

Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung NRW

Herne

Studienabschnitt S 4

KVD – Allgemeine Verwaltung

Bachelorthesis

Herr Prof. Dr. Andreas Gourmelon

Bewertung dienstlicher Beurteilungen aus Sicht der Beurteiler

Laura Lindberg

Kurs: K 17/04

Einstellungsjahrgang: 2017



Abgabedatum: 12.06.2020

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	3
Abbildungsverzeichnis	5
1. Aussagekraft der dienstlichen Beurteilung – Wunschdenken oder Wirklichkeit?	7
2. Die dienstliche Beurteilung und deren Bedeutung in Stellenbesetzungsverfahren	8
2.1 Was ist eine „dienstliche Beurteilung“?	8
2.2 Rechtsgrundlagen	9
2.3 Multifunktionalität	10
2.4 Beurteilungsverfahren	11
2.5 Beurteilungsinhalt	12
2.6 Beurteilungsmaßstab	13
2.7 Rolle der dienstlichen Beurteilung in Stellenbesetzungsverfahren	14
3. Kritik an der dienstlichen Regelbeurteilung	16
3.1 Funktionen	16
3.2 Person des Beurteilers	17
3.3 Beurteilungssystem	19
4. Zielsetzung und Fragestellung	22
5. Datenerhebung	22
5.1 Methodenwahl	22
5.2 Durchführung und Stichprobenerhebung	23
5.3 Aufbau des Fragebogens	24
6. Auswertung der Umfrage	32
6.1 Teil A – Persönliche Angaben	33
6.2 Teil B – Ziele der dienstlichen Regelbeurteilung	35
6.3 Teil C – Realitätsgerechte Erfassung von Eignung, fachlicher Leistung und Befähigung	38

7. Interpretation der Ergebnisse	51
8. Kritik am Vorgehen	56
9. Fazit	57
10. Quellenverzeichnis	60
11. Anlagen	63

Eigenständigkeitserklärung

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
Art.	Artikel
BAG	Bundesarbeitsgericht
BAGE	Entscheidung des Bundesarbeitsgerichtes
BBG	Bundesbeamtengesetz
BBesG	Bundesbesoldungsgesetz
BeamtStG	Beamtenstatusgesetz
Beschl.	Beschluss
BLV	Bundeslaufbahnverordnung
BVerfG	Bundesverfassungsgericht
BVerwG	Bundesverwaltungsgericht
BVerwGE	Entscheidung des Bundesverwaltungsgerichtes
DÖD	Der Öffentliche Dienst (Zeitschrift)
GG	Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement
LBG	Landesbeamtengesetz
LlbG	Gesetz über die Leistungslaufbahn und die Fachlaufbahnen der bayerischen Beamten und Beamtinnen (Leistungslaufbahngesetz)
NJOZ	Neue Juristische Online-Zeitschrift
NRW	Nordrhein-Westfalen
OVG	Oberverwaltungsgericht
PersV	Die Personalvertretung (Zeitschrift)
Rn.	Randnummer
TVöD	Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst

Urt.

Urteil

ZBR

Zeitschrift für Beamtenrecht

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Prüfungsreihenfolge der Auswahlkriterien in Stellenbesetzungsverfahren	15
Abb. 2: Tätigkeitsbereiche der Befragten	33
Abb. 3: Führungsspannen der Befragten	34
Abb. 4: Führungserfahrung der Befragten	34
Abb. 5: Einschätzungen des Zielerreichungsgrades der Bestenauslese	35
Abb. 6: Einschätzungen des Zielerreichungsgrades der Unterstützung der Personalentwicklung	35
Abb. 7: Einschätzungen des Zielerreichungsgrades der Motivationsförderung	36
Abb. 8: Einschätzungen des Zielerreichungsgrades des objektiven Leistungsvergleichs	37
Abb. 9: Einschätzungen des Zielerreichungsgrades der leistungsorientierten Entgeltfindung	37
Abb. 10: Zustimmung der Aussage „Persönlichkeit“	38
Abb. 11: Einfluss des Faktors „Persönlichkeit“	38
Abb. 12: Zustimmung der Aussage „Beschönigungen“	39
Abb. 13: Einfluss des Faktors „Beschönigungen“	39
Abb. 14: Zustimmung der Aussage „Konfliktvermeidung mit der zu beurteilenden Person“	40
Abb. 15: Einfluss des Faktors „Konfliktvermeidung mit der zu beurteilenden Person“	41
Abb. 16: Zustimmung der Aussage „Konfliktvermeidung mit dem Zweit- bzw. Endbeurteiler“	41
Abb. 17: Einfluss des Faktors „Konfliktvermeidung mit dem Zweit- bzw. Endbeurteiler“	42
Abb. 18: Zustimmung der Aussage „unzureichende Beurteilungsgrundlagen“	42

Abb. 19: Einfluss des Faktors „unzureichende Beurteilungsgrundlagen“	43
Abb. 20: Zustimmung der Aussage „Richtwerte“	43
Abb. 21: Einfluss des Faktors „Richtwerte“	44
Abb. 22: Zustimmung der Aussage „Niveauvorgaben“	44
Abb. 23: Einfluss des Faktors „Niveauvorgaben“	45
Abb. 24: Zustimmung der Aussage „psychologische Beurteilungsfehler“	45
Abb. 25: Einfluss des Faktors „psychologische Beurteilungsfehler“	46
Abb. 26: Zustimmung der Aussage „zu wenig Schulung“	46
Abb. 27: Einfluss des Faktors „zu wenig Schulung“	47
Abb. 28: Zustimmung der Aussage „unkonkrete Vorgaben“	47
Abb. 29: Einfluss des Faktors „unkonkrete Vorgaben“	48
Abb. 30: Zustimmung der Aussage „undifferenzierte Bewertungsskala“	48
Abb. 31: Einfluss des Faktors „undifferenzierte Bewertungsskala“	49
Abb. 32: Zustimmung der Aussage „undifferenzierte Kriterien“	49
Abb. 33: Einfluss des Faktors „undifferenzierte Kriterien“	50
Abb. 34: Gesamteinschätzung der realitätsgerechten Leistungserfassung eigener dienstlicher Regelbeurteilungen	50
Abb. 35: Häufigkeitsverteilung der Antworten zu Frage 13 in Prozent	51
Abb. 36: Rangfolge der Mittelwerte der Zielerreichungsgrade aus Teil B	51
Abb. 37: Rangfolge der Mittelwerte von den Faktoren der Fragen 1 bis 12b aus Teil C	53

1. Aussagekraft der dienstlichen Beurteilung – Wunschdenken oder Wirklichkeit?

Dienstlichen Beurteilungen kommt eine bedeutsame Rolle in der kommunalen Praxis zu: Sie fungieren als Hauptauswahlkriterium in Auswahlverfahren¹ und dienen der Verwirklichung des Grundsatzes der Bestenauslese gemäß Artikel 33 Abs. 2 GG (Bodenowitz, 2019, Rn. 87). Darüber hinaus unterstützen sie unter anderem als PersonalführungsInstrument die Personalplanung (Leppek, 2010, S. 9) und liefern Informationen für die Personalentwicklung (§ 46 Abs. 2 S. 2 Nr. 4 BLV). Diese „Multifunktionalität“ (Bieler & Lorse, 2012, Rn. 71) bedingt hohe Anforderungen an die dienstliche Beurteilung, damit diese ihren Funktionen gerecht werden kann (Nokiel, 2013, S. 284).

Die inhaltliche Aussagekraft der dienstlichen Beurteilung ist ausschlaggebend für deren Eignung als Vergleichsgrundlage bei personellen Auswahlentscheidungen (Gourmelon & Hoffmann, 2017, S. 128f.). Neben der Einhaltung eines vorgegebenen Beurteilungsverfahrens sind die Heranziehung zuverlässiger Erkenntnisquellen, eine ganzheitliche und differenzierte Leistungserfassung sowie die Anwendung gleicher Beurteilungsmaßstäbe nur einige der Voraussetzungen für eine inhaltlich aussagekräftige Beurteilung².

Die Beurteiler³ werden mit einer verantwortungsträchtigen Führungsaufgabe betraut, welche dem Anwender viel abverlangt (Meixner, 2020, S. 124). Der Beurteiler hat nicht nur die Vorgaben der Beurteilungsrichtlinien einzuhalten (vgl. § 50 Abs. 1 BLV), sondern hat sich neben Gesetzen auch an der Rechtsprechung von Bundesverfassungsgericht sowie Bundesverwaltungsgericht zu orientieren (Baidoo, 2018, S. 9). Diese Komplexität an Vorgaben hat der Beurteiler in der Praxis umzusetzen. Dabei hat er den Beamten gerecht, unvoreingenommen und möglichst objektiv zu beurteilen⁴. In welchem Ausmaß die Beurteiler diesen Anforderungen gerecht werden (können), bestimmt maßgeblich die Qualität der dienstlichen Beurteilung.

Personalbeurteilungen erweisen sich in der Praxis jedoch oftmals als „Subjektivitätsfalle[n]“ (Bieler & Lorse, 2012, Rn. 3). Eine Vielzahl an Einflussfaktoren kann eine realitätsgerechte Leistungserfassung negativ beeinflussen. Neben klassischen Beurteilungsfehlern und mikropolitischen Erwägungen des Beurteilers, kann beispielsweise auch durch die Vorgabe von Richtwerten eine realitätsgerechte Leistungserfassung beeinträchtigt werden (u.a. Gourmelon, Seidel & Treier, 2014, S. 77). Die dienstliche Beurteilung steht

¹ BVerwG, Beschl. v. 20.06.2013 – 2 VR 1/13, juris Rn. 18.

² BVerwG, Urt. v. 04.11.2010 – 2 C 16/09 -, BVerwGE 138, 102 - 122, juris Rn. 46.

³ Obwohl in dieser Arbeit ausschließlich die männliche Form genutzt wird, sind stets alle Geschlechter gemeint.

⁴ BVerwG, Urt. v. 12.03.1987 – 2C 36.86, Wolters Kluwer Rn. 10.

daher sowohl in der Fachliteratur als auch vielfach bei den Beschäftigten der öffentlichen Verwaltung in der Kritik: Überwiegend wird die Meinung vertreten, dass der Inhalt dienstlicher Beurteilungen gerade nicht das tatsächliche Leistungsbild widerspiegelt (u.a. Bieler & Lorse, 2012, Rn. 5; Gourmelon et al., 2014, S.77).

Kann die dienstliche Beurteilung dem „Anspruch auf größtmögliche Objektivität und Vergleichbarkeit“ (Bieler & Lorse, 2012, Rn. 14) durch eine realitätsgerechte Leistungserfassung überhaupt gerecht werden? Oder ist eine aussagekräftige dienstliche Beurteilung vielmehr nur ein Wunschdenken der „Regelungswelt“ (Bieler & Lorse, 2012, Rn. 5), welches in der kommunalen Wirklichkeit keinen Bestand hat?

Ziel dieser Arbeit ist es durch Erhebung eines Meinungsbildes der Beurteiler eine Antwort auf die Frage zu finden, inwiefern die dienstliche Beurteilung aus Sicht der Beurteiler die Eignung, fachliche Leistung und Befähigung realitätsgerecht widerspiegelt.

2. Die dienstliche Beurteilung und deren Bedeutung in Stellenbesetzungsverfahren

Nachfolgend wird das Instrument der dienstlichen Beurteilung dargestellt und rechtlich eingeordnet. Weitergehend werden die hohen Verfahrensanforderungen an die dienstliche Beurteilung verdeutlicht sowie ihre ausschlaggebende Kraft in Auswahlverfahren dargestellt.

2.1 Was ist eine „dienstliche Beurteilung“?

Die dienstliche Beurteilung ist eine „schriftliche dienstliche Äußerung des Beurteilers [...] über die während eines Beurteilungszeitraumes [...] erbrachten Leistungen eines Beamten, über seine Befähigung, unter Umständen auch über seine Eignung für ein erstrebtes Amt im statusrechtlichen [...] Sinne“ (Schnellenbach, 2013, § 11 Rn. 6). Primär soll die dienstliche Beurteilung als Vergleichsgrundlage für Auswahlentscheidungen dienen (Bieler & Lorse, 2012, Rn. 14).

Beurteilungen lassen sich anhand des Beurteilungszeitpunkts in Regel- und Bedarfsbeurteilung⁵ differenzieren (Schnellenbach, 2013, § 11 Rn. 11). Regelbeurteilungen werden in regelmäßigen Zeitabständen – gemäß § 48 Abs. 1 BLV „spätestens alle drei Jahre“ – zu festgelegten Beurteilungsstichtagen erstellt (Bodenowitz, 2019, Rn. 224).

Gemäß § 48 Abs. 1 BLV ist eine Anlassbeurteilung dann zu erstellen, wenn „es die dienstlichen oder persönlichen Verhältnisse erfordern“. Eine

⁵ Auch Anlassbeurteilung genannt.

Anlassbeurteilung wird insbesondere vor Beförderungsentscheidungen erforderlich, wenn aktuelle, vergleichbare Regelbeurteilungen fehlen (Bieler & Lorse, 2012, Rn. 80). Die Probezeitbeurteilung lässt sich als Unterfall der Anlassbeurteilung klassifizieren (Schnellenbach, 2013, § 11 Rn. 12).

2.2 Rechtsgrundlagen

Den rechtlichen Rahmen auf Verfassungsebene bildet Artikel 33 Abs. 2 GG. Demnach hat jeder Deutsche „nach seiner Eignung, Befähigung und fachlichen Leistung“ gleichen Zugang zu jedem öffentlichen Amt. Artikel 33 Abs. 2 GG dient dem öffentlichen Interesse an einer Gewährleistung der bestmöglichen Erfüllung hoheitlicher Aufgaben sowie dem berechtigten Interesse des Beamten an seinem beruflichen Fortkommen⁶. Gemäß dieser Vorschrift sind öffentliche Ämter entsprechend des Leistungsprinzips unter Berücksichtigung des Grundsatzes der Bestenauslese zu besetzen. Die Auswahl des bestgeeigneten Bewerbers hat somit anhand der Kriterien der Eignung, Befähigung und fachlichen Leistung zu erfolgen (Badura, Art. 33 GG, Rn. 26). Die dienstliche Beurteilung dient insoweit der Verwirklichung des Leistungsprinzips⁷.

Auf Gesetzesebene des Bundes finden sich allgemeine Regelungen unter anderem in §§ 21 und 22 BBG; auf Länderebene sind sie meist in den jeweiligen Landesbeamtengesetzen oder Laufbahnverordnungen verortet (Bieler & Lorse, 2012, Rn. 42). Gemäß § 21 S. 1 BBG sind Beamte anhand der Kriterien Eignung, Befähigung und fachliche Leistung regelmäßig zu beurteilen. Die inhaltliche Ausgestaltung des Beurteilungsverfahrens nimmt der Verordnungsgeber in den §§ 48 – 50 BLV vor (Schnellenbach, 2013, § 11 Rn. 3).

Eine gesetzliche Beurteilungspflicht besteht gemäß § 21 BBG nur für Beamte. Den Tarifverträgen im öffentlichen Dienst ist hingegen keine Pflicht der Beurteilung von Arbeitnehmern zu entnehmen (Gourmelon & Hoffmann, 2017, S. 115). Das Bundesarbeitsgericht hat dem Arbeitgeber aber mit Urteil vom 10.03.1982⁸ ein sogenanntes Beurteilungsrecht zuerkannt. Auch in der Praxis wird oftmals der persönliche Geltungsbereich von Beurteilungsrichtlinien auf Arbeitnehmer ausgeweitet (Bieler & Lorse, 2012, Rn. 272).

§ 2 BLV enthält Legaldefinitionen des „Dienstrechtstrias“ (Bieler & Lorse, 2012, Rn. 35) Eignung, Befähigung und fachliche Leistung: Gemäß § 2 Abs. 2 BLV erfasst die Eignung „insbesondere Persönlichkeit und charakterliche Eigenschaften, die für ein bestimmtes Amt von Bedeutung sind“. Sie

⁶ BVerfG, Nichtannahmebeschluss v. 20.09.2007 – 2 BvR 1972/07, juris Rn. 8.

⁷ BVerwG, Urt. v. 01. 03.2018 – 2 A 10/17 –, BVerwGE 161, 240 - 255, juris Rn. 29.

⁸ BAG, Urt. v. 10.03.1982 – 5 AZR 927/79 –, BAGE 38, 141 - 148, juris Rn. 22.

bezieht sich gleichermaßen auf die körperliche, geistige und charakterliche Eignung (Kessler, 2016, Eignung). Die Befähigung umfasst die allgemein für die dienstliche Verwendung wesentlichen „Fähigkeiten, Kenntnisse, Fertigkeiten und sonstigen Eigenschaften“ (§ 2 Abs. 3 BLV). Sie besteht aus der Laufbahnbefähigung sowie aus der individuellen Befähigung des Bewerbers (Gourmelon & Hoffmann, 2017, S. 32). Die fachliche Leistung ergibt sich aus den Arbeitsergebnissen, der Arbeitsweise sowie dem Arbeitsverhalten. Bei Vorgesetzten ist ebenso das Führungsverhalten zu beurteilen (§ 2 Abs. 4 BLV). Während die Beurteilung der fachlichen Leistung vergangenheitsorientiert ist, werden die Befähigung und Eignung zukunftsgerichtet prognostiziert (Gourmelon & Hoffmann, 2017, S. 126f.).

Auf untergesetzlicher Ebene werden Einzelheiten des Beurteilungsverfahrens in Verwaltungsvorschriften und Beurteilungsrichtlinien geregelt (Leppek, 2010, S. 6; vgl. § 50 Abs. 1 S. 2 BLV). Die konkrete Gestaltung obliegt dem Ermessen des Dienstherrn aufgrund seiner Organisationshoheit (Gourmelon et al., 2014, S. 174). Zu beachten ist eine Vereinbarkeit mit den gesetzlichen Vorschriften (Bieler & Lorse, 2012, Rn. 45).

2.3 Multifunktionalität

Als „Instrument der Bestenauslese“ (Leppek, 2010, S. 9) dient die dienstliche Beurteilung als Grundlage für jede personelle Auswahlentscheidung im öffentlichen Dienst (Bieler & Lorse, 2012, Rn. 35). In Konkurrenzsituationen um einen Beförderungsposten soll die dienstliche Beurteilung durch individuellen Vergleich den bestgeeigneten Bewerber entsprechend Artikel 33 Abs. 2 GG ermitteln (Gourmelon & Hoffmann, 2017, S. 115). Primärziel ist somit der Auslesezweck, der auf eine bestmögliche Stellenbesetzung abzielt. Dieser schließt den Förderungszweck – entsprechend seiner Leistungen beruflich gefördert zu werden – mit ein (Bodenowitz, 2019, Rn. 196). Bei Beamten auf Probe dient die dienstliche Beurteilung der Feststellung der (Nicht-)Bewährung (Bodenowitz, 2019, Rn. 199).

Daneben dient die Beurteilung gemäß § 46 Abs. 2 Nr. 4 BLV als Instrument der Personalentwicklung. Der individuelle Fortbildungsbedarf soll ermittelt werden, um den Beamten anhand hieraus abgeleiteter Entwicklungsmaßnahmen entsprechend zu fördern (Bieler & Lorse, 2012, Rn. 74).

Zudem unterstützt die dienstliche Beurteilung eine leistungsorientierte Entgeltfindung (Leppek, 2010, S. 9). Exemplarisch sind die Leistungsprämien und -zulagen als leistungsorientierte Bezahlungsinstrumente für Beamte gemäß § 42a BBesG zu nennen. Bei einem Tarifbeschäftigte kann gemäß § 17 Abs. 2 TVöD die Zeit für das Erreichen der Stufen 4 bis 6 der Entgelttabelle verkürzt werden, wenn dieser überdurchschnittliche Leistungen zeigt.

Die dienstlichen Beurteilungen der Arbeitnehmer können somit herangezogen werden, um ihre Leistungsentgelte zu bemessen⁹.

Streitig ist, ob der dienstlichen Beurteilung ein Motivationszweck zuzuschreiben ist (Bieler & Lorse, 2012, Rn. 101). Obschon die dienstliche Beurteilung in der Literatur überwiegend von einem ihr anhaftenden Motivationszweck freigesprochen wird (u.a. Bodanowitz, 2019, Rn. 190), wird dieser Zweck oftmals in Beurteilungsrichtlinien aufgegriffen und als Ziel formuliert (z.B. Senat der Freien und Hansestadt Hamburg, 2013, Ziffer 1.2). Es lässt sich in jedem Fall festhalten, dass gerechte, aussagekräftige Beurteilungen dazu beitragen können, als „Nebenwirkung“ (Bieler & Lorse, 2012, Rn. 76) eine Motivationsförderung hervorzurufen (Bodenowitz, 2019, Rn. 211).

2.4 Beurteilungsverfahren

Trotz eines „Minimums rechtlicher Homogenität“ (Lorse, 2016, S. 445), differieren die Beurteilungsrichtlinien der einzelnen Kommunen aufgrund des Gestaltungsspielraums des Dienstherrn (vgl. § 50 Abs. 1 S. 2 BLV) mehr oder weniger stark. Aufgrund dessen soll hier ein verallgemeinernder Überblick über die Verfahrensausgestaltung geschaffen werden.

Zuständig für die dienstliche Beurteilung ist der unmittelbare Dienstvorgesetzte (§ 3 Abs. 2 BBG; Bodanowitz, 2019, Rn. 268). Der Regelfall ist ein mehrstufiges Beurteilungsverfahren, welches sich aus einem Erst- und Endbeurteiler zusammensetzt (Gourmelon & Hoffmann, 2017, S. 137). Dieses „Vier-Augen-Prinzip“ (Bieler & Lorse, 2012, Rn. 182) trägt der Vorgabe in § 50 Abs. 1 BLV Rechnung, dass Beurteilungen in der Regel von mindestens zwei Personen erfolgen. Der unmittelbare Vorgesetzte kann als Erstbeurteiler die Leistungen des zu Beurteilenden am besten einschätzen. Der Endbeurteiler – häufig die dienstvorgesetzte Stelle – hat darauf hinzuwirken, dass die Beurteilungsmaßstäbe einheitlich angelegt werden (Leppek, 2010, S. 17).

Eine gesetzliche Pflicht zur Anhörung des Beamten vor Erstellung der Beurteilung besteht grundsätzlich nicht; eine Anhörungspflicht kann sich aber aus den Beurteilungsrichtlinien ergeben (Brinktrine & Schollendorf, § 21 BBG, Rn. 18).

Gemäß § 50 Abs. 3 S. 1 BLV ist die Beurteilung dem Beamten in ihrem vollen Wortlaut zu eröffnen und mit ihm zu besprechen. Gegenstand ist hier die bereits fertig gestellte Beurteilung, zu welcher sich der Beamte äußern und Einwände erheben kann (Leppek, 2010, S. 20). Zwischen Bekanntgabe und dem finalen Beurteilungsgespräch sollte der Beamte mindestens zwei

⁹ BAG, Urt. v. 18.08.2009 – 9 AZR 617/08, juris Rn. 29.

Arbeitstage Zeit bekommen, um sich mit dem Inhalt der Beurteilung auseinandersetzen zu können (Schnellenbach, 2013, § 11 Rn. 29).

Gemäß § 50 Abs. 3 S. 2 BLV ist die dienstliche Beurteilung nach Durchführung des Beurteilungsgesprächs zur Personalakte zu nehmen. Eine Pflicht hierzu besteht, da die dienstliche Beurteilung in einem „unmittelbaren inneren Zusammenhang“ mit dem Dienstverhältnis (§ 50 S. 2 BeamStG; § 106 Abs. 1 S. 4 BBG) steht.

2.5 Beurteilungsinhalt

Da die dienstliche Beurteilung anhand des Statusamts bezogen auf den konkreten Dienstposten erfolgt, stellt die Aufgabenbeschreibung das „fachliche Fundament der dienstlichen Beurteilung“ (Bieler & Lorse, 2012, Rn. 97) dar. Die Aufgaben und Tätigkeiten des Beamten müssen sich aus der Beurteilung entnehmen lassen (Schnellenbach, 2013, § 11 Rn. 38).

Die dienstliche Beurteilung enthält Einschätzungen hinsichtlich Eignung, Begabung und fachlicher Leistung¹⁰. Die Beurteilungen sind regelmäßig als „merkmalsorientierte Einstufungsverfahren“ (Bieler & Lorse, 2012, Rn. 159) ausgestaltet. Der Beamte wird anhand den in den Beurteilungsrichtlinien vorgegeben Einzelmerkmalen beurteilt (Leppek, 2010, S. 14). Typische Kategorien der Merkmale sind Arbeitsmenge, Arbeitsgüte, Arbeitsweise sowie – insofern Führungsaufgaben übernommen werden – der Führungserfolg (Schnellenbach, 2013, § 11 Rn. 42). Oftmals wird zur Einschätzung der Merkmale sowie des Gesamтурteils eine fünf- bis siebenstufige Skalierung vorgegeben (Marcus & Schuler, 2006, S. 447), welche von einem „vertikalen Mittelpunkt durchschnittlicher Leistungen“ ausgeht (Bieler & Lorse, 2012, Rn. 159). In Bayern erfolgt die Bewertung hingegen anhand einer Skala von eins bis 16 Punkten (Art. 59 Abs. 1 S. 1 LlbG).

Gemäß § 49 Abs. 3 BLV schließt die dienstliche Beurteilung mit einem Gesamтурteil ab. Allein das Gesamтурteil wird als maßgebliche Vergleichsgrundlage bei Auswahlentscheidungen herangezogen¹¹ und entscheidet damit über die Karrierechancen des Beurteilten (Bieler & Lorse, 2012, Rn. 180). Das Gesamтурteil unterliegt dem „Plausibilitätsgebot“ (Gourmelon & Hoffmann, 2017, S. 132), d.h. es muss sich nachvollziehbar aus den Einzelbewertungen ergeben. Es darf nicht in „unlösbarem Widerspruch“¹² zu den Einzelbewertungen stehen. Insbesondere darf es nicht rechnerisch als arithmetisches Mittel aus den Einzelurteilen ergehen; vielmehr ist eine individuelle Gewichtung der Merkmale vorzunehmen (Leppek, 2010, S. 15; Bieler &

¹⁰ OVG NRW, Beschl. V. 03.05.2010 – 6 B 1603/09, juris Rn. 27.

¹¹ BVerwG, Beschl. v. 19.12.2014 – 2 VR 1/14, juris Rn. 22.

¹² OVG NRW, Beschl. v. 28.06.2006 – 6 B 618/06, juris Rn. 10.

Lorse, 2012, Rn. 177). Das Gesamturteil ist zwecks besserer Nachvollziehbarkeit zu begründen (Gourmelon & Hoffmann, 2017, S. 132).

Gemäß § 49 Abs. 3 BLV muss die dienstliche Beurteilung einen Vorschlag für die weitere dienstliche Verwendung enthalten. Dieser enthält eine Einschätzung darüber, ob der zu Beurteilende auf dem Dienstposten verbleiben, umgesetzt oder befördert werden soll (Leppek, 2010, S. 16).

2.6 Beurteilungsmaßstab

Gemäß § 50 Abs. 1 S. 1 BLV erfolgt die dienstliche Beurteilung „nach einem einheitlichen Beurteilungsmaßstab unter Berücksichtigung der Anforderungen des Amtes“. Auch das Bundesverwaltungsgericht hat in seinem Beschluss vom 20.06.2013¹³ klargestellt, dass sich die dienstliche Beurteilung auf das Statusamt – und gerade nicht auf den konkreten Dienstposten – beziehen muss. Das Amt im statusrechtlichen Sinne kennzeichnet die allgemeine Rechtsstellung des Beamten. Es definiert sich durch die Zugehörigkeit zu einer Laufbahnguppe, der Besoldungsgruppe sowie der Amtsbezeichnung (Leppek, 2019, Rn. 55).

Die Einhaltung eines einheitlichen, objektiven und gerechten Beurteilungsmaßstabs ist der „zentrale Erfolgsfaktor dienstlichen Beurteilens“ (Bieler & Lorse, 2012, Rn. 113). Die Gefahr, dass sachwidrige Erwägungen in die Beurteilung miteinfließen, gilt es zu unterbinden¹⁴, damit das Leistungsprinzip nicht unterlaufen wird. Zur Wahrung eines einheitlichen Maßstabs wird neben der bereits erläuterten Zuständigkeitsverteilung auf mehrere Personen (vgl. § 50 Abs. 1 S. 1 BLV) häufig auf „Richtwertempfehlungen“ zurückgegriffen (Bieler & Lorse, 2012, Rn. 114).

§ 50 Abs. 2 S. 1 BLV sieht vor, dass der Anteil der höchsten Note 10 %, bei der zweithöchsten Note 20 % nicht überschreiten soll. Ziel ist es durch Richtwerte eine Konzentration der Gesamturteilsnoten im oberen Bereich der Skala zu vermeiden und somit eine hinreichende Differenzierung zu gewährleisten (Leppek, 2010, S. 15f.). Dies kommt der Aussagekraft sowie Vergleichbarkeit von Beurteilungen zugute¹⁵. Rechtliche Voraussetzung für die Einführung von Richtwerten ist eine hinreichend große Vergleichsgruppe mit möglichst homogener Aufgabenstruktur¹⁶. Insbesondere in kleinen Dienststellen ist es jedoch oft nicht möglich, Vergleichsgruppen zu bilden, die diesen Vorgaben entsprechen (Bieler & Lorse, 2012, Rn. 117); in diesem Fall

¹³ U.a. BVerwG, Beschl. v. 20.06.2013 – 2 VR 1/13, juris Rn. 18.

¹⁴ OVG Münster, Besch. v. 30.11.2015 – 6 B 1080/15, juris Rn. 26.

¹⁵ BVerwG, Urt. v. 24.11.2005 – 2 C 34/04, juris Rn. 13, 15.

¹⁶ Ebd. Rn. 15.

sind die Beurteilungen in anderer „geeigneter Weise“ zu differenzieren (§ 50 Abs. 2 S. 3 BLV).

Eine andere Möglichkeit der Maßstabswahrung stellen einheitliche Niveauvorgaben dar. Sie geben vor, dass der Mittelwert der Skala die durchschnittlich vergebene Note darstellen soll (Laufer, 2008, S. 116). Sie geben keine streng einzuhaltenden Quoten vor und können somit als eine abgeschwächte Form der Richtwerte angesehen werden.

Darüber hinaus können Beurteilungskonferenzen in den Beurteilungsrichtlinien vorgesehen sein (Bieler & Lorse, 2012, Rn. 129). Mit Beurteilungskonferenzen wird auf die „Initiierung eines Selbstreflektionsprozesses [sic!] der Beurteiler“ (Bieler & Lorse, 2012, Rn. 131) abgezielt. Im Austausch mit anderen Beurteilern kann der eigene Beurteilungsmaßstab kritisch reflektiert und die Basis eines gemeinsamen Beurteilungsmaßstabs festgelegt werden (Leppek, 2010, S. 19).

2.7 Rolle der dienstlichen Beurteilung in Stellenbesetzungsverfahren

In personellen Auswahlverfahren kommt der dienstlichen Beurteilung eine „Monopolstellung“ (Lorse, 2016a, Rn. 215a) zu: Nach der Rechtsprechung des Bundesverwaltungsgerichts¹⁷ sind Auswahlentscheidungen grundsätzlich anhand aktueller und inhaltlich aussagekräftiger Beurteilungen vorzunehmen¹⁸. Die Frage, wann eine dienstliche Beurteilung noch hinreichend aktuell ist, wird in der Rechtsprechung unterschiedlich beantwortet. Grundsätzlich genügen Regelbeurteilungen innerhalb des Regelbeurteilungszeitraums – d.h. im Regelfall, wenn sie nicht älter als drei Jahre sind (vgl. § 22 Abs. 1 BBG) – dem Aktualitätserfordernis (Gourmelon & Hoffmann, 2017, S. 121f.; Braun, 2019, S. 1588).

Zunächst ist auf das abschließende Gesamturteil abzustellen¹⁹. Liegen gleiche Gesamтурteile vor, handelt es sich um Beurteilungen, die „im Wesentlichen gleich“ (Bieler & Lorse, 2012, Rn. 216) sind. Ein Leistungsgleichstand aufgrund gleicher Gesamтурteile liegt allerdings nur dann vor, wenn sich die Bewerber im gleichen statusrechtlichen Amt befinden (Gourmelon & Hoffmann, 2017, S. 147). Der „Grundsatz vom höheren Statusamt“ (Schnellenbach, 2018, Rn. 73) sorgt dafür, dass bei gleichen Gesamтурteilen von Bewerbern aus unterschiedlichen Statusämtern die Beurteilungsnote im höheren Statusamt ein Leistungsvorsprung zuzuerkennen ist. Dies liegt darin

¹⁷ Insb. BVerwG, Beschl. v. 19.12.2014 – 2 VR 1.14, juris; siehe auch BVerwG, Beschl. v. 20.06.2013 – 2 VR 1/13, juris.

¹⁸ BVerwG, Beschl. v. 19.12.2014 – 2 VR 1.14, juris Rn. 22.

¹⁹ Ebd. Rn. 20, 22.

begründet, als dass mit dem Innehaben eines höheren statusrechtlichen Amtes dementsprechend auch höhere Erwartungen verbunden sind²⁰.

Liegen im Wesentlichen gleiche Beurteilungen vor, hat der Dienstherr die Beurteilungen inhaltlich auszuwerten²¹ und Differenzierungen in der Bewertung einzelner Kriterien oder in der verbalen Gesamtwürdigung festzustellen²². Einzelmerkmale können hierbei auf Grundlage des Anforderungsprofils der zu besetzenden Stelle gewichtet werden (Bieler & Lorse, 2012, Rn. 216). Im Übrigen liegt es im Ermessen des Dienstherrn, welche Merkmale er wie gewichtet (Gourmelon & Hoffmann, 2017, S. 148).

Ein Rückgriff auf ältere dienstliche Beurteilungen ist nur ergänzend und erst nach der inhaltlichen Ausschöpfung vorgesehen (Gourmelon & Hoffmann, 2017, S. 144). Hierzu geeignet sind ausschließlich frühere Regelbeurteilungen, da diese dem „Kontinuitätserfordernis“ (Schnellenbach, 2018, Rn. 95) genügen und somit Tendenzen in der Entwicklung offenbaren können.

Ist noch kein Leistungsvorsprung eines Bewerbers erkennbar, kann in einem letzten Schritt auf Hilfskriterien zurückgegriffen werden (Bieler & Lorse, 2012, Rn. 218). Assessment Center sowie Auswahlgespräche dienen daher lediglich als „sekundäre Erkenntnisquellen“ (Schnellenbach, 2018, Rn. 137f.). Neben leistungsbezogenen Hilfskriterien, kann zuletzt auf nichtleistungsbezogene Hilfskriterien (Bieler & Lorse, 2012, Rn. 220) wie die Frauenförderung oder Schwerbehinderteneigenschaft (Gourmelon & Hoffmann, 2017, S. 148; Schnellenbach, 2018, Rn. 181) zurückgegriffen werden.

Die nachfolgende Abbildung (Abb. 1) stellt die Prüfungsreihenfolge vereinfacht dar. Die grundlegende Basis einer Auswahlentscheidung bildet zunächst immer die aktuelle dienstliche Beurteilung. Die schmal zulaufende Form verdeutlicht die Nachrangigkeit des jeweiligen Auswahlkriteriums für die zu treffende Auswahlentscheidung.

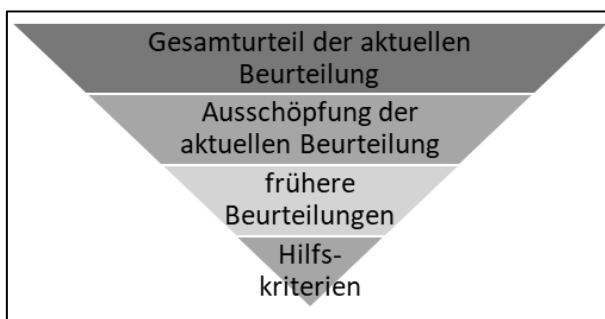


Abb. 1: Prüfungsreihenfolge der Auswahlkriterien in Stellenbesetzungsverfahren (eigene Darstellung).

²⁰ BVerfG, Beschl. v. 04.10.2012 – 2 BvR 1120/12, juris Rn. 13; Gourmelon & Hoffmann, 2017, S. 147.

²¹ Auch „inhaltliche[n] Ausschöpfung“ (Bieler & Lorse, 2012, Rn. 218) genannt.

²² BVerwG, Beschl. v. 19.12.2014 – 2 VR 1.14, juris Rn. 35.

3. Kritik an der dienstlichen Regelbeurteilung

Insofern der dienstliche Beurteilung eine herausgehobene Bedeutung in Auswahlverfahren im öffentlichen Dienst zuteilwird, wird ihre „sachliche Existenzberechtigung“ (Bieler & Lorse, 2012, Rn. 57) vielfach kritisch hinterfragt; denn die Fehlerquellen, die zu einer nur eingeschränkten Aussagekraft im Sinne von nur geringfügig objektiven und vergleichbaren Beurteilungen führen, sind vielfältig (u.a. Leppek, 2010, S. 35ff.; Gourmelon et al., 2014, S. 77, 176). Problematisch ist dies insbesondere vor dem Hintergrund, dass fehlerhafte Beurteilungen auch zu fehlerhaften Auswahlentscheidungen führen (Kampkötter & Sliwka, 2013, S. 48). Daher soll die dienstliche Regelbeurteilung nachfolgend kritisch in den Blick genommen werden.

3.1 Funktionen

Bereits an der Funktion der dienstlichen Beurteilung als Grundlage für Auswahlentscheidungen zu dienen, wird Kritik geübt: Die Personalauswahl würde durch „Fixierung auf das Gesamтурteil [...] zum Zufallsprodukt“ (Baidoo, 2018, S. 196). Da es unwahrscheinlich ist, dass die zu besetzende Stelle dieselben Bedingungen aufweist, sagt die Gesamтурteilsnote nur wenig über die Qualität der zukünftigen Aufgabenerfüllung auf den zu besetzenden Dienstposten aus (Gourmelon et al., 2014, S. 77). Das Gesamтурteil bezieht sich lediglich auf die „abstrakte Laufbahnleistung“ (Baidoo, 2018, S. 177). Problematisch ist daher ferner, dass anhand dieser Note nur der generell Beste unter den Bewerbern ausgewählt wird, nicht aber der Befähigste für den konkreten Dienstposten (Kanne, 2016, S. 244; Baidoo, 2018, S. 154). Spezielle Fachkenntnisse, welche durch die Auswahl anhand des Gesamтурteils unberücksichtigt bleiben, sind jedoch für eine optimale Aufgabenerfüllung von Vorteil (Baidoo, 2018, S. 155).

Dass mit einem einzigen Beurteilungssystem versucht wird, mehrere – teils auch widersprüchliche – Ziele gleichzeitig zu verwirklichen, wird in der Literatur kritisch gesehen (u.a. Breisig, 2012, S. 15). So besteht insbesondere ein Zielkonflikt zwischen dem Ziel der Bestenauslese und „persönlichen Entwicklungszielen“ (Marcus & Schuler, 2006, S. 441). Während Fehlereingeständnisse und ein kritisches Selbstbild des zu Beurteilenden hinsichtlich der Personalentwicklung förderlich sind, kann diese Offenheit, insofern eine Förderung angestrebt wird, hinderlich sein (Marcus & Schuler, 2006, S. 441). Eine positive Selbstdarstellung führt dagegen eher zu einer guten Gesamtnote. Folglich scheinen durch die „Zwecküberfrachtung“ (Breisig, 2012, S. 116) Einbußen in den Zielerreichungsgraden unvermeidbar.

3.2 Person des Beurteilers

Obschon der öffentliche Sektor in Beurteilungsrichtlinien an der „Fassade“ (Breisig, 2012, S. 117) einer dem Objektivitätsanspruch genügenden Beurteilung festhält, wird das Objektivitätideal in der Fachliteratur als unrealistisch eingestuft (u.a. Saremba, 2017, S. 283). Kritikpunkt ist die unvermeidbare Subjektivität des Beurteilers (Breisig, 2012, S. 20): Aufgrund der subjektiven Wahrnehmung und Bewertung des Beurteilers kann die gleiche Leistung niemals zu einem bei jedem Beurteiler identischen Ergebnis führen (Baidoo, 2018, S. 156; auch Breisig, 2012, S. 22). Problematisch ist, dass sich durch Wertungen die Gefahr des Einbezugs sachfremder Erwägungen erhöht; Da neben der Ermittlung des Gesamturteils auch in der Bewertung der Einzelmerkmale subjektive Wertungen vorgenommen werden, spricht *Baidoo* daher auch von dem „Problem der doppelten Wertungsabhängigkeit“ (2018, S. 181).

Wahrnehmungen erfolgen naturgemäß immer selektiv, da die Kapazität der menschlichen Informationsverarbeitung der Umweltreize begrenzt ist (Ansorge & Leder, 2017, S. 10). Dies führt dazu, dass es auch bei gleichen Beobachtungsmöglichkeiten zu verschiedenen Wahrnehmungen kommen kann (Laufer, 2008, S. 9). Neben der selektiven Wahrnehmung kommt es bei der Informationsaufnahme und -verarbeitung zu weiteren „Wahrnehmungsverzerrungen“ (Mentzel, Grotzfeld & Haub, 2012, S. 205). Stellvertretend zu nennen ist hier insbesondere der Überstrahlungs-Effekt, bei dem anhand nur weniger besonders positiver beziehungsweise negativer Eindrücke ein Rückschluss auf das Gesamtbild des Mitarbeiters gezogen wird (Leppek, 2010, S. 36). Der Recency-Effekt beschreibt das Phänomen, dass kürzlich gezeigte Leistungen bei dem Beurteiler am stärksten präsent bleiben; weiter zurückliegende Leistungen fließen hingegen mit weniger Gewicht in die Beurteilung mit ein (Mentzel et al., 2012, S. 205).

„Persönlichkeitsbedingte“ (Mentzel et al., 2012, S. 204) beziehungsweise „beurteilerbedingte“ (Laufer, 2008, S. 44f.) Beurteilungsfehler sind hingegen in der Person des Beurteilers begründet. Der erste Eindruck verleitet dazu, voreilige Schlüsse über einen Menschen zu ziehen (Stracke, 2015, S. 12). Problematisch ist, dass dieser Eindruck – obwohl auf nur wenigen Informationen beruhend – die Wahrnehmung der Person noch lange nachwirkend prägen kann (Laufer, 2008, S. 44). Bei einem Beurteiler, der ungern schlechte Beurteilungen vergibt oder einem Beurteiler, der grundsätzlich dazu neigt schlechter zu beurteilen, zeichnen sich Beurteilungstendenzen ab. Aufgrund ihrer Persönlichkeit tendieren sie eher „zur Milde“ oder „zur Strenge“ (Leppek, 2010, S. 35f.). Zudem beeinflussen Sympathie- oder Antipathieempfinden sowie Vorurteile unbewusst die Beurteilung (Mentzel et al., 2012, S. 204). Daneben können sich auch Emotionen und eigene

Wertvorstellungen stark auf die Beurteilung auswirken (Laufer, 2008, S. 44; Stracke, 2015, S. 14).

In diesem Zusammenhang problematisch zu sehen, ist ebenfalls das Diskriminierungspotenzial von dienstlichen Beurteilungen und damit einhergehende Ungleichbehandlungen (Breisig, 2012, S. 120): So werden Frauen insgesamt schlechter beurteilt²³; auch Berufseinsteiger oder Jüngere erhalten tendenziell schlechtere Beurteilungen (Meixner, 2020, S. 117). Es bleibt dabei unberücksichtigt, dass auch Berufseinsteiger bereits überdurchschnittliche Leistungen erbringen können (Baidoo, 2018, S. 152). Zudem können Teilzeitbeschäftigte, Beschäftigte in niedrigen Besoldungsgruppen und ältere Beschäftigte von Ungleichbehandlungen betroffen sein (Lorse, 2016, S. 446).

Diese Beurteilungsfehler geschehen oftmals unbewusst (Walther, 2018, S. 76). Beurteilungen können jedoch auch bewusst verfälscht werden. Die Ursachen sind vielfältiger Natur (u.a. Mentzel et al., 2012, S. 206): Die Angst vor Konflikten kann das Beurteilverhalten dahingehend beeinflussen, als dass schlechtere Beurteilungen vermieden werden, um ein gutes Arbeitsklima oder persönliche Beziehungen nicht zu gefährden (Bieler & Lorse, 2012, Rn. 3; Marcus & Schuler, 2006, S. 443). *Baidoo* führt aus, dass der Beurteiler durch das Laufbahnprinzip regelrecht gezwungen werde, schlechte Mitarbeiter wegzuloben und gute Mitarbeiter, die er in seiner Organisation halten will, schlecht zu bewerten (2018, S. 159). Darüber hinaus stellt „Ämterpatronage“ (Braun, 2019, S. 1585) in Auswahlverfahren im öffentlichen Dienst eine nicht zu unterschätzende Praxis dar (auch Meixner, 2020, S. 122). Da hierbei persönliche Beziehungen anstelle von herausragenden Leistungen bei Besetzungsentscheidungen ausschlaggebend sind, wird die Funktionsfähigkeit des Gemeinwesens gefährdet (Braun, 2019, S. 1586). Laut *Marcus* und *Schuler* könnte „mikropolitisches Verhalten“ insgesamt stärker auf die Beurteilung Einfluss nehmen als der Wahrnehmungsprozess an sich (2006, S. 443).

Nicht zuletzt können auch die zu beurteilenden Personen die Beurteilung beeinflussen (u.a. Gourmelon et al., 2014, S. 176; Leppek, 2010, S. 38). Dies können sie beispielsweise durch bewusstes Kommunizieren ihrer eigenen Leistung gegenüber der Führungskraft tun (Meixner, 2020, S. 125). Andere Strategien sind das Zeigen der gewünschten Verhaltensweisen ausschließlich in Anwesenheit des Vorgesetzten oder das Herabsetzen von Kollegen mit dem Ziel der Selbstaufwertung (Laufer, 2008, S. 48f.).

²³ Auch die vorgegebenen Bewertungskriterien können diskriminierenden Charakter haben. Näheres zu dem Aspekt der geschlechterneutralen Kriterien unter Punkt 3.3.

3.3 Beurteilungssystem

Laut *Meixner* besteht die Gefahr der Überforderung der Beurteiler, da ein „viel zu komplexes Beurteilungsinstrument“ die Umsetzung der Vorgaben erschwert (2020, S. 118). Deutlich wurde die Komplexität des Beurteilungssystems bereits an der Vielfalt der einzuhaltenden Verfahrensvorgaben²⁴. Die Tatsache, dass das Beurteilungswesen im öffentlichen Dienst nur geringfügig durch Gesetze ausgestaltet ist, sondern vielmehr durch Rechtsprechung des Bundesverwaltungsgerichts und Bundesverfassungsgerichts geprägt ist (Baidoo, 2018, S. 9), dürfte die Übersichtlichkeit und somit eine sichere Umsetzung der Vorgaben in der Praxis zusätzlich erschweren. Eine unzureichende „Praktikabilität“ des Beurteilungssystems kann laut *Marcus* und *Schuler* daher zu einem „K.O.-Kriterium“ werden“ (2006, S. 457).

Da das dienstliche Beurteilen eine „herausgehobene Führungsaufgabe“ ist, sind regelmäßige Schulungen der Beurteiler eine wichtige Komponente (Bieler & Lorse, 2012, Rn. 211). Diese erfolgen jedoch oft unzureichend, da vorausgesetzt wird, dass Führungskräfte schlachtweg über die Fähigkeit zu sachgerechten Beurteilungen verfügen müssen (Gourmelon et al., 2014, S. 174; Stracke, 2015, S. 10). So wird von den Beurteilern beispielsweise erwartet, dass sie das zukünftige Leistungsvermögen des zu Beurteilenden prognostizieren können. Die Anforderungen an die Beurteilertätigkeit werden von *Bieler* und *Lorse* als „,(vielleicht zu)“ (2012, Rn. 14) hoch eingestuft. Die Folge von Überforderung können dann fehlerhafte Beurteilungen sein.

Unkonkrete Vorgaben eröffnen zudem viele Ermessensspielräume für die Beurteiler. Exemplarisch ist die Forderung nach einem einheitlichen Beurteilungsmaßstab zu nennen, bei der es an weitergehenden Konkretisierungen fehlt: So wird lediglich festgelegt, dass sich dienstliche Beurteilungen anhand den Statusanforderungen zu orientieren haben²⁵; welche Anforderungen sich konkret dahinter verbergen, wird hingegen nicht offenbart. So bleibt dem Beurteiler nur die Möglichkeit sich an eigene Vorstellungen zu orientieren (Bieler & Lorse, 2012, Rn. 121). *Meixner* sieht eigenes Ermessen daher als „generelles Problem bei Beurteilungen“ (2020, S. 117) an, welches mitur-sächlich für Beurteilungsverzerrungen ist. Unterschiedliche Beurteiler legen aufgrund von Ermessensspielräumen individuell verschiedene Maßstäbe an (Baidoo, 2018, S. 156). In der Folge werden schon in ein und derselben Kommune unterschiedliche Beurteilungsmaßstäbe angewandt (Baidoo, 2018, S. 47). Erst recht kann man daher annehmen, dass eine Vergleichbarkeit von dienstlichen Beurteilungen unterschiedlicher Dienstherren, welche zudem unter Anwendung unterschiedlicher Beurteilungsrichtlinien erstellt

²⁴ Siehe hierzu insbesondere unter Punkt 2.4 bis 2.6.

²⁵ BVerwG, Beschl. v. 20.06.2013 – 2 VR 1/13, juris Rn. 22.

wurden, nur unter erschweren Bedingungen gegeben ist. Bei systemübergreifenden Auswahlverfahren muss auch ein Arbeitszeugnis hinsichtlich der Bestenauslese vergleichbar gemacht werden (Kenntner, 2019, S. 333), so dass auch hier ein höheres Maß an Interpretation nötig ist (Gourmelon & Hoffmann, 2017, S. 160), um eine Vergleichbarkeit zur dienstlichen Beurteilung herzustellen.

Eine mangelnde Vergleichbarkeit kann darüber hinaus aus dem Umstand folgen, dass jeder Beurteiler einen eigenen Maßstab anhand einer Vergleichsgruppe anwendet (Baidoo, 2018, S. 156). Das Leistungsbild des Einzelnen wird in das Gesamtbild einer homogenen Vergleichsgruppe eingeordnet; erst in dieser Relation erlangt die dienstliche Beurteilung ihre Aussagekraft für Auswahlentscheidungen (Lorse, 2016, S. 449). Wie bereits dargestellt, ist es in der Praxis jedoch oftmals problematisch hinreichend große und homogene Vergleichsgruppen²⁶ zu bilden. Nicht zuletzt ist es auf die Heterogenität der Aufgabenbereiche in einer Kommune zurückzuführen, dass manche Vergleichsgruppen auf Basis der Laufbahn, wieder andere anhand der Fachrichtung gebildet werden müssen (Lorse, 2016, S. 446). Die Wertung des Vorgesetzten ist jedoch auf diese spezifische Vergleichsgruppe bezogen; sie ist maßstabsbildend (Baidoo, 2018, S. 156). Dieser Aspekt führt – insoweit Vergleichsgruppen anhand verschiedener Basen gebildet werden – zur Anwendung verschiedener Maßstäbe. Ein einheitlicher Beurteilungsmaßstab ist jedoch unabdingbar für eine aussagekräftige Beurteilung (Gourmelon & Hoffmann, 2017, S. 128).

Schon bei der Bildung der Vergleichsgruppen können unterschiedliche Leistungsniveaus geschaffen werden (Laufer, 2008, S. 116), was sich auf den Maßstab auswirken kann: Die Note, welche die durchschnittliche Leistung widerspiegeln soll, ist nicht überall durch ein identisches Leistungsbild geprägt. So ist bei objektiv eher leistungsschwachen Mitarbeitergruppen die Durchschnittsnote von einem niedrigeren Niveau geprägt als bei einer Gruppe, in der sich überwiegend leistungsstarke Mitarbeiter befinden.

In diesem Zusammenhang wird auch die unter Punkt 2.6 bereits dargestellte Einführung von Richtwerten zur Wahrung der Differenziertheit der Beurteilungen kritisch gesehen²⁷. Richtwertvorgaben liegen der Annahme zugrunde, dass sich in einer Gruppe überwiegend durchschnittlich leistungsstarke Beschäftigte befinden, jedoch nur wenige leistungsstarke sowie leistungsschwache (Breisig, 2012, S. 65). Insbesondere bei kleineren Gruppen trifft diese „Normalverteilungskurve“ jedoch oft nicht zu (Laufer, 2008, S. 116). Gruppen mit besonders leistungsstarken Beschäftigten können so

²⁶ Siehe unter Punkt 2.6.

²⁷ Zur Kritik an Richtwerte ausführlicher: Bodanowitz, 2019, Rn. 406ff.

demotiviert werden, da die Einhaltung von Richtwerten eine „ordnungsgemäße Leistungsbestimmung“ verhindert (Baidoo, 2018, S. 159). *Kanne* bedeutet Quotenvorgaben insofern als ein „Spannungsfeld der Gerechtigkeit“ (2016, S. 243). Richtwerte dürfen zum Zweck der Einzelfallgerechtigkeit zwar überschritten werden, aus Sicht der Beschäftigten werden sie dennoch als einschränkend wahrgenommen (Saremba, 2017, S. 278).

Auch die Kriterienauswahl kann, insofern nicht auf die Auswahl geschlechtsneutraler Kriterien geachtet wird, die Beurteilungsqualität negativ beeinflussen (Bieler & Lorse, 2012, Rn. 141). Dem Kriterium Durchsetzungsfähigkeit wird beispielsweise eine „frauenfeindliche Tendenz bescheinigt“ (Lorse, 2016, S. 451), da es als streitsüchtiges Verhalten fehlinterpretiert wird. Neben der Auswahl können sich auch die Anzahl der Beurteilungskriterien sowie die Festlegung der Skala auf die Reliabilität der dienstlichen Beurteilung auswirken (Meixner, 2020, S. 124). So können zu viele Kriterien zu mangelnder Sorgfalt veranlassen (Mentzel et al., 2012, S. 180), beispielsweise eine Skala mit neun Abstufungen zu viele Differenzierungsmöglichkeiten offerieren (S. 184).

Weiterhin problembehaftet sind die Leistungskriterien dahingehend, als dass sie als „unvollkommene Annäherungen“ versuchen ein „hypothetisches Konstrukt“ – die Leistung – abzubilden (Marcus & Schuler, 2006, S. 435). Kriterien können in der Folge nie in aller Vollständigkeit die tatsächliche Leistung erfassen (Gourmelon et al., 2014, S. 175). Da jeder Beurteiler eine eigene Vorstellung davon hat, was er unter den einzelnen Kriterien versteht, kann es auch hier zu „Vergleichsverzerrungen“ (Bieler & Lorse, 2012, Rn. 136) infolge von interpretationsbedürftigen Kriterien kommen (auch Breisig, 2012, S. 49).

Zwingende Voraussetzung der Beurteilung ist, dass der Erstbeurteiler eine ausreichende Möglichkeit der Beobachtung des zu Beurteilenden hat (Lorse, 2016, S. 453). Ausreichend viele Beobachtungsmöglichkeiten zu erhalten, gestaltet sich jedoch insbesondere bei Führungskräften mit großen Führungsspannen schwierig (Bieler & Lorse, 2012, Rn. 136). Je mehr Mitarbeiter zu beurteilen sind und je weniger Zeit dem Beurteiler für Beobachtungen zur Verfügung steht, desto eher wird die Beobachtung zu einer „stichprobenhaften Sammlung von Einzelbeobachtungen“ (Bieler & Lorse, 2012, Rn. 137). Daneben beeinflusst auch die Art der Dokumentation die Beurteilung. Es geraten vor allem positive Verhaltensweisen ins Vergessen, da Negatives oft eher im Gedächtnis bleibt (Mentzel et al., 2012, S. 191). Auch eine räumliche Distanz kann die Beobachtungsdichte beeinflussen: Zu denken ist insbesondere an Beschäftigte, die im Außendienst tätig sind. Hier sind Verhaltensmerkmale, welche umfangreiche Beobachtungen bedürfen, nur schwer beurteilbar. Ergebnisse treten in den Vordergrund, welche jedoch den Prozess

der Leistungsentstehung gänzlich außen vor lassen (Bieler & Lorse, 2012, Rn. 136; auch Gourmelon et al., 2014, S. 175). In Folge dessen fließen verschiedene ausgeprägte Beurteilungsgrundlagen in die Beurteilung mit ein.

Die Fülle an Faktoren, welche sich nachteilig auf den Anspruch einer objektiven und vergleichbaren dienstlichen Beurteilung auswirken können, dürfte das „Dilemma zwischen Anspruch und Wirklichkeit“ (Meixner, 2020, S. 117) verdeutlicht haben.

4. Zielsetzung und Fragestellung

Neben einem objektiv-darstellenden Teil soll diese Arbeit eine subjektive Komponente in Form eines Meinungsbildes der Beurteiler in Bezug auf das Beurteilungssystem umfassen.

Ziel ist es, Informationen zu erheben, inwiefern die dienstliche Beurteilung aus Sicht der Beurteiler die Eignung, fachliche Leistung und Befähigung realitätsgerecht widerspiegelt. Es sollen Faktoren identifiziert werden, die sich in der Praxis negativ auf die Beurteiler und ihr Beurteilungsverhalten auswirken und somit die Aussagekraft der dienstlichen Beurteilung beeinträchtigen. Darüber hinaus sollen die Ziele der dienstlichen Beurteilung kritisch dahingehend hinterfragt werden, ob sie erreicht werden oder nicht.

Aus Praktikabilitätsgründen beschränkt sich der Fragebogen ausschließlich auf die dienstliche Regelbeurteilung.

Die Arbeitshypothese lautet, dass ein überwiegend kritisches Stimmungsbild vorherrscht, bei dem die Kritik an der dienstlichen Regelbeurteilung überwiegt. Die hervorgebrachte Kritik seitens der Beurteiler könnte – bei entsprechender Übertragbarkeit auf andere Kommunen – Anregungen dafür geben, das Beurteilungssystem zu optimieren, einzelne Bestandteile des Beurteilungssystems zu modifizieren oder dessen Funktion als Instrument der Besetzungsklausur kritisch zu überdenken.

5. Datenerhebung

Die Daten wurden mittels eines Fragebogens erhoben, der mithilfe der Software umfrageonline.com erstellt wurde. Als Medium ist somit eine Online-Befragung genutzt worden.

5.1 Methodenwahl

Als wissenschaftliche Methode wurde die Erhebungsmethode Fragebogen ausgewählt, um möglichst viele Vertreter der Zielgruppe erreichen zu können. Die Durchführung von Interviews hätte aufgrund des hohen Aufwands den zeitlichen Rahmen gesprengt und zudem nur mit wenigen, ausgewählten Vertretern der Zielgruppe durchgeführt werden können.

Neben der unkomplizierten Handhabung und der Möglichkeit der Erhebung einer großen Stichprobe (Brosius, Koschel & Haas, 2009, S. 126), bieten Online-Befragungen den Vorteil, dass sie anonym erfolgen und somit ehrlichere Antworten generieren können (Jonkisz, Moosbrugger & Brandt, 2012, S. 69).

Der Fragebogen wurde ausgewählt, da es mithilfe dieser Methode am besten gelingen kann, ein breites Meinungsbild über verschiedene Kommunen und Ämter hinweg zu erhalten.

5.2 Durchführung und Stichprobenerhebung

Nach Fertigstellung des Fragebogens, wurden mehrere Kommunen kontaktiert und um Weiterleitung des Umfragelinks an die Erstbeurteiler gebeten²⁸. Durch die Teilnahme mehrerer Kommunen an der Umfrage sollte zum einen ein kommunenübergreifendes Meinungsbild generiert und somit die Chance einer Übertragbarkeit der Ergebnisse auch auf andere Kommunen erhöht werden. Zum anderen war der Nebeneffekt, dass Kritik an der dienstlichen Beurteilung nicht auf die Beurteilungsrichtlinien einer bestimmten Stadt zurückgeführt werden kann. Dies sollte die Bereitschaft der Kommunen an der Umfrage zu dem kritikbehafteten Thema der dienstlichen Beurteilung positiv beeinflussen.

Um eine Weiterleitung so einfach wie möglich zu gestalten, ist der Link zum Fragebogen in einer vorformulierten E-Mail an die Erstbeurteiler eingebettet worden. In der E-Mail an die Erstbeurteiler hat sich die Verfasserin kurz vorgestellt und ihr Vorhaben sowie das Ziel der Umfrage kurz erläutert. Unter dem Hinweis, dass die Umfrage anonym erfolgt und die Umfrageergebnisse veröffentlicht werden, ist um eine Teilnahme gebeten worden. Die Frist zur Teilnahme an der Umfrage wurde auf drei Wochen festgelegt²⁹, damit den Befragten genügend Zeit zur Verfügung steht.

Die Zielgruppe der Umfrage bildeten die Erstbeurteiler. Führungskräfte, welche ihre Mitarbeiter regelmäßig beurteilen, sind selbst Bestandteil des Beurteilungssystems und somit am besten in der Lage, die Ziele und Ansprüche an die dienstliche Beurteilung seitens Gesetze und Rechtsprechung mit der kommunalen Wirklichkeit abzugleichen. Sie gewähren einen Blick auf das System von innen heraus.

Die Stichprobenerhebung wurde während der COVID-19-Pandemie durchgeführt. Dieser Umstand führte insgesamt zu einer geringeren Teilnahmebereitschaft der Kommunen, da diese ihre Beschäftigten durch die Teilnahme

²⁸ Siehe Anlage 1.

²⁹ Siehe Anlage 1.

an einer Umfrage nicht zusätzlich belasten wollten und somit einige angefragte Kommunen von einer Weiterleitung des Umfragelinks absahen.

Insgesamt haben Erstbeurteiler von sieben Kommunen aus zwei verschiedenen Bundesländern an der Umfrage teilgenommen. Es ist darauf hinzuweisen, dass die Kommunen die Umfrage überwiegend nur an einen Teil der Zielgruppe der Erstbeurteiler weitergeleitet haben. So erfolgte die Weiterleitung beispielsweise in einer Kommune innerhalb eines Referates, in einer anderen lediglich an acht Erstbeurteiler. Auch dies hat sich auf die Stichprobengröße ausgewirkt.

5.3 Aufbau des Fragebogens

Bei der Gestaltung des Fragebogens ist darauf geachtet worden, diesen möglichst übersichtlich zu gestalten. Aufgrund dessen wurde der Fragebogen thematisch aufgeteilt: Teil A fragt die Angaben zur Person des Befragten ab. Teil B beschäftigt sich mit den Zielen der dienstlichen Regelbeurteilung, während sich Teil C mit der realitätsgerechten Erfassung von Eignung, fachlicher Leistung und Befähigung der zu Beurteilenden befasst.

Zwischen den einzelnen Abschnitten wurden Befragtenhinweise eingefügt. Sie enthalten zum einen Anweisungen, wie bei der Beantwortung der nachfolgenden Fragen vorzugehen ist (Porst, 2014, S. 149) und dienen als Übergleitung in den neuen Themenbereich³⁰.

Bei der Formulierung der einzelnen Fragen beziehungsweise Aussagen wurde darauf geachtet, diese möglichst kurz, klar und verständlich zu halten. Doppelte Verneinungen und Nebensätze wurden vermieden, um Missverständnisse zu vermeiden (Jonkisz et al., 2012, S. 64). Wurden Fach- oder Oberbegriffe genutzt, bei denen Interpretationsspielraum besteht, wurden in Befragtenhinweisen Definitionen oder Beispiele³¹ gegeben (Jonkisz et al., 2012, S. 65). Zudem ist auf eine genderneutrale Sprache geachtet worden.

Auf der ersten Seite der Umfrage wurde nochmals eine anonyme Auswertung zugesichert und den Befragten für ihre Teilnahme gedankt³². Dies sollte die Motivation der Befragten steigern, die Umfrage bis zum Ende durchzuführen und auch kritische Fragen ehrlich zu beantworten. Damit es nicht zu Missverständnissen kommt, wurde darüber hinaus zu Beginn darauf hingewiesen, dass der Begriff Regelbeurteilung gleichbedeutend zur periodischen Beurteilung (vgl. Art. 56 LbG) ist.

³⁰ Siehe exemplarisch Anlage 2 – Teil C.

³¹ Siehe exemplarisch Anlage 2 – Teil B, Frage 1 oder Teil C – Frage 1a.

³² Siehe Anlage 2 – Einleitung.

Teil A behandelt die persönlichen Angaben und umfasst drei Fragen. Auf demografische Angaben zu Alter und Geschlecht ist verzichtet worden, da sie nicht hinreichend relevant für die Fragestellung sind (Jonkisz et al., 2012, S. 69).

1. In welchem Bereich sind Sie in Ihrer Kommune tätig?³³

- Allgemeine Verwaltung
- Finanzen
- Recht, Sicherheit und Ordnung
- Schule und Kultur
- Soziales, Jugend und Gesundheit
- Bauwesen
- Öffentliche Einrichtungen
- Wirtschaft und Verkehr
- Sonstiges

Mit dieser Frage sollte herausgefunden werden, in welchem Bereich der jeweilige Beurteiler tätig ist. Auf diese Weise kann überprüft werden, welche Bereiche mit der Stichprobe abgedeckt werden. Es kann aus insgesamt neun Bereichen, welche an dem KGSt®-Produktplan (KGSt, 2019) angelehnt sind, ausgewählt werden.

2. Wie viele Mitarbeiter/-innen beurteilen Sie regelmäßig?³⁴

Ziel der Frage ist, die Größen der Führungsspannen herauszufinden. Die Frage soll Aufschluss darüber geben, wie viele Regelbeurteilungen der einzelne Beurteiler zu erstellen hat.

3. Seit wie vielen Jahren sind Sie in einer Führungsposition tätig?³⁵

Diese Frage zielt darauf ab, zu erfahren, inwiefern bereits Führungserfahrung vorhanden ist. Die Sicherheit im Umgang mit der Führungsaufgabe der Beurteilung kann sich in der Führungserfahrung widerspiegeln.

Teil B befasst sich mit den Zielen der dienstlichen Regelbeurteilung und umfasst fünf Fragen. Die Ziele sollen entsprechend ihres Zielerreichungsgrades eingeschätzt werden. Anhand einer 4er-Skala soll die Intensität der Zielerreichung („Das Ziel wird ... erreicht“) eingeschätzt werden:

gar nicht	kaum/ ein wenig	überwiegend	voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

³³ Siehe Anlage 2 – Teil A, Frage 1.

³⁴ Siehe Anlage 2 – Teil A, Frage 2.

³⁵ Siehe Anlage 2 – Teil A, Frage 3.

Es ist bewusst eine gerade Skala ohne Mittelpunkt gewählt worden, um eine Entscheidung der Befragten herbeizuführen (Porst, 2014, S. 84). Die Befragten müssen sich mit der jeweiligen Frage auseinandersetzen und sollen nicht aus Bequemlichkeitsgründen auf die mittlere Kategorie ausweichen. Die Gefahr der Tendenz zur Mitte, welche wenig aussagekräftige Ergebnisse zur Folge haben kann, soll auf diese Weise entgegengewirkt werden (Jonkisz et al., 2012, S. 60f.).

1. Durch die dienstliche Regelbeurteilung wird die Bestenauslese bei Stellenbesetzungsverfahren gewährleistet.

(Auswahl des bestgeeigneten Bewerbers/ der bestgeeigneten Bewerberin für die zu besetzende Stelle anhand der Gesamtnote)³⁶

Anhand dieser Fragestellung soll der Beurteiler die Funktionalität der dienstlichen Regelbeurteilung als Instrument der Bestenauslese bewerten. Die Beurteiler sollen bewerten, inwiefern sie es als zielführend erachten, dass die Eignungsfeststellung des Bewerbers anhand der Gesamtnote erfolgt.

2. Durch die dienstliche Regelbeurteilung wird die Personalentwicklung unterstützt.

(Fortbildungsbedarfe erkennen, Maßnahmen ableiten)³⁷

Hier soll die Funktion der Unterstützung der Personalarbeit anhand des subjektiv empfundenen Zielerreichungsgrades eingeschätzt werden. Werden konkrete Maßnahmen bei schlechten Bewertungen abgeleitet und umgesetzt? Die Frage kann Aufschluss darüber geben, ob Konsequenzen aus schlechten dienstlichen Regelbeurteilungen folgen oder nicht. Auch eine Vernetzung des Instruments mit anderen Bereichen der Personalarbeit kann festgestellt werden.

3. Durch die dienstliche Regelbeurteilung wird die Motivation der zu beurteilenden Mitarbeiter/-innen gefördert.

(Dienstliche Beurteilung als Anreiz für eine Leistungssteigerung)³⁸

In vielen Beurteilungsrichtlinien wird die Motivation der zu beurteilenden Mitarbeiter angestrebt. Ob eine Motivationswirkung durch die dienstliche Regelbeurteilung in der Praxis tatsächlich generiert werden kann, ist Gegenstand dieser Frage.

³⁶ Siehe Anlage 2 – Teil B, Frage 1.

³⁷ Siehe Anlage 2 – Teil B, Frage 2.

³⁸ Siehe Anlage 2 – Teil B, Frage 3.

4. Durch die dienstliche Regelbeurteilung wird ein objektiver Leistungsvergleich aller Beschäftigten ermöglicht.³⁹

Grundsätzlich zielt die dienstliche Regelbeurteilung auf eine „größtmögliche Objektivität und Vergleichbarkeit“ (Bieler & Lorse, 2012, Rn. 14) ab. Verschiedenste Tätigkeiten sollen anhand der Statusanforderungen auf einen gemeinsamen Nenner gebracht werden und somit in Konkurrenzsituationen objektive Vergleiche der Bewerber ermöglichen. Individuelle Leistungen sind immer durch situative Faktoren wie beispielsweise das Betriebsklima oder das Führungsverhalten des Vorgesetzten geprägt⁴⁰. Inwiefern daher objektive Leistungsvergleiche überhaupt möglich sind, soll hier erfragt werden.

5. Durch die dienstliche Regelbeurteilung wird die leistungsorientierte Entgeltfindung gefördert.

(Instrument der leistungsorientierten Besoldung, z.B. Leistungsprämie, -zulage)⁴¹

Mit dieser Frage soll herausgefunden werden, ob beziehungsweise inwiefern die dienstliche Regelbeurteilung eine leistungsorientierte Entgeltfindung unterstützt. Ob die dienstliche Regelbeurteilung als Grundlage zum Beispiel für die Gewährung einer Leistungsprämie aufgrund herausragender Leistungen herangezogen wird, gilt es mit dieser Frage zu erfragen.

Teil C befasst sich mit dem Kern der dienstlichen Regelbeurteilung. Im Mittelpunkt steht die Abbildung einer realitätsgerechten Abbildung von Eignung, fachlicher Leistung und Befähigung. Spiegelt die dienstliche Regelbeurteilung die Leistungen des zu beurteilenden Mitarbeiters nur unzureichend wider, ist sie verzerrt und kann nur eingeschränkt als zuverlässige Quelle am Leistungsprinzip orientierten Auswahlentscheidungen dienen.

In Teil C werden daher zwölf Faktoren dahingehend hinterfragt, inwiefern der Beurteiler von diesen in einer realitätsgerechten Leistungserfassung des zu Beurteilenden eingeschränkt wird. Die bereits dargestellten Problembereiche unter Punkt 3 dienten hierbei als Grundlage. Um den Umfang des Fragebogens im Rahmen zu halten, wurden nur ausgewählte und leicht verständliche Bereiche abgefragt. Die 13. Frage soll die Einschätzungen hinsichtlich der vorangegangenen Einzelbewertungen der Einflussfaktoren in einen Gesamteindruck zusammenfassen.

Zu jedem Faktor wurde jeweils eine Aussage (a) und eine Frage (b) formuliert. In einem ersten Schritt sollte die Aussage dahingehend bewertet werden, ob diese auf den Beurteiler überhaupt zutrifft. Die Einschätzung, ob der

³⁹ Siehe Anlage 2 – Teil B, Frage 4.

⁴⁰ Siehe unter Punkt 3.1.

⁴¹ Siehe Anlage 2 – Teil B, Frage 5.

Aussage zugestimmt wird oder nicht, war anhand folgender Skala vorzunehmen:

nein	eher nein	eher ja	ja
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anschließend sollte in einem zweiten Schritt bewertet werden, wie stark sich der Faktor auf das eigene Beurteilungsverhalten auswirkt und somit eine realitätsgerechte Leistungserfassung beeinträchtigt. Die Einschätzung, wie stark der Faktor als beeinflussend wahrgenommen wird, war anhand folgender Skala vorzunehmen:

gar nicht	kaum/ ein wenig	stark	sehr stark
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1a) Meine Persönlichkeit fließt unweigerlich in mein Beurteilungsverhalten mit ein.

(z.B. eigene Wertvorstellungen als Maßstab (Projektion), Beurteilungen anhand Sympathie/ Antipathie)

1b) Wie stark beeinträchtigt der Faktor „Persönlichkeit“ bei Ihren Beurteilungen eine realitätsgerechte Leistungserfassung?⁴²

Hier soll der Beurteiler einschätzen, inwiefern seine Persönlichkeit auf sein Beurteilungsverhalten Einfluss nimmt. Für ein besseres Verständnis wurden als Beispiele das Beurteilen anhand eigener Wertvorstellungen sowie anhand Sympathie beziehungsweise Antipathie eingefügt. Der Faktor Persönlichkeit behandelt die persönlichkeitsbedingten Beurteilungsfehler.

2a) Mir bleibt nichts anderes übrig, als Beurteilungsnoten zu beschönigen, um unliebsame Mitarbeiter/-innen „loszuwerden“ oder einem Mitarbeiter/ einer Mitarbeiterin bessere Chancen bei Bewerbungen zu ermöglichen.

2b) Wie stark beeinträchtigt der Faktor "Beschönigungen" bei Ihren Beurteilungen eine realitätsgerechte Leistungserfassung?⁴³

Der Faktor Beschönigungen umfasst bewusste Beurteilungsverfälschungen. Da dieser Faktor besonders kritisch wahrgenommen werden kann, wurde stattdessen die Formulierung der Beschönigung verwendet. Das Phänomen des „Weglobens“ sowie das Abgeben einer besseren Beurteilung, um einem

⁴² Siehe Anlage 2 – Teil C, Frage 1a und 1b.

⁴³ Siehe Anlage 2 – Teil C, Frage 2a und 2b.

Mitarbeiter bessere Chancen in Konkurrenzsituationen um eine Stelle einzuräumen, wurden beispielhaft aufgeführt.

3a) Ich versuche Konflikte/ Auseinandersetzungen mit der zu beurteilenden Person zu vermeiden.

3b) Wie stark beeinträchtigt der Faktor "Konfliktvermeidung mit der zu beurteilenden Person" bei Ihren Beurteilungen eine realitätsgerechte Leistungserfassung?⁴⁴

Als weiterer Faktor, der sich mit den klassischen Beurteilungsfehlern in der Person des Beurteilers befasst, wurde das Ziel der Konfliktvermeidung behandelt. Ob der Beurteiler die Absicht verfolgt, möglichst keine Konflikte mit der zu beurteilenden Person entstehen zu lassen, ist hier Gegenstand der Frage.

4a) Ich versuche Konflikte/ Auseinandersetzungen mit dem/der Zweit- oder Endbeurteiler/-in zu vermeiden.

4b) Wie stark beeinträchtigt der Faktor "Konfliktvermeidung mit dem/der Zweit-/ Endbeurteiler/-in" bei Ihren Beurteilungen eine realitätsgerechte Leistungserfassung?⁴⁵

Diese Frage ist fast identisch zu der dritten Frage. Sie behandelt ebenfalls das Ziel der Konfliktvermeidung als potenziell verzerrenden Faktor. Die Konfliktvermeidung bezieht sich jedoch hier auf die Person des Zweit- beziehungsweise Endbeurteilers.

5a) Bei manchen Beschäftigten kann ich mir durch direkte Beobachtungen oder durch Auswertung von Arbeitsergebnissen nicht ausreichend Kenntnisse über Arbeitsverhalten und Leistungen verschaffen.

(z.B. Teilzeitkräfte, Telearbeit, Teile des Teams befinden sich an anderen Standorten)

5b) Wie stark beeinträchtigt der Faktor "unzureichende Beurteilungsgrundlagen" bei Ihren Beurteilungen eine realitätsgerechte Leistungserfassung?⁴⁶

Diese Frage befasst sich mit der unter Punkt 3.3 geschilderten Problematik der verschieden ausgeprägten Beurteilungsgrundlagen. Beispielsituationen sollten den Beurteilern als Denkanregung dienen. Inwiefern dies in der Praxis tatsächlich ein Problem darstellt und von den Beurteilern als beeinträchtigend wahrgenommen wird, soll mithilfe dieser Frage ermittelt werden.

⁴⁴ Siehe Anlage 2 – Teil C, Frage 3a und 3b.

⁴⁵ Siehe Anlage 2 – Teil C, Frage 4a und 4b.

⁴⁶ Siehe Anlage 2 – Teil C, Frage 5a und 5b.

6a) Ich werde bei meiner Beurteilung durch konkrete Richtwerte oder Quotenregelungen eingeschränkt.

(Formulierungen wie "Nur ein Anteil von 10 % der zu beurteilenden Beschäftigten darf die Bestnote erhalten")

6b) Wie stark beeinträchtigt der Faktor "Richtwerte bzw. Quotenregelungen" bei Ihren Beurteilungen eine realitätsgerechte Leistungserfassung?⁴⁷

Vorab wird darauf hingewiesen, dass diese Frage nur dann zu beantworten ist, wenn in der Kommune, in der der Beurteiler beschäftigt ist, tatsächlich Richtwerte vorgegeben werden. Eine Beispielformulierung wurde hinzugefügt, damit dem Befragten eindeutig klar ist, wobei es sich bei einer Richtwert- beziehungsweise Quotenvorgabe handelt. Inwiefern Richtwerte eine realitätsgerechte Leistungserfassung beeinflussen, ist Gegenstand dieser Frage.

7a) Ich werde bei meiner Beurteilung durch Niveavorgaben eingeschränkt.

(Formulierungen wie „Die Mitte der Skala soll für den überwiegenden Anteil der zu Beurteilenden als Gesamtnote vergeben werden“)

7b) Wie stark beeinträchtigt der Faktor "Niveavorgaben" bei Ihren Beurteilungen eine realitätsgerechte Leistungserfassung?⁴⁸

Auch hier soll die Frage nur dann beantwortet werden, insofern die Kommune eine Niveavorgabe vorgibt. Damit es nicht zu Verwechslungen mit den Richtwerten aus Frage sechs kommt, wurde auch hier ein Beispiel hinzugefügt. Ziel der Frage sechs und sieben war es, neben dem Grad des Einflusses, festzustellen, ob die Beurteiler Kenntnis darüber haben, ob beziehungsweise welche Vorgabe in ihrer Kommune existiert und dementsprechend zu befolgen ist.

8a) Ich bin unweigerlich psychologischen Beurteilungsfehlern ausgesetzt.

(z.B. Primacy-Effekt (erste Wahrnehmungen von Leistungen prägen sich dauerhaft ein und werden überbewertet), Nikolaus-Effekt (zuletzt gezeigte Leistungen sind noch am besten im Gedächtnis und werden überbewertet))

8b) Wie stark beeinträchtigt der Faktor "psychologische Beurteilungsfehler" bei Ihren Beurteilungen eine realitätsgerechte Leistungserfassung?⁴⁹

⁴⁷ Siehe Anlage 2 – Teil C, Frage 6a und 6b.

⁴⁸ Siehe Anlage 2 – Teil C, Frage 7a und 7b.

⁴⁹ Siehe Anlage 2 – Teil C, Frage 8a und 8b.

Der Inhalt dieser Frage beschäftigt sich mit den unbewussten Beurteilungsfehlern – wie zum Beispiel den Wahrnehmungsverzerrungen. Die Frage ist bewusst eingangs nicht erwähnt worden, um die Befragten nicht abzuschrecken oder zu überfordern (vgl. Porst, 2014, S. 133). Da es auch hier zu Unklarheiten der Begrifflichkeit hätte kommen können, wurden Beispiele genannt.

9a) Ich werde als Beurteiler/-in in Bezug auf das Beurteilungssystem zu wenig geschult.

9b) Wie stark beeinträchtigt der Faktor "zu wenig Schulung" bei Ihren Beurteilungen eine realitätsgerechte Leistungserfassung?⁵⁰

Wenn sich die Beurteiler nicht ausreichend befähigt fühlen, dienstliche Beurteilungen vorzunehmen, kann dies die Erstellung realitätsgerechter Beurteilungen beeinträchtigen. Mittels dieser Frage soll daher hinterfragt werden, inwieweit die Beurteiler die Schulungen in Bezug auf das Beurteilungssystem als unzureichend oder zureichend empfinden.

10a) Es bestehen zu viele Spielräume für den einzelnen Beurteiler/ die einzelne Beurteilerin durch unkonkrete Vorgaben des Beurteilungssystems.

(z.B. Wie sind die Einzelmerkmale im Gesamтурteil konkret zu gewichten? Was sind die „Statusanforderungen des jeweiligen Amtes“?)

10b) Wie stark beeinträchtigt der Faktor "unkonkrete Vorgaben" bei Ihren Beurteilungen eine realitätsgerechte Leistungserfassung?⁵¹

Weiterhin könnten Vorgaben des Systems mangels hinreichender Konkretisierung zu viel Handlungsspielräume für den Beurteiler eröffnen. Ob die Beurteiler einige Vorgaben des Beurteilungssystems überhaupt als unzureichend konkretisiert empfinden und ob dies als Beeinträchtigung wahrgenommen wird, soll hier als Meinungsbild erfasst werden.

11a) Die vorgegebene Bewertungsskala ist zu undifferenziert.

11b) Wie stark beeinträchtigt der Faktor "undifferenzierte Bewertungsskala" bei Ihren Beurteilungen eine realitätsgerechte Leistungserfassung?⁵²

Eine zu eng gefasste Bewertungsskala kann dazu führen, dass der Beurteiler keine ausreichenden Differenzierungsmöglichkeiten zur Einordnung der Leistung des zu Beurteilenden hat. Auch eine zu weit gefasste Bewertungsskala kann einer realitätsgerechten Leistungserfassung abträglich sein, da

⁵⁰ Siehe Anlage 2 – Teil C, Frage 9a und 9b.

⁵¹ Siehe Anlage 2 – Teil C, Frage 10a und 10b.

⁵² Siehe Anlage 2 – Teil C, Frage 11a und 11b.

Unterschiede zwischen den einzelnen Bewertungsstufen so gering sind, dass sie für den Beurteiler gar nicht mehr greifbar sind⁵³. Daher wird mit dieser Frage darauf abgezielt, herauszufinden, ob die in den Beurteilungsrichtlinien vorgegebene Bewertungsskala von den Beurteilern als undifferenziert und somit gegebenenfalls im Ergebnis als einschränkend empfunden wird.

12a) Die im Beurteilungssystem vorgegebenen Kriterien zur Erfassung der Eignung, fachlichen Leistung und Befähigung sind zu oberflächlich, undifferenziert oder unvollständig.

12b) Wie stark beeinträchtigt der Faktor "zu oberflächliche, undifferenzierte oder unvollständige Kriterien" bei Ihren Beurteilungen eine realitätsgerechte Leistungserfassung?⁵⁴

Auch die Kriterienauswahl und -anzahl können sich auf eine realitätsgerechte Leistungserfassung auswirken⁵⁵. So kann der Kriterienkatalog von den Beurteilern als zu oberflächlich, undifferenziert oder unvollständig wahrgenommen werden. Ob dieser These zugestimmt wird und inwiefern in den Augen der Beurteiler die vorgegebenen Kriterien eine Beeinträchtigung der realitätsgerechten Leistungserfassung darstellen, soll festgestellt werden.

13. Inwiefern spiegeln Ihrer Meinung nach die von Ihnen erstellten dienstlichen Regelbeurteilungen die tatsächliche Eignung, fachliche Leistung und Befähigung der zu beurteilenden Mitarbeiter/-innen wieder?

(Angabe in 0 - 100 %)⁵⁶

Abschließend wird der Beurteiler um eine zusammenfassende Einschätzung gebeten, inwiefern die eigenen erstellten dienstlichen Regelbeurteilungen ein realitätsgerechtes Leistungsbild der zu beurteilenden Mitarbeiter darstellen (in %). Dies soll die bereits abgegebenen Einschätzungen bezüglich des Einflusses in eine Gesamtschau bringen.

Nach Beantwortung der letzten Frage wird der Befragte auf die Schlussseite weitergeleitet, auf der sich abschließend für die Teilnahme bedankt wird.

6. Auswertung

Insgesamt haben 46 Personen die Umfrage bearbeitet; davon haben insgesamt 41 Teilnehmer die Umfrage abgeschlossen. Fünf Teilnehmer haben die Umfrage vorzeitig abgebrochen (nach Beantwortung von Teil B; jeweils nach

⁵³ Siehe unter Punkt 3.3.

⁵⁴ Siehe Anlage 2 – Teil C, Frage 12a und 12b.

⁵⁵ Siehe unter Punkt 3.3.

⁵⁶ Siehe Anlage 2 – Teil C, Frage 13.

Beantwortung der Fragen 4, 6, 9 und 10 aus Teil C). Die Antworten werden mitausgewertet.

6.1 Teil A – Persönliche Angaben

Die drei Fragen zu den persönlichen Angaben aus **Teil A** haben alle 46 Teilnehmer beantwortet.

1. In welchem Bereich sind Sie in Ihrer Kommune tätig?⁵⁷

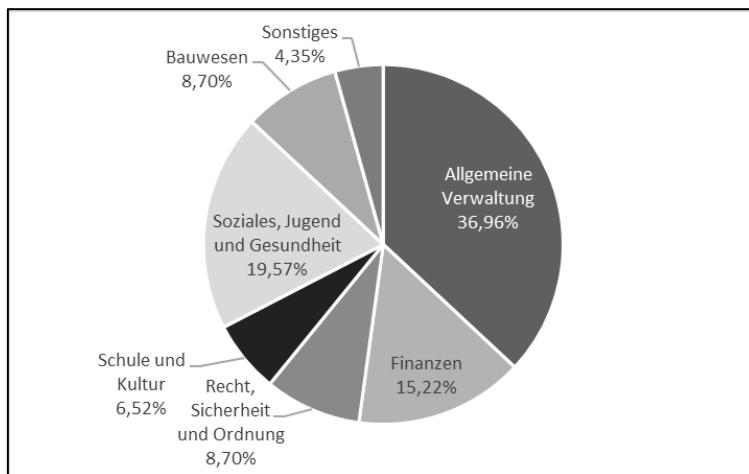


Abb. 2: Tätigkeitsbereiche der Befragten (eigene Darstellung).

Von den Befragten sind insgesamt 36,96 % (17 Personen) in dem Bereich der allgemeinen Verwaltung tätig, 19,57 % im Bereich Soziales, Jugend und Gesundheit und 15,22 % im Bereich Finanzen. Somit sind Beschäftigte aus dem Bereich der allgemeinen Verwaltung am stärksten vertreten. Beschäftigte in den Bereichen Bauwesen sowie Recht, Sicherheit und Ordnung sind zu jeweils 8,70 % vertreten. Die erhaltene Stichprobe aus dem Bereich Schule und Kultur umfasst 6,52 %. Ein Anteil von 4,35 % hat sich dem Bereich Sonstiges zugeordnet. Beschäftigte, die in den Bereichen Öffentliche Einrichtungen sowie Wirtschaft und Verkehr arbeiten, sind nicht unter den Befragten vertreten.

⁵⁷ Siehe Anlage 2 – Teil A, Frage 1.

2. Wie viele Mitarbeiter/-innen beurteilen Sie regelmäßig?⁵⁸

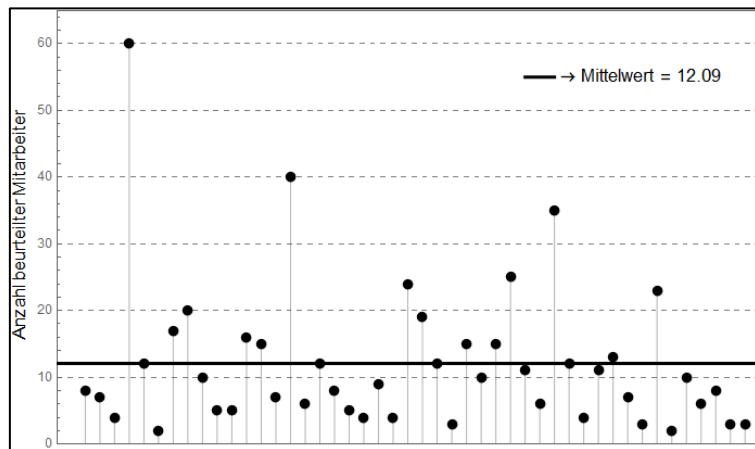


Abb. 3: Führungsspannen der Befragten (eigene Darstellung).

Der Zahlenbereich der abgegebenen Antworten reicht von zwei bis 60 zu beurteilenden Personen. Eine Führungsspanne von über 20 Personen (23; 24; 25; 35; 40; 60) ist bei 13,04 % der Befragten vorhanden. Unter fünf Mitarbeiter regelmäßig zu beurteilen, hat hingegen ein Anteil von 28,26 %. Der Mittelwert liegt insgesamt bei circa zwölf (12,09) regelmäßig zu beurteilenden Mitarbeitern.

3. Seit wie vielen Jahren sind Sie in einer Führungsposition tätig?⁵⁹

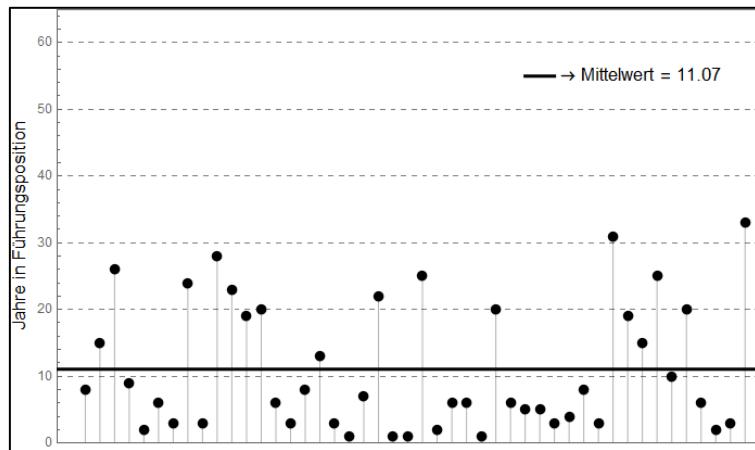


Abb. 4: Führungserfahrung der Befragten (eigene Darstellung).

Der Zahlenbereich der abgegebenen Antworten reicht von einem bis 33 Jahren Tätigkeit in einer Führungsposition. 30,43 % (14 Personen) der Befragten bekleiden erst seit kurzem (unter drei Jahren) eine Führungsposition; vier Beurteiler sind erst seit einem Jahr Führungskraft. 19,57 % (neun Personen)

⁵⁸ Siehe Anlage 2 – Teil A, Frage 2.

⁵⁹ Siehe Anlage 2 – Teil A, Frage 3.

haben bereits Führungserfahrung von mehr als 20 Jahren vorzuweisen. Der Mittelwert liegt bei circa elf (11,07) Jahren.

6.2 Teil B – Ziele der dienstlichen Regelbeurteilung

In **Teil B** wurden vier Fragen von allen 46 Teilnehmern beantwortet. Frage 3 ist von einer Person nicht bearbeitet worden.

1. Durch die dienstliche Regelbeurteilung wird die Bestenauslese bei Stellenbesetzungsverfahren gewährleistet.⁶⁰

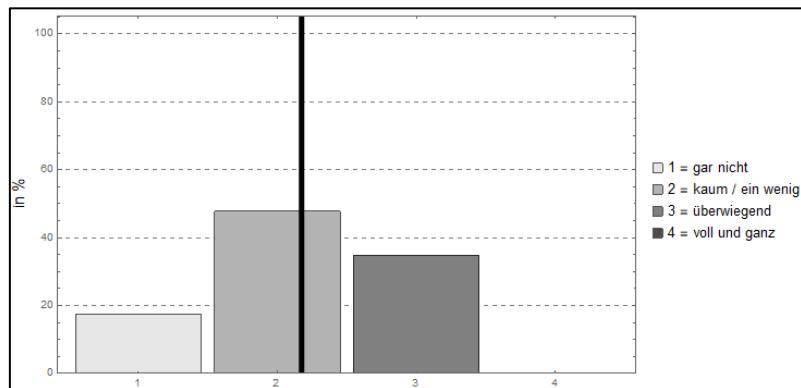


Abb. 5: Einschätzungen des Zielerreichungsgrades der Bestenauslese (eigene Darstellung).

Dass das Ziel der Bestenauslese gar nicht erreicht wird, empfinden 17,39 % der Befragten als zutreffend. Fast die Hälfte der Befragten (47,83 %) empfinden das Ziel lediglich als „kaum“ beziehungsweise „ein wenig“ realisiert. Als zu einem überwiegenden Teil erreicht, wird das Ziel der Bestenauslese von 34,78 % klassifiziert. Der Mittelwert liegt bei 2,17.

2. Durch die dienstliche Regelbeurteilung wird die Personalentwicklung unterstützt.⁶¹

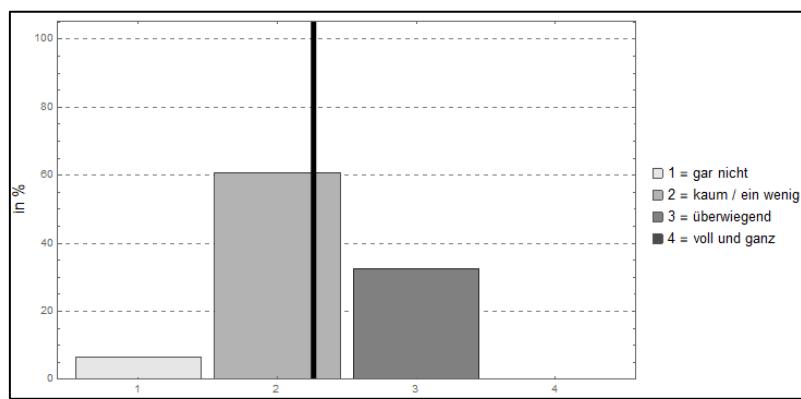


Abb. 6: Einschätzungen des Zielerreichungsgrades der Unterstützung der Personalentwicklung (eigene Darstellung).

⁶⁰ Siehe Anlage 2 – Teil B, Frage 1.

⁶¹ Siehe Anlage 2 – Teil B, Frage 2.

Das Ziel der Unterstützung in der Personalentwicklung sehen 6,52 % der Befragten als gar nicht erreicht an. Hingegen gibt der überwiegende Teil (60,87 %) an, dass das Ziel „kaum“ beziehungsweise „gar nicht“ erreicht wird. 32,61 % der Befragten sind der Meinung, dass das Ziel zu einem überwiegenden Teil erreicht wird. Der Mittelwert liegt hier bei 2,26. Der Zielerreichungsgrad wird somit geringfügig höher als bei dem Ziel der Bestenauslese eingeschätzt.

3. Durch die dienstliche Regelbeurteilung wird die Motivation der zu beurteilenden Mitarbeiter/-innen gefördert.⁶²

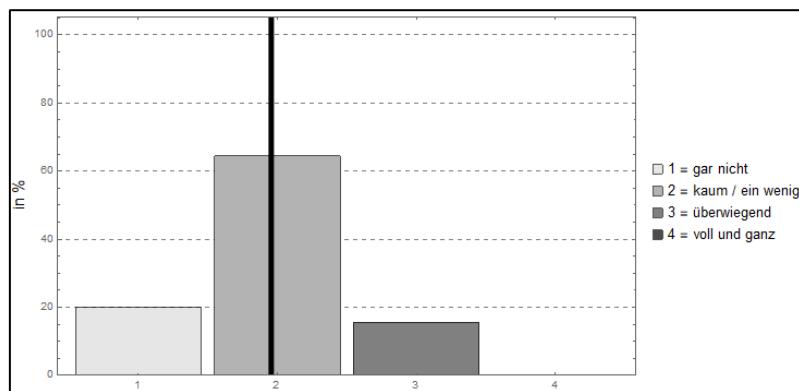


Abb. 7: Einschätzungen des Zielerreichungsgrades der Motivationsförderung (eigene Darstellung).

Eine Motivationsförderung sehen 20 % der Befragten als nicht verwirklicht an. Ein Großteil von 64,44 % ist der Ansicht, dass ein Motivationsziel kaum erreicht wird. Nur 15,56 % der Befragten sehen das Ziel zu einem überwiegenden Teil als verwirklicht an. Der Mittelwert liegt hier bei 1,96 – niedriger als der Mittelwert des Ziels der Unterstützung der Personalentwicklung.

⁶² Siehe Anlage 2 – Teil B, Frage 3.

4. Durch die dienstliche Regelbeurteilung wird ein objektiver Leistungsvergleich aller Beschäftigten ermöglicht.⁶³

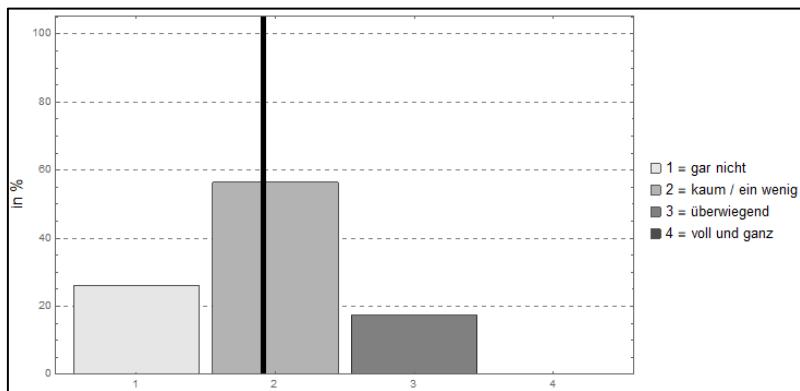


Abb. 8: Einschätzungen des Zielerreichungsgrades des objektiven Leistungsvergleichs (eigene Darstellung).

Das Ziel der Schaffung eines objektiven Leistungsvergleichs klassifizieren 26,09 % als „gar nicht erreicht“. Dass das Ziel ein wenig erreicht wird, empfindet über die Hälfte der Befragten (56,52 %). Eine überwiegende Zielerreichung bescheinigen 17,39 %. Der Mittelwert liegt bei 1,91.

5. Durch die dienstliche Regelbeurteilung wird die leistungsorientierte Entgeltfindung gefördert.⁶⁴

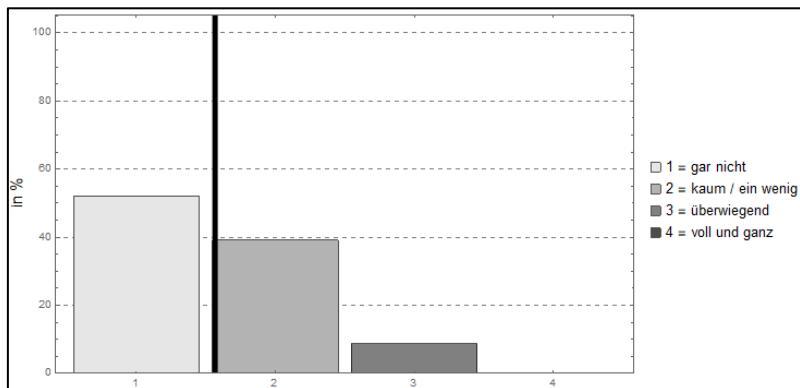


Abb. 9: Einschätzungen des Zielerreichungsgrades der leistungsorientierten Entgeltfindung (eigene Darstellung).

Das Ziel der Förderung einer leistungsorientierten Entgeltfindung schätzt über die Hälfte (52,17 %) als gar nicht erreicht ein. 39,13 % der Befragten geben an, dass das Ziel ein wenig erreicht wird. Lediglich 8,7 % sind der Ansicht, dass eine leistungsorientierte Entgeltfindung zumindest zu einem überwiegenden Teil unterstützt wird. Der Mittelwert liegt hier bei 1,57 – das tiefste Niveau im Vergleich zu den übrigen Zielerreichungsgraden.

⁶³ Siehe Anlage 2 – Teil B, Frage 4.

⁶⁴ Siehe Anlage 2 – Teil B, Frage 5.

6.3 Teil C – Realitätsgerechte Erfassung von Eignung, fachlicher Leistung und Befähigung

45 Teilnehmer haben sich mit der Beantwortung der Fragen aus **Teil C** beschäftigt. Da nicht alle Fragen von allen Teilnehmern beantwortet wurden, wird die Anzahl der Befragten zu jeder Frage vorab genannt.

1a) Aussage zu dem Faktor „Persönlichkeit“⁶⁵

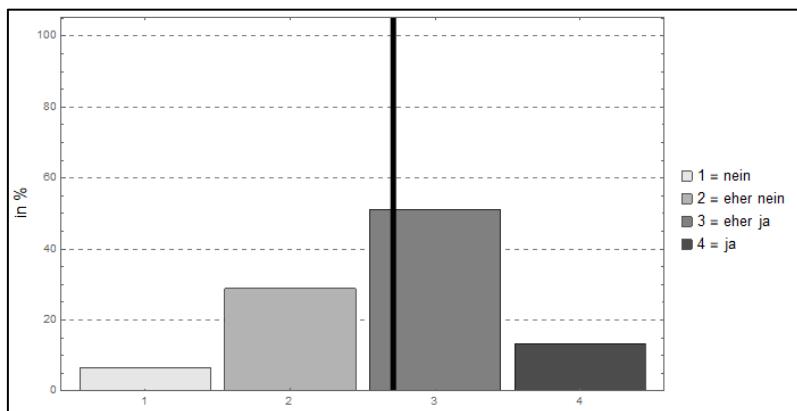


Abb. 10: Zustimmung der Aussage „Persönlichkeit“ (eigene Darstellung).

Die Fragen 1a und 1b haben 45 Teilnehmer beantwortet. Der Aussage, dass die eigene Persönlichkeit unweigerlich in das eigene Beurteilungsverhalten miteinfließt, stimmen lediglich 6,67 % der Befragten nicht zu. 28,89 % tendieren hinsichtlich der Zustimmung der Aussage eher zu nein. Mit „eher ja“ bewertet circa die Hälfte aller Befragten (51,11 %) die Frage. 13,33 % stimmen der Aussage sogar uneingeschränkt zu. Der Mittelwert liegt hier bei 2,71.

1b) Einfluss des Faktors „Persönlichkeit“⁶⁶

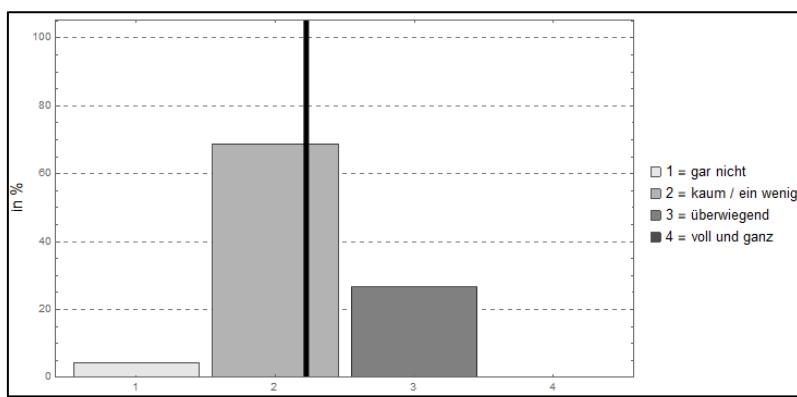


Abb. 11: Einfluss des Faktors „Persönlichkeit“ (eigene Darstellung).

⁶⁵ Siehe Anlage 2 – Teil C, Frage 1a.

⁶⁶ Siehe Anlage 2 – Teil C, Frage 1b.

Hinsichtlich der Stärke der Beeinträchtigung durch den Faktor Persönlichkeit gibt ein Großteil von 68,89 % der Befragten an, ein wenig in einer realitätsgerechten Leistungserfassung beeinträchtigt zu sein. 26,67 % fühlen sich sogar stark beeinträchtigt. Nur 4,44 % sind der Meinung, dass die Persönlichkeit keinerlei Einfluss auf eine realitätsgerechte Leistungserfassung hat. Der Mittelwert beträgt 2,22.

2a) Aussage zu dem Faktor „Beschönigungen“⁶⁷

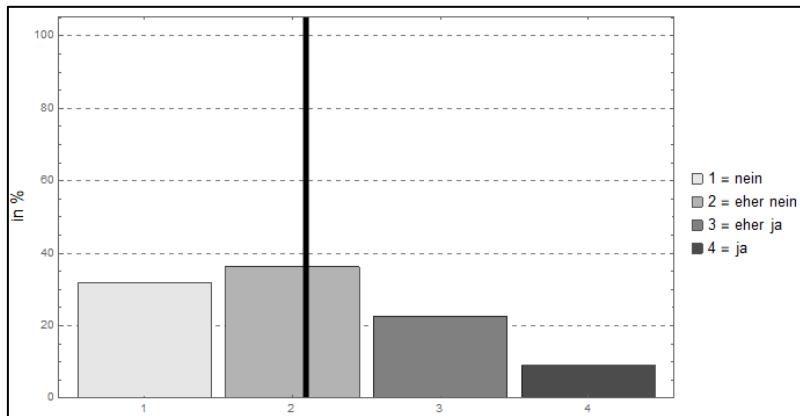


Abb. 12: Zustimmung der Aussage „Beschönigungen“ (eigene Darstellung).

Die Fragen 2a und 2b sind von 44 Teilnehmern beantwortet worden. Dass einem nichts anderes übrig bleibt, als Beurteilungsnoten zu beschönigen, wenn man unliebsame Mitarbeiter loswerden möchte oder um einem Mitarbeiter bessere Chancen in Auswahlverfahren einzuräumen, empfinden 9,09 % der Befragten als zutreffend (ja). Eine Tendenz zur Zustimmung (eher ja) erfolgt von 22,73 %. 36,36 % tendieren eher zu nein, während ein fast genauso großer Anteil (31,82 %) der Aussage gar nicht zustimmt. Der Mittelwert beträgt hier 2,09.

2b) Einfluss des Faktors „Beschönigungen“⁶⁸

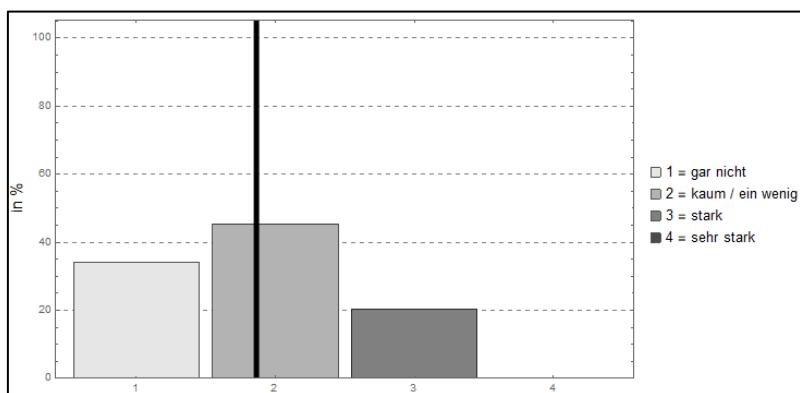


Abb. 13: Einfluss des Faktors „Beschönigungen“ (eigene Darstellung).

⁶⁷ Siehe Anlage 2 – Teil C, Frage 2a.

⁶⁸ Siehe Anlage 2 – Teil C, Frage 2b.

45,45 % der Befragten fühlen sich kaum beziehungsweise ein wenig von dem Faktor Beschönigungen beeinflusst. 34,09 % geben an sich gar nicht von Beschönigungen beeinträchtigt zu fühlen. 20,45 % sehen in Beschönigungen einen starken Einflussfaktor auf die eigenen dienstlichen Regelbeurteilungen. Der Mittelwert liegt bei 1,86.

3a) Aussage zu dem Faktor „Konfliktvermeidung mit der zu beurteilenden Person“⁶⁹

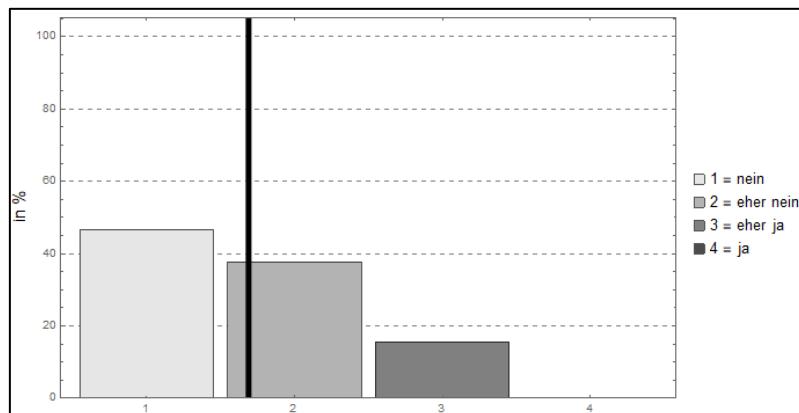


Abb. 14: Zustimmung der Aussage „Konfliktvermeidung mit der zu beurteilenden Person“ (eigene Darstellung).

Die Fragen 3a und 3b sind von 45 Teilnehmern beantwortet worden. Der Aussage, dass versucht wird, Konflikte mit der zu beurteilenden Person zu vermeiden, stimmen fast die Hälfte aller Befragten nicht zu (46,67 %). 37,78 % tendieren ebenfalls eher dazu, nicht zuzustimmen (eher nein). Lediglich 15,56 % bewerten die Aussage hinsichtlich ihrer Zustimmung mit „eher ja“. Der Mittelwert liegt hier bei 1,69.

⁶⁹ Siehe Anlage 2 – Teil C, Frage 3a.

3b) Einfluss des Faktors „Konfliktvermeidung mit der zu beurteilenden Person“⁷⁰

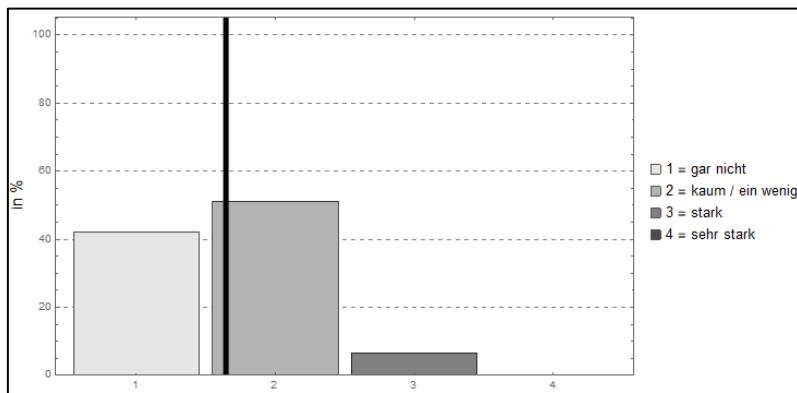


Abb. 15: Einfluss des Faktors „Konfliktvermeidung mit der zu beurteilenden Person“ (eigene Darstellung).

Die Beeinträchtigung einer realitätsgerechten Leistungserfassung durch den Faktor Konfliktvermeidung nehmen nur 6,67 % als „stark“ wahr. Ein Großteil von 51,11 % der Befragten fühlt sich hingegen kaum beeinflusst. 42,22 % sind der Meinung, dass keinerlei Beeinflussung durch die Absicht der Konfliktvermeidung auf die dienstlichen Beurteilungen stattfindet. Der Mittelwert beträgt 1,64.

4a) Aussage zu dem Faktor „Konfliktvermeidung mit dem Zweit- bzw. Endbeurteiler“⁷¹

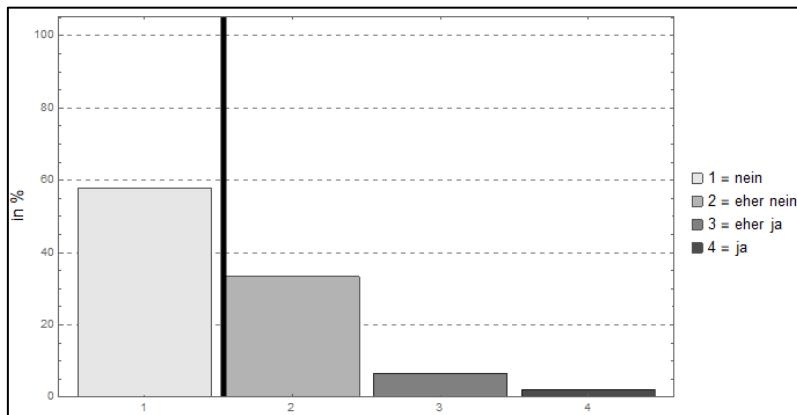


Abb. 16: Zustimmung der Aussage „Konfliktvermeidung mit dem Zweit- bzw. Endbeurteiler“ (eigene Darstellung).

Die Fragen 4a und 4b wurden von 45 Teilnehmern beantwortet. Mehr als die Hälfte (57,78 %) der Befragten stimmen der Aussage, dass man versucht Konflikte mit dem Zweitbeurteiler zu vermeiden, nicht zu. Ein Drittel (33,33 %) empfinden die Aussage ebenfalls als eher unzutreffend (eher

⁷⁰ Siehe Anlage 2 – Teil C, Frage 3b.

⁷¹ Siehe Anlage 2 – Teil C, Frage 4a.

nein). Nur 6,67 % haben die Antwortmöglichkeit „eher ja“ ausgewählt und stimmen somit der Aussage eher zu. Ein Befragter (2,22 %) stimmt der Aussage zu und bewertet die Aussage zustimmend mit „ja“. Der Mittelwert ist hier auf einem Niveau von 1,53.

4b) Einfluss des Faktors „Konfliktvermeidung mit dem Zweit- bzw. Endbeurteiler“⁷²

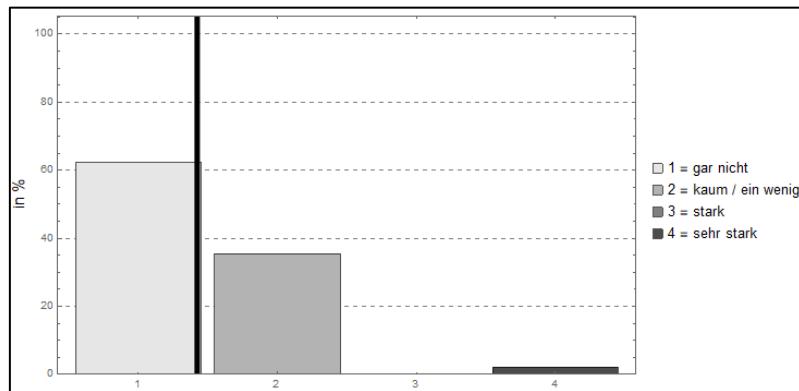


Abb. 17: Einfluss des Faktors „Konfliktvermeidung mit dem Zweit- bzw. Endbeurteiler“ (eigene Darstellung).

Die Absicht, Konflikte mit dem Zweitbeurteiler vermeiden zu wollen, wird von der Mehrheit (62,22 %) der Befragten hinsichtlich der Einflussstärke unter „gar nicht“ eingeordnet. Ein Anteil von 35,56 % sieht sich nur „kaum“ einen Einfluss ausgesetzt. Eine Person (2,22 %) sieht in dem Faktor der Konfliktvermeidung mit dem Zweitbeurteiler hingegen einen sehr starken Einfluss auf seine erstellten dienstlichen Regelbeurteilungen. Der Mittelwert ist mit 1,42 – im Vergleich zu den übrigen Fragen – auf seinem niedrigsten Niveau.

5a) Aussage zu dem Faktor „unzureichende Beurteilungsgrundlagen“⁷³

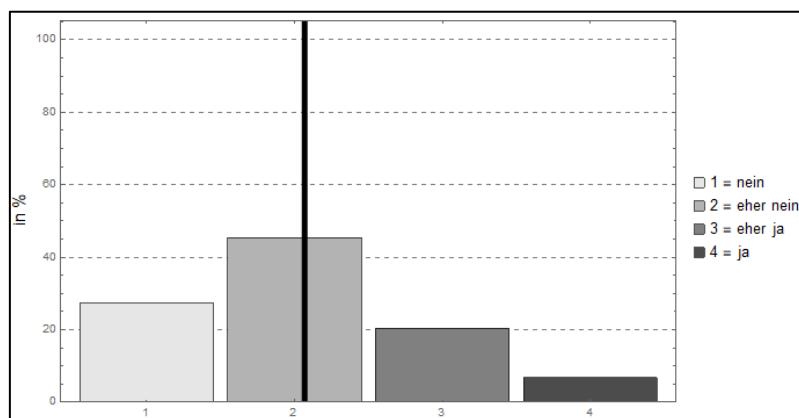


Abb. 18: Zustimmung der Aussage „unzureichende Beurteilungsgrundlagen“ (eigene Darstellung).

⁷² Siehe Anlage 2 – Teil C, Frage 4b.

⁷³ Siehe Anlage 2 – Teil C, Frage 5a.

44 Teilnehmer haben die Fragen 5a und 5b beantwortet. Dass man sich durch direkte Beobachtungen oder Auswertung von Arbeitsergebnissen nicht ausreichend Kenntnisse über die Leistungen des zu Beurteilenden verschaffen kann, verneinen 27,27 % der Befragten. Unter „eher nein“ wird die Aussage von 45,45 % eingeordnet. Dagegen tendieren 20,45 % eher dazu, der Aussage zuzustimmen (eher ja); 6,82 % stimmen ihr zu. Der Mittelwert liegt bei 2,07.

5b) Einfluss des Faktors „unzureichende Beurteilungsgrundlagen“⁷⁴

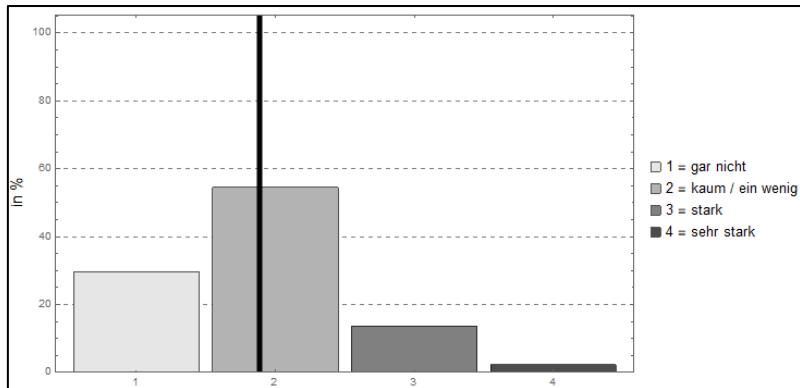


Abb. 19: Einfluss des Faktors „unzureichende Beurteilungsgrundlagen“ (eigene Darstellung).

54,55 % der Befragten geben an, ein wenig durch unzureichende Beurteilungsgrundlagen in einer realitätsgerechten Leistungserfassung beeinträchtigt zu werden. Die Ansicht, dass unzureichende Beurteilungsgrundlagen keinen Einfluss auf die dienstlichen Beurteilungen ausüben, vertreten 29,55 %. 13,64 % sehen in dem Faktor hingegen einen starken Einfluss. Eine Person (2,27 %) fühlt sich sogar sehr stark durch unzureichende Beurteilungsgrundlagen beeinträchtigt. Der Mittelwert liegt hier bei 1,89.

6a) Aussage zu dem Faktor „Richtwerte“⁷⁵

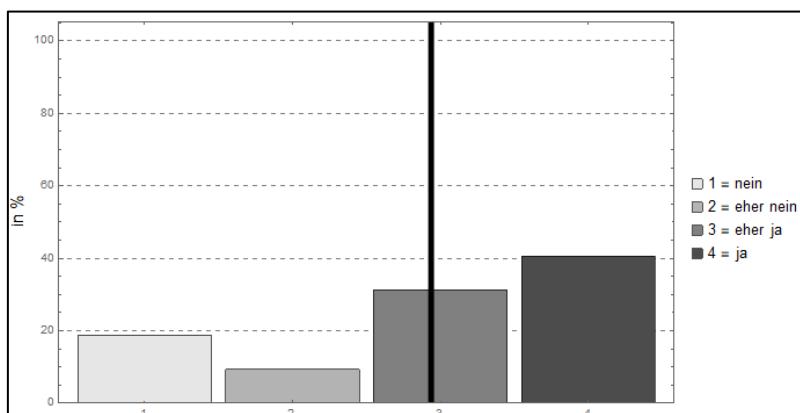


Abb. 20: Zustimmung der Aussage „Richtwerte“ (eigene Darstellung).

⁷⁴ Siehe Anlage 2 – Teil C, Frage 5b.

⁷⁵ Siehe Anlage 2 – Teil C, Frage 6a.

Die Fragen 6a und 6b sind von 32 Teilnehmern beantwortet worden. Dass man bei seiner Beurteilung durch konkrete Richtwerte oder Quotenregelungen eingeschränkt wird, empfinden 40,63 % der Befragten als zutreffend (ja). 31,25 % stimmen der Aussage eher zu. Eher als unzutreffend (eher nein) klassifizieren 9,38 % die Aussage. 18,75 % stimmen der Aussage nicht zu. Der Mittelwert ist hier auf seinem höchsten Niveau mit 2,94.

6b) Einfluss des Faktors „Richtwerte“⁷⁶

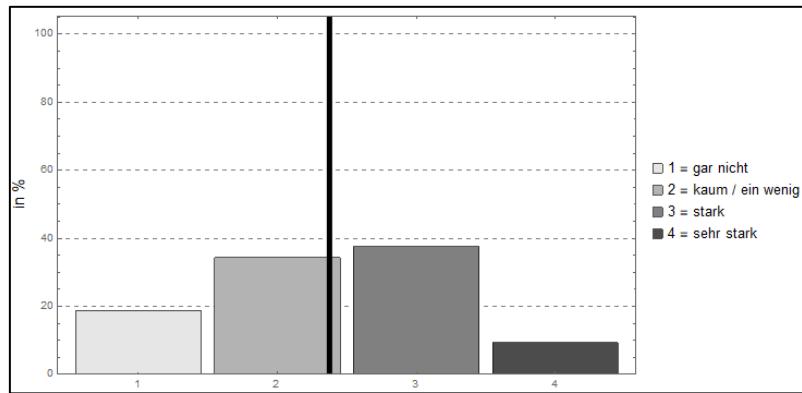


Abb. 21: Einfluss des Faktors „Richtwerte“ (eigene Darstellung).

Keinen Einfluss auf die eigenen dienstlichen Regelbeurteilungen empfinden 18,75 % der Befragten. 34,38 % geben an, sich ein wenig durch Richtwerte eingeschränkt zu fühlen. Eine starke Beeinträchtigung sehen 37,50 % als zutreffend. 9,38 % sind der Meinung, dass die Einhaltung von Richtwerten einen starken Einfluss auf die eigenen dienstlichen Regelbeurteilungen ausüben. Der Mittelwert liegt hier bei 2,38.

7a) Aussage zu dem Faktor „Niveauvorgaben“⁷⁷

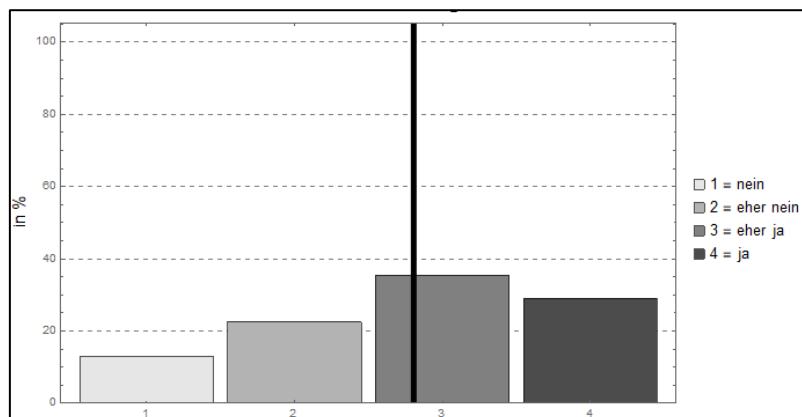


Abb. 22: Zustimmung der Aussage „Niveauvorgaben“ (eigene Darstellung).

⁷⁶ Siehe Anlage 2 – Teil C, Frage 6b.

⁷⁷ Siehe Anlage 2 – Teil C, Frage 7a.

Die Fragen 7a und 7b haben 31 Teilnehmer beantwortet. Der Aussage „Ich werde bei meiner Beurteilung durch Niveauvorgaben eingeschränkt“, stimmen 29,03 % der Befragten zu und 35,48 % eher zu. 22,58 % lehnen die Aussage eher ab (eher nein). 12,90 % stimmen der Aussage gar nicht zu. Der Mittelwert beträgt 2,81.

7b) Einfluss des Faktors „Niveauvorgaben“⁷⁸

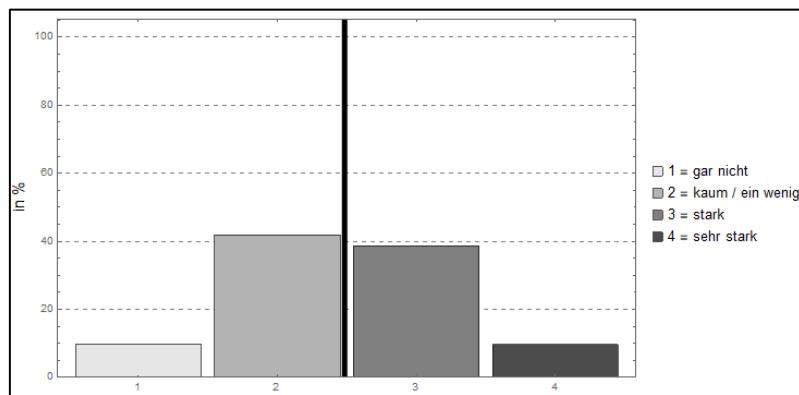


Abb. 23: Einfluss des Faktors „Niveauvorgaben“ (eigene Darstellung).

Durch Niveauvorgaben in einer realitätsgerechten Leistungserfassung ein wenig beeinflusst zu sein, geben 41,94 % der Befragten an. Ein fast genauso großer Anteil (38,71 %) empfindet eine starke Beeinträchtigung. 9,68 % fühlen sich gar nicht beeinträchtigt; ein gleicher Anteil sieht sich einem sehr starken Einfluss ausgesetzt. Der Mittelwert liegt hier bei 2,48.

8a) Aussage zu dem Faktor „psychologische Beurteilungsfehler“⁷⁹

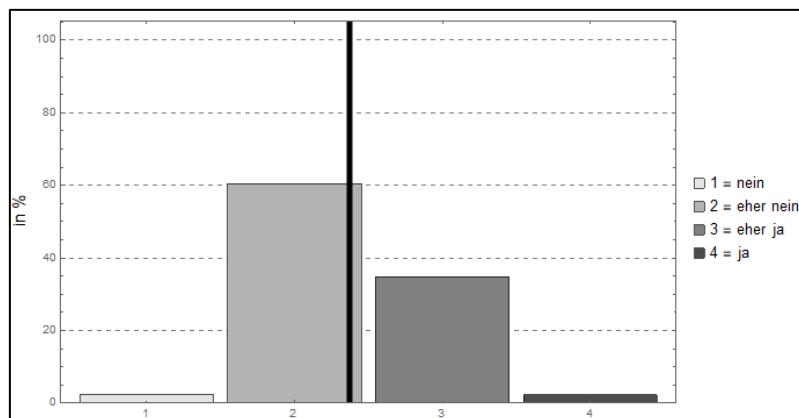


Abb. 24: Zustimmung der Aussage „psychologische Beurteilungsfehler“ (eigene Darstellung).

43 Teilnehmer haben die Fragen 8a und 8b beantwortet. Die Zustimmung zu der Aussage, dass man unweigerlich psychologischen Beurteilungsfehlern ausgesetzt ist, bewertet ein Großteil (60,47 %) mit „eher nein“. Jeweils einer

⁷⁸ Siehe Anlage 2 – Teil C, Frage 7b.

⁷⁹ Siehe Anlage 2 – Teil C, Frage 8a.

(2,33 %) stimmt der Aussage nicht zu beziehungsweise zu. 34,88 % tendieren dazu, der Aussage eher zuzustimmen (eher ja). Der Mittelwert liegt bei 2,37.

8b) Einfluss des Faktors „psychologische Beurteilungsfehler“⁸⁰

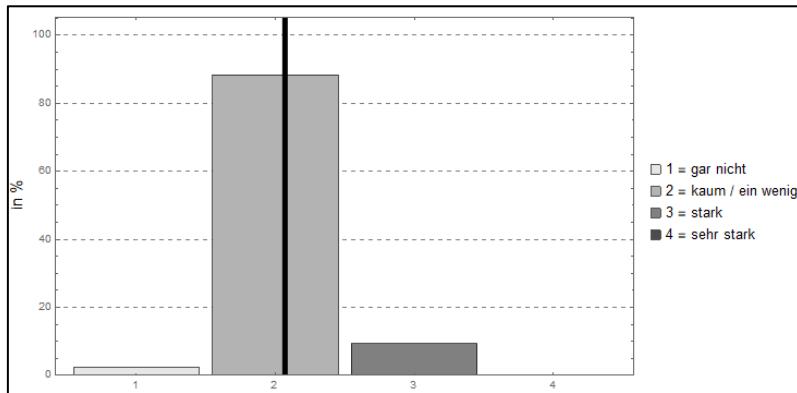


Abb. 25: Einfluss des Faktors „psychologische Beurteilungsfehler“ (eigene Darstellung).

Eine Mehrheit von 88,37 % der Befragten geben an, durch psychologische Beurteilungsfehler ein wenig beeinflusst zu werden. Eine Person (2,33 %) ist der Auffassung, dass psychologische Beurteilungsfehler keinerlei Einfluss auf die eigenen dienstlichen Regelbeurteilungen haben. 9,30 % empfinden dagegen einen starken Einfluss. Der Mittelwert beträgt 2,07.

9a) Aussage zu dem Faktor „zu wenig Schulung“⁸¹

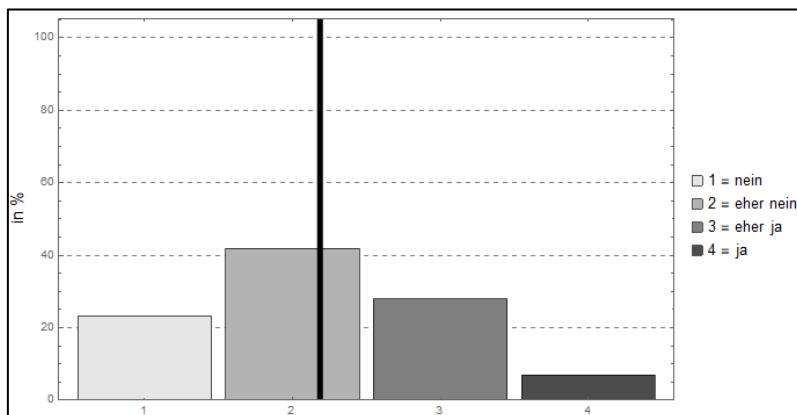


Abb. 26: Zustimmung der Aussage „zu wenig Schulung“ (eigene Darstellung).

Die Fragen 9a und 9b wurden von 43 Teilnehmern beantwortet. Dass man als Beurteiler zu wenig geschult wird, empfinden 23,36 % der Befragten als unzutreffend. Eher auf Ablehnung als auf Zustimmung (eher nein) stößt die Aussage bei 41,86 %. Von 27,91 % wird die Aussage unter „eher ja“

⁸⁰ Siehe Anlage 2 – Teil C, Frage 8b.

⁸¹ Siehe Anlage 2 – Teil C, Frage 9a.

eingeordnet. 6,98 % stimmen der Aussage hingegen zu und bewerten mit „ja“. 2,19 stellt hier den Mittelwert dar.

9b) Einfluss des Faktors „zu wenig Schulung“⁸²

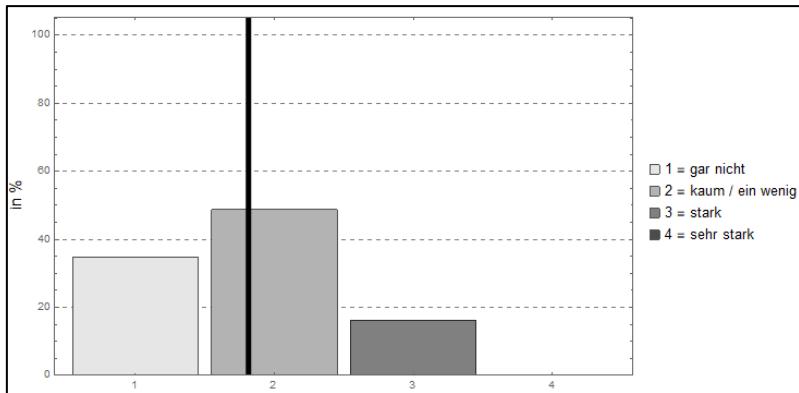


Abb. 27: Einfluss des Faktors „zu wenig Schulung“ (eigene Darstellung).

34,88 % der Befragten ordnen die Frage, wie stark der Faktor „zu wenig Schulung“ eine realitätsgerechte Leistungserfassung beeinträchtigt, in die Kategorie „gar nicht“ ein. Ein wenig Einfluss empfinden hingegen 48,84 %. 16,28 % geben an, dass sich der Faktor stark auf ihre dienstlichen Regelbeurteilungen auswirkt. Der Mittelwert liegt bei 1,81.

10a) Aussage zu dem Faktor „unkonkrete Vorgaben“⁸³

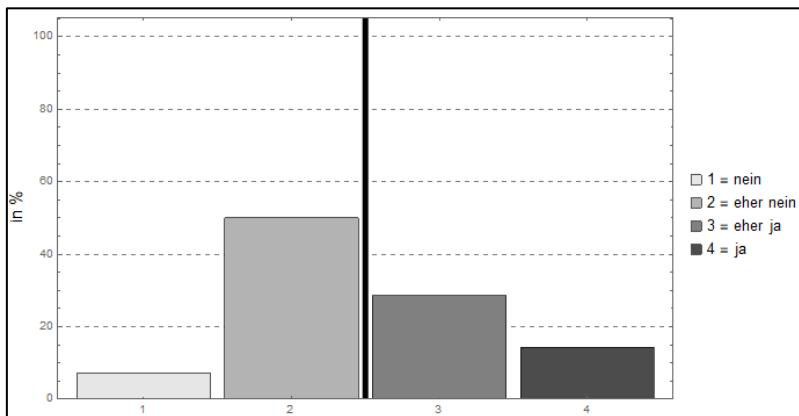


Abb. 28: Zustimmung der Aussage „unkonkrete Vorgaben“ (eigene Darstellung).

Die Fragen 10a und 10b haben 42 Teilnehmer beantwortet. Die Hälfte (50 %) aller Befragten ordnen die Aussage, dass zu viele Spielräume durch unkonkrete Vorgaben des Beurteilungssystems bestehen, unter „eher nein“ ein. 7,14 % lehnen die Aussage ganz ab (nein). Dagegen stimmen 28,57 % der Aussage eher zu (eher ja); 14,29 % antworten zustimmend mit „ja“. Der Mittelwert liegt hier bei 2,50.

⁸² Siehe Anlage 2 – Teil C, Frage 9b.

⁸³ Siehe Anlage 2 – Teil C, Frage 10a.

10b) Einfluss des Faktors „unkonkrete Vorgaben“⁸⁴

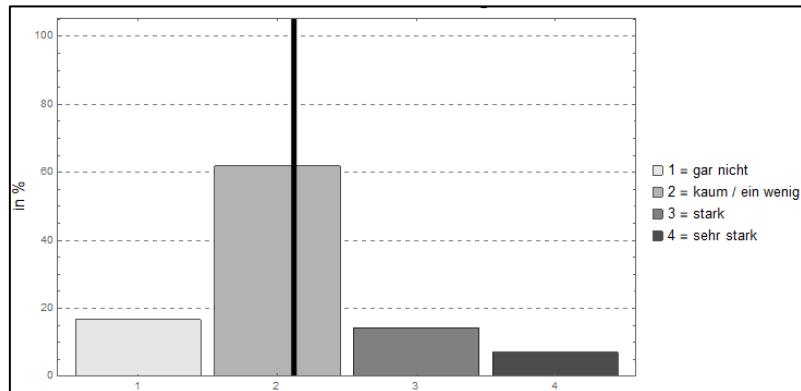


Abb. 29: Einfluss des Faktors „unkonkrete Vorgaben“ (eigene Darstellung).

61,90 % der Befragten geben an, dass sie sich in einer realitätsgerechten Leistungserfassung durch unkonkrete Vorgaben ein wenig beeinträchtigt fühlen. Gar keine Beeinträchtigung empfinden 16,67 %. 14,29 % vertreten die Ansicht, dass ein starker Einfluss von unkonkreten Vorgaben ausgeht. 7,14 % sind der Meinung, dass sie der Faktor sehr stark beeinflusst. Der Mittelwert beträgt 2,12.

11a) Aussage zu dem Faktor „undifferenzierte Bewertungsskala“⁸⁵

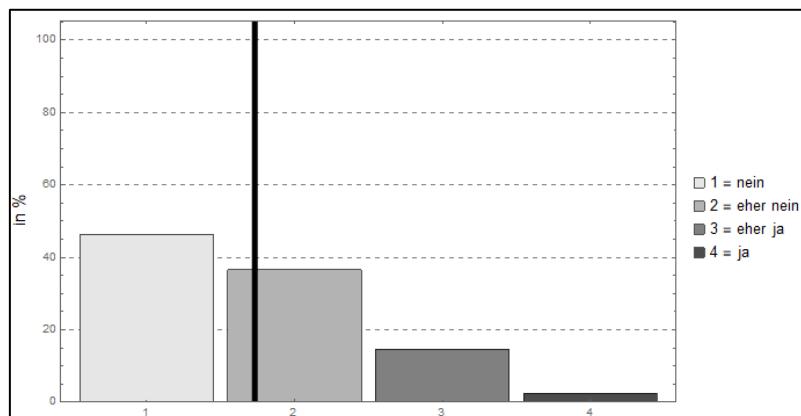


Abb. 30: Zustimmung der Aussage „undifferenzierte Bewertungsskala“ (eigene Darstellung).

Die Fragen 11a und 11b wurden von 41 Teilnehmern beantwortet. 46,34 % der Befragten stimmen der Aussage, dass die vorgegebene Bewertungsskala zu undifferenziert ist, nicht zu. Eher zu nein tendieren 36,59 %. Eher auf Zustimmung trifft die Aussage bei 14,63 %. Eine Person (2,44 %) stimmt der Aussage zu und bewertet mit „ja“. Ein abnehmender Trend zur Zustimmung hin wird anhand des Diagramms deutlich (Abb. 30). Der Mittelwert liegt bei 1,73.

⁸⁴ Siehe Anlage 2 – Teil C, Frage 10b.

⁸⁵ Siehe Anlage 2 – Teil C, Frage 11a.

11b) Einfluss des Faktors „undifferenzierte Bewertungsskala“⁸⁶

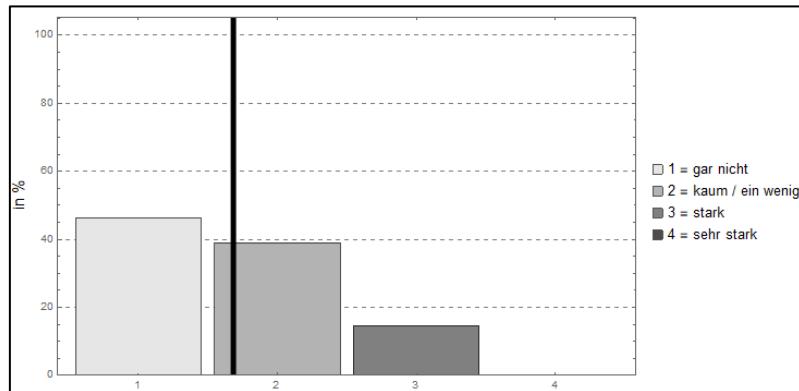


Abb. 31: Einfluss des Faktors „undifferenzierte Bewertungsskala“ (eigene Darstellung).

Von einer undifferenzierten Bewertungsskala in der Erfassung der Leistung „gar nicht“ beeinträchtigt, fühlen sich 46,34 % der Befragten. 39,02 % geben an „kaum“ durch eine undifferenzierte Bewertungsskala beeinflusst zu werden. Dass ein starker Einfluss von der Bewertungsskala ausgeht, empfinden dagegen 14,63 %. Der Mittelwert liegt hier bei 1,68.

12a) Aussage zu dem Faktor „undifferenzierte Kriterien“⁸⁷

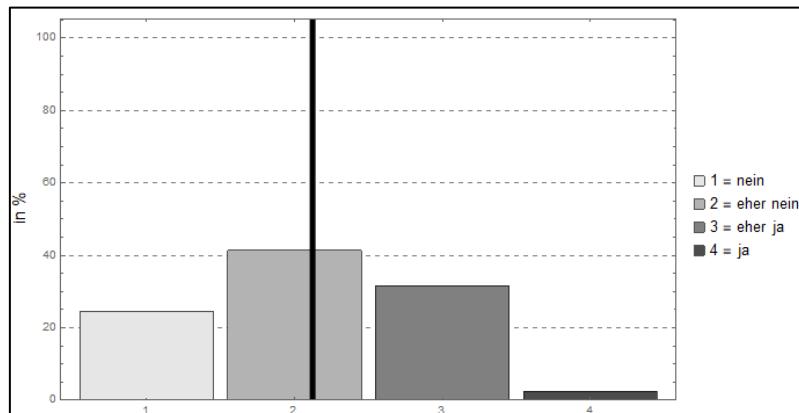


Abb. 32: Zustimmung der Aussage „undifferenzierte Kriterien“ (eigene Darstellung).

41 Teilnehmer haben die Fragen 12a und 12b beantwortet. Dass die im Beurteilungssystem vorgegebenen Kriterien zu oberflächlich, undifferenziert oder unvollständig sind, empfinden 24,39 % der Befragten als unzutreffend (nein). Auch 41,46 % stehen der Aussage eher ablehnend gegenüber (eher nein). 31,71 % der Befragten tendieren eher dazu, zuzustimmen (eher ja). Eine Person (2,44 %) stimmt der Aussage zu. Der Mittelwert ist 2,12.

⁸⁶ Siehe Anlage 2 – Teil C, Frage 11b.

⁸⁷ Siehe Anlage 2 – Teil C, Frage 12a.

12b) Einfluss des Faktors „undifferenzierte Kriterien“⁸⁸

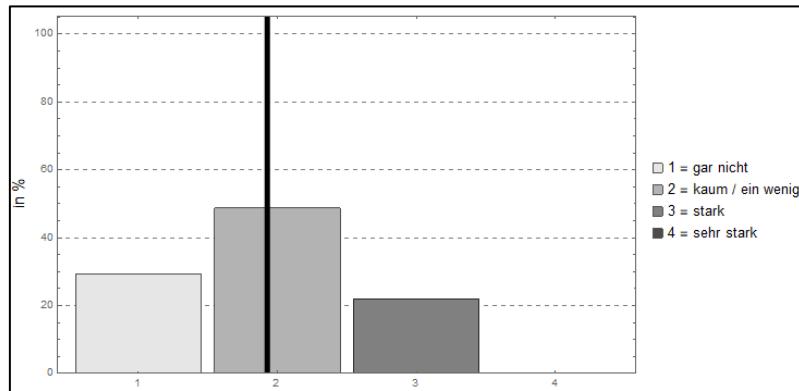


Abb. 33: Einfluss des Faktors „undifferenzierte Kriterien“ (eigene Darstellung).

Fast die Hälfte der Befragten (48,78 %) gibt an, ein wenig durch zu oberflächliche, undifferenzierte oder unvollständige Kriterien in einer realitätsgerechten Leistungserfassung beeinträchtigt zu werden. 29,27 % empfinden keinerlei Beeinflussung durch die Kriterien. Dagegen sehen 21,95 % den Einfluss auf die dienstlichen Regelbeurteilungen als stark an. Der Mittelwert ist auf einem Niveau von 1,93.

13) Gesamteinschätzung der realitätsgerechten Leistungserfassung⁸⁹

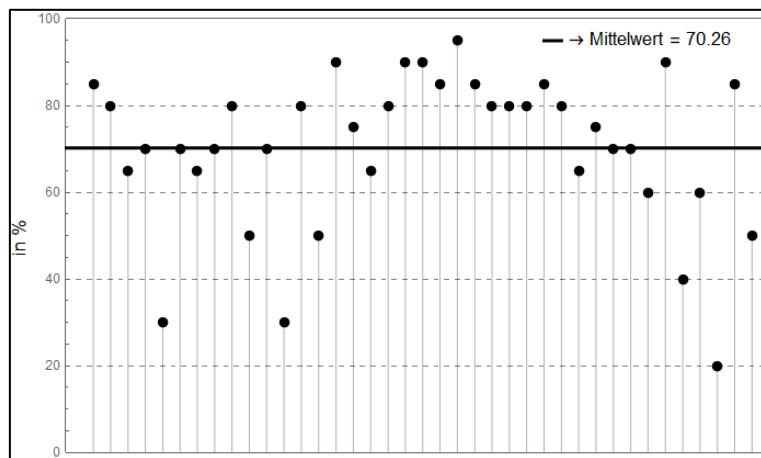


Abb. 34: Gesamteinschätzung der realitätsgerechten Leistungserfassung eigener dienstlicher Regelbeurteilungen (eigene Darstellung).

Die Frage, inwiefern die eigenen erstellten dienstlichen Regelbeurteilungen die tatsächliche Eignung, fachliche Leistung und Befähigung der zu beurteilenden Mitarbeiter widerspiegeln, haben 39 Teilnehmer beantwortet. Der Zahlenbereich der abgegebenen Antworten erstreckt sich von 20 bis 95 %. Obwohl die Zahl zwischen eins und 100 frei gewählt werden konnte, wurden insgesamt nur zwölf verschiedene Zahlen genannt (Abb. 35). Am häufigsten

⁸⁸ Siehe Anlage 2 – Teil C, Frage 12b.

⁸⁹ Siehe Anlage 2 – Teil C, Frage 13.

(20,51 %) wurde 80 % als Antwort angegeben. Der Minimalwert von 20 % sowie das Maximum von 95 % ist jeweils von einer Person als Antwort abgegeben worden. Der Mittelwert liegt insgesamt bei circa 70 % (70,26).

20	30	40	50	60	65
2,56 %	5,13 %	2,56 %	7,69 %	5,13 %	10,26 %
70	75	80	85	90	95
15,38 %	5,13 %	20,51 %	12,82 %	10,26 %	2,56 %

Abb. 35: Häufigkeitsverteilung der Antworten zu Frage 13 in Prozent (eigene Darstellung).

7. Interpretation der Ergebnisse

Der Auswertung der Daten aus **Teil A** ist zu entnehmen, dass die Stichprobe hinsichtlich der Tätigkeitsbereiche, der Führungsspannen sowie der individuell vorhandenen Führungserfahrung Heterogenität aufweist und ein breites Meinungsbild ermöglicht. Hinsichtlich der erhobenen Führungserfahrung ist festzuhalten, dass die meisten Mitarbeiter schon öfter mit dienstlichen Regelbeurteilungen in Berührung gekommen sein dürften.

Allgemein ist festzuhalten, dass eine Generalisierbarkeit der Ergebnisse nur sehr eingeschränkt erfolgen kann, da die Beurteilungssysteme jeder Kommune sehr individuell gestaltet sind. Auch ist eine Streuung auf drei oder alle vier Antwortmöglichkeiten der Regelfall, was zeigt, dass das Empfinden immer individuell und situationsabhängig ist. Daher können anhand der ermittelten Mittelwerte lediglich Tendenzen abgeleitet werden.

Personalentwicklung
2,26
Bestenauslese
2,17
Motivation
1,96
Objektive Leistungsvergleiche
1,91
Leistungsorientierte Entgeltfindung
1,57

Abb. 36: Rangfolge der Mittelwerte der Zielerreichungsgrade aus Teil B (eigene Darstellung).

Anhand der Mittelwerte der Zielerreichungsgrade aus **Teil B** (Abb. 36) wird deutlich, dass aus Sicht der Beurteiler die Ziele insgesamt alle kaum bis gar nicht erreicht werden. Es fällt auf, dass niemand auch nur eines der Ziele als voll und ganz erreicht empfindet. Die Mittelwerte der einzelnen Zielerreichungsgrade sind generell auf einem niedrigen Niveau zu verorten. Das Ziel der Unterstützung der Personalentwicklungsarbeit schneidet noch am

besten ab, jedoch wird auch hier die Zielerreichung nur mittelmäßig eingeschätzt. Man darf daher annehmen, dass zu einem gewissen Teil eine Vernetzung mit der Personalentwicklungsarbeit etabliert ist und Maßnahmen aufgrund der Ergebnisse der dienstlichen Regelbeurteilungen abgeleitet werden. Da die Mehrheit jedoch das Ziel als „kaum“ erreicht ansieht, dürfte eine Vernetzung in den meisten Fällen nicht gut ausgeprägt sein und die dienstliche Beurteilung einfach nur in die Personalakte abgeheftet werden. Die dienstliche Beurteilung läuft Gefahr lediglich „Ritualcharakter“ (Bieler & Lorse, 2012, Rn. 55) zu entfalten, insofern ihre Ergebnisse nicht zweckgemäß genutzt werden.

Das Ziel der Bestenauslese, das Ziel der Motivationsförderung sowie das Ziel des objektiven Leistungsvergleichs werden in den Augen der Beurteiler ebenfalls nur geringfügig erfüllt. Auch hier ist zu berücksichtigen, dass es immer einige Beurteiler gibt, die der Ansicht sind, dass das Ziel überwiegend oder gar nicht erreicht wird. Das Empfinden der Beurteiler ist individuell. Die schlechte Bewertung kann auch von den Gegebenheiten in der Kommune abhängig sein: Beispielsweise kann das Ziel der Bestenauslese als nicht erreicht eingeschätzt werden, wenn Ämterpatronage in der Kommune eine gelebte Praxis darstellt. Das Ziel der leistungsorientierten Entgeltfindung tendiert sogar dazu, nach Ansicht der Beurteiler gar nicht erfüllt zu sein. Dies lässt darauf schließen, dass entweder keine Vernetzung mit leistungsorientierten Bezahlungsinstrumenten in den Kommunen besteht oder aber diese Kopplung nur schlecht funktioniert.

Die Kritik, dass das Potenzial der dienstlichen Beurteilung, welches sich hinsichtlich der „Auswahl und Gestaltung des öffentlichen Personalkörpers“ offenbart, nicht hinreichend ausgeschöpft wird, scheint bestätigt (Baidoo, 2018, S. 153).

Die Interpretation der Ergebnisse aus **Teil C** beschränkt sich bei den Einzelfaktoren jeweils auf die Fragen bezüglich der Stärke der Beeinträchtigung (b-Fragen), da diese relevant sind, um einen Einflussfaktor zu identifizieren.

Niveauvorgaben	unzureichende Beurteilungsgrundlagen
2,48	1,89
Richtwerte	Beschönigungen
2,38	1,86
Persönlichkeit	zu wenig Schulung
2,22	1,81
unkonkrete Vorgaben	undifferenzierte Bewertungsskala
2,12	1,68
psychologische Beurteilungsfehler	Konflikte mit zu Beurteilenden
2,07	1,64
undifferenzierte Kriterien	Konflikte mit Zweitbeurteilern
1,93	1,42

Abb. 37: Rangfolge der Mittelwerte von den Faktoren der Fragen 1 bis 12b aus Teil C (eigene Darstellung).

Bei der Auswertung der Fragen 1 bis 12 fällt zunächst auf, dass die meisten Einzelfaktoren insgesamt als nur „ein wenig“ beeinflussend wahrgenommen werden. Dies lässt den Schluss zu, dass kein einzelner Faktor als „Übeltäter“ betitelt werden kann, welcher eine realitätsgerechte Leistungserfassung behindert. Es gibt augenscheinlich sehr viele Einflüsse, die sich auf die dienstliche Regelbeurteilung auswirken können.

Das niedrige Niveau der Mittelwerte setzt sich auch im Teil C (Abb. 37) weiter fort. Auch hier sind die Mittelwerte und somit die wahrgenommenen Einflussstärken überwiegend sehr nah beieinander. Die stärkste Beeinträchtigung wird durch **Niveauvorgaben** und **Richtwerte** wahrgenommen. Auffallend ist hier eine Streuung auf alle vier Antwortmöglichkeiten, d.h. dass ein Teil der Beurteiler sich sogar sehr stark in seinen Beurteilungen beeinflusst fühlt. Fast zu gleichen Teilen wird gar kein beziehungsweise kaum Einfluss sowie ein starker beziehungsweise sehr starker Einfluss wahrgenommen. Auch hier ist das Empfinden individuell. Es ist allerdings eine Tendenz zu erkennen, die es zulässt, Niveauvorgaben und Richtwerte als eher starken Einflussfaktor zu identifizieren. 27 Beurteiler haben beide Fragen beantwortet, obwohl darauf hingewiesen wurde, dass nur geantwortet werden soll, insoweit Richtwerte oder Niveauvorgaben in der Kommune vorgegeben werden. Nur neun Beurteiler haben jeweils nur eine der beiden Fragen beantwortet. Dies lässt vermuten, dass die Hinweise nicht ausreichend gründlich gelesen wurden oder aber ein Großteil der Beurteiler nicht weiß, welche Vorgaben in der eigenen Kommune bestehen, da nicht zwischen den Faktoren differenziert wurde. Sie werden als ein und derselbe Faktor behandelt. Insofern ist

es möglich, dass Niveauvorgaben einen stärkeren Einfluss attestiert wird als Richtwerten, obwohl letztere eigentlich strengere Vorgaben in Form von einzu haltenden Quoten auferlegen und somit auch stärker beeinträchtigen dürfen. Bei Umfragen ist stets zu berücksichtigen, dass einige Teilnehmer den Fragebogen nur oberflächlich bearbeiten, um diesen möglichst schnell abzuschließen.

Auch die **Persönlichkeit** kann als Einflussfaktor identifiziert werden, welcher durchschnittlich ein wenig beeinflusst. Zwar herrscht überwiegend ein Bewusstsein dafür, dass die Persönlichkeit in die Bewertungen miteinfließt; die Einflussstärke wird jedoch im Allgemeinen gering eingeschätzt. Dies kann daran liegen, dass die Persönlichkeit unbewusst in die Beurteilungen miteinfließt und es daher schwierig ist, den tatsächlichen Einfluss zu bestimmen. Der Beurteiler muss sich kritisch selbstreflektieren können. Der nur gering empfundene Einfluss kann auch verdeutlichen, dass die Beurteiler aufgrund ihres Bewusstseins über eine mögliche Beeinflussung, gezielter darauf achten, einen Einfluss zu unterbinden. Gleches gilt für die **psychologischen Beurteilungsfehler**, welche ähnlich bewertet wurden.

Durch **Beschönigungen** beeinträchtigt, fühlt sich die Mehrheit der Beurteiler nur geringfügig. Die meisten geben an, dass sie der Aussage, selbst Beurteilungsnoten zu beschönigen, eher nicht zustimmen. Dies kann durchaus der Realität entsprechen. Es kann sich jedoch auch um Antworten handeln, die im Sinne der „Sozialen Erwünschtheit“ (Jonkisz et al., 2012, S. 59) abgegeben wurden. Der Beurteiler gesteht sich in diesem Fall sein bewusstes Fehlverhalten nicht ein, da seine Meinungen möglichst mit den gesellschaftlichen sozialen Werten übereinstimmen sollen. Laut den Angaben der Beurteiler sind Beschönigungen Einflussfaktoren, die eher gering bis gar nicht beeinflussen. Ein kleiner Teil gibt dennoch an, sich stark von Beschönigungsabsichten leiten zu lassen.

Bei dem Faktor der **unkonkreten Vorgaben** ist eine Streuung auf alle vier Antwortmöglichkeiten gegeben. Auch hier zeichnet sich daher ab, dass teilweise für den Einzelnen eine starke bis sehr starke Beeinträchtigung wahrnehmbar ist. Dies kann auf unzureichende Schulungen zurückgeführt werden, da die Auswertung erkennen lässt, dass die Beurteiler, welche sich stark beeinträchtigt fühlen, auch ihre Schulung eher als unzureichend empfinden. Im Allgemeinen, insofern ausreichend Schulungen stattfinden, kann jedoch hier von einem Einflussfaktor gesprochen werden, der nur geringfügig auf die Beurteiler einwirkt.

Die **Schulungen**, die **Bewertungsskala** sowie die zu beurteilenden **Kriterien** sind individuell in den Kommunen festgelegt. Einzelfälle, in denen beispielsweise die Schulung als unzureichend angesehen wird und daher ein

stark beeinflussender Faktor empfunden wird, sind nicht allgemeingültig. Generell ist festzustellen, dass in der Regel die Bewertungsskala die Beurteiler kaum bis gar nicht in ihren Bewertungen beeinträchtigt. Auch finden in der Regel genug Schulungen statt. Es ist kein generelles Problem, dass unzureichend geschult wird. Auch die Kriterien werden nur als geringfügig stärker beeinflussend wahrgenommen.

Gleichermaßen gilt für die Problematik der **unzureichenden Beurteilungsgrundlagen**. Im Regelfall stellt es kein Problem dar, sich ein ausreichendes Bild über Arbeitsverhalten und Leistungen zu verschaffen. Dies kann darauf zurückzuführen sein, dass die Situationen, welche dazu führen, dass man sich nur schwer ein eigenes Bild über die Leistungen verschaffen kann, nicht den Regelfall darstellen. So sind beispielsweise Außendienstmitarbeiter oder zu beurteilende Mitarbeiter an anderen Standorten nicht der Regelfall. Die Auswertung legt nahe, dass in den Fällen, in denen Probleme hinsichtlich der Leistungserfassung bestehen, auch eine tendenziell starke Beeinträchtigung verursacht wird.

Die geringste Beeinträchtigung geht von der Absicht der **Konfliktvermeidung** mit zu beurteilenden Personen sowie mit Zweitbeurteilern aus. Die niedrigen Mittelwerte verdeutlichen, dass die Tendenz eher dahin geht, dass kaum bis gar kein Einfluss durch das Ziel der Konfliktvermeidung ausgeht. Bei der Konfliktvermeidung mit der zu beurteilenden Person fällt auf, dass die Beurteiler, welche sich durch den Faktor stark beeinflussen lassen, erst seit höchstens drei Jahren in einer Führungsrolle sind. Man kann daher vermuten⁹⁰, dass mit steigender Führungserfahrung der Einfluss von persönlichen Beziehungen eher abnimmt. Die Konfliktvermeidung mit dem Zweitbeurteiler ist hingegen der einzige Einflussfaktor, bei dem niemand einen starken Einfluss empfindet. Umso mehr fällt ein Beurteiler auf, der angibt, sich sehr stark von dem Ziel der Konfliktvermeidung mit dem Zweitbeurteiler leiten zu lassen. Dies ist daher als besonderer Einzelfall anzusehen, welcher in einer schlechten Beziehung zueinander oder in einer generellen Konfliktscheue seine Ursache haben kann. In der Regel scheint jedoch keine Scheu vor Konflikten zu bestehen. Da der Zweitbeurteiler im Regelfall kein eigenes Bild von Leistungen des zu Beurteilenden hat, erschöpft sich seine Mitwirkung oft in einem „Akt des Abzeichnens“ (Marcus & Schuler, 2006, S. 445). Daher ist es ebenfalls möglich, dass es generell nur selten zu Konflikten zwischen Erst- und Zweitbeurteiler kommt und so keine Notwendigkeit besteht, Konflikte bewusst zu vermeiden.

⁹⁰ Aufgrund der kleinen Stichprobe verbietet es sich Feststellungen zu treffen. Es kann sich bei den drei Personen auch um eine zufällige Zentrierung hinsichtlich der Eigenschaft einer geringen Führungserfahrung handeln. Von einer Zusammenhangsherstellung zwischen den Einzelfaktoren und der Größe der Führungsspanne oder der Führungserfahrung muss eher abgesehen werden.

Vor dem Hintergrund, dass zwar viele Einflussfaktoren identifiziert werden konnten, welche sich jedoch meist wenig beeinflussend auf die dienstlichen Regelbeurteilungen auswirken, wirkt die Gesamteinschätzung, dass die Beurteilung durchschnittlich zu 70,26 % die tatsächliche Eignung, fachliche Leistung und Befähigung widerspiegelt, stringent. Beachtet man zudem, dass jedes Instrument zur Leistungs- oder Potenzialmessung mehr oder weniger verzerrt sein kann (Gourmelon & Hoffmann, 2014, S. 81), erscheint der Wert hoch. Extreme könnten damit begründet werden, dass sich bei besonders niedrigen Werten (20 %) eine negative Grundeinstellung in der Bewertung widerspiegeln kann oder aber bei sehr hohen Werten (95 %) die eigene Beurteilungsfähigkeit tendenziell überschätzt und der Einfluss – insbesondere von unbewusst wirkenden – Faktoren unterschätzt wird. Insgesamt gilt jedoch festzuhalten, dass die Aussagekraft der dienstlichen Beurteilung im Allgemeinen höher eingeschätzt wurde, als erwartet.

Zusammenfassend kann man sagen, dass sehr viele Einflussfaktoren auf die Beurteiler einwirken können. Größtenteils wird ein geringer Einfluss vieler verschiedener Faktoren wahrgenommen. Eine Leistungserfassung kann daher in den Augen der Beurteiler durch die dienstliche Regelbeurteilung größtenteils realitätsgerecht erfolgen. Je nach Situation (unter anderem Vorgaben der Kommune, individuelles Empfinden, Persönlichkeit) des Beurteilers kann es auch zu starken Verzerrungen der Beurteilung kommen, insofern mehrere starke Einflussfaktoren kombiniert auftreten. Hinsichtlich der Erreichung der Ziele kann festgehalten werden, dass ein kritisches Gesamtbild von der Funktionalität beziehungsweise dem Nutzen der dienstlichen Regelbeurteilung vorherrscht. Von einem überwiegenden Teil der Beurteiler wird die Beurteilung kaum als nützlich empfunden. Setzt man die Ergebnisse von Teil B und C zueinander in Beziehung, kann man den Schluss ziehen, dass die unzureichende Zielerreichung nicht in erster Linie auf eine verzerrte Leistungserfassung zurückgeführt werden kann. Eine realitätsgerechte Leistungserfassung in Höhe von circa 70 % spricht eher dagegen.

8. Kritik am Vorgehen

Die Schwierigkeit in der Gestaltung des Fragebogens bestand darin, die umfangreiche Kritik⁹¹ eines komplexen Systems möglichst vollumfänglich abzufragen, um einen Gesamteindruck über die auf den Beurteiler einwirkenden Einflüsse zu erlangen. Es wurde daher versucht, die Kritikbereiche der Funktionalität, die Subjektivität der Beurteiler und die Einschränkungen durch Systemvorgaben abzudecken. Dies dürfte durch die Auswahl der Faktoren gut gelungen sein.

⁹¹ Siehe unter Punkt 3.

Gleichzeitig war darauf zu achten, dass nicht zu viele Fragen zu einem frühzeitigen Abbruch der Teilnahme führen. Vorliegend haben insgesamt fünf Teilnehmer frühzeitig abgebrochen; davon hat ein Teilnehmer nach der 9. Frage, ein anderer nach der 10. Frage aus Teil C abgebrochen. Der Abbruch muss jedoch nicht immer zwangsläufig mit dem Umfang des Fragebogens zusammenhängen. Ein Teilnehmer hat beispielsweise bereits nach Beantwortung der Fragen aus Teil B die Umfrage abgebrochen. Da 89,13 % der Teilnehmer die Umfrage vollständig bearbeitet haben, dürfte der Umfang in Bezug auf die Komplexität des Beurteilungswesens insgesamt in einem zumutbaren Rahmen gewesen sein.

Gegebenenfalls hätte man bei den allgemeinen Fragen, beispielsweise zu den psychologischen Beurteilungsfehlern, noch genauer differenzieren können, da viele Einzelfaktoren unter diesen Begriff fallen. Die Antworten wären unter Umständen differenzierter ausgefallen, da man nicht viele Einzeleinflüsse unter einen Überbegriff zusammenfassend bewerten müsste. Allerdings hätte dies zur Folge gehabt, dass der Umfang des Fragebogens zunimmt. Mutmaßlich hätte dies zudem eher nichts an der niedrigen Bewertung des Einflusses geändert, da unbewusste Faktoren im Allgemeinen schwieriger hinsichtlich ihrer Einflüsse zu erfassen sind.

9. Fazit

Neben der Einhaltung der Vorgaben in Beurteilungsrichtlinien und der Beachtung der einschlägigen Rechtsprechung, haben die Beurteiler dem Anspruch eines objektiven Beurteilers zu genügen. Es ist deutlich geworden, dass das dienstliche Beurteilen eine aufwändige Führungsaufgabe darstellt.

Ein hoher Aufwand der Beurteiler allen Anforderungen und Vorgaben des Beurteilungssystems zu entsprechen, steht jedoch einem nur geringen Nutzen gegenüber. Die Mehrheit der Beurteiler sieht in der dienstlichen Beurteilung kaum einen Nutzen. Dieses Ergebnis sollte Anlass dazu geben, die Funktionen der dienstlichen Beurteilung – insbesondere als Instrument der Bestenauslese, da ihr hier eine „Monopolstellung“ (Lorse, 2016a, Rn. 215a) zuteilwird – kritisch zu überdenken beziehungsweise die Ursachen für eine mangelhafte Zielerreichung zu erörtern.

Viele Einflussfaktoren können – beginnend bereits in der eigenen Wahrnehmung – eine realitätsgerechte Leistungserfassung beeinträchtigen. Neben bewussten Verfälschungen wie dem Erstellen von Gefälligkeitsbeurteilungen, um unfähige Mitarbeiter durch Beförderung loswerden zu können oder der „Schönfärberei“ aus Angst vor Konflikten (Laufer, 2008, S. 47), nehmen die meisten Faktoren unbewusst Einfluss auf den Beurteiler. So ist es schwierig zu reflektieren, inwieweit Wahrnehmungsverzerrungen wie der Halo-Effekt tatsächlich auf einen einwirken oder inwiefern ein

Sympathieempfinden in die Beurteilung miteinfließt. Da viele Einflüsse zudem gleichzeitig wirken können⁹², sind (realitäts-)gerechte Beurteilungen für den Beurteiler unter Umständen mit einem „hohen Reflexionsaufwand“ (Kanne, 2016, S. 244) verbunden. Von hoher Bedeutung ist es daher, dass die Beurteiler ein Bewusstsein darüber entwickeln, welche Einflüsse auf sie einwirken können, um der Gefahr von Fehleinschätzungen entgegenzuwirken (Menzel et al., 2012, S. 203).

Anhand der Umfrage ist deutlich geworden, dass die in der Literatur aufgezeigten Fehlerquellen, welche einer Objektivität und Vergleichbarkeit von dienstlichen Beurteilungen abträglich sind, auch in der Praxis zu Problemen führen können. Es konnten viele Faktoren identifiziert werden, welche einen – wenn auch im Einzelnen eher geringfügigen – Einfluss auf die Beurteiler ausüben. Niveauvorgaben und Richtwerte werden am meisten und intensivsten als Beeinträchtigung wahrgenommen. Generell ist es jedoch einzelfallabhängig, welche Faktoren wirken und wie stark sich der Einzelne durch sie beeinträchtigt fühlt. Bei dem überwiegenden Teil der Beurteiler scheint ein Bewusstsein darüber zu bestehen, dass subjektive Einflüsse nicht vollständig unterdrückt werden können. Auf einige Faktoren hat man zudem kaum einen Einfluss; So ist beispielsweise eine selektive Wahrnehmung na-turgemäß gegeben⁹³.

Die Tatsache, dass die meisten Faktoren unbewusst beeinflussen und Menschen „nicht zu objektiven Messinstrumenten mutieren“ können (Marcus & Schuler, 2006, S. 434), macht deutlich, dass immer ein „Residuum an Subjektivität“ (Bieler & Lorse, 2012, Rn. 4) im Beurteilungsprozess hinzunehmen ist.

Insgesamt ist festzuhalten, dass sich die Hypothese, dass ein überwiegend kritisches Meinungsbild der Beurteiler vorherrscht, nur teilweise bestätigt hat. Mittelpunkt der Kritik der Beurteiler ist die mangelhafte Zielerfüllung, da die dienstliche Beurteilung keine ihrer Funktionen im Allgemeinen zufriedenstellend zu erfüllen scheint. Dagegen wird der dienstlichen Beurteilung die Fähigkeit zugestanden, die Leistung zu circa 70 % realitätsgerecht widerzuspiegeln. In den Augen der Beurteiler sind in erster Linie Richtwerte und Niveauvorgaben kritikwürdig, da hierin tendenziell eine starke Beeinträchtigung empfunden wird. Ein überwiegend kritisches Meinungsbild über eine realitätsgerechte Leistungserfassung ist jedoch nicht erkennbar. Eine realitätsgerechte dienstliche Beurteilung scheint somit nicht so fern ab der Wirklichkeit zu sein, wie man bei der Fülle an Kritik und Fehlerquellen auf den ersten Blick vermuten mag. Im Hinblick auf die Zweckerfüllung weichen

⁹² Das Ergebnis der Umfrage (Teil C) ist hier zugrunde gelegt worden.

⁹³ Siehe unter Punkt 3.3.

Anspruch und Wirklichkeit jedoch stark voneinander ab. Hier besteht dringender Handlungsbedarf.

10. Quellenverzeichnis

- Ansorge, U. & Leder, H. (2017). *Wahrnehmung und Aufmerksamkeit*. (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer. Abgerufen von Springer.
- Baidoo, N. (2018). *Die dienstliche Beurteilung und ihre Kontrolle durch Gerichte. Anmerkungen zur Verbesserung der Personalauswahl im öffentlichen Dienst*. München: Herbert Utz.
- Bieler, F. & Lorse, J. (2012). *Die dienstliche Beurteilung*. (5. Aufl.). Berlin: Erich Schmidt.
- Bodenowitz, J. (2019). In: H. Schnellenbach (Hrsg.) & J. Bodenowitz. *Die dienstliche Beurteilung der Beamten und der Richter*. 66. Aktualisierung 12/2019. Heidelberg: C.F. Müller.
- Braun, S. (2019). Ämterpatronage – Praxisprobleme bei Stellenbesetzungsverfahren mit beamtenrechtlichen Konkurrenzsituationen. In: *NJOZ*, (49), 1585 – 1592. URL: <https://beck-online.beck.de/Bcid/Y-300-Z-NJOZ-B-2019-S-1585-N-1> (abgerufen 02.04.2020).
- Breisig, T. (2012). *Grundsätze und Verfahren der Personalbeurteilung. Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Analyse und Handlungsempfehlungen*. Frankfurt am Main: Bund-Verlag.
- Brinktrine, R. & Schollendorf, K. (2019). *BeckOK Beamtenrecht Bund*. 16. Ed. 15.08.2019.
- Brosius, H.-B., Koschel, F. & Haas, A. (2009). *Methoden der empirischen Kommunikationsforschung. Eine Einführung*. (5. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. Abgerufen von Springer.
- Gourmelon, A. & Hoffmann, B. (2017). *Stellenbesetzungs- und Auswahlverfahren treff- und rechtssicher gestalten. Rechtliche, psychologische und ökonomische Aspekte*. (1. Aufl.). Heidelberg: rehm.
- Gourmelon, A., Seidel, S. & Treier, M. (2014). *Personalmanagement im öffentlichen Sektor. Grundlagen und Herausforderungen*. (1. Aufl.). Heidelberg: rehm.
- Jonkisz, E., Moosbrugger, H. & Brandt, H. (2012). Planung und Entwicklung von Tests und Fragebogen. In: H. Moosbrugger & A. Kelava (Hrsg.). *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion*. (2. Aufl.). Berlin/Heidelberg: Springer. Abgerufen von Springer.

- Kampkötter, P. & Sliwka, D. (2013). Trotz subjektiver Leistungsbeurteilung zu aussagekräftigen Ergebnissen kommen. In: *PERSONALquarterly*, 65 (02), 46 – 49. URL: https://www.haufe.de/personal/zeitschrift/personalquarterly/personal-quarterly-ausgabe-22013-personal-quarterly_48_172282.html (abgerufen 02.04.2020).
- Kanne, A. (2016). Gerechtigkeitsaspekte in der Personalauswahl von Beamten und Beamten. In: *DÖD*, (10), 241 – 246.
- Kenntner, M. (2019). Grund und Grenze der Besserstellung von dienstlichen Beurteilungen aus höheren Statusämtern. In: *ZBR*, 67 (10), 331 – 333.
- 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 02.04.2020).
- KGSt (Hrsg.). (2019). *KGSt®-Produktplan (Excel-Datei, Stand Februar 2019)*. Köln. URL: <https://www.kgst.de/produktandenbank> (abgerufen 02.04.2020).
- Laufer, H. (2008). *Personalbeurteilung im Unternehmen. Von der Bewerberauswahl bis zum Arbeitszeugnis*. Offenbach: GABAL.
- Leppek, S. (2010). *Die dienstliche Beurteilung aus rechtlicher Sicht*. Brühl/Rheinland. URL: https://www.hsbund.de/SharedDocs/Downloads/2_Zentralbereich/20_Rerferat_W/50_Publikationen/10_Berichte/band_37.html (abgerufen 02.04.2020).
- Leppek, S. (2019). *Beamtenrecht*. (13. Aufl.). Heidelberg: C. F. Müller.
- Lorse, J. (2016). Die dienstliche Beurteilungspraxis in Städten und Gemeinden – Anspruch und kommunale Wirklichkeit. In: *PersV*, 59 (12), 441 – 480.
- Lorse, J. (2016a). *Die dienstliche Beurteilung*. (6. Aufl.). Berlin: Erich Schmidt.
- Marcus, B. & Schuler H. (2006). Leistungsbeurteilung. In: H. Schuler (Hrsg.). *Lehrbuch der Personalpsychologie*. (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Maunz, T. & Dürig, G. (2019). *Grundgesetz-Kommentar*. 87. EL März 2019.
- Meixner, H.E. (2020). Die Mitarbeiterbeurteilung: Ein überschätztes Instrument? Das Dilemma zwischen Anspruch und Wirklichkeit. In: *DÖD*, (5), 117 – 125.

- Mentzel, W., Grotfeld, S. & Haub, C. (2012). *Mitarbeitergespräche erfolgreich führen. Einzelgespräche, Meetings, Zielvereinbarungen und Mitarbeiterbeurteilungen.* (10. Aufl.). Freiburg: Haufe.
- Nokiel, W. (2013). Dienstliche Beurteilungen von Beamten und Beamten. In: *DÖD*, (11), 284 – 291.
- Porst, R. (2014). *Fragebogen. Ein Arbeitsbuch.* (4. Aufl.). Wiesbaden: Springer VS. Abgerufen von Springer.
- Saremba, S. (2017). Führung in der Verwaltung; Persönlichkeit in der Verwaltung. In: I. Halla-Heißen & S. Saremba (Hrsg.). *Sozialwissenschaftliche Grundlagen des beruflichen Handelns. Handeln in Organisationen und öffentlichen Verwaltungen.* Wiesbaden: Springer VS. Abgerufen von Springer.
- Schnellenbach, H. (2013). *Beamtenrecht in der Praxis.* (8. Aufl.). München: C. H. Beck.
- Schnellenbach, H. (2018). *Konkurrenzen im öffentlichen Dienst.* (2. Aufl.). Heidelberg: C. F. Müller.
- Senat der Freien und Hansestadt Hamburg. (Hrsg.) (2013). Richtlinien über die Beurteilung der Beschäftigten der Freien und Hansestadt Hamburg (BeurtRL-FHH). URL: <https://www.hamburg.de/content/blob/63256/465e9b43eaf274ad5db698712703adc7/data/beurteilungsrichtlinien.pdf> (abgerufen 02.04.2020).
- Stracke, F. (2015). *Menschen verstehen – Potenziale erkennen. Die Systematik professioneller Bewerberauswahl und Mitarbeiterbeurteilung.* (4. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler. Abgerufen von Springer.
- Walther, P. (2018). *Der Einfluss der dienstlichen Beurteilung in Bezug auf Stellenbesetzungs- und Auswahlverfahren. Praxisleitfaden für Beurteiler und Beurteilte in der niedersächsischen Landesverwaltung.* Wiesbaden: Kommunal- und Schul-Verlag.

11. Anlagen

Anlage 1

Sehr geehrter Herr X,

vor einiger Zeit haben Sie sich freundlicherweise dazu bereit erklärt, mit Ihrer Kommune im Rahmen meiner Bachelorarbeit, die ich in Betreuung von Herrn Prof. Dr. Gourmelon verfasse, an meiner Umfrage zum Thema dienstliche Beurteilung teilzunehmen.

Dafür möchte ich mich zunächst bei Ihnen bedanken!

Ich habe meinen Fragebogen fertiggestellt und auch durch Herrn Prof. Dr. Gourmelon absegnen lassen, sodass ich nun mit meiner Umfrage beginnen möchte.

Meine Umfrage richtet sich ausschließlich an Erstbeurteiler/-innen und kann von diesen bis zum 06.05.2020 online bearbeitet werden. Die Durchführung der Umfrage nimmt nur wenig Zeit in Anspruch. Die Auswertung erfolgt selbstverständlich anonym.

Bitte leiten Sie die nachfolgende Nachricht an die Beschäftigten bzw. Beurteiler/-innen in Ihrer Kommune weiter:

Sehr geehrte Beurteilerinnen und Beurteiler,

mein Name ist Laura Lindberg und ich bin Studentin an der Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung Nordrhein-Westfalen.

Im Rahmen meiner Bachelorarbeit führe ich eine Umfrage durch, die sich mit der dienstlichen Regelbeurteilung/ periodischen Beurteilung von Beamten und Beamten befasst. Sie soll ermitteln, inwiefern die dienstliche Regelbeurteilung/ periodische Beurteilung eine realitätsgerechte Einschätzung hinsichtlich der Eignung, fachlichen Leistung und Befähigung der zu Beurteilenden bzw. Beschäftigten ermöglicht.

Mein Fragebogen richtet sich ausschließlich an Erstbeurteilerinnen und -beurteiler.

Ich würde mich sehr freuen, wenn Sie mich durch Ihre Teilnahme an der Umfrage unterstützen würden. Die Teilnahme an der Umfrage ist bis zum 06.05.2020 möglich. Die Umfrage erfolgt anonym. Die Ergebnisse der Umfrage werden veröffentlicht.

Link zur Umfrage: <https://www.umfrageonline.com/s/76c6777>

Vielen Dank für Ihre Hilfe!

Ich bitte um eine kurze Rückmeldung, wenn Sie die Umfrage gegenüber Ihren Beschäftigten bekannt gemacht haben.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Mit freundlichen Grüßen

Laura Lindberg

Anlage 2

Die dienstliche Regelbeurteilung bzw. periodische Beurteilung aus Sicht der Beurteilerinnen und Beurteiler

0 %

Sehr geehrte Beurteilerinnen und Beurteiler,

bitte füllen Sie den Fragebogen bis zum 06.05.2020 aus. Ihre Angaben werden anonym ausgewertet.
Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Hinweis: Der Begriff "Regelbeurteilung" ist gleichbedeutend zur "periodischen Beurteilung" und wird stellvertretend verwendet.

Weiter
(Text ändern)

A) Persönliche Angaben

1. In welchem Bereich sind Sie in Ihrer Kommune tätig?

- | | |
|---|---|
| <input type="radio"/> Allgemeine Verwaltung | <input type="radio"/> Bauwesen |
| <input type="radio"/> Finanzen | <input type="radio"/> Öffentliche Einrichtungen |
| <input type="radio"/> Recht, Sicherheit und Ordnung | <input type="radio"/> Wirtschaft und Verkehr |
| <input type="radio"/> Schule und Kultur | <input type="radio"/> Sonstiges |
| <input type="radio"/> Soziales, Jugend und Gesundheit | |

2. Wie viele Mitarbeiter/-innen beurteilen Sie regelmäßig?

3. Seit wie vielen Jahren sind Sie in einer Führungsposition tätig?

(bitte nur ganze Zahlen angeben)

B) Ziele der dienstlichen Regelbeurteilung

Dieser Abschnitt befasst sich mit den Zielen der dienstlichen Regelbeurteilung.

Sie sollen hier bewerten, inwiefern Ihrer Meinung nach durch die dienstliche Regelbeurteilung nachfolgende Ziele erreicht werden.

Bitte schätzen Sie ein wie der jeweilige Zielerreichungsgrad im Allgemeinen aus Ihrer Sicht ist.

- 1. Durch die dienstliche Regelbeurteilung wird die Bestenauslese bei Stellenbesetzungsverfahren gewährleistet.
(Auswahl des bestgeeigneten Bewerbers/ der bestgeeigneten Bewerberin für die zu besetzende Stelle anhand der Gesamtnote)**

gar nicht	kaum/ ein wenig	überwiegend	voll und ganz	
Das Ziel wird... erreicht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- 2. Durch die dienstliche Regelbeurteilung wird die Personalentwicklung unterstützt.
(Fortschreibungsbedarfe erkennen, Maßnahmen ableiten)**

gar nicht	kaum/ ein wenig	überwiegend	voll und ganz	
Das Ziel wird... erreicht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- 3. Durch die dienstliche Regelbeurteilung wird die Motivation der zu beurteilenden Mitarbeiter/-innen gefördert.
(dienstliche Beurteilung als Anreiz für eine Leistungssteigerung)**

gar nicht	kaum/ ein wenig	überwiegend	voll und ganz	
Das Ziel wird... erreicht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- 4. Durch die dienstliche Regelbeurteilung wird ein objektiver Leistungsvergleich aller Beschäftigten ermöglicht.**

gar nicht	kaum/ ein wenig	überwiegend	voll und ganz	
Das Ziel wird... erreicht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- 5. Durch die dienstliche Regelbeurteilung wird die leistungsorientierte Entgeltfindung gefördert.
(Instrument der leistungsorientierten Besoldung, z.B. Leistungsprämie, -zulage)**

gar nicht	kaum/ ein wenig	überwiegend	voll und ganz	
Das Ziel wird... erreicht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

C) Realitätsgerechte Erfassung von Eignung, fachlicher Leistung und Befähigung der zu Beurteilenden

Dieser Abschnitt befasst sich mit dem Kernaspekt der dienstlichen Regelbeurteilung - der realitätsgerechten Erfassung von Eignung, fachlicher Leistung und Befähigung der zu beurteilenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

An welchen Faktoren scheitert Ihrer Meinung nach, eine realitätsgerechte Abbildung von Eignung, Leistung und Befähigung der zu beurteilenden Personen?

Bitte bewerten Sie in einem ersten Schritt die nachfolgenden Aussagen dahingehend, inwiefern Sie der Aussage zustimmen bzw. nicht zustimmen.

In einem zweiten Schritt sollen Sie bewerten, wie stark sich der Faktor auf Ihr Beurteilungsverhalten auswirkt und somit eine realitätsgerechte Leistungserfassung beeinträchtigt.

1a) Meine Persönlichkeit fließt unweigerlich in mein Beurteilungsverhalten mit ein.

(z.B. eigene Wertvorstellungen als Maßstab (Projektion), Beurteilungen anhand Sympathie/ Antipathie)

nein	eher nein	eher ja	ja	
Zustimmung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1b) Wie stark beeinträchtigt der Faktor "Persönlichkeit" bei Ihren Beurteilungen eine realitätsgerechte Leistungserfassung?

gar nicht	kaum/ ein wenig	stark	sehr stark	
Der Faktor beeinflusst meine dienstlichen Regelbeurteilungen...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2a) Mir bleibt nichts anderes übrig, als Beurteilungsnoten zu beschönigen, um unliebsame Mitarbeiter/-innen „loszuwerden“ oder einem Mitarbeiter/ einer Mitarbeiterin bessere Chancen bei Bewerbungen zu ermöglichen.

nein	eher nein	eher ja	ja	
Zustimmung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2b) Wie stark beeinträchtigt der Faktor "Beschönigungen" bei Ihren Beurteilungen eine realitätsgerechte Leistungserfassung?

gar nicht	kaum/ ein wenig	stark	sehr stark	
Der Faktor beeinflusst meine dienstlichen Regelbeurteilungen...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3a) Ich versuche Konflikte/ Auseinandersetzungen mit der zu beurteilenden Person zu vermeiden.

nein	eher nein	eher ja	ja	
Zustimmung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3b) Wie stark beeinträchtigt der Faktor "Konfliktvermeidung mit der zu beurteilenden Person" bei Ihren Beurteilungen eine realitätsgerechte Leistungserfassung?

gar nicht	kaum/ ein wenig	stark	sehr stark	
Der Faktor beeinflusst meine dienstlichen Regelbeurteilungen...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4a) Ich versuche Konflikte/ Auseinandersetzungen mit dem/der Zweit- oder Endbeurteiler/-in zu vermeiden.

nein	eher nein	eher ja	ja	
Zustimmung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4b) Wie stark beeinträchtigt der Faktor "Konfliktvermeidung mit dem/der Zweit-/ Endbeurteiler/-in" bei Ihren Beurteilungen eine realitätsgerechte Leistungserfassung?

gar nicht	kaum/ ein wenig	stark	sehr stark	
Der Faktor beeinflusst meine dienstlichen Regelbeurteilungen...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5a) Bei manchen Beschäftigten kann ich mir durch direkte Beobachtungen oder durch Auswertung von Arbeitsergebnissen nicht ausreichend Kenntnisse über Arbeitsverhalten und Leistungen verschaffen.

(z.B. Teilzeitkräfte, Telearbeit, Teile des Teams befinden sich an anderen Standorten)

nein	eher nein	eher ja	ja	
Zustimmung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5b) Wie stark beeinträchtigt der Faktor "unzureichende Beurteilungsgrundlagen" bei Ihren Beurteilungen eine realitätsgerechte Leistungserfassung?

gar nicht	kaum/ ein wenig	stark	sehr stark	
Der Faktor beeinflusst meine dienstlichen Regelbeurteilungen...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Die nachfolgende Fragen bitte nur beantworten, wenn in Ihrer Kommune Richtwerte oder Quoten vorgegeben werden.

Ansonsten bitte unbeantwortet lassen!

6a) Ich werde bei meiner Beurteilung durch konkrete Richtwerte oder Quotenregelungen eingeschränkt.

(Formulierungen wie "Nur ein Anteil von 10 % der zu beurteilenden Beschäftigten darf die Bestnote erhalten")

nein	eher nein	eher ja	ja	
Zustimmung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6b) Wie stark beeinträchtigt der Faktor "Richtwerte bzw. Quotenregelungen" bei Ihren Beurteilungen eine realitätsgerechte Leistungserfassung?

gar nicht	kaum/ ein wenig	stark	sehr stark	
Der Faktor beeinflusst meine dienstlichen Regelbeurteilungen...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Die nachfolgende Fragen bitte nur beantworten, wenn in Ihrer Kommune Niveavorgaben vorgegeben werden.

Ansonsten bitte unbeantwortet lassen!

7a) Ich werde bei meiner Beurteilung durch Niveavorgaben eingeschränkt.

(Formulierungen wie „Die Mitte der Skala soll für den überwiegenden Anteil der zu Beurteilenden als Gesamtnote vergeben werden“)

nein	eher nein	eher ja	ja
Zustimmung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7b) Wie stark beeinträchtigt der Faktor "Niveavorgaben" bei Ihren Beurteilungen eine realitätsgerechte Leistungserfassung?

gar nicht	kaum/ ein wenig	stark	sehr stark
Der Faktor beeinflusst meine dienstlichen Regelbeurteilungen...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8a) Ich bin unweigerlich psychologischen Beurteilungsfehlern ausgesetzt.

(z.B. Primacy-Effekt (erste Wahrnehmungen von Leistungen prägen sich dauerhaft ein und werden überbewertet), Nikolaus-Effekt (zuletzt gezeigte Leistungen sind noch am besten im Gedächtnis und werden überbewertet))

nein	eher nein	eher ja	ja
Zustimmung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8b) Wie stark beeinträchtigt der Faktor "psychologische Beurteilungsfehler" bei Ihren Beurteilungen eine realitätsgerechte Leistungserfassung?

gar nicht	kaum/ ein wenig	stark	sehr stark
Der Faktor beeinflusst meine dienstlichen Regelbeurteilungen...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9a) Ich werde als Beurteiler/-in in Bezug auf das Beurteilungssystem zu wenig geschult.

nein	eher nein	eher ja	ja
Zustimmung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9b) Wie stark beeinträchtigt der Faktor "zu wenig Schulung" bei Ihren Beurteilungen eine realitätsgerechte Leistungserfassung?

gar nicht	kaum/ ein wenig	stark	sehr stark
Der Faktor beeinflusst meine dienstlichen Regelbeurteilungen...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10a) Es bestehen zu viele Spielräume für den einzelnen Beurteiler/ die einzelne Beurteilerin durch unkonkrete Vorgaben des Beurteilungssystems.

(z.B. Wie sind die Einzelmerkmale im Gesamтурteil konkret zu gewichten? Was sind die „Statusanforderungen des jeweiligen Amtes“?)

nein	eher nein	eher ja	ja	
Zustimmung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10b) Wie stark beeinträchtigt der Faktor "unkonkrete Vorgaben" bei Ihren Beurteilungen eine realitätsgerechte Leistungserfassung?

gar nicht	kaum/ ein wenig	stark	sehr stark	
Der Faktor beeinflusst meine dienstlichen Regelbeurteilungen...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11a) Die vorgegebene Bewertungsskala ist zu undifferenziert.

nein	eher nein	eher ja	ja	
Zustimmung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11b) Wie stark beeinträchtigt der Faktor "undifferenzierte Bewertungsskala" bei Ihren Beurteilungen eine realitätsgerechte Leistungserfassung?

gar nicht	kaum/ ein wenig	stark	sehr stark	
Der Faktor beeinflusst meine dienstlichen Regelbeurteilungen...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12a) Die im Beurteilungssystem vorgegebenen Kriterien zur Erfassung der Eignung, fachlichen Leistung und Befähigung sind zu oberflächlich, undifferenziert oder unvollständig.

nein	eher nein	eher ja	ja	
Zustimmung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12b) Wie stark beeinträchtigt der Faktor "zu oberflächliche, undifferenzierte oder unvollständige Kriterien" bei Ihren Beurteilungen eine realitätsgerechte Leistungserfassung?

gar nicht	kaum/ ein wenig	stark	sehr stark	
Der Faktor beeinflusst meine dienstlichen Regelbeurteilungen...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Abschließend bitte ich Sie um eine zusammenfassende Einschätzung, inwiefern Ihre erstellten dienstlichen Regelbeurteilungen ein realitätsgerechtes Leistungsbild darstellen.

13. Inwiefern spiegeln Ihrer Meinung nach die von Ihnen erstellten dienstlichen Regelbeurteilungen die tatsächliche Eignung, fachliche Leistung und Befähigung der zu beurteilenden Mitarbeiter/-innen wider?

(Angabe in 0 - 100 %)

<input type="text"/>	%
----------------------	---

Anlage 3

Antwort-ID Resumee-Ccc Start	Datum und Zieltyp	
68122749 005d87a	##### teilgekommen Allgemeiner	8
68127496 4ct65ba	##### teilgekommen Schule und K	7
68128272 88aa83d	##### teilgekommen Finanzen	4
68204537 054600	##### teilgekommen Allgemeiner, teilgekommen Allgemeiner	60
68229937 11315cd	##### teilgekommen Allgemeiner, teilgekommen Allgemeiner	12
68250136 dd617a7	##### teilgekommen Allgemeiner, teilgekommen Recht, Sicher	2
68250353 0544b24	##### teilgekommen Allgemeiner, teilgekommen Recht, Sicher	17
68250682 7e5ad14	##### teilgekommen Soziale, Jug	20
68250817 fb0d08a	##### teilgekommen Allgemeiner, teilgekommen Sonstiges	10
68251701 e2b45ce	##### teilgekommen Sonstiges	5
68242975 3ee9b43	##### teilgekommen Recht, Sicher	28
68250683 4c2828d	##### teilgekommen Allgemeiner	5
68254318 0914934	##### teilgekommen Allgemeiner, teilgekommen Finanzen	16
68339949 871fe a	##### teilgekommen Finanzen	7
68339980 0b86195	##### teilgekommen Soziale, Jug	6
6834221 9a562b1	##### teilgekommen Allgemeiner, teilgekommen Finanzen	3
68343503 7b479ae	##### teilgekommen Soziale, Jug	12
68343800 b7cb66e	##### teilgekommen Allgemeiner	8
68348476 15d4542	##### teilgekommen Soziale, Jug	5
6835429 fff5d2b	##### teilgekommen Finanzen	1
6838461 cc8f6eb	##### teilgekommen Allgemeiner, teilgekommen Finanzen	40
68322702 7b95926	##### teilgekommen Finanzen	6
68334789 29c79ia	##### teilgekommen Allgemeiner	13
68348166 b7b62cc	##### teilgekommen Allgemeiner, teilgekommen Recht, Sicher	3
68825561 f40418f	##### teilgekommen Finanzen	2
68825585 25b2106	##### teilgekommen Allgemeiner, teilgekommen Finanzen	9
68825703 593019f	##### teilgekommen Allgemeiner, teilgekommen Finanzen	22
68839069 55ea3b7	##### teilgekommen Allgemeiner, teilgekommen Finanzen	4
68828091 3f3efab	##### teilgekommen Allgemeiner, teilgekommen Finanzen	1
68895350 c806d82	##### teilgekommen Finanzen	1
69131811 9d336e7	##### teilgekommen Allgemeiner, teilgekommen Bauwesen	12
69122822 8027223	##### teilgekommen Allgemeiner, teilgekommen Finanzen	2
69140588 9011c6	##### teilgekommen Allgemeiner, teilgekommen Finanzen	6
69202255 813c481	##### teilgekommen Finanzen	35
69266522 43d603f	##### teilgekommen Finanzen	4
69231183 710f199	##### teilgekommen Finanzen	11
69332924 83a3a1f	##### teilgekommen Allgemeiner, teilgekommen Finanzen	31
6934051 4f3562b	##### teilgekommen Finanzen	7
69334202 eeb094b	##### teilgekommen Finanzen	12
69334817 7a756dd	##### teilgekommen Finanzen	4
69337098 07165b4	##### teilgekommen Finanzen	8
69337881 ddb308b	##### teilgekommen Finanzen	10
69339645 085ed13	##### teilgekommen Bauwesen	6
69493817 0307f27	##### teilgekommen Finanzen	2
69492543 c21ccef	##### teilgekommen Allgemeiner	3
69626365 1ad5b57	##### teilgekommen Schule und K	33

	19. 1a) Meine Zustimmung	10. 1b) Wie s Der Faktor b	11. 2a) Mir b) Zustimmung	12. 2b) Wie s Der Faktor b	13. 3a) Ich ve Zustimmung	14. 3b) Wie s Der Faktor b	15. 4a) Ich ve Zustimmung	16. 4b) Wie s Der Faktor b	17. 5a) Bei m Zustimmung	18. 5b) Wie s Der Faktor b	19. 1a) Meine Zustimmung
1	1	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2
2	3	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1
3	4	3	1	1	1	1	1	2	1	1	1
4	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2
5	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2
6	3	3	3	3	2	2	1	4	4	1	1
7	4	3	3	3	2	3	3	4	4	1	2
8	3	2	2	2	2	2	2	1	3	1	2
9	3	3	2	3	1	1	1	1	1	1	1
10	4	3	3	3	2	2	2	2	2	1	1
11	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
12	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2
13	3	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2
14	3	3	2	2	1	1	1	1	2	2	2
15	4	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2
16	3	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
17	3	3	2	3	1	1	1	1	3	3	3
18	4	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2
19	3	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
20	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
21	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
22	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
23	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
24	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
25	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
26	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
27	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
28	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
29	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
30	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
31	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
32	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
33	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
34	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
35	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
36	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
37	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
38	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
39	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
40	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
41	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
42	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
43	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
44	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
45	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
46	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
47	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
48	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
49	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
50	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
51	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
52	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
53	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
54	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
55	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
56	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
57	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
58	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
59	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
60	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
61	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
62	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
63	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
64	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
65	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
66	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
67	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
68	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
69	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
70	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
71	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
72	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
73	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
74	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
75	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
76	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
77	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
78	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
79	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
80	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
81	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
82	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
83	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
84	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
85	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
86	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
87	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
88	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
89	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
90	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
91	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
92	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
93	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
94	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
95	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
96	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
97	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
98	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
99	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
100	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
101	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
102	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
103	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
104	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
105	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
106	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
107	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
108	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
109	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
110	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
111	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
112	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
113	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
114	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
115	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
116	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
117	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
118	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
119	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
120	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
121	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
122	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
123	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
124	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
125	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
126	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
127	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
128	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
129	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
130	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
131	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
132	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
133	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
134	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
135	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
136	2	2	2	2	1						

	29. 11a) Die \Zustimmung	30. 11b) Wie Der Faktor b	31. 12a) Die \Zustimmung	32. 12b) Wie Der Faktor b	33. 13. Inwie
1	1	1	2	2	85
3	3	3	3	3	80
1	1	1	1	1	65
2	2	2	2	2	70
2	2	2	2	2	30
1	1	2	2	2	70
1	1	2	2	2	65
2	2	2	2	2	70
1	1	2	2	2	80
1	1	3	3	3	50
1	1	3	1	1	70
4	3	3	3	3	65
2	2	2	2	2	80
1	1	1	1	1	90
1	1	1	1	1	75
3	3	3	3	3	65
2	2	2	2	2	80
1	1	1	1	1	90
1	1	1	1	1	90
2	2	2	2	2	85
2	2	3	2	2	95
2	3	3	3	3	85
1	1	1	1	1	80
2	2	2	2	2	80
1	1	1	1	1	80
1	1	2	2	2	80
3	3	3	3	3	80
2	2	2	2	2	85
1	1	3	3	2	65
1	1	3	3	3	75
2	2	3	1	1	70
2	1	1	1	1	70
1	1	1	1	1	60
1	1	1	2	2	60
1	1	1	2	2	90
3	3	3	3	3	40
1	1	1	2	1	60
1	1	1	1	1	60
2	2	2	2	2	85
3	3	4	3	3	50
2	2	2	2	2	50
2	2	2	2	2	50