüber Teilzeitbeschäftigten einschleichen und die dienstliche Beurteilung beeinflussen. Um eine unbeabsichtigte Benachteiligung von Teilzeitbeschäftigten zu vermeiden, prüfen Sie noch einmal sorgfältig die Situation von Teilzeitbeschäftigten in ihrem Sachgebiet.

#### Rahmenbedingungen für Teilzeitkräfte im Sachgebiet

- Wie ist, einmal ganz ehrlich, meine Einstellung zu Teilzeitarbeit?
- Stört mich die eingeschränkte Verfügbarkeit der Teilzeitkraft?
- Muss tatsächlich Arbeit von anderen aufgefangen werden, oder liegt es an der unzureichenden Organisation der Arbeit einzelner Mitarbeiter oder Mitarbeiterinnen?

- Stört mich, der organisatorische Aufwand bei der Einsatzplanung von Beschäftigten, die weniger Arbeitszeit einbringen als Ganztagsbeschäftigte?
- Wie ist die Einstellung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in meinem Team zu Teilzeitarbeit allgemein?
- Wie beurteilen Sie die Wertschätzung von Teilzeitkräften im Team?
- Wie ist die Bereitschaft im Team sich kreativ und aktiv mit unterschiedlichen Zeitstrukturen einzustellen?
- Welche Einsatzbereitschaft erwarte ich von Teilzeitkräften?
- Welche Flexibilität erwarte ich von Teilzeitkräften?
- Lege ich Gesprächstermine so, dass die Teilzeitkräfte aktiv im Team mitarbeiten können?
- Sind Teilzeitkräfte in alle wichtigen Informationsflüsse im Team eingebunden?

#### **Arbeitssituation der zu beurteilenden Teilzeitbeschäftigten**

- War sie oder er während des ganzen Beurteilungszeitraums Vollzeit oder Teilzeit beschäftigt?

- Wenn nein, wann und warum hat die Mitarbeiterin, der Mitarbeiter oder Sie eine Änderung der Arbeitszeit beantragt?
- Welche Arbeitsleistung erwarte ich von der zu beurteilenden Teilzeitkraft?
- Habe ich durch eine Gegenüberstellung von Aufgaben und verfügbarer Arbeitszeit schon einmal oder mehrmals überprüft, ob meine Erwartungen stimmen?

#### **Personalentwicklung**

- Welche Perspektiven sehe ich für die berufliche Entwicklung der Teilzeitkraft?
- Habe ich mit der Teilzeitkraft über eine längerfristige Planung ihrer Berufslaufbahn gesprochen und Ziele vereinbart?
- Hat sie oder er Vorstellungen und Wünsche für die eigne berufliche Entwicklung?
- Hatte die Teilzeitkraft die gleichen Fortbildungsmöglichkeiten wie Vollzeitkräfte?
- Habe ich der Teilzeitkraft verantwortungsvolle Aufgaben übertragen?

Viel Erfolg bei der schwierigen Aufgabe möglichst objektive und geschlechtergerechte Beurteilungen zu erstellen.

## Abkürzungsverzeichnis, Auszug aus den wichtigsten Rechtsgrundlagen

LGG	Landesgleichstellungsgesetz
LBG	Landesbeamtengesetz
LVO	Verordnung über die Laufbahnen der Beamtinnen und Beamten im Land Nordrhein-Westfalen (Laufbahnverordnung) Vom 21. Juni 2016
LStuVO	Verordnung über das leistungsabhängige Aufsteigen in den Grundgehaltsstufen (Leistungsstufenverordnung - LStuVO)
Fürsorgeerlass	Richtlinie zur Durchführung der Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen (SGB IX) im öffentlichen Dienst im Lande Nordrhein-Westfalen RdErl. d. Innenministeriums -21-24.12.01- v. 9.12.2009
SBV	Vertrauensperson der schwerbehinderten Menschen Schwerbehindertenvertretung
GSBV	Gesamt-Vertrauensperson der schwerbehinderten Menschen Gesamtschwerbehindertenvertretung
BRL-LVR	Beurteilungsrichtlinien des LVR

In Bezug auf Beurteilungen einschlägige Rechtsvorschriften in der Übersicht, jeweils auszugsweise, Stand Juni 2017

<p style="text-align: center;"><b>§ 17 LGG</b> <b>Aufgaben der Gleichstellungsbeauftragten</b></p> <p>(1) Die Gleichstellungsbeauftragte unterstützt und berät die Dienststelle und wirkt mit bei der Ausführung dieses Gesetzes sowie aller Vorschriften und Maßnahmen, die Auswirkungen auf die Gleichstellung von Frau und Mann haben oder haben können. Ihre Mitwirkung bezieht sich insbesondere auf</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. personelle Maßnahmen, einschließlich Stellenausschreibungen, Auswahlverfahren und Vorstellungsgespräche,</li> <li>2. organisatorische Maßnahmen,</li> <li>3. soziale Maßnahmen,</li> <li>4. die Aufstellung und Änderung des Gleichstellungsplans sowie die Erstellung des Berichts über die Umsetzung des Gleichstellungsplans oder die Konzeption von alternativen Modellen nach § 6a und</li> <li>5. Planungsvorhaben von grundsätzlicher Bedeutung für die Beschäftigungsverhältnisse oder die Arbeitsbedingungen in der Dienststelle.</li> </ol> <p>Die Gleichstellungsbeauftragte ist gleichberechtigtes Mitglied von Beurteilungsbesprechungen und in der Stellenbewertungskommission.</p>
<p style="text-align: center;"><b>§ 69 LBG</b> <b>Benachteiligungsverbot</b></p> <p>Die Ermäßigung der Arbeitszeit darf das berufliche Fortkommen nicht beeinträchtigen; eine unterschiedliche Behandlung von Beamtinnen und Beamten mit ermäßigter</p>

Arbeitszeit gegenüber Beamtinnen und Beamten mit regelmäßiger Arbeitszeit ist nur zulässig, wenn zwingende sachliche Gründe sie rechtfertigen.

### **§ 92 LBG in der ab 01.07.2016 geltenden Fassung Dienstliche Beurteilung, Dienstzeugnis**

(1) Eignung, Befähigung und fachliche Leistung der Beamtin oder des Beamten sind **mindestens vor Ablauf der Probezeit** dienstlich zu beurteilen.

Sie **sollen** ferner in regelmäßigen Zeitabständen und **anlässlich einer Versetzung** beurteilt werden; die obersten Dienstbehörden bestimmen die Zeitabstände und können Ausnahmen für Gruppen von Beamtinnen und Beamten zulassen.

Die Beurteilungen sind mit einem Gesamturteil abzuschließen und **sollen** einen **Vorschlag für die weitere dienstliche Verwendung** enthalten. Sie sind zu den Personalakten der Beamtin oder des Beamten zu nehmen.

Der Beamtin oder dem Beamten ist Gelegenheit zu geben, von ihrer oder seiner Beurteilung vor Aufnahme in die Personalakten Kenntnis zu nehmen und sie mit der oder dem Vorgesetzten zu besprechen. Eine Gegenäußerung der Beamtin oder des Beamten ist ebenfalls zu den Personalakten zu nehmen. Das Nähere regeln die Laufbahnverordnungen.

(2) Die Landesregierung wird ermächtigt, Vorschriften über eine **fiktive Fortschreibung dienstlicher Beurteilungen** zu treffen.

Sofern in den Fällen des Satzes 1 die Verleihung eines höherwertigen Amtes von einer Erprobung oder einer Probezeit abhängig ist, kann in der Rechtsverordnung vorgesehen und können nähere Regelungen dazu getroffen werden, dass eine Erprobung oder Probezeit für dieses Amt als erfolgreich abgeleistet angesehen werden kann, wenn sich die Beamtin oder der Beamte in der tatsächlich wahrgenommenen Funktion, die von ihren Anforderungen dem Beförderungamt vergleichbar ist, bewährt hat und dies festgestellt wurde.

### **§ 2 LVO Grundsatz**

Laufbahnrechtliche Entscheidungen sind, **soweit sie Ernennungen und Aufstieg betreffen**, nach Maßgabe des § 9 des Beamtenstatusgesetzes vom 17. Juni 2008 in der jeweils geltenden Fassung sowie unter Berücksichtigung des § 10 des Landesgleichstellungsgesetzes vom 9. November 1999 in der jeweils geltenden Fassung zu treffen. Grundlagen für diese Einschätzung können **neben aktuellen dienstlichen Beurteilungen** ergänzend auch Personalgespräche, strukturierte Interviews, Assessment-Center oder andere wissenschaftlich fundierte Auswahlmethoden sein. Ergänzende Auswahlmethoden kommen insbesondere dann in Betracht, wenn gemessen an den künftigen Aufgaben eine abschließende Entscheidung über Eignung, Leistung und Befähigung auf der Grundlage einer dienstlichen Beurteilung nicht möglich ist.

### **§ 5 LVO Probezeit**

(1) Probezeit ist die Zeit im Beamtenverhältnis auf Probe, während der sich Laufbahnbewerberinnen und -bewerber nach Erwerb, andere Bewerberinnen und Bewerber nach Feststellung der Befähigung für ihre Laufbahn bewähren sollen. In den

Fällen, in denen der Befähigungserwerb im Beamtenverhältnis auf Probe erfolgt, zählt diese Zeit auch zur Probezeit. Die regelmäßige Probezeit beträgt drei Jahre. Für die Feststellung der Bewährung gilt ein strenger Maßstab. Die Beamtin oder der Beamte wird während der Probezeit auf mehr als einem Dienstposten eingesetzt, sofern dies dienstlich vertretbar ist.

Als Grundlage für die Entscheidung über die Bewährung **während der Probezeit** ist eine **Beurteilung** über Eignung, Befähigung und fachliche Leistung der Beamtin oder des Beamten spätestens nach zwölf Monaten, bei Probezeiten von mehr als zwölf Monaten ist eine weitere Beurteilung zum Ablauf der Probezeit zu erstellen. In der Beurteilung zum Ablauf der Probezeit wird festgestellt, ob die Beamtin oder der Beamte sich in vollem Umfang bewährt hat. Wenn sich die Beamtin oder der Beamte wegen besonderer Leistungen ausgezeichnet hat, ist dies festzustellen.

### **§ 8 LVO**

#### **Beurteilung von Landesbeamtinnen und Landesbeamten**

(1) Die nach § 92 Absatz 1 Satz 2 des Landesbeamtengesetzes in regelmäßigen Zeitabständen zu erstellenden Beurteilungen (Regelbeurteilungen) von Landesbeamtinnen und Landesbeamten werden zu festen Stichtagen abgegeben, die von den obersten Dienstbehörden festgelegt werden. Der Zeitabstand beträgt grundsätzlich drei Jahre.

(2) Bei Beurteilungen nach Absatz 1 sind Vergleichsgruppen zu bilden. Die Zugehörigkeit zu einer Vergleichsgruppe bestimmt sich in erster Linie nach der Besoldungsgruppe oder nach der Funktionsebene.

(3) Der Anteil der Landesbeamtinnen und Landesbeamten einer Vergleichsgruppe soll bei der besten Note 10 Prozent und bei der zweitbesten Note 20 Prozent nicht überschreiten. Ist die Anwendung dieser Richtwerte wegen einer zu geringen Zahl der einer Vergleichsgruppe zuzuordnenden Beamtinnen und Beamten nicht möglich, sind die Beurteilungen in Anlehnung an diese Richtwerte entsprechend zu differenzieren.

### **§ 9 LVO**

#### **Nachzeichnung dienstlicher Beurteilungen**

(1) **Liegt keine aktuelle dienstliche Beurteilung vor, ist ausgehend von der letzten dienstlichen Beurteilung** einer Beamtin oder eines Beamten unter Berücksichtigung des seinerzeit angelegten Maßstabs und der durchschnittlichen Entwicklung vergleichbarer Beamtinnen und Beamter **diese in den nachfolgenden Fällen fiktiv fortzuschreiben (Nachzeichnung):**

1. bei Beurlaubungen zur Ausübung einer gleichwertigen hauptberuflichen Tätigkeit bei Fraktionen des Europäischen Parlaments, des Deutschen Bundestages oder der Landtage,
2. bei Beurlaubungen nach § 34 der Freistellungs- und Urlaubsverordnung NRW in der jeweils geltenden Fassung zur Ausübung einer gleichwertigen hauptberuflichen Tätigkeit insbesondere bei einer Behörde, öffentlichen Einrichtung oder bei einer europäischen oder internationalen Institution, wenn spätestens zu Beginn des Urlaubs schriftlich zugestanden worden ist, dass diese Tätigkeit öffentlichen Belangen oder dienstlichen Interessen dient,
3. bei Elternzeit und Beurlaubung aus familiären Gründen und
4. bei Freistellung von der dienstlichen Tätigkeit wegen einer Mitgliedschaft im Personalrat oder als Vertrauensperson der schwerbehinderten Menschen.

(2) Bei teilweise freigestellten oder teilweise beurlaubten oder in Elternzeit teilszeitbeschäftigten Beamtinnen und Beamten nach Absatz 1 Nummer 1 bis 4 ist die letzte dienstliche Beurteilung gemäß Absatz 1 nur dann fortzuschreiben, wenn die

dienstliche Tätigkeit im Durchschnitt des gesamten Beurteilungszeitraumes weniger als 20 Prozent der regelmäßigen Arbeitszeit beträgt. Bei der Fortschreibung ist die tatsächlich geleistete Tätigkeit zu berücksichtigen.

(3) Die fiktive Fortschreibung ist in der Regel auf zwei Beurteilungszeiträume nach § 92 Absatz 1 Satz 2 des Landesbeamtengesetzes zu beschränken und erfolgt unter Betrachtung des letzten Beurteilungszeitraumes. Bei der fiktiven Fortschreibung können außerdienstliche Arbeitsleistungen, insbesondere, wenn diese beurteilt wurden, herangezogen werden.

(4) Sofern die Übertragung eines höherwertigen Amtes in der nächsthöheren oder innerhalb derselben Laufbahngruppe von einer Erprobung oder Probezeit abhängig ist, soll den beurlaubten oder freigestellten Beamtinnen und Beamten, sofern die erfolgreiche Erprobung oder eine erfolgreiche Probezeit nicht nachgezeichnet werden kann, die Möglichkeit einer Erprobung oder Ableistung der Probezeit eröffnet werden. Auf die Erprobung oder Ableistung der Probezeit kann im Einzelfall verzichtet werden, wenn die Anforderungen der in der Beurlaubung oder Freistellung ausgeübten Tätigkeit mit denen des Beförderungsamtes vergleichbar sind und die Zeitdauer der Ausübung mit der Erprobungszeit oder Probezeit übereinstimmt. Der Dienstherr hat in diesem Fall, in der Regel auf der Grundlage eines qualifizierten Zeugnisses, festzustellen, dass diese Voraussetzungen erfüllt sind und die Beamtin oder der Beamte sich auch unter Zugrundelegung der während der Beurlaubung oder Freistellung ausgeübten Tätigkeiten mit Blick auf das zu übertragende Beförderungsamts bewährt hat. Darüber hinaus ist die Prognose hinsichtlich der Eignung der Beamtin oder des Beamten für das Beförderungsamts auf sämtliche Erkenntnisse zu stützen, die auch für dienstliche Beurteilungen verwertet werden, insbesondere sind auch die dienstlichen Anforderungen und Leistungen bis zum Beginn der Beurlaubung oder Freistellung einzubeziehen.

### **§ 13 LVO** **Erleichterung für schwerbehinderte und ihnen** **gleichgestellte behinderte Menschen**

...

(3) Bei der Beurteilung der Leistung schwerbehinderter und ihnen gleichgestellter behinderter Menschen ist die Minderung der Arbeits- und Einsatzfähigkeit durch die Behinderung zu berücksichtigen.

### **Berufliche Entwicklung innerhalb der Laufbahngruppe 1,** **§ 18 LVO, Beförderungsvoraussetzungen**

(1) Ein Amt der Besoldungsgruppe A 6 der Ämtergruppe des zweiten Einstiegsamtes derselben Fachrichtung oder ein Amt der Besoldungsgruppe A 7 für den Fall, dass die Beamtin oder der Beamte bereits ein Amt der Besoldungsgruppe A 6 innehat darf Beamtinnen und Beamten im Beamtenverhältnis auf Lebenszeit des ersten Einstiegsamtes, auch ohne dass die darunterliegenden Ämter zu durchlaufen sind, verliehen werden, wenn sie

1. nach ihrer Eignung, Leistung und Befähigung hierfür in besonderer Weise in Betracht kommen,
2. in einem Auswahlverfahren zu einer Qualifizierung nach Maßgabe einer Rechtsverordnung nach § 7 des Landesbeamtengesetzes zugelassen worden sind und
3. diese Qualifizierung erfolgreich abgeleistet haben.

(3) Ein Amt der Besoldungsgruppe A 6 der Ämtergruppe des zweiten Einstiegsamtes derselben Fachrichtung oder ein Amt der Besoldungsgruppe A 7 für den Fall, dass die Beamtin oder der Beamte bereits ein Amt der Besoldungsgruppe A 6 innehat, darf Beamtinnen und Beamten im Beamtenverhältnis auf Lebenszeit des ersten

Einstiegsamtes, die nach ihrer Eignung, Leistung und Befähigung hierfür in besonderer Weise in Betracht kommen, auch ohne dass die darunter liegenden Ämter zu durchlaufen sind, abweichend von den Absätzen 1 und 2 verliehen werden, wenn sie

1. in einem Auswahlverfahren zu einer Qualifizierung nach Maßgabe einer Rechtsverordnung nach § 7 des Landesbeamtengesetzes zugelassen worden sind und
2. die Qualifizierung erfolgreich abgeleistet und nach Teilnahme an einem Lehrgang die Prüfung bestanden haben. Sofern Regelungen in einer Rechtsverordnung nach § 7 des Landesbeamtengesetzes nicht erlassen worden sind sowie für Laufbahnen besonderer Fachrichtung entscheidet die oberste Dienstbehörde über die Anforderungen an die Qualifizierungsinhalte und die inhaltliche Ausgestaltung der Prüfung.

(6) Die oberste Dienstbehörde oder die von ihr bestimmte Stelle entscheidet, ob sie von den Möglichkeiten der Absätze 1 oder 3 Gebrauch macht und führt auf **der Grundlage aktueller dienstlicher Beurteilungen** Auswahlverfahren zur Auswahl der am besten geeigneten Beamtinnen oder Beamten durch. Die Eignung und Befähigung bemessen sich nach dem Anforderungsprofil, das mit der Wahrnehmung der Aufgaben des neuen Amtes verbunden ist.

### **Aufstieg von der Laufbahngruppe 1 in die Laufbahngruppe 2**

#### **§ 20 Ausbildungsaufstieg**

5) Die oberste Dienstbehörde oder die von ihr bestimmte Stelle entscheidet, ob sie die Möglichkeit eines Ausbildungsaufstiegs anbietet und führt **auf der Grundlage aktueller dienstlicher Beurteilungen** ein Auswahlverfahren zur Auswahl der am besten geeigneten Beamtinnen oder Beamten durch. Die Eignung und Befähigung bemessen sich nach dem Anforderungsprofil, das mit der Wahrnehmung der zu übertragenden Aufgaben verbunden ist.

#### **§ 21 Qualifizierungsaufstieg**

(4) Die oberste Dienstbehörde oder die von ihr bestimmte Stelle entscheidet, ob sie die Möglichkeit eines qualifizierungsgebundenen Aufstiegs anbietet und führt **auf der Grundlage aktueller dienstlicher Beurteilungen** ein Auswahlverfahren zur Auswahl der am besten geeigneten Beamtinnen oder Beamten durch. Die Eignung und Befähigung bemessen sich nach dem Anforderungsprofil, das mit der Wahrnehmung der zu übertragenden Aufgaben verbunden ist.

#### **§ 23 Aufstieg durch Bachelor- oder Diplomstudium mit dem Ziel der Spezialisierung** (Aufstieg durch Laufbahnwechsel in eine Laufbahn besonderer Fachrichtung)

(3) Die oberste Dienstbehörde oder die von ihr bestimmte Stelle entscheidet, ob sie die Möglichkeit eines qualifizierungsgebundenen Aufstiegs nach Absatz 1 anbietet und führt **auf der Grundlage aktueller dienstlicher Beurteilungen** ein Auswahlverfahren zur Auswahl der am besten geeigneten Beamtinnen oder Beamten durch. Die Eignung und Befähigung bemessen sich nach dem Anforderungsprofil, das mit der Wahrnehmung der Aufgaben der Ämtergruppe des ersten Einstiegsamtes der Laufbahngruppe 2 verbunden ist.

## **Berufliche Entwicklung innerhalb der Laufbahngruppe 2**

### **§ 25**

#### **Modulare Qualifizierung**

(4) Die oberste Dienstbehörde oder die von ihr bestimmte Stelle entscheidet, ob sie die Möglichkeit einer modularen Qualifizierung anbietet und führt **auf der Grundlage aktueller dienstlicher Beurteilungen** ein Auswahlverfahren zur Auswahl der am besten geeigneten Beamtinnen oder Beamten durch. Das Auswahlverfahren dient der Feststellung, inwieweit und in welcher Rangfolge die Beamtinnen und Beamten für den Erwerb der Beförderungsvoraussetzungen auf Grundlage einer modularen Qualifizierung geeignet sind. In dem Auswahlverfahren wird, gemessen an dem Anforderungsprofil, das mit der Wahrnehmung eines Amtes der Laufbahngruppe 2, zweites Einstiegsamt, verbunden ist, die Eignung und Befähigung der Beamtinnen und Beamten überprüft.

### **§ 26**

#### **Masterstudium**

(4) Die oberste Dienstbehörde oder die von ihr bestimmte Stelle entscheidet, ob sie die Möglichkeit einer Qualifizierung durch ein Masterstudium anbietet und führt **auf der Grundlage aktueller dienstlicher Beurteilungen** ein Auswahlverfahren zur Auswahl der am besten geeigneten Beamtinnen oder Beamten durch. Das Auswahlverfahren dient der Feststellung, inwieweit und in welcher Rangfolge die Beamtinnen und Beamten für den Erwerb der Beförderungsvoraussetzungen auf Grundlage einer Qualifizierung durch ein Masterstudium geeignet sind. In dem Auswahlverfahren wird, gemessen an dem Anforderungsprofil, das mit der Wahrnehmung eines Amtes der Laufbahngruppe 2, zweites Einstiegsamt, verbunden ist, die Eignung und Befähigung der Beamtinnen und Beamten überprüft.

### **§ 27**

#### **Masterstudium mit dem Ziel der Spezialisierung**

(3) Die oberste Dienstbehörde oder die von ihr bestimmte Stelle entscheidet, ob sie die Möglichkeit eines Masterstudiums nach Absatz 1 anbietet und führt **auf der Grundlage aktueller dienstlicher Beurteilungen** ein Auswahlverfahren zur Auswahl der am besten geeigneten Beamtinnen oder Beamten durch. Die Eignung und Befähigung bemessen sich nach dem Anforderungsprofil, das mit der Wahrnehmung der zukünftigen Aufgaben verbunden ist.

### **§ 2 LStuVO** **Allgemeines**

(4) Der Beamte verbleibt in der bisherigen Stufe des Grundgehalts, wenn und solange seine Gesamtleistung den mit seinem Amt verbundenen durchschnittlichen Anforderungen nicht genügen.

### **§ 5**

#### **Leistungsfeststellung**

(1) Die Leistungsstufe wird auf der **Grundlage der letzten dienstlichen Beurteilung** oder einer aktuellen Leistungsfeststellung, die die dauerhaft herausragenden Gesamtleistungen darstellt, festgesetzt. Eine Leistungsstufe soll nicht aufgrund einer Beurteilung festgesetzt werden, die bereits Grundlage der Verleihung eines Amtes mit höherem Endgrundgehalt war.

(2) Absatz 1 gilt **entsprechend für die Feststellung des Verbleibens des Beamten in der bisherigen Stufe** (§ 2 Abs. 4) mit der Maßgabe, dass eine Aktualisierung vorzunehmen ist, wenn die dienstliche Beurteilung oder die gesonderte Leistungsfeststellung älter als 12 Monate ist.

### **Fürsorgeerlass Ziff. 10 Beurteilung**

#### **10.1**

Im Beurteilungsverfahren gelten für schwerbehinderte Menschen die jeweils gültigen Beurteilungsrichtlinien unter Beachtung des Grundsatzes, dass schwerbehinderte Menschen zur Erbringung gleichwertiger Leistungen i. d. R. mehr Energie aufwenden müssen als nicht behinderte Menschen. Schwerbehinderte Menschen dürfen wegen ihrer Behinderung nicht benachteiligt werden (§ 81 Abs. 2 SGB IX).

#### **10.2**

Bei der Beurteilung der Leistung schwerbehinderter Menschen ist eine etwaige Minderung der Arbeits- und Einsatzfähigkeit durch die Behinderung zu berücksichtigen (§ 13 Abs. 3 LVO).

##### **10.2.1**

Eine geringere Quantität der Arbeitsleistung, soweit sie auf behinderungsbedingter Minderung beruht, darf das Beurteilungsergebnis nicht negativ beeinflussen.

##### **10.2.2**

Die Personalstelle teilt der Schwerbehindertenvertretung die bevorstehende Beurteilung eines schwerbehinderten Menschen rechtzeitig mit und ermöglicht ihr ein vorbereitendes Gespräch mit dem Beurteiler, sofern der schwerbehinderte Mensch einem solchen Gespräch zustimmt.

Findet ein Beurteilungsgespräch statt, so soll die Schwerbehindertenvertretung auf Wunsch des zu beurteilenden schwerbehinderten Menschen hinzugezogen werden. Ist für die Beurteilung ein Beurteilungsbeitrag einzuholen, sollte der für den Beurteilungsbeitrag Verantwortliche auf Wunsch des schwerbehinderten Menschen hinzugezogen werden. In diesem Gespräch soll zwischen den Beteiligten festgestellt werden, ob eine durch die Behinderung bedingte quantitative Minderung der Arbeits- und Einsatzfähigkeit Einfluss auf die Arbeitsleistung hat. Findet ein Beurteilungsgespräch nicht statt, so ist der Schwerbehindertenvertretung auf Wunsch des zu beurteilenden schwerbehinderten Menschen Gelegenheit zu geben, ihre Auffassung, ob eine durch die Behinderung bedingte quantitative Minderung der Arbeits- und Einsatzfähigkeit Einfluss auf die Arbeitsleistung hat, schriftlich oder mündlich gegenüber dem Beurteiler - und ggf. gegenüber dem für einen Beurteilungsbeitrag Verantwortlichen - darzulegen.

##### **10.2.3**

Liegen einer Beurteilung einzelne Leistungsnachweise zu Grunde, ist die Schwerbehindertenvertretung auf Wunsch eines betroffenen schwerbehinderten Menschen berechtigt, bei der Abnahme der Leistungsnachweise anwesend zu sein, es sei denn, Rechtsvorschriften stehen dem entgegen.

### **Handreichung zur Vergleichsgruppenbildung bei fiktiver Beurteilung (vgl. Ziff. 6 BRL-LVR)**

Ist entsprechend Ziff. 6 BRL-LVR eine fiktive Beurteilung zu erstellen, z.B. im Falle der Vollfreistellung als Personalrat oder SB-Vertrauensperson, der längerfristigen Abwesenheit (z.B. Elternzeit, Beurlaubung) oder bei einer nicht ausreichenden dienstlichen Tätigkeit von 20% und weniger im Beurteilungszeitraum (nachfolgend geringfügige Beschäftigung genannt), muss der Dienstherr/Arbeitgeber ausgehend von der letzten dienstlichen Beurteilung eine **Prognose** darüber anstellen,

- wie die betr. Person voraussichtlich zu beurteilen wäre, wenn sie nicht freigestellt/längerfristig abwesend/geringfügig beschäftigt wäre und
- wie sich ihre Leistungen im Vergleich zu anderen Kollegen/-innen weiterentwickelt hätten.

In der Rechtsprechung hat sich hierzu das Institut der fiktiven Laufbahnnachzeichnung (Beamtenbereich) bzw. der fiktiven Nachzeichnung des beruflichen Werdegangs (Arbeitnehmerbereich), nachfolgend **Nachzeichnung** genannt, herausgebildet.

Die Nachzeichnung fingiert eine tatsächlich im Beurteilungszeitraum nicht erbrachte Dienstleistung und eine Fortentwicklung der Leistungen entsprechend dem durchschnittlichen beruflichen Werdegang einer Gruppe vergleichbarer Personen.

Der Dienstherr/Arbeitgeber hat einen **Ermessensspielraum hinsichtlich der Wahl der Methode und des Verfahrens** zur Erstellung dieser Prognose.

Es ist allgemein anerkannt, dass die Bildung einer **Vergleichsgruppe** ein geeignetes Mittel zur fiktiven Nachzeichnung darstellt. Der Dienstherr/Arbeitgeber darf eine Gruppe aus Personen zusammenstellen, deren beruflicher Werdegang und Leistungsbild mit demjenigen des vollfreigestellten/längerfristig abwesenden/geringfügig beschäftigten Mitarbeitenden vergleichbar sind. Es wird fingiert, dass diejenige Person eine berufliche Entwicklung genommen hätte, die der **durchschnittlichen** Entwicklung der Mitglieder der Vergleichsgruppe entspricht.

Wird die Nachzeichnung durch Bildung einer Vergleichsgruppe praktiziert, müssen die Rahmenbedingungen stimmen. Es müssen einheitliche Kriterien für die Gruppenbildung und auch deren personelle Zusammensetzung im Einzelfall gelten, die nachfolgend skizzenartig umrissen werden:

#### Zeitpunkt der Bildung der Vergleichsgruppe:

Die Vergleichsgruppe muss zu Beginn des jeweiligen Anlasses (also der Vollfreistellung/längerfristigen Abwesenheit/geringfügigen Beschäftigung) gebildet werden.

Die Vergleichsgruppe hat so lange Bestand, bis sich ihr Zweck erübrigt hat, d.h., z.B. die Auswahl im Rahmen der Bestenauslese, eine Beförderung oder Höhergruppierung stattgefunden hat. Sodann muss eine neue Vergleichsgruppe gebildet werden.

#### Größe der Vergleichsgruppe:

Das BVerwG hat darauf hingewiesen, dass eine angemessene Größe einer Referenzgruppe eine Frage des Einzelfalls sei und einer grundsätzlichen Klärung nicht zugänglich sei. In der Literatur wird eine Vergleichsgruppe mit 5 Personen oder mehr empfohlen. Je größer die Vergleichsgruppe ist, desto besser sind die Voraussetzungen, dass sie auf die Dauer bestehen bleiben kann, denn sie wird im Laufe der Zeit durch Fluktuation natürlich schrumpfen.

#### Zusammenstellung:

Die Vergleichsgruppe wird aus Personen zusammengestellt, deren beruflicher Werdegang und Leistungsbild mit demjenigen des freigestellten Personalratsmitglieds vergleichbar sind.

Hierfür können je nach Sachverhalt auch kumulativ bestimmte Kriterien herangezogen werden,

wie z.B.

- Besoldungs-/Entgeltgruppe,
- Tätigkeitsniveau,
- Hierarchiestufe,
- vergleichbarer Leistungsstandard (z.B. anhand der aktuellen Beurteilungsnote),
- vergleichbarer Erfahrungshintergrund,
- vergleichbare Zukunftsperspektive,
- „Stehzeit“ im letzten Beförderungsamte,
- Jahr des Erwerbs der Laufbahnbefähigung/Prüfungsjahr,
- Einstellungsjahr,
- gleiches oder ähnliches Geburtsjahr.

Im Beamtenbereich hat die höchstrichterliche Rechtsprechung den Grundsatz formuliert, dass Ausgangspunkt für die Bildung der Vergleichsgruppe diejenigen Beamt\_innen seien, die zum Zeitpunkt der Freistellung dasselbe statusrechtliche Amt bekleiden, eine gleichartige Tätigkeit versehen und eine gleichartige Qualifikationseinstufung erhalten hätten.

Die Vergleichsgruppe darf keinesfalls so zusammengestellt werden, dass dadurch eine Beförderung/Höhergruppierung faktisch ausgeschlossen wäre.

Die Auswahl der konkreten Kriterien ist nicht einfach, weil streitträchtig und manipulationsanfällig, weshalb sie mit besonderer Sorgfalt getroffen werden muss. Dies auch in dem Bewusstsein, dass die Bildung der Vergleichsgruppe eine Vorentscheidung für die künftige berufliche Entwicklung der betr. Person trifft.

---

Folgen, wenn sich die Zusammensetzung einer Vergleichsgruppe im Lauf der Jahre ändert oder möglicherweise zu klein wird:

In diesen Fällen ist die Vergleichsgruppe sachgerecht zu vergrößern. Dieser Schritt bedarf wiederum der Dokumentation.

Neubildung der Vergleichsgruppe nach Beförderungen/Höhergruppierungen wegen der dann gestiegenen Anforderungen:

Im Fall der Beförderung/Höhergruppierung muss eine neue Vergleichsgruppe gebildet werden, da die Anforderungen dann gestiegen sind. Günstig wäre es, diese Vergleichsgruppe als Ausschnitt aus dem Kreis derjenigen zu bilden, die aus der vorherigen Vergleichsgruppe zu etwa demselben Zeitpunkt befördert/höhergruppiert wurden.

Dokumentationspflichten:

Es muss (auch hinsichtlich möglichst rechtssicherer Auswahlverfahren) dokumentiert werden, anhand welcher Kriterien die konkrete Vergleichsgruppe zusammengesetzt wurde und wie sie sich entwickelt hat. Die gewählte Verfahrensweise muss auch für Dritte nachvollziehbar sein.

Im Zweifel muss der Arbeitgeber/Dienstherr plausibel darlegen können, dass die betr. Person auch ohne Freistellung/längerfristige Abwesenheit/geringfügige Beschäftigung nicht befördert/höhergruppiert worden wäre.

Inhaltliche Grenzen der Nachzeichnung (Einhalten der Tarif-/beamtenrechtliche Voraussetzungen):

Die Möglichkeit der Nachzeichnung findet dort ihre Grenzen, wo es um den Nachweis besonderer Qualifikationen, Kenntnisse und Erfahrungen geht.

Mit der Nachzeichnung können keine beamtenrechtlich oder tarifrechtlich vorgeschriebenen Voraussetzungen/Tarifmerkmale oder auch vorgeschriebene Lehrgänge übergangen werden.

Beispielsweise kann ein Personalratsmitglied nicht im Wege der Nachzeichnung Laufbahngrenzen überschreiten und z.B. in den früher so genannten „höheren Verwaltungsdienst“ gelangen (heute Laufbahn „allgemeine Verwaltung, Laufbahngruppe 2, 2. Einstiegsamt) oder mit der Nachzeichnung eine vorgeschriebene Aus- oder Vorbildung, wie ein wissenschaftliches Hochschulstudium ersetzen.

Im Falle einer Bewerbung um eine höherwertige Stelle muss der\_die Bewerber\_in auch ausgewählt werden können.

#### Zeitliche Grenzen der Nachzeichnung:

Ab welcher Zeitspanne seit der letzten beurteilbaren Dienst-/Arbeitsleistung eine Prognose über die Leistungsentwicklung nicht mehr tragfähig ist, ist eine Frage des Einzelfalls. In der Rechtsprechung wurde eine Fortschreibung über einen Zeitraum von 9 Jahren als zulässig erachtet, jedoch eine über mehr als 16 Jahre nicht mehr.

#### Bekanntgabe:

Die Vergleichsgruppe muss der betr. Person bekannt gegeben werden, damit sie die Gelegenheit hat, ggfs. Einwendungen dagegen zu erheben und Rechtsschutz zu beanspruchen. Solche Einwände sind zeitnah geltend zu machen, weil ansonsten etwaige Fehler nicht mehr angemessen behoben werden können. Dem BVerwG schwebt in einem seiner Beschlüsse eine Jahresfrist in Anlehnung an § 58 VwGO vor.

#### Fiktive Beurteilung:

Nachdem die Vergleichsgruppe sachgerecht zusammengestellt wurde, ist deren Entwicklung zu beobachten. In einem dritten Schritt folgt nun die fiktive Beurteilung entsprechend einer durchschnittlichen Entwicklung in der Vergleichsgruppe. Zu berücksichtigen ist der seinerzeit angelegte Maßstab. Dazu ist nicht zwingend das arithmetische Mittel der Beurteilungsergebnisse in der Vergleichsgruppe festzustellen und zu übernehmen. Abweichungen vom Mittel sind zu begründen. Unter diesen Prämissen wird die bis dahin letzte dienstliche Beurteilung fortgeschrieben.

## **Genderkompetenz**

Die Einstellungen und das Verhalten von Frauen und Männern im privaten und im beruflichen Alltag sind durch die jeweils aktuellen Geschlechterverhältnisse, Geschlechterrollen und -bilder und die damit verbundenen gesellschaftlichen Zuschreibungen geprägt. Damit prägen sie auch die Organisationen, in denen sie arbeiten.

Menschen die Beurteilungen erstellen, sollten sich dessen bewusst sein und über die Fähigkeit verfügen, auch auf diesem Feld genderkompetent zu handeln.

Was aber ist Genderkompetenz?

Genderkompetenz als berufliche Schlüsselqualifikation beinhaltet das Wissen um die Relevanz von Geschlecht und die Fähigkeit gleichstellungsorientiert zu einem Abbau von Ungleichheiten in den Geschlechterverhältnissen beizutragen.

Sie zeigt sich auch in der Fähigkeit zur Reflexion eigener Geschlechterrollen und der Geschlechterrollen/-bilder innerhalb der Organisation und insbesondere im eigenen Verantwortungsbereich durch:

- Kenntnis und Verständnis der Geschlechterrollen und Geschlechterverhältnisse
- Kenntnis von Fakten und Zahlen zur Geschlechterzusammensetzung
- Sensibilität für Diskriminierungsstrukturen aufgrund des Geschlechtes
- Umsetzung der Strategien von Gender Mainstreaming
- Fähigkeit der Berücksichtigung und Umsetzung gendersensibler und gendergerechter Ansätze
- Auseinandersetzung mit Kompetenzen und Potentialen, die im Zusammenhang mit geschlechtsspezifischer Sozialisation stehen und Nutzung der damit verbundenen Ressourcen
- Förderung eines Betriebsklimas, in dem Chancengleichheit wertgeschätzt wird

Für eventuelle Fragen zu diesem Thema wenden Sie sich bitte an die Mitarbeitenden der Stabsstelle Gleichstellung und Gender Mainstreaming.



**HSPVNRW**

Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung  
Nordrhein-Westfalen

### Eigenständigkeitserklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe angefertigt habe und außer den im Quellen- und Literaturverzeichnis sowie in den Anmerkungen genannten Hilfsmitteln keine weiteren benutzt habe. Alle Stellen der Arbeit, die anderen Werken dem Wortlaut oder Sinn nach entnommen sind, habe ich unter Angabe der Quelle als Entlehnung kenntlich gemacht. Dies trifft insbesondere auch auf Informationen aus dem Internet zu.

Gleichzeitig erkläre ich, dass weder diese Arbeit – in dieser oder einer inhaltlich äquivalenten Form – noch Teile daraus von mir oder einer anderen Person als Studienleistung an anderer Stelle vorgelegt oder veröffentlicht wurde. Mir ist insofern bekannt, dass es sich bei der Abgabe eines Plagiats um ein schweres akademisches Fehlverhalten handelt.

Der Umfang der Arbeit (Haupttext inkl. Fußnoten, ohne Deckblatt, Inhaltsübersicht, Verzeichnisse etc.) beträgt insgesamt

13.000 Wörter.

#### Zutreffendes bitte ankreuzen:

☒ Ich versichere, dass ich bei der Erstellung der Arbeit keine Quellen verwendet habe, die als „Verschlussache – Nur für den Dienstgebrauch“ eingestuft sind.

☒ Ich habe bei der Erstellung der Arbeit Quellen verwendet, die als "Verschlussache – Nur für den Dienstgebrauch" eingestuft sind. Mir ist bekannt, dass meine Arbeit daher ebenfalls als "Verschlussache – Nur für den Dienstgebrauch" einzustufen ist. Ich verpflichte mich ausdrücklich, die Arbeit verschlossen aufzubewahren und unbefugten Personen nicht zugänglich zu machen. Mir ist bekannt, dass eine Veröffentlichung der Arbeit ausgeschlossen ist und die Arbeit bei der Einschreibung in einer anderen Hochschule nicht vorgelegt werden kann.

Name, Vorname: Hartmann, Annalena

Ort, Datum: Bedburg, 11.06.2023

Unterschrift:

A. Hartmann

Annalena Hartmann