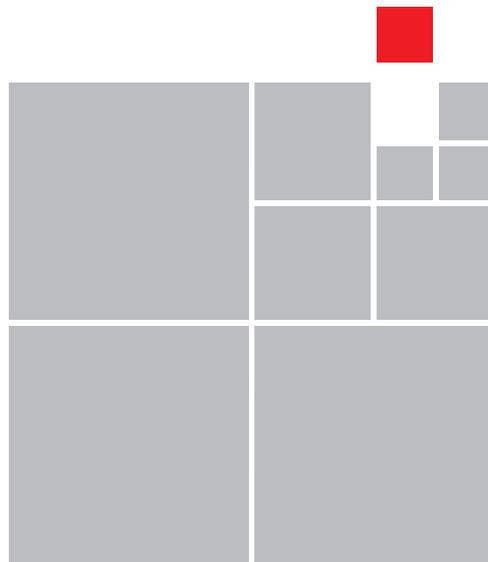




Senat der Freien und Hansestadt Hamburg  
Personalamt



■ BEURTEILUNGSWESEN  
Ergänzende Hinweise



Die folgenden ergänzenden Hinweise zum Beurteilungswesen sind das Ergebnis der Erfahrungen aus den Behörden und Ämtern der FHH nach mehr als einem Jahr ihrer Einführung.

Nach den intensiven Trainings und Schulungen in der ersten Phase haben die Beurteilerinnen und Beurteiler nun erste Erfahrungen gesammelt, aus denen sich neue Fragen ergeben haben. Die Zweitbeurteilerinnen und Zweitbeurteiler aber auch die Personalabteilungen und Personalentwicklerinnen und -entwickler der Behörden und Ämter haben darüber hinaus einige Unsicherheiten und Unstimmigkeiten identifiziert, die wir im Folgenden aufgreifen wollen.

**Die Hinweise ersetzen nicht die Beurteilungsrichtlinie!** Sie kommentieren die Richtlinie an einigen Stellen, wo in der Praxis Probleme sichtbar wurden. Soweit Formulierungen der Richtlinie zum besseren Verständnis wiederholt werden, ist dies durch entsprechende Verweise kenntlich gemacht. Im Übrigen verweisen wir auf die Broschüre zum Beurteilungswesen sowie die Antworten auf die „**Häufig gestellten Fragen**“ (FAQ) im Intranet und Internet, die wir hier nicht noch einmal aufgegriffen haben.

Die Hinweise gliedern sich nach den entsprechenden Vorschriften der Richtlinie.

I. <b>Hinweise</b> zu einzelnen Nr. der Beurteilungsrichtlinie	2
Zu Nr. 3.1. der Beurteilungsrichtlinie „ <b>Verwendung von Vordrucken</b> “	2
a. Hinweise zur <b>Aufgabenbeschreibung</b> und zum <b>Anforderungsprofil</b>	2
b. Hinweise zum Umgang mit „ <b>besonders wichtigen</b> “ Kriterien für einen Arbeitsplatz	3
c. Hinweise zum Umgang mit <b>Anmerkungstexten</b>	4
d. Hinweise zum Umgang mit „ <b>Potenzialaussagen</b> “	5
e. Hinweise zum Umgang mit der <b>Schlussbemerkung</b>	7
Zu Nr. 3.2. der Beurteilungsrichtlinie „ <b>Erst- und Zweitbeurteilung</b> “	8
Zu Nr. 3.4. der Beurteilungsrichtlinie „ <b>Beurteilungsverfahren</b> “	9
Zu Nr. 3.5. der Beurteilungsrichtlinie „ <b>Beurteilungsmaßstab</b> “	9
Zu Nr. 3.10 der Beurteilungsrichtlinie „Unterlassen, Berichtigen und Nachholen von Beurteilungen“ – Zum Aspekt „ <b>Berichtigen</b> “	14
Zu Nr. 6. der Beurteilungsrichtlinie „Das <b>Beurteilungsgespräch</b> “	14
II. <b>Laufbahnrechtliche Bezüge</b> der Beurteilung	16

## I. HINWEISE ZU EINZELNEN NUMMERN DER BEURTEILUNGS-RICHTLINIE

Zu Nr. 3.1. der Beurteilungsrichtlinie „Verwendung von Vordrucken“

### a. Hinweise zur Aufgabenbeschreibung und zum Anforderungsprofil

Neben der Aufgabenbeschreibung müssen Sie als Erstbeurteilerin bzw. Erstbeurteiler die **Anforderungen** des Arbeitsplatzes konkret beschreiben. Das **Anforderungsprofil** ist die Grundlage einer Beurteilung, da Leistung, Kompetenz und Verhalten der Beschäftigten ausschließlich vor dem Hintergrund der Anforderungen des Arbeitsplatzes beurteilt werden können.<sup>1</sup>

Die bloße Wiedergabe der Stellenbeschreibung ist hier nicht ausreichend. Vielmehr geht es darum, einer dritten Person deutlich zu machen:

- Worum geht es bei der Tätigkeit?
- Was sind die besonderen Charakteristika der Aufgabe? <sup>2</sup>
- Welche Erwartungen werden an die Kompetenzen und Verhaltensweisen der Stelleninhaberin/des Stelleninhabers gestellt?
- Welches sind die besonders wichtigen Aspekte oder Kriterien für die Bewältigung der Aufgaben, die sie von anderen Aufgaben auf der gleichen Ebene unterscheiden?

Die **Aufgaben** leiten sich aus den **Zielen** ab, die mit einer Stelle erreicht werden sollen. Aufgaben bündeln die Tätigkeiten, die zur Erfüllung der Ziele erforderlich sind. Diese finden sich z.B. in den Stellenbeschreibungen, sollten aber im Beurteilungsformular zusammengefasst werden. Zeitanteile sind hier nicht erforderlich.

**Beispiel** Personalsachbearbeiter/-innen (Auflistung nicht abschließend)

**Ziele:**

- ▶ Sicherstellen der ordnungsgemäßen Personaladministration
- ▶ ...

<sup>1</sup> siehe dazu auch die Erläuterungen unten unter 3.1. b

<sup>2</sup> vgl. Vordruck S. 2 sowie Broschüre S. 16



**Beispiel** Personalsachbearbeiter/-innen (Auflistung nicht abschließend)

**Aufgaben:**

- ▶ Bearbeitung von Personalangelegenheiten
- ▶ Beratung und Dienstleistungen für Bewerber/-innen und Beschäftigte, die Fachvorgesetzten
- ▶ ...

Die **Anforderungen** an die einzelne Person wiederum leiten sich aus den Aufgaben ab. Die Beurteilung bewertet dann den individuellen Grad, mit dem die Anforderungen durch eine konkrete Stelleninhaberin bzw. Stelleninhaber erfüllt werden.

Nicht alle Anforderungen werden sich exakt mit den Begriffen des Beurteilungsformulars decken. Zur Beschreibung der konkreten Besonderheiten des Arbeitsplatzes können Sie deshalb weitere Begriffe und Formulierungen in dem Fließtext auf S. 2 des Beurteilungsformulars aufnehmen. Der Bezug zu den Beurteilungskriterien sollte allerdings dargestellt werden, um deutlich zu machen, unter welchem Beurteilungskriterium sich die Anforderung niederschlägt.

**Beispiel** Personalsachbearbeiter/-innen

**Anforderungen:**

- ▶ Befähigung zur Auslegung von Rechtsvorschriften (Problemlösefähigkeit)
- ▶ Verhandlungsgeschick (Konfliktverhalten)
- ▶ Kommunikationsfähigkeit
- ▶ Bereitschaft zur Fortbildung
- ▶ Dienstleistungsorientierung

Die Aufgabenbeschreibung und das Anforderungsprofil aus der Beurteilung sollten Sie ebenfalls bei der Formulierung von Ausschreibungstexten zugrunde legen.

**b. Hinweise zum Umgang mit „besonders wichtigen“ Kriterien für einen Arbeitsplatz**

Als Erstbeurteilerin bzw. Erstbeurteiler müssen Sie sich bei der Beurteilung entscheiden, welche Kriterien für diesen Arbeitsplatz besonders wichtig sind und dies im Beurteilungsvordruck vermerken.

Die Kriterien sind so gewählt, dass sie grundsätzlich für alle Beschäftigten mit den unterschiedlichsten Aufgaben wichtig sind. Vor diesem Hintergrund ist es folgerichtig, dass die Bewertung eines Kriteriums als „besonders wichtig“ nur in begrenzter Anzahl pro Kategorie vergeben werden sollte. Keinesfalls sinnvoll ist es, keine oder alle Kriterien als wichtig zu bezeichnen.

Diese Entscheidung, welche Kriterien „besonders wichtig“ sind, treffen Sie bitte bevor Sie mit dem Bewerten der Leistungen im Rahmen der einzelnen Kriterien beginnen.

Wichtig ist, dass Sie dabei einen Bezug zur Beschreibung der Anforderungen herstellen. Die wichtigen Kriterien müssen also auch aus der Beschreibung der Anforderungen hervorgehen.<sup>3</sup>

### Beispiel

In der Arbeitsplatzbeschreibung für eine Stelle steht „Die Tätigkeit erfordert es, komplexe Arbeitszusammenhänge im Blick zu haben und Schlussfolgerungen daraus zu ziehen“. Dann sollte das Kriterium „Urteilsvermögen / Problemlösefähigkeit“, das diese Anforderung ausdrückt, als „besonders wichtig“ klassifiziert werden.

Die „besonders wichtigen“ Kriterien für eine Stelle erhalten durch ihre Kennzeichnung gegenüber den übrigen Kriterien ein anderes Gewicht.<sup>4</sup>

Handelt es sich um eine Stelle, die in einer Funktionsgruppe<sup>5</sup> gebündelt ist, sind diese Gewichtungen im Vorwege von den zuständigen Beurteilerinnen und Beurteilern gemeinsam festgelegt.

### c. Hinweise zum Umgang mit Anmerkungstexten

Das Beurteilungswesen ist durch die Kombination von einer 6-stufigen Beurteilungsskala und verbalen Anmerkungen gekennzeichnet.

Die Anmerkungstexte dienen vor allem dazu, die Bewertungen zu begründen und für die Beurteilte / den Beurteilten und Dritte an Beispielen konkret und plastisch zu machen, z.B. im Bewerbungsverfahren. Die Kombination von Bewertung / Kreuz einerseits und Text andererseits muss dafür ein übereinstimmendes Bild zeichnen: Je mehr verbale Beschreibungen vorhanden sind, um so eher entsteht ein Bild von der / dem Beurteilten. Beurteilungen ohne Beispiele sind blutleer!

<sup>3</sup> vgl. dazu auch oben unter 3.1 a

<sup>4</sup> vgl. dazu auch die Erläuterungen zum Vordruck sowie die Broschüre zum Beurteilungswesen, S. 9

<sup>5</sup> Vgl. Diese Methode wird in einem Papier des Personalamtes zu Beurteilungskonferenzen dargestellt, das sich in Vorbereitung befindet. Wenn Sie unsicher sind, ob eine spezielle Stelle einer Funktionsgruppe zugeordnet ist, wenden Sie sich bitte an Ihre zuständige Personalabteilung oder -entwicklung.



Die Beispiele und Beobachtungen sollen die Bewertung unterstützen und nicht Ausnahmen beschreiben!

### **Beispiel**

Wenn Sie z.B. jemanden bezogen auf ein Kriterium mit „entspricht im Wesentlichen den Anforderungen“ bewerten, drücken Sie damit aus, dass Sie im Wesentlichen zufrieden sind, da die Leistungen den Anforderungen entsprechen, wenn auch mit geringen Einschränkungen. Dies sollten Sie an konkreten Beispielen erläutern. Gleichzeitig sollten Sie aber auch in der Anmerkung deutlich machen, an welchen Beobachtungen Sie es festmachen, dass der oder die zu Beurteilende sich in einzelnen Punkten noch verbessern kann.

Die Begründung in der Gesamtbewertung gewichtet die Einzelaussagen zu den Kriterien, im Sinne von „alles in allem ist die/der Beurteilte in der Kategorie so einzuschätzen...“. In der Gesamtbewertung können Sie besonders gewichtige Argumente der vorherigen Einzelanmerkungen wieder aufgreifen und ergänzen.

Nutzen Sie als Erstbeurteilerin bzw. Erstbeurteiler die in der Broschüre beschriebene Fünf-Minuten-Methode, um im Laufe des Beurteilungszeitraums Material für ihre Beispiele zu sammeln.

### **d. Hinweise zum Umgang mit „Potenzialaussagen“**

Es ist nicht immer einfach, Einschätzungen der Entwicklungspotenziale, d.h. Prognosen vorzunehmen, insbesondere dann, wenn es sich um langjährige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter handelt.

### **Wozu sind Potenzialaussagen erforderlich?**

Mit den in der Beurteilung erforderlichen Potenzialaussagen geben Sie als Erstbeurteilerin bzw. Erstbeurteiler eine Prognose über die weiteren Entwicklungsmöglichkeiten ihrer Mitarbeiterin bzw. Ihres Mitarbeiters vor. Diese Prognosen dienen sowohl der Einschätzung und Orientierung der / des Beurteilten als auch der Beurteilung laufbahnbezogener Anforderungen (z.B. Eignung für höherwertigen Dienstposten) und müssen daher begründet werden. Dies gilt insbesondere bei Zuordnung „Einschätzung nicht möglich / entfällt“, weil hier zwei unterschiedliche Gründe für diese Bewertung vorliegen können: Entweder ist es für Sie tatsächlich unmöglich, etwas zu beobachten oder Sie schätzen ein, dass ein entsprechendes

Potenzial nicht vorhanden ist. Nur Ihre Erläuterung verdeutlicht, was Sie gemeint haben.

In einem Bewerbungsverfahren kann sich die Auswahlkommission durch die vorgenommenen Potenzialaussagen ein Bild davon machen, was die Bewerberin / der Bewerber an anderen bzw. weitergehenden Potenzialen für die neue Stelle mit sich bringt.

Die Potenzialaussage kann im Rahmen einer Anlassbeurteilung (z.B. wenn eine Beförderung nach der Bewährungszeit ansteht) auch dazu dienen, eine Prognose für die weitere Leistungsentwicklung auf der Stelle vorzunehmen.

Wenn die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter in Leistung, Kompetenz und Verhalten bezogen auf einzelne oder mehrere Kriterien oberhalb der Anforderungen an die derzeitige Stelle liegt, könnten Potenzialaussagen ein Indiz dafür sein, wohin sich die- bzw. derjenige weiter entwickeln könnte. Beachten Sie, dass ein hohes fachliches Potenzial nicht zwangsläufig auch ein Führungspotenzial bedeuten muss.

In allen Beurteilungen sind Aussagen zur Einschätzung des „**fachlichen und sonstigen Potenzials**“ zu treffen!<sup>6</sup> Diese sind zu begründen! Begründen Sie anhand von Beispielen, woran Sie dieses Potenzial erkennen können. Mehrfachnennungen sind hier möglich.<sup>7</sup>

Achten Sie als Beurteilerin bzw. Beurteiler darauf, dass Sie **Führungspotenzial** auch bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erkennen können, die noch keine direkte Führungsaufgabe haben, aber z.B. in Stellvertretungsfunktionen sind, Projekte oder Teams leiten oder als Ausbilderin und Ausbilder tätig sind.<sup>8</sup>

Sofern eine Einschätzung des Führungspotenzials erforderlich ist, müssen Sie Ihre Einschätzung in dem entsprechenden Feld begründen!

**Wie sind die Felder bei der Einschätzung des Führungspotenzials zu verstehen?**

► Sofern Sie als Erstbeurteilerin / Erstbeurteiler keinerlei Führungsaufgaben beobachten können, kreuzen Sie das Kästchen „**Einschätzung des Führungspotenzials nicht möglich / entfällt**“ an.

<sup>6</sup> siehe vorletzte Seite des Vordrucks

<sup>7</sup> siehe Broschüre S. 10 und Vordruck S. 13

<sup>8</sup> ebd.



Dieses Kästchen trifft auch dann zu, wenn Sie kein über die jetzige Führungsaufgabe hinausgehendes Führungspotenzial erkennen können.

► Das Kästchen „**Führungspotenzial für eine erste Führungsaufgabe vorhanden**“ trifft dann zu, wenn bislang noch keine „echte“ Führungsaufgabe wahrgenommen wird, aber durch andere Quellen beobachtbar ist, dass Führungspotenzial vorhanden ist (s.o. Stellvertretung, Ausbildung etc.). „Erste Führungsaufgabe“ meint dabei nicht zwangsläufig auch die im Laufe einer Biographie erste Führungsaufgabe, sondern kann auch die erneute Aufnahme einer Führungsfunktion nach einer „Führungspause“ meinen. Die erste Führungsaufgabe kann demzufolge auch auf einer höheren Hierarchieebene angesiedelt sein.

Dieses Kästchen ist auch dann anzukreuzen, wenn eine Führungskraft in ihrer jetzigen Führungsaufgabe geeignet ist, aber ihr noch nicht die nächst höhere Ebene (z.B. bei einer Referatsleitung die Abteilungsleitung) zugetraut wird; in diesem Fall sollten Sie dies ergänzend textlich zum Ausdruck bringen.

► „**Führungspotenzial für eine nächst höhere Ebene vorhanden**“ trifft dann zu, wenn die / der Beurteilte über die jetzige Führungsebene hinaus Potenziale aufweist.

► Das Kästchen „**Führungspotenzial für weitere Ebenen vorhanden**“ geht über die Beurteilung „Führungspotenzial für eine nächst höhere Ebene vorhanden“ hinaus und bezeichnet gewissermaßen das Potenzial für die „übernächste und weitere Ebenen“. Sofern eine Mitarbeiterin / ein Mitarbeiter bereits auf einer hohen Führungsebene tätig ist und aus diesem Grunde keine Karriere-möglichkeit mehr gegeben ist, lässt sich dieses ergänzend textlich zum Ausdruck bringen.

Sie sollten Ihre Einschätzung zu den Führungspotenzialen an konkreten Beispielen und für andere nachvollziehbar begründen.

#### e. Hinweise zum Umgang mit der Schlussbemerkung

Eine Schlussbemerkung ist nur dann erforderlich, wenn über die Gesamtbewertungen zu den einzelnen Kategorien hinaus zusammenfassende Aussagen getroffen werden müssen. Dies ist vor allem bei Anlassbeurteilungen<sup>9</sup> der Fall.

<sup>9</sup> vgl. Nr. 5 (1)  
Buchst. a, b, d, e  
BeurtRL-FHH

**Beispiel einer Beurteilung zum Anlass einer Beförderung**

„Auf Grund der Aspekte ...wird die Beförderung bzw. der Bewährungsaufstieg nach ..... befürwortet.“

**Zu Nr. 3.2. der Beurteilungsrichtlinie „Erst- und Zweitbeurteilung“**

Die Rolle und Verantwortung der Zweitbeurteilerinnen und -beurteiler wurde im neuen Beurteilungswesen z.B. durch ihre Bedeutung bei der Einhaltung eines vergleichbaren Maßstabs deutlich gestärkt.<sup>10</sup> Sie sind es, die durch ihre Übersicht über eine Reihe von Erstbeurteilungen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zumindest in ihrem Zuständigkeitsbereich darauf hinwirken müssen, dass die Maßstäbe vergleichbar sind. Sie sind verantwortlich für die Durchführung von Beurteilungskonferenzen.<sup>11</sup>

Der Begriff „Beurteilungskonferenz“ setzt auf der Richtlinie zum Beurteilungswesen auf:

„Sie (die Zweitbeurteilerinnen und -beurteiler) besprechen sich zu diesem Zweck einmal jährlich mit den ihnen unterstellten Erstbeurteilerinnen und Erstbeurteilern. Zusätzlich sollen sich die Zweitbeurteilerinnen bzw. Zweitbeurteiler in einer Behörde auch horizontal abstimmen.“<sup>12</sup>

Die Zweitbeurteilenden müssen die zu Beurteilenden kennen.<sup>13</sup> Der Zweitbeurteiler kann für den Erwerb der Kenntnisse über Aufgabengebiet und Person des Beurteilten auch auf gelegentliche dienstliche Kontakte und die Kenntnis von Arbeitsergebnissen zurückgreifen. Zur Vervollständigung kann er zusätzliche Informationen des Erstbeurteilers einholen.

Die eigenständige Würdigung der Leistung durch den Zweitbeurteiler soll aus dem Text erkennbar sein. Die Formulierung „Der Beurteilung wird zugestimmt“ erfordert deshalb eine inhaltliche Begründung, die auf die eigenen Wahrnehmungen aus der Perspektive der oder des Zweitbeurteilenden Bezug nimmt.

<sup>10</sup> Siehe Nr. 3.3 (2) BeurRL-FHH

<sup>11</sup> Das Herstellen möglichst gleicher Maßstäbe ist auch eine Aufgabe der Beurteilungskonferenzen. Hierzu ist eine Veröffentlichung des Personalamtes in Vorbereitung.

<sup>12</sup> Nr. 3.3, (2) BeurRL-FHH

<sup>13</sup> Nr. 3.2, der BeurRL-FHH



### Zu Nr. 3.4. der Beurteilungsrichtlinie „Beurteilungsverfahren“

Das Gespräch zur Eröffnung der Beurteilung wird erst geführt, wenn Erst- und Zweitbeurteiler den Beurteilungsentwurf angefertigt und miteinander abgestimmt haben. Es unterscheidet sich durch seinen unmittelbaren Bezug zu dem angefertigten Beurteilungsentwurf von dem zeitlich deutlich vorgelagerten Beurteilungsgespräch nach Nr. 6. der Beurteilungsrichtlinie.

Die Zweitbeurteilerin bzw. der Zweitbeurteiler muss die Möglichkeit haben, ihre bzw. seine besondere Rolle bei der Einhaltung möglichst gleicher Maßstäbe<sup>14</sup> wahrnehmen zu können, **bevor** die Beurteilung dem Beurteilten bekannt gemacht wird. Dies bedeutet ausdrücklich nicht, dass die / der Zweitbeurteilende gegenüber der / dem Erstbeurteilenden weisungsbefugt ist.<sup>15</sup> Vielmehr muss der Zweitbeurteilende im Rahmen seiner Verantwortung bei der Einhaltung einheitlicher Maßstäbe in seinem Gespräch mit dem Erstbeurteilenden auf diesen Maßstab hinweisen. Sofern die beiden keine Einigung erzielen können, finden sich beide Positionen in der Beurteilung wieder.<sup>16</sup> Die beiden Beurteilenden müssen aber die Möglichkeit haben, ihre Positionen **vor** der Bekanntgabe gegenüber der Mitarbeiterin / dem Mitarbeiter aufeinander abzustimmen.<sup>17</sup>

### Zu Nr. 3.5. der Beurteilungsrichtlinie „Beurteilungsmaßstab“

In der Praxis hat sich vielfach gezeigt, dass die Abgrenzung zwischen den Bewertungsstufen von den Beurteilenden unterschiedlich ausgelegt wurde. Wie und worin unterscheiden sich Beurteilungen, die die Anforderungen „in vollem Umfang“ erfüllt sehen, von solchen, wo dies „im Wesentlichen“ der Fall ist? Worin unterscheidet sich „mit Einschränkungen“ von „im Wesentlichen“? Was bedeutet es in der Praxis, wenn eine Mitarbeiterin / ein Mitarbeiter die Anforderungen „in besonderem Maße“ übersteigt? Wir haben deshalb die Bedeutung der Bewertungsstufen nachfolgend nochmals konkretisiert. Diese Konkretisierung ist eine **Entscheidungshilfe** für die Erst- und Zweitbeurteilenden, jedoch kein Formulierungsvorschlag für eigene Beurteilungen!

<sup>14</sup> Nr. 3.3 der BeurRL-FHH

<sup>15</sup> Nr. 3.2 der BeurRL-FHH

<sup>16</sup> ebd.

<sup>17</sup> vgl. BeurRL-FHH insbesondere Nr. 3.4

Entscheidend für den Umgang mit der Skala sind folgende Kernpunkte (siehe dazu auch die nachstehende Übersicht):

▶ **Schöpfen Sie ggf. die ganze Bandbreite der Beurteilungsskala aus!**

▶ Die **Beurteilung soll den „aktuellen Leistungsstand“ widerspiegeln**, prognostische Aussagen haben nur bei der Potenzialeinschätzung und der Schlussbemerkung ihren Platz. Gerade bei Anlassbeurteilungen, die relativ kurzfristig nach einer Tätigkeitsaufnahme anstehen (z.B. bei Ablauf der Probezeit oder Beförderung) ist somit darauf zu achten, dass die Bewertung der Beurteilungskriterien nur auf Basis der tatsächlich möglichen Beobachtungen bis zum Zeitpunkt der Beurteilung erfolgt. Sofern ein Beurteilungskriterium von einer längeren Beobachtung der Leistungen und Kompetenzen abhängig ist (z.B. „Arbeitsergebnisse“), kommt eine Bewertung mit „entspricht den Anforderungen in vollem Umfang“ zu einem solch frühen Zeitpunkt der Tätigkeit i.d.R. noch nicht in Betracht. Verhaltensorientierte Beurteilungskriterien (z.B. „Umgang mit anderen / Kommunikation“) können einer derartigen Einschätzung dagegen schon früher zugänglich sein.

Dies unterstreicht auch den Stellenwert der Schlussbemerkung: Erst auf der Basis der dort zu treffenden prognostischen Aussagen kann abschließend beurteilt werden, ob bevorstehende laufbahn- oder statusrechtliche Maßnahmen auch dann getroffen werden können, wenn den Anforderungen noch nicht vollumfänglich entsprochen wird.<sup>18</sup>

▶ Wenn Sie als Erstbeurteilerin oder Erstbeurteiler ein bestimmtes Verhalten, bestimmte Kompetenzen oder Leistungen Ihrer Mitarbeiterin oder Ihres Mitarbeiters beobachten und diese der Beurteilungsskala zuordnen, müssen Sie – bei aller Subjektivität Ihrer Einschätzung – objektivierbare Unterscheidungsmerkmale heranziehen. Dazu gehören vor allem das Ausmaß und die Häufigkeit der beobachteten Stärken oder Verbesserungsbedarfe in Bezug auf die Anforderungen. Die Anforderungen können auch durch vereinbarte Arbeits- und Verhaltensziele, z.B. die Erledigung bestimmter Arbeitspakete oder -mengen konkretisiert werden. Die folgende Skala soll diesen Zusammenhang verdeutlichen. Sie ist abstrakt formuliert und kann Ihnen nicht die Zuordnung im Einzelfall abnehmen.

<sup>18</sup> näher dazu unten unter 3.10



► Sowohl gegenüber Beschäftigten, die bezogen auf mehrere Kriterien die Anforderungen nicht bzw. nur wenig erfüllen, als auch solche, die die Anforderungen in besonderem Maße übertreffen, besteht **Handlungsbedarf für die Führungskräfte**: Gerade wenn mehrere Kriterien so beurteilt werden, ist dies ein Hinweis darauf, dass die / der Beurteilte möglicherweise über- oder unterfordert ist und nicht an der richtigen Stelle eingesetzt wird. Der Handlungsbedarf kann aus speziellen Förderungen und Unterstützungen bestehen bzw. auch das Bemühen um die Umsetzung in neue Aufgabengebiete bedeuten.

## Hinweise zur Zuordnung des beobachteten Verhaltens zu den Bewertungskategorien des Beurteilungsbogens

		anforderungsgemäß		oberhalb der Anforderungen	
unterhalb der Anforderungen	anforderungsgemäß mit Einschränkungen	„Entspricht im Wesentlichen den Anforderungen“	„Entspricht den Anforderungen in vollem Umfang“	„Übertrifft die Anforderungen“	„Übertrifft die Anforderungen in besonderem Maß“
<b>Erfüllungsgrad</b>					
Die Anforderungen an die Leistung, Kompetenz und Verhalten werden nicht erfüllt.	Die Anforderungen an Leistung, Kompetenz und Verhalten werden unterschritten.	Die Anforderungen an Leistung, Kompetenz und Verhalten werden nur geringfügig unterschritten.	Leistung, Kompetenz und Verhalten sind vollständig im Einklang mit den Anforderungen.	Die Anforderungen an Leistung, Kompetenz und Verhalten werden übertroffen.	Die Anforderungen an Leistung, Kompetenz und Verhalten werden deutlich übertroffen.
<b>Häufigkeit der Beobachtungen</b>					
Permanent zu beobachtender Verbesserungsbedarf in quantitativer und/oder qualitativer Hinsicht	Häufig zu beobachtender Verbesserungsbedarf in quantitativer und/oder qualitativer Hinsicht	Vereinzelter Verbesserungsbedarf in quantitativer und/oder qualitativer Hinsicht	Konstante anforderungsgemäße Leistungen in quantitativer und/oder qualitativer Hinsicht	Regelmäßige Mehrleistung in quantitativer und/oder qualitativer Hinsicht	Permanente Mehrleistung in quantitativer und/oder qualitativer Hinsicht
<b>Mögliche Auswirkungen der Beobachtungen</b>					
Permanent Überprüfung notwendig Die stark eingeschränkten Leistungen bzw. das Verhalten können sich gravierend negativ über den konkreten Arbeitsplatz hinaus auswirken.	Regelmäßige Überprüfung notwendig Die eingeschränkten Leistungen bzw. das Verhalten können zeitweise oder in Teilen negativ über den konkreten Arbeitsplatz hinaus wirken.	Überprüfung nur vereinzelt auch außerhalb der Fachaufsicht nötig	Überprüfung nur im Rahmen der Fachaufsicht notwendig	Überprüfung nur im Rahmen der Fachaufsicht notwendig	Überprüfung nur im Rahmen der Fachaufsicht notwendig Es besteht die Gefahr, dass die Mitarbeiterin / der Mitarbeiter an diesem Arbeitsplatz dauerhaft unterfordert ist.

„Entspricht nicht den Anforderungen“	„Entspricht den Anforderungen mit Einschränkungen“	„Entspricht im Wesentlichen den Anforderungen“	„Entspricht den Anforderungen in vollem Umfang“	„Übertrifft die Anforderungen“	„Übertrifft die Anforderungen in besonderem Maß“
<b>Hinweise für die Beurteilung</b>					
Die Bewertung sollte in den Anmerkungen begründet werden, um sie an konkreten Beispielen nachvollziehbar zu machen.	Die Bewertung sollte in den Anmerkungen begründet werden, um sie an konkreten Beispielen nachvollziehbar zu machen.	Aus den Anmerkungen zu dem Kriterium sollte deutlich werden, wie die Anforderungen noch besser erfüllt werden können.	Trotz dieses einheitlichen Leistungsbildes können Anmerkungen sinnvoll sein. Hierbei sollten auch Beispiele dafür aufgeführt werden, woran erkennbar ist, dass die Anforderungen in vollem Umfang erfüllt wurden.	Besondere Leistungs-/Verhaltensweisen in einem Kriterium sollten gewürdigt werden. Die Bewertung sollte in den Anmerkungen begründet werden, um sie an konkreten Beispielen nachvollziehbar zu machen.  Wenn dieses Feld bei einem Kriterium angekreuzt ist, wird das in der Regel in der „Potenzialaussage“ des Beurteilungsvordrucks (sonstiges und fachliches Potenzial) zum Ausdruck kommen.	Die Bewertung sollte in den Anmerkungen begründet werden, um sie an konkreten Beispielen nachvollziehbar zu machen.  Wenn dieses Feld bei einem Kriterium angekreuzt ist, wird das in der Regel in der „Potenzialaussage“ des Beurteilungsvordrucks (sonstiges und fachliches Potenzial) bzw. Führungspotenzial zum Ausdruck kommen.
<b>Besonderen Handlungsbedarf aus der Beurteilung</b>					
<p>↳ Es besteht Handlungsbedarf!</p> <p>Wenn mehrere Kriterien so bewertet werden, sitzt die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter am falschen Platz. Es besteht das Risiko, dass sie/er die Erfüllung der Aufgaben des gesamten Bereiches dauerhaft stark einschränkt.</p>	Es besteht Handlungsbedarf, wenn diese Bewertung für ein „für den Arbeitsplatz besonders wichtiges Kriterium“ abgegeben wird.				<p>↳ Es besteht Handlungsbedarf!</p> <p>Wenn mehrere Kriterien so bewertet werden, ist davon auszugehen, dass die/der Beschäftigte ihr/sein Leistungsvermögen am gegenwärtigen Arbeitsplatz nicht ausschöpfen kann und evtl. am falschen Platz eingesetzt ist (Unterforderung).</p>

### Zu Nr. 3.10 der Beurteilungsrichtlinie „Unterlassen, Berichtigen und Nachholen von Beurteilungen“ – Zum Aspekt „Berichtigen“

Bei Beurteilerinnen und Beurteilern, die in der **Anwendung** des neuen Beurteilungswesens noch ungeübt sind, kommt es immer wieder vor, dass sie die Richtlinie zum neuen Beurteilungswesen noch nicht richtig anwenden. Nächst höhere Dienstvorgesetzte haben im Rahmen der Dienstaufsicht das Recht und die Pflicht, die ordnungsgemäße Anwendung der Beurteilungsrichtlinie zu überwachen. Sie können zu diesem Zweck Einsicht in Beurteilungen nachgeordneter Beurteilerinnen und Beurteiler nehmen, Stellungnahmen hinsichtlich der Plausibilität anfordern und im Falle erkennbar falscher Anwendung der Beurteilungsrichtlinie die Beurteilerin bzw. den Beurteiler zur Neubeurteilung anweisen. Eine eigene Änderungs- oder Aufhebungsbefugnis kommt Ihnen jedoch nicht zu.

Die Überprüfung ist nur für Beurteilungen der den Dienstvorgesetzten unmittelbar nachgeordneten Beschäftigten möglich. Eine anderweitige Delegation dieser Befugnisse, etwa auf andere Dienstvorgesetzte gleicher Ebene oder besondere Gremien, ist unzulässig. Im Rahmen der Wahrnehmung der Aufgaben des Senats als oberste Dienstbehörde hat das Personalamt ebenfalls das Recht, die ordnungsgemäße Anwendung der Beurteilungsrichtlinien zu überprüfen (z.B. bei erkennbaren Mängeln im Zusammenhang mit Ernennungsverfahren).

### Zu Nr. 6. der Beurteilungsrichtlinie „Das Beurteilungsgespräch“

Das Beurteilungsgespräch nach Nr. 6 BeurRL-FHH unterscheidet sich vom Gespräch zur Eröffnung der Beurteilung nach Nr. 3.4 dadurch, dass es spätestens ein Jahr vor der nächsten Regelbeurteilung geführt wird und seinem Zweck nach der Leistungssteigerung oder -sicherung der / des später zu Beurteilenden dient. Als Beurteilerin bzw. Beurteiler müssen Sie nicht eine vollständige Beurteilung erstellen, um das Gespräch führen zu können. Nutzen die das Beurteilungsf formular als Checkliste für das Gespräch. Themen des Gesprächs können dabei Leistungsschwächen und -stärken, nachlassende Leistungen, unzureichende Leistungen oder Verabredungen von Maßnahmen der Personalentwicklung zur Verbesserung des Leistungsstandes sein.<sup>19</sup>

<sup>19</sup> Vgl. dazu auch die Broschüre S. 11 u. Nr. 6 BeurRL-FHH



Hilfreich ist es hierbei, wenn Sie die Mitarbeiterin bzw. den Mitarbeiter regelmäßig mit der Fünf-Minuten-Methode eingeschätzt haben<sup>20</sup> und dieses Material für die Vorbereitung des Gesprächs nutzen.

<sup>20</sup> vgl. Broschüre  
S. 19 ff.

Der Termin des Beurteilungsgesprächs ist im Beurteilungsvordruck auf der ersten Seite einzutragen und von der / dem Beurteilten nach Bekanntgabe der Beurteilung durch Unterschrift zu bestätigen.

Nach Nr. 6 der Richtlinie müssen Sie dokumentieren, dass das Beurteilungsgespräch geführt wurde. Wenn in dem Gespräch keine unzureichenden Leistungen zu besprechen waren, ist lediglich gemeinsam festzuhalten, dass das Gespräch stattgefunden hat. Dann kann die Dokumentation auch aus datenschutzrechtlicher Sicht bei der Erstbeurteilerin bzw. dem Erstbeurteiler verbleiben. Sind jedoch unzureichende Leistungen Gegenstand des Beurteilungsgesprächs, so ist auch zu dokumentieren, welche Beurteilungskriterien dahingehend besprochen wurden. Gerade dann dient das Beurteilungsgespräch der Vorbereitung der späteren Beurteilung, weil mögliche, absehbar negative Wertungen der nachfolgenden Beurteilung ihren plausiblen und damit rechtssicheren Ursprung bereits in dem durch das Beurteilungsgespräch erfolgten Leistungsfeedback haben. Deshalb regelt die Richtlinie, dass bei „unzureichenden Leistungen“, eine Ausfertigung der schriftlichen Aufzeichnung in die Personalakte genommen werden soll.<sup>21</sup>

<sup>21</sup> Nr. 6 Abs. 4 der  
BeurtRL-FHH

Begrifflich liegen „unzureichende Leistungen“ dann vor, wenn der zu Beurteilende „den Anforderungen nicht entspricht“, sie können aber auch dann vorliegen, wenn der zu Beurteilende „den Anforderungen mit Einschränkungen entspricht“. Ob Letzteres der Fall ist und ob ausnahmslos alle unzureichenden Leistungen in den Personalakten zu dokumentieren sind, richtet sich vor allem nach der Bedeutung des betroffenen Beurteilungskriteriums, der Anzahl betroffener Beurteilungskriterien und dem daraus zu erwartenden Niederschlag der Leistungen in den Bewertungskategorien der folgenden Beurteilung. Sie müssen die Kernpunkte des Gesprächs also dann in der Personalakte dokumentieren, wenn die Leistungen sich auf ein Beurteilungskriterium beziehen, das als „besonders wichtig für den Arbeitsplatz“ gekennzeichnet ist oder wenn eine Häufung unzureichender bzw. eingeschränkter Leistungsbewertungen auftritt.

**Beispiel**

Ist eine hohe Belastbarkeit als besonders wichtiges Kriterium angegeben und zeigt sich der zu Beurteilende den Belastungen des Arbeitsplatzes nicht gewachsen, so muss dies zur Vorbereitung der mit hoher Sicherheit spätestens durch die folgende Beurteilung zu veranlassenden Maßnahmen des Dienstherrn in der Personalakte dokumentiert werden. Gleiches gälte, wenn etwa die Leistungen in den Beurteilungskriterien der Kategorie „Arbeitsweise“ durchgängig den Anforderungen nur mit Einschränkungen entsprächen.

Dagegen kann z.B. eine Dokumentation bestehender Sprachdefizite eines nicht deutschsprachigen Beschäftigten in der Personalakte entbehrlich sein, wenn klar erkennbar ist, dass diese durch zwischenzeitliche Maßnahmen behoben werden und die tatsächlichen Auswirkungen auf die Aufgabenwahrnehmung auch bisher begrenzt waren.

**II LAUFBAHNRECHTLICHE BEZÜGE DER BEURTEILUNG<sup>22</sup>**

Laufbahnrechtliche Maßnahmen stehen oftmals in engem Bezug zu dienstlichen Beurteilungen. Dies betrifft gerade die Zuordnung der im Rahmen einer Beurteilung vorgenommenen Bewertungen zu den laufbahnrechtlichen Voraussetzungen, insbesondere bei Bewährungsfragen im Zusammenhang mit der Probezeit und Beförderung. An dieser Stelle soll daher kurz auf die Verknüpfung der Bewertungskategorien der Beurteilung zu diesen Bewährungsanforderungen im Laufbahnrecht eingegangen werden.

*Bewährung* im laufbahnrechtlichen Sinn liegt vor, wenn die an den Beschäftigten gestellten Anforderungen erfüllt werden. Der dabei notwendige Erfüllungsgrad kann mit Blick auf die laufbahnrechtliche Maßnahme variieren. So sind an die Erfüllung der Anforderungen für die Bewährung in einem höherwertigen Amt zwecks Beförderung<sup>23</sup> höhere Maßstäbe anzulegen, als bei der Bewährung in den *Aufgaben der Laufbahn* zur erfolgreichen Ableistung der Probezeit.<sup>24</sup>

<sup>22</sup> Auf eine vergleichbare Darstellung für den Bereich des Arbeitsrechts wurde zunächst verzichtet, weil dieses weniger durch Gesetz als erheblich durch die Rechtsprechung geprägt ist.

<sup>23</sup> § 9 Abs. 1 S. 1 HmbLVO

<sup>24</sup> § 6 Abs.1 S. 2 HmbLVO



Denn die / der Beschäftigte kann zur Wahrnehmung der Laufbahnaufgaben nach der Probezeit auch dann „in der Lage“ sein, wenn sie / er trotz festzustellender Schwächen noch das Mindestmaß der für ihre / seine Laufbahn definierten Anforderungen erreicht und eine schrittweise weitere Verbesserung des Leistungsniveaus zu erwarten ist. Dagegen ist ein **beruflicher Aufstieg** durch Beförderung gerade an die Prognose gekoppelt, dass der Beschäftigte die Aufgaben des ihm übertragenen höherwertigen Amtes umfassend zu erfüllen vermag und sich damit vom Kreis der Mitbewerber und vom Anforderungsniveau in seinem bisherigen Statusamt deutlich abhebt. Noch höher ist der Anspruch an eine Bewährung anlässlich einer vorzeitigen Beendigung der Probezeit.<sup>25</sup> Denn während die anlässlich einer Beförderung bereits nach sechs Monaten zu treffende Bewährungsaussage zwangsläufig noch prognostischen Charakter hat und damit auch bei noch geringfügigen Abweichungen von den Anforderungen erfolgen kann, kommt eine vorzeitige Beendigung der Probezeit gerade nur dann in Betracht, wenn schon frühzeitig und sicher die vollständige Erfüllung der Anforderungen festzustellen ist.

Das bedeutet:

► **Bewährung in der Probezeit**<sup>26</sup> liegt i.d.R. auch dann vor, wenn in der Gesamtbetrachtung der Beurteilung die Anforderungen nur „**mit Einschränkungen**“ oder „**im Wesentlichen**“ erfüllt sind. Die Einschätzung des Beurteilers muss aber auf Basis der positiv beurteilten Kriterien die Prognose ergeben, dass bestehende Mängel behoben werden können und damit künftig die vollumfängliche Erfüllung der Anforderungen möglich ist.

► **Bewährung zwecks Beförderung**<sup>27</sup> ist auch dann anzunehmen, wenn in der Gesamtbetrachtung die Anforderungen nur „**im Wesentlichen**“ erfüllt sind, nicht jedoch bei einer Erfüllung „mit Einschränkungen“. Auch hier gilt, dass aufgrund positiver Bewertungen die Prognose einer künftigen Aufgabenerfüllung „in vollem Umfang“ möglich sein muss.

► Eine zur **Verkürzung der Probezeit** erforderliche „entsprechende Leistung“<sup>28</sup> ist nur anzunehmen, wenn die Anforderungen nach der Gesamtbetrachtung der Kriterien bereits „**im vollen Umfang**“ erfüllt werden. Eine bessere Bewertung wird während der Probezeit in aller Regel auch nicht möglich sein.

<sup>25</sup> § 7 Abs. 2 HmbLVO

<sup>26</sup> § 6 Abs. 1 HmbLVO

<sup>27</sup> § 9 Abs. 1 S. 1 HmbLVO

<sup>28</sup> § 7 Abs. 2 HmbLVO

Entspricht nicht den Anforderungen	Entspricht den Anforderungen mit Einschränkungen	Entspricht im Wesentlichen den Anforderungen	Entspricht den Anforderungen in vollem Umfang	Übertrifft die Anforderungen	Übertrifft die Anforderungen in besonderem Maß
			Verkürzung Probezeit (§ 7 II HmbLVO)		
			Bewährung Beförderung (§ 9 I 1 HmbLVO)		
		Bewährung Probezeit (§ 6 I 2 HmbLVO)			

Die zur Feststellung der Bewährung notwendige Gesamtbetrachtung findet allerdings nicht als bloße Aufrechnung im Sinne eines Ausgleichs von weniger guten durch bessere Bewertungen statt. Werden Anforderungen nicht erfüllt, die für den Arbeitsplatz als besonders wichtig gekennzeichnet wurden, so kann auch durch Kumulation mit anderen, die Anforderungen übertreffenden Kriterien, regelmäßig keine Bewährungsfeststellung getroffen werden. Im Rahmen prognostischer Aussagen über die künftige Erfüllung der Anforderungen liegt es auch in der unvermeidbar subjektiven Bewertung des Erstbeurteilers, welches Gewicht er hierbei den noch festgestellten Verbesserungsbedarfen und den ggf. über den Anforderungen liegenden Kriterien beimisst.



# Impressum

Herausgeber:

Dr. Volker Bonorden

Senat der Freien und Hansestadt Hamburg

Personalamt

Steckelhörn 12

20457 Hamburg

E-Mail: [Katharina.Dahrendorf@personalamt.hamburg.de](mailto:Katharina.Dahrendorf@personalamt.hamburg.de)

Telefon: (040) 4 28 31 - 14 10

Telefax: (040) 4 28 31 - 22 26

Redaktion:

Katharina Dahrendorf (V.i.S.d.P.)

Layout und Druckvorbereitung:

Susanne Neugebauer, Mirko Küssner

Druck:

Bahruth Druck & Medien GmbH

Gutenbergstr. 17

21465 Reinbek

Auflage: 15.000 Stück

Ausgabe: 1. Auflage Dezember 2005

oder als Download im Intranet:

[www.fhhintranet.stadt.hamburg.de/FHHintranet/Personal/arbeit/beurteilungswesen/start](http://www.fhhintranet.stadt.hamburg.de/FHHintranet/Personal/arbeit/beurteilungswesen/start).

Der Inhalt dieser Broschüre ersetzt keine offiziellen Rundschreiben des Personalamtes.

Anmerkung zur Verteilung:

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit des Senats der Freien und Hansestadt Hamburg herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlbewerbern oder Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zur Wahlwerbung genutzt werden. Dies gilt für Bürgerschafts- und Bundestagswahlen sowie für Wahlen zur Bezirksversammlung. Mißbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zweck der Wahlwerbung.

Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die Druckschrift nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Landesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.

Die genannten Beschränkungen gelten unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Druckschrift dem Empfänger zugegangen ist.

Den Parteien ist es jedoch gestattet, die Druckschrift zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder zu verwenden.