

Dienstliche Beurteilung

Leitfaden für die Beurteilung



Vorwort

Liebe Beurteilerinnen und Beurteiler,
im Jahr 2009 wurde im Land Bremen die dienstliche Regelbeurteilung für Beamtinnen und Beamte eingeführt. Hiernach sollen alle verbeamteten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in regelmäßigem Abstand von 3 Jahren durch ihre Vorgesetzten beurteilt werden. Auch in unserer Universität wird die dienstliche Beurteilung eingeführt. Ich habe hierzu für die beurteilenden Vorgesetzten und die zu beurteilenden Beamtinnen und Beamten bereits vorbereitend Informationsveranstaltungen und Qualifizierungsmaßnahmen veranlasst. Als Vorgesetzte haben Sie eine besondere Verantwortung. Sie sollen die Leistungen Ihrer verbeamteten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anhand vorgegebener Kriterien differenziert beurteilen und ihnen so eine Rückmeldung zu ihrem Arbeitsverhalten, zu besonders ausgeprägten Fähigkeiten und zu den erreichten Arbeitsergebnissen geben. Diese Rückmeldung des Beurteilungsergebnisses sollten Sie mit Erwartungen an die berufliche Entwicklung und dem Aufzeigen möglicher Perspektiven in der Universität verbinden. Auch sollten Sie umsetzbare Fördermöglichkeiten ansprechen und ggfs. abstimmen. So verstanden kann das Beurteilungsgespräch ein wichtiger Baustein für eine erfolgreiche, an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern orientierte Führungspraxis sein. Sehr wichtig sind mir ein gemeinsames Verständnis von dienstlicher Beurteilung und eine abgestimmte und zielführende Vorbereitung auf das Beurteilungsgespräch. Mit dem vorliegenden Leitfaden möchte ich Sie in der Vorbereitung und Durchführung der Ergebnisbesprechungen unterstützen. Ich wünsche uns allen, dass es uns im Rahmen der dienstlichen Beurteilung gelingt, unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in einem offenen und wertschätzenden Dialog ein konstruktives und differenziertes Feedback zu geben und hierüber berufliche Perspektiven zu eröffnen.

Ihr

G.-R. Kück
- Kanzler -

Beurteilung ist eine Führungsaufgabe

Die dienstliche Beurteilung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gehört zu den zentralen Führungsaufgaben von Vorgesetzten. Sie erfordert ein hohes Maß an Verantwortungsbewusstsein und die Bereitschaft, Ergebniserwartungen und Leistungsfeststellungen offen zu kommunizieren.

Motivation

Dienstliche Beurteilungen, die als gerecht und nachvollziehbar empfunden werden, können in Verbindung mit dem Aufzeigen beruflicher Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten motivierend sein und zur Entwicklung des individuellen Leistungsvermögens beitragen.

Es liegt in der Verantwortung von Vorgesetzten, in der Leistungsbeurteilung zwischen den zu beurteilenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu differenzieren und individuell Rückmeldung zu besonderen Stärken und erkannten Potentialen und ggf. förderungsbedürftigen Kompetenzen und Entwicklungsbedarfen zu geben. So verstanden, kann die dienstliche Beurteilung eine zielgerichtete Personalentwicklung einleiten und befördern.

Wertschätzung

Im Beurteilungsgespräch steht die Vermittlung der festgestellten Beurteilungsergebnisse zum Leistungsbild der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters in Verbindung mit möglichen beruflichen Perspektiven und darauf zu gründende Fördermaßnahmen im Vordergrund. Auf der Grundlage von Beobachtungen und erlebten Arbeitssituationen soll die getroffene Beurteilung in einer wertschätzenden Form erläutert werden, damit das Ergebnis nachvollziehbar wird und akzeptiert werden kann. Ebenso sollten künftige berufliche Erwartungen an die zu Beurtei-

lenden und deren Arbeitsverhalten in dem Beurteilungsgespräch vermittelt werden. Diese Erwartungen sollten eng mit den Zielen des Arbeitsbereichs und der Universität verknüpft werden, um hierüber auch persönliche Perspektiven aufzuzeigen.

Die Beurteilung erfordert eine intensive Auseinandersetzung mit den Stärken und Entwicklungsbedarfen der zu beurteilenden Beamtinnen und Beamten, um berufliche Potentiale zu erkennen, zu würdigen und für den verantworteten Arbeitsbereich zu nutzen.

Entwicklung

Bei der Leistungsbeurteilung soll die gesamte Zeitspanne seit der Eröffnung der letzten Beurteilung gewürdigt werden. So lässt sich weitgehend ausschließen, dass kurzfristige Leistungsschwankungen überbewertet werden und das Gesamtergebnis der Beurteilung zu stark beeinflussen bzw. verfälschen.

Das Beurteilungsergebnis sollte immer mit einer die Leistungsfähigkeit würdigenden und insgesamt wertschätzenden Rückmeldung an die zu Beurteilenden verbunden werden.

Wenn das Gesamtergebnis der Beurteilung oder das Ergebnis einzelner Beurteilungskriterien unterhalb der Normalleistung liegt, sollen die Vorgesetzten immer auch Wege aufzeigen, wie ein Leistungsstand erreicht werden kann, der den Anforderungen des Arbeitsplatzes in vollem Umfang entspricht.

Eröffnung des Beurteilungsgesprächs

Die Vorbereitung auf das Gespräch

Vereinbaren Sie einen Termin zur Eröffnung des Beurteilungsgesprächs. Berücksichtigen Sie bei der gemeinsamen Terminfindung, dass Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ggfs. durch außerberufliche Verpflichtungen gebunden sind.

Für das Beurteilungsgespräch sollte/n

Atmosphäre

- angenehme Rahmenbedingungen geschaffen werden. Sorgen Sie für eine angenehme Gesprächsatmosphäre. Hierzu gehört, dass Störungen (z. B. durch das Telefon), wenn möglich vermieden werden und ein Umfeld gewählt wird, in dem Discretion gewahrt bleibt.

Zeit

- ein ausreichender Zeitraum zur Verfügung stehen, damit hinreichend Zeit für die Begründung der Beurteilung und die gemeinsame Entwicklung von Perspektiven bleibt. Planen Sie für das Gespräch 60 bis 90 Minuten ein.

Reflexion

- der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter ausreichend Zeit gegeben werden, sich mit ihrer bzw. seiner Leistungsbewertung auseinander zu setzen. Hierdurch können sie zu einer Selbsteinschätzung gelangen, ggf. aus der eigenen Perspektive heraus nachfragen und mögliche berufliche Entwicklungsinteressen benennen.

Beispiele

- die Gesprächsinhalte intensiv vorbereitet werden. Die Bewertung der einzelnen Kriterien sollte von Ihnen - wenn möglich - anhand von Beispielen aus erlebten Arbeitssituationen mit direkten Bezügen zu den übertragenden Aufgaben und erwarteten Arbeitsergebnissen belegt werden.

Wichtig:

Sorgen Sie dafür, dass Ihre Mitarbeiterin bzw. Ihr Mitarbeiter rechtzeitig und vollständig informiert wird, und zwar über Zeitpunkt, Ort, Anlass und Inhalt des Gespräches. Dies ermöglicht eine Vorbereitung auf das Gespräch. Das Beurteilungsergebnis sollten Sie der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter möglichst eine Woche vor dem Eröffnungstermin bekannt geben.

Planung

Sinnvoll ist, dass Sie sich die Ziele einer dienstlichen Beurteilung vergegenwärtigen, um diese Ihrer Mitarbeiterin oder Ihrem Mitarbeiter kurz mit eigenen Worten zu erläutern. Auch die im Rahmen des Beurteilungsgespräches formulierten Ergebniserwartungen sollten Sie sich rechtzeitig vor dem Gespräch vor Augen führen, um das Ergebnis Ihrer Beurteilung plausibel und nachvollziehbar zu argumentieren.

Orientierung
an Aufgaben

Orientieren Sie sich bei der Beurteilung an dem Aufgabengebiet der Beamtin bzw. des Beamten und setzen Sie nur die sich daraus ergebenden Anforderungen der Stelle als Maßstab an. Legen Sie die hierbei zu erwartende Normalleistung zugrunde und nicht eine Ideal- oder besondere Einzelleistung.

Für die Beurteilung sollten Sie den Vordruck mit den einzelnen Beurteilungskriterien verwenden. Die Maßstabsbildung für eine möglichst vergleichbare Anwendung der Beurteilungskriterien in der Universität soll anhand der erarbeiteten Merkmalkataloge für die vier Funktionsgruppen „große Leitung“, „kleine Leitung“, „gehobene Sachbearbeitung“ und „mittlere Sachbearbeitung“ erfolgen. Diese Katalo-

Normalleistung

ge sollen Ihnen auch eine Vorstellung davon vermitteln, welches Leistungsverhalten in Bezug auf die einzelnen Beurteilungskriterien für die verschiedenen Funktionsgruppen als Normalleistung, die mit der Note „3“ bewertet wird, angesehen werden kann.

Machen Sie sich bei der Beurteilung von Vorurteilen und von Ansichten und Eindrücken Dritter frei. Diese sind für die Beurteilung nicht relevant. Konzentrieren Sie sich bei der Beurteilung ausschließlich auf Ihre Beobachtungen und Ergebnisfeststellungen und ordnen Sie diese den Bewertungsmaßstäben zu.

Frühere Beurteilungsergebnisse sollten Sie bei der aktuellen Beurteilung nicht beeinflussen. Die Leistungen sowie das Verhalten Ihrer Mitarbeiterin bzw. Ihres Mitarbeiters können sich geändert haben. Dies festzustellen und zu bewerten ist das Ziel einer regelmäßigen Beurteilung.

Gesprächsvorbereitung

Terminabstimmung

Vereinbarung des letzten Gesprächs

angenehme Atmosphäre

Beispiele aus einer erlebten Situation

Zeitdruck vermeiden

Welche Ergebnisse hat die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter erreicht?

Ist die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter vollständig informiert worden?

Die Gesprächsdurchführung

Während des Beurteilungsgesprächs sollte die Grundhaltung gegenüber der zu beurteilenden Mitarbeiterin respektive dem zu beurteilenden Mitarbeiter von **Achtung, Wertschätzung, Verständnisbereitschaft** und **Anerkennung** geprägt sein. So kann gegenseitiges Vertrauen entstehen, das für ein konstruktives Beurteilungsgespräch unerlässlich ist. Gehen Sie auf die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter zu, begrüßen Sie sie oder ihn und danken Sie für das Kommen. Schaffen Sie zu Beginn eine positive Atmosphäre.

Wertschätzung

Führen Sie das Gespräch aufgeschlossen. Seien Sie darauf bedacht, Distanz abzubauen und die Atmosphäre entspannt zu halten. Gehen Sie als Einstieg in das Gespräch auf die Ziele der dienstlichen Beurteilung ein und vermitteln Sie die von Ihnen gewählten Maßstäbe der Beurteilung. Dies ist notwendig, damit Sie Ihre Beurteilung verständlich und nachvollziehbar vermitteln können.

Erläutern Sie Ihrer Mitarbeiterin bzw. Ihrem Mitarbeiter die Beurteilungsmerkmale konkret bezogen auf das von ihr oder ihm wahrgenommene Aufgabengebiet und die sich daraus ergebenden Anforderungen. Stellen Sie die Ihrer Ansicht nach erreichten Ziele den formulierten Ergebniserwartungen gegenüber. Der Deckungsgrad zwischen Ergebniserwartung und realisierten Ergebnissen bestimmt das Beurteilungsergebnis in Bezug auf die einzelnen Beurteilungsmerkmale. In dieser Phase des Gesprächs geht es vor allem um die Verständigung über die Zusammenarbeit und die Bewertung der Arbeitsleistung in dem abgelaufenen Bewertungszeitraum. Hierfür ist es wichtig, dass Sie Ihre Bewertung der Mitarbeiterin oder dem

Begründung

Mitarbeiter sachlich begründen können und wenn möglich mit Beobachtungen und Beispielen belegen, um das Beurteilungsergebnis verständlich und nachvollziehbar zu machen.

Positives hervorheben

Gehen Sie besonders auf **Positives** ein und heben Sie festgestellte Potenziale für die weitere berufliche Entwicklung in der Universität besonders hervor. Ermuntern Sie Ihre Mitarbeiterin bzw. Ihren Mitarbeiter an positiven Ansätzen weiterzuarbeiten und Potenziale auszubauen. Bieten Sie hierbei Ihre Unterstützung an. Sofern die beurteilten Leistungen unterhalb der Normalleistung liegen, sollte gemeinsam nach Ursachen hierfür gesucht werden und erste Lösungsansätze zur Verbesserung gemeinsam entwickelt und abgestimmt werden.

Stellen Sie stets **den Förderungsgedanken** und die **Zukunftsperspektiven** in den Vordergrund. Denken Sie daran, dass die Beurteilung für den weiteren Berufsweg der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters und ihre bzw. seine **Motivation** wichtig ist. Zu einem Beurteilungsgespräch gehört Lob ebenso wie konstruktive Kritik; beides ist wichtig!

Konzentrieren Sie sich auf Sach- und Verhaltenskritik und vermeiden Sie Personenkritik!

Geben Sie Ihrer Mitarbeiterin bzw. Ihrem Mitarbeiter ausreichend Gelegenheit, auch ihre bzw. seine Sicht auf das Leistungsverhalten zu schildern. Hören Sie hierbei aktiv zu und stellen Sie ggf. Verständnisfragen. Bestätigen Sie Ihrer Mitarbeiterin bzw. Ihrem Mitarbeiter, dass Sie sie/ ihn verstanden haben. Bedenken Sie, dass die Wahrnehmung Ihrer Mitarbeiterin bzw. Ihres Mitarbeiters zum eigenen Leistungsverhalten deutlich von Ihrer Wahrnehmung und der darauf fußenden Bewertung abweichen kann.

Insbesondere wenn Sie zu einer Gesamtbeurteilung gelangen, die eine Leistung unterhalb der Normalleistung dokumentiert, kann dies durchaus bei Ihrer Mitarbeiterin oder Ihrem Mitarbeiter Widerspruch hervorrufen. Seien Sie auf diese Reaktion vorbereitet und lassen Sie diese Selbsteinschätzung bis zu einem bestimmten Grad, den Sie selbst bestimmen, auch zu. Bedenken Sie jedoch, dass ein Beurteilungsergebnis zwischen Beurteiltem oder Beurteilter und Beurteilerin bzw. Beurteiler nicht verhandelt werden sollte.

Beachten Sie bitte folgendes:

- Schließen Sie das Gespräch mit gemeinsamen Verabredungen, wie Aufgaben ggf. künftig besser gelöst werden können, ab.
- Verständigen Sie sich auch über eine zeitliche Perspektive in der verabredete Entwicklungen erfolgen sollen.
- Vereinbaren Sie bei Bedarf auch weiterführende Maßnahmen (z. B. zur Förderung der Stärken oder Überwindung von Schwächen).
- Fassen Sie die Ergebnisse noch einmal zusammen.

Gesprächsdurchführung

- <<< Positive <<< Atmosphäre <<<
- Ziele der dienstlichen Beurteilung erläutern
 - Beurteilungsmerkmale in Bezug auf das Aufgabengebiet erläutern
 - Erreichte Ziele den Ergebniserwartungen gegenüberstellen
 - Förderungsgedanken in den Vordergrund stellen
 - Beurteilungsergebnisse mit Beispielen belegen
 - Mitarbeiterin/Mitarbeiter Zeit geben, ihre/seine Sicht darzustellen
 - gemeinsame Verabredungen über weiterführende Maßnahmen treffen
 - Ergebnisse zusammenfassen

Dokumentation

Wichtig!

Denken Sie daran, sich über das Leistungsbild Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf der Grundlage erlebter Arbeitssituationen und von erzielten Arbeitsergebnissen regelmäßig Gedanken zu machen und dies in Bezug auf die zu beurteilenden Merkmale zu dokumentieren.

Was sollten Sie als Beurteilerin bzw. Beurteiler beachten?

systematisch
vorgehen

Es ist wichtig, dass Sie bei der Beobachtung systematisch vorgehen und das Beobachtete nicht dem Zufall überlassen. Richten Sie Ihre Aufmerksamkeit besonders auf positive Beobachtungen und konzentrieren Sie sich nicht nur auf negativ wahrgenommene Situationen.

Für eine Dokumentation, die Ihre Beurteilungsentcheidung stützt, ist es sinnvoll, während des gesamten Beurteilungszeitraumes Notizen zu erlebten Arbeitssituationen zu machen.

Folgende Fragen sollten Sie sich hierbei stellen:

- Welche besonderen Leistungen hat Ihre Mitarbeiterin / Ihr Mitarbeiter im Beurteilungszeitraum erbracht?
- Wie ist sie oder er mit schwierigen Anforderungen am Arbeitsplatz oder neuen Herausforderungen (z. B. Mitarbeit in einer neuen Projektgruppe) umgegangen?
- In welchen Situationen benötigte sie oder er Ihre Unterstützung?

schriftlich
fixieren

Die schriftliche regelmäßige Fixierung des Beobachteten ist äußerst hilfreich, so geraten Beobach-

tungen nicht so schnell in Vergessenheit. Durch das kontinuierliche Erfassen von Beobachtungen besitzen Sie ebenso eine Vielzahl von Einzelbeobachtungen, die eine zuverlässige Grundlage für die Beurteilung bieten. Somit wird Ihre Bewertung für die zu Beurteilenden nachvollziehbar und transparent. Sie sollten aber auch die erzielten Arbeitsergebnisse und ggfs. besondere Leistungen in die Bewertung einbeziehen und würdigen.

Bleiben Sie bei Ihren Beobachtungen und den daraus resultierenden Leistungsfeststellungen **objektiv** !

Clearingstelle

Die vom Kanzler eingerichtete Clearingstelle soll bei Beurteilungskonflikten zwischen den Beteiligten niederschwellig und möglichst vor einer verwaltungsrechtlichen Würdigung vermitteln. Diese Stelle ist die erste Anlaufstelle für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und deren Vorgesetzte, wenn im Zusammenhang mit der dienstlichen Beurteilung unterschiedliche Sichten vorhanden sind und ein Konsens hierüber nicht erzielt werden kann. Die Clearingstelle ersetzt jedoch nicht den zulässigen Rechtsweg, sondern dient der Schlichtung unterschiedlicher Sichten zwischen den Beteiligten.

Konfliktlösung

Der Clearingstelle werden der Kanzler der Universität Bremen, je eine Vertreterin oder ein Vertreter des Personaldezernats sowie des Dezernats für Organisation- und Personalentwicklung, zwei Mitglieder des Personalrates, die Frauenbeauftragte und die Schwerbehindertenvertretung angehören.

Weiterführende Informationen siehe unter:

Bieler, Frank: Die dienstliche Beurteilung : Beamte, Angestellte und Arbeiter im öffentlichen Bereich, Erich Schmidt Verlag, 4., überarbeitete Auflage, Berlin 2002

Stöve, Christian, Beenen, Anja: Mitarbeiterbeurteilung und Zielvereinbarung, Haufe Verlag, 3. Auflage, München 2009

Breisig, Thomas/ Großgarten-Breisig, Andrea: Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen regeln und gestalten; aktuelle Empfehlungen aus über 70 Beurteilungsverfahren; Handbücher für die Unternehmenspraxis; Bund-Verl., 3. überarbeitete und erweiterte Auflage, Frankfurt am Main 2005

<http://www.personalentwicklung.uni-bremen.de>, dort unter „PE-Instrumente und Methoden“

IMPRESSUM:

Herausgeber

Universität Bremen,
Kanzler Gerd-Rüdiger Kück

Redaktion

Dr. Martin Mehrrens, Jochen Kriesten,
Bettina Donnermann, Carmen Sawadsky
(Dezernat 5)

Arbeitsgruppe „Dienstliche Beurteilung“

Bettina Donnermann, Andrea Fenski, Heike Griesche,
Petra Höfers, Jochen Kriesten, Anette Masch,
Dr. Martin Mehrrens, Monika Meyer, Ute Stelter

Druck

Druckerei der Universität Bremen

Auflage

200 Stück

Stand

Oktober 2010

