

# Beurteilungswesen – Informationen und Hinweise

## *Arbeitshilfe für Beurteilerinnen und Beurteiler*

Diese Arbeitshilfe soll Vorgesetzten hilfreiche oder notwendige Schritte auf dem Weg zu einer Beurteilung aufzeigen und Hinweise geben, wie das Ziel einer möglichst objektiven und diskriminierungsfreien Beurteilung erreicht werden kann.

- ✓ „Fahrplan“ für Erstbeurteilerinnen und -beurteiler
- ✓ „Fahrplan“ für Zweitbeurteilerinnen und -beurteiler
- ✓ Stolpersteine: Beurteilungsfehler
  - Beurteilungstäuschungen
  - Beurteilungsverzerrungen
  - So vermeiden Sie Fehler
- ✓ Hilfreiches und Nützliches
  - Mögliche Erkenntnisquellen
  - Beurteilungsnotizen

# Beurteilungswesen – Informationen und Hinweise

## *Arbeitshilfe für Beurteilerinnen und Beurteiler*

### ✓ „Fahrplan“ für Erstbeurteilerinnen und –beurteiler

#### ❖ **Übersicht anlegen**

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

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

#### ❖ **Besondere Beschäftigtengruppen**

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

#### ❖ **Aufgabenbeschreibung und -gewichtung**

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

#### ❖ **Beurteilungsnotizen**

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

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

# Beurteilungswesen – Informationen und Hinweise

## *Arbeitshilfe für Beurteilerinnen und Beurteiler*

### ❖ **Vorbereitendes Gespräch**

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

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

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

### ❖ **Erstbeurteilung erstellen**

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

### ❖ **Zweitbeurteilung einholen**

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

### ❖ **Bekanntgabe und Besprechung**

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

### ❖ **Abschluss**

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

# Beurteilungswesen – Informationen und Hinweise

## Arbeitshilfe für Beurteilerinnen und Beurteiler

### ✓ „Fahrplan“ für Zweitbeurteilerinnen und –beurteiler

#### ❖ Ihre Position und Aufgabe im Beurteilungsverfahren

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

#### ❖ Übersicht anlegen

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

#### ❖ Zweitbeurteilung erstellen

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

#### ❖ Ggf. Bekanntgabe und Besprechung

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

# Beurteilungswesen – Informationen und Hinweise

## Arbeitshilfe für Beurteilerinnen und Beurteiler

### ✓ Stolpersteine: Beurteilungsfehler

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

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

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

#### ❖ **Unterschiedliche Bewertung von Frauen und Männern**

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

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

#### ❖ **„Manko Teilzeit“**

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

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

# Beurteilungswesen – Informationen und Hinweise

## Arbeitshilfe für Beurteilerinnen und Beurteiler

### ❖ Tendenz zur Mitte

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

### ❖ Selbstbezug

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

### ❖ Überstrahlungs- oder „Halo“-Effekt

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

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

### ❖ „Nikolaus“-Effekt

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

### ❖ Kontrast-Effekt

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

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

### ❖ Tendenz zur Milde

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

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

# Beurteilungswesen – Informationen und Hinweise

## *Arbeitshilfe für Beurteilerinnen und Beurteiler*

### ❖ **Tendenz zur Strenge**

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

### ❖ **Hierarchie-Effekt**

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

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

### ❖ **Klebe-Effekt**

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

### ❖ **Nähe-Effekt**

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

### ❖ **„Benjamin“-Effekt**

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

## ➤ **So vermeiden Sie Fehler**

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

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

## Beurteilungswesen – Informationen und Hinweise

### *Arbeitshilfe für Beurteilerinnen und Beurteiler*

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

# Beurteilungswesen – Informationen und Hinweise

## *Arbeitshilfe für Beurteilerinnen und Beurteiler*

### ✓ Hilfreiches und Nützliches

#### ➤ **Mögliche Erkenntnisquellen**

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

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

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

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

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

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

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

#### ❖ **Informationen durch Dritte**

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

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

## Beurteilungswesen – Informationen und Hinweise

### *Arbeitshilfe für Beurteilerinnen und Beurteiler*

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

#### ❖ **Beurteilungsbeiträge**

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

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

# Beurteilungswesen – Informationen und Hinweise

## Arbeitshilfe für Beurteilerinnen und Beurteiler

### ➤ Beurteilungsnotizen

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

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

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

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

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

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

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

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