

# Beurteilungswesen – Informationen und Hinweise

## Fragenkatalog für Leistungs- und Befähigungsmerkmale

Der folgende Fragenkatalog soll ohne Anspruch auf Vollständigkeit Hilfestellung leisten bei der Konkretisierung der einzelnen Leistungs- und Befähigungsmerkmale. Angeknüpft wird hierbei an ein „ideales“ Mitarbeiterbild, das von einer reifen Persönlichkeit ausgeht, die sich aktiv und motiviert in den Arbeitsalltag einbringt.

Die einzelnen Fragestellungen sollen dazu beitragen, durch die Betrachtung verschiedener Facetten der Leistungs- und Befähigungsmerkmale eine fundierte Aussage zu erarbeiten.

Aus der Aufzählung folgt keine Wertung in Form einer auf- oder absteigenden Reihung.

**Berücksichtigen Sie bitte, dass sich die Beurteilung an den Anforderungen des Dienstpostens bzw. Arbeitsplatzes unter Berücksichtigung des statusrechtlichen Amtes bzw. der Entgeltgruppe auszurichten hat. Demzufolge können nicht alle Verhaltensbeispiele gleichermaßen auf alle Mitarbeiter/innen angewandt werden sondern sind ggf. den Anforderungen entsprechend anzupassen.**

Die unter „Führungsverhalten“ genannten Verhaltensmerkmale sind selbstverständlich nur für Beschäftigte mit Führungsverantwortung heranzuziehen.

### ❖ **Fachkompetenz**

#### Fachkenntnisse

*Umfang und Differenziertheit der für den wahrgenommenen Aufgabenbereich erforderlichen verwaltungs- und arbeitsplatzspezifischen Fachkenntnisse; fachliche und fachübergreifende Weiterentwicklung.*

- Wie umfangreich und detailliert sind die für den Aufgabenbereich erforderlichen Fach- und Methodenkenntnisse (allgemeines Grundwissen, Rechtsvorschriften, Verwaltungsvorschriften, andere Anweisungen, IT-Kenntnisse, Präsentationstechniken o.ä.) vorhanden?
- Wendet sie / er die Fachkenntnisse zielorientiert und sachgerecht, auch auf neue Fragestellungen, an?
- Werden die Fachkenntnisse kontinuierlich weiter entwickelt und Aktualisierungs- oder Optimierungsbedarfe der Fachkenntnisse eigenverantwortlich angegangen?
- Verfolgt sie / er Entwicklungen des eigenen Fachbereichs aktiv und bringt damit neue Ansätze ein?
- Werden Zusammenhänge, Wechselwirkungen und Folgen im Hinblick auf andere Fachdisziplinen erkannt? Denkt sie / er interdisziplinär?
- Werden Möglichkeiten der fachlichen und fachübergreifenden Weiterbildung genutzt?

### ❖ **Leistungsverhalten**

#### a) Arbeitserfolg

*Arbeitserfolg, bezogen auf Arbeitsmenge im Verhältnis zur Arbeitsgüte und Arbeitstempo, Verhalten in Stresssituationen.*

- Werden Aufgaben gründlich und vollständig, sorgfältig, detailgenau, inhaltlich richtig, formal fehlerfrei und rechtmäßig erledigt?
- Sind die Arbeitsergebnisse ohne fachliche Änderungen in der Praxis verwertbar?
- Sind alle wesentlichen Gesichtspunkte bei der Bewertung eines Sachverhalts berücksichtigt worden?

## Beurteilungswesen – Informationen und Hinweise

### Fragenkatalog für Leistungs- und Befähigungsmerkmale

- Werden die übertragenen bzw. mit dem Arbeitsplatz verbundenen Aufgaben - gemessen an der zur Verfügung stehenden Arbeitszeit – vollumfänglich erledigt?
- Werden die vereinbarten oder vorgegebenen Ziele erreicht?
- Arbeitet sie / er auch unter Belastungen qualitativ und quantitativ gleich bleibend erfolgreich, z.B. bei hohem Arbeitsanfall, Zeitdruck, schwierigem Kundenklientel, Widerständen, in emotional geladenen Situationen („Stressresistenz“)?
- Werden auch bei schwierigen Aufgabenstellungen und neuen Problemlagen richtige, fundierte und nachvollziehbare Ergebnisse erzielt?

#### **b) Organisationsfähigkeit**

*Ergebnisorientierte Arbeit, Förderung der fachlichen Zusammenarbeit.*

- Wird der Arbeitsplatz aufgaben- und zielübergreifend beherrscht („alles im Blick haben“)?
- Geht sie / er Aufgaben systematisch und zielorientiert an und führt diese zu Ende?
- Richtet sie / er die Arbeitsorganisation auf die zu erreichenden Ziele aus?
- Berücksichtigt sie / er Wechselwirkungen, mögliche Konsequenzen und vorgegebene Rahmenbedingungen?
- Werden andere Fachbereiche erforderlichenfalls frühzeitig einbezogen?
- Plant sie / er im Hinblick auf definierte Ziele die erforderlichen Teilschritte?

#### **- Initiative, Selbständigkeit, Engagement**

*Selbstständige Aufgabenerledigung, erforderliche Schwerpunktsetzung, eigeninitiatives Entscheidungsverhalten, Optimierung eigener Arbeits- und Handlungsweisen.*

- Zeigt sie / er eine ausgeprägte Eigeninitiative in den unterschiedlichsten Situationen und verfolgt eigene Vorstellungen auch bei Problemen engagiert?
- Werden Aufgaben soweit möglich eigenständig und eigenverantwortlich (erledigt)?
- Werden vorhandene Verantwortungsspielräume ausgeschöpft bzw. eingefordert?
- Werden Ideen in Gestaltungs- und Handlungsvorschläge umgesetzt?
- Werden Entscheidungen sicher und rechtzeitig getroffen?
- Werden selbständig erforderliche Prioritäten gesetzt?
- Setzt sie / er anspruchsvolle Maßstäbe für die eigene Leistung? Überprüft und optimiert sie / er kontinuierlich Arbeitsprozesse und Handlungsweisen?

#### **- Arbeitsplanung**

*Frühzeitige und wirklichkeitsnahe Planung, Beachtung von Prioritäten, Einhaltung vorgegebener/vereinbarter Termine.*

- Achtet sie / er auf die Erledigung der (vorgegebenen) Arbeitsmenge?
- Werden Arbeitsabläufe frühzeitig und wirklichkeitsnah geplant und strukturiert?
- Werden Arbeitsergebnisse zuverlässig zu den vorgegebenen /vereinbarten bzw. für den Arbeitsablauf zweckmäßigen Terminen vorgelegt?

## Beurteilungswesen – Informationen und Hinweise

### Fragenkatalog für Leistungs- und Befähigungsmerkmale

- Werden vorgegebene oder vereinbarte Prioritäten beachtet?

#### **c) Wirtschaftliches Handeln / Verhalten**

*Berücksichtigung des Kostenaspekts, sinnvoller Ressourceneinsatz, Verbesserung von Arbeitsabläufen.*

- Werden Kosten-Nutzen-Gesichtspunkte bei der Aufgabenerledigung berücksichtigt? Steht der Arbeitsaufwand in angemessenem Verhältnis zur Zielerreichung?
- Werden Ressourcen (Arbeitszeit, Finanz- und Sachmittel) sinnvoll, effektiv und kostenbewusst eingesetzt?
- Richtet sie / er Arbeitsprozesse dahingehend aus, Doppelarbeit zu vermeiden?
- Werden Arbeitsabläufe und Aufgaben im Hinblick auf Wirtschaftlichkeit kritisch hinterfragt und/oder Verbesserungen initiiert?
- Werden ressourcen- oder kostenwirksame Belange anderer bei der Zielsetzung berücksichtigt?

#### **d) Sozialverhalten / Kommunikation**

##### **- schriftliche Ausdrucksweise**

*Fähigkeit, sich überzeugend und eindeutig auszudrücken, adressatengerechte und verständliche Argumentation.*

- Ist ein angemessener Wortschatz vorhanden, werden Grammatik und Rechtschreibung beherrscht?
- Werden Gedanken und Argumentationen präzise, nachvollziehbar, inhaltlich schlüssig und gewandt formuliert? Wird der Gedankenaufbau überzeugend strukturiert?
- Drückt sie / er sich verständlich, situations- und adressatengerecht aus?
- Werden divergierende Vorstellungen berücksichtigt und problemerschöpfend dargestellt?
- Beschränken sich die Ausführungen auf das Wesentliche oder neigt sie / er zu unnötiger Weitschweifigkeit?

##### **- Mündliche Ausdrucksweise / Kontaktfähigkeit**

*Verständliche Argumentation und Information, eindeutiger und überzeugender Ausdruck, aufmerksame und aktive Zugewandtheit, Fähigkeit zum Aufbau von Kontakten und Netzwerken.*

- Treffen die für die schriftliche Ausdrucksweise genannten Beispiele für den mündlichen Ausdruck entsprechend zu?
- Formuliert sie / er flüssig in der Darstellung und wortgewandt? Ist die Aussprache deutlich?
- Werden erforderlichenfalls Vortrags- und Visualisierungstechniken zur besseren Veranschaulichung des Gesagten genutzt?
- Geht sie / er auf Gesprächspartner zu? Ist das Auftreten sicher, höflich und natürlich? Wirkt sie / er in Sprache und Körpersprache authentisch?

## Beurteilungswesen – Informationen und Hinweise

### Fragenkatalog für Leistungs- und Befähigungsmerkmale

- Wirkt sie / er vertrauenserweckend, ist offen für Beziehungsaufnahmen und sucht aktiv den Kontakt?
- Hört sie / er aufmerksam zu, stellt Fragen und lässt andere ausreden? Stellt sie / er sich auf Gesprächspartner ein und reagiert entsprechend?
- Schafft sie / er Akzeptanz für den eigenen Standpunkt und gewinnt andere für eigene Ansichten?
- Pfl egt und nutzt sie / er Informations- und Kontakt netze für die dienstliche Tätigkeit?

#### **- Kooperation/Wertschätzung/ Einfühlsamkeit**

*Fähigkeit und Bereitschaft zur Teamarbeit, angemessener Umgang gegenüber konstruktiver Kritik, Fähigkeit zur Selbstkritik, respektvolle und unvoreingenommene Haltung, nimmt angemessene Rücksicht auf andere.*

- Verhält sie / er sich offen und für andere nachvollziehbar?
- Ist sie / er hilfsbereit und unterstützt andere, z.B. mit rechtzeitiger und umfassender Information und der Weitergabe von Wissen?
- Wird die Zusammenarbeit untereinander aktiv gefördert, indem sie / er sich engagiert zusammen mit anderen für gemeinsame Ziele einsetzt und zur gemeinsamen Aufgabenerfüllung beiträgt?
- Werden aktive Versuche zur Konfliktbewältigung unternommen? Vermittelt sie / er bei unterschiedlichen Interessen?
- Ist das Verhalten zur / zum Vorgesetzten verlässlich, aufgeschlossen und loyal?
- Ist sie / er sensibel für Spannungen und Probleme im Arbeitsumfeld und greift diese lösungsorientiert auf?
- Zeigt sie / er eine gesunde und realistische Selbsteinschätzung sowie Fähigkeit zur Selbstkritik und geht damit um?
- Akzeptiert sie / er konstruktive Kritik, setzt sich damit auseinander und stellt Verhaltensweisen oder Arbeitsabläufe entsprechend um?

#### **- Gleichstellungskompetenz**

*Unterstützung des Ziels der Gleichstellung von Frauen und Männern; Umfang und Differenziertheit der Kenntnisse über Auswirkungen von Entscheidungen auf Frauen und Männer, Berücksichtigung der unterschiedlichen Belange.*

- Verfügt sie / er über Kenntnisse zu den Grundlagen, der Strategie und der Umsetzung des Gender Mainstreaming sowie des Gleichstellungsrechts?
- Erfasst sie / er die gleichstellungsrelevanten Aspekte ihres / seines Arbeitsbereichs, insbesondere die unterschiedlichen Lebenslagen und –situationen von Frauen und Männern, erkennt sie/er spezifische Auswirkungen und bezieht sie in das weitere Vorgehen ein?
- Reflektiert sie / er die eigene Geschlechterrolle und damit verbundene Wertvorstellungen kritisch und bringt dies in die Arbeit ein?

# Beurteilungswesen – Informationen und Hinweise

## Fragenkatalog für Leistungs- und Befähigungsmerkmale

### ❖ Führungsverhalten

#### **a) Organisation und Steuerung der Arbeitsbereiche**

*Effizienter Einsatz von Personal und Sachmitteln, sinnvolle Ordnung von Arbeitsabläufen, Ziel- und Prioritätensetzung.*

- Werden Arbeitsabläufe sinnvoll geordnet; werden Personal und Sachmittel mittels durchdachter Aufgabenverteilung effizient eingesetzt?
- Handelt sie / er vorausschauend und nimmt gedanklich notwendige Anpassungen vorweg?
- Wird funktionsübergreifend gedacht und werden an einem Prozess zu beteiligende Personen, Interessengruppen, Institutionen einbezogen?
- Benennt sie / er Ziele, werden Prioritäten gesetzt und überprüft?
- Werden Entwicklungen rechtzeitig eingeleitet und vorangetrieben, Ziele dynamisch verfolgt, Mitarbeiter/innen auf ein Ziel hin gelenkt und gesteuert?
- Wird die fachlich-methodische Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sichergestellt?
- Werden angemessenen Aufgaben, Entscheidungsbefugnisse und Verantwortung an Mitarbeiter/innen delegiert und dabei deren persönliche Fähigkeiten und Kenntnisse berücksichtigt?

#### **b) Mitarbeiterführung**

*Förderung von Engagement, Leistungsbereitschaft und Eigenständigkeit, transparente Entscheidungsfindung, realistische und konstruktive Leistungsrückmeldung, Schaffung von zeitnahen und effizienten Informationsstrukturen.*

- Übernimmt sie / er Verantwortung für eigenes Handeln und das der Mitarbeiter/innen?
- Bezieht sie / er die Mitarbeiter/innen rechtzeitig, zielgerichtet und in angemessenem Umfang in Entscheidungsprozesse ein?
- Schafft sie / er die Möglichkeit zu einem regelmäßigen Informationsaustausch im Arbeitsbereich?
- Werden Mitarbeiter/innen zeitnah und umfassend aufgabenorientiert informiert?
- Überprüft sie / er regelmäßig die Zielerreichung, gibt entsprechende Rückmeldung und ergreift ggf. anleitende und / oder unterstützende Maßnahmen?
- Werden Mitarbeiter/innen angehalten und dabei unterstützt, ihre Arbeitsergebnisse vor anderen zu vertreten und zu präsentieren?
- Werden Leistungen, Stärken und Schwächen der Mitarbeiter/innen realistisch beschrieben und bewertet, ohne dabei zu verletzen?

#### **c) Motivationsfähigkeit**

*Motivierung durch vorbildliches und faires Verhalten, Fähigkeit zur Überzeugung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von der Sinnhaftigkeit ihrer Tätigkeit.*

- Werden Leistungsbereitschaft und Arbeitsfreude der Mitarbeiter/innen erhalten und gefördert durch regelmäßige Gespräche, Beratung, Unterstützung und vorbildhaftes Verhalten?

## Beurteilungswesen – Informationen und Hinweise

### Fragenkatalog für Leistungs- und Befähigungsmerkmale

- Erkennt sie / er gute Leistungen an und lobt individuell?
- Versteht sie / er es, Mitarbeiter/innen für die Aufgaben zu gewinnen, werden realistische Leistungsanreize gegeben?
- Fordert, fördert und unterstützt sie / er Vorschläge der Mitarbeiter/innen und berücksichtigt diese bei Entscheidungen?
- Spricht sie / er eigene Ziele, Motive und Empfindungen offen, ehrlich und glaubwürdig an und macht ihr / sein Handeln transparent?
- Wird der Anteil der Mitarbeiter/innen an Arbeitsergebnissen deutlich gemacht?
- Werden Eingriffe in das Arbeitsverhalten der Mitarbeiter/innen auf das Notwendige beschränkt?

#### **d) Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**

*Gezielte und chancengerechte Förderung der weiteren beruflichen Entwicklung und Fortbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Durchführung von Personalfördergesprächen, Berücksichtigung der Gleichstellung von Frauen und Männern sowie der Vereinbarkeit von Familie und Beruf.*

- Werden Mitarbeiter/innen in ihrer persönlichen und beruflichen Entfaltung gefördert?
- Findet eine kontinuierliche Auseinandersetzung mit den Leistungen und Befähigungen der Mitarbeiter/innen statt?
- Gibt sie / er regelmäßig und in angemessener Form Rückmeldung über die Form der Zusammenarbeit, werden entsprechende Instrumente (z.B. MVG) genutzt?
- Werden bedarfsorientiert Qualifizierungs- oder Fördermaßnahmen angeregt, um die Entwicklung der Mitarbeiter/innen zu fördern?
- Werden geschlechtsspezifische Unterschiede erkannt und berücksichtigt?
- Gibt sie / er allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die gleichen Chancen zur Entfaltung und Entwicklung? Werden Bevorzugungen oder Benachteiligungen vermieden?
- Achtet sie / er auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, wird diese aktiv gefördert und unterstützt?

### ❖ **Befähigungsmerkmale**

#### **1. Denk- und Urteilsvermögen**

*z.B. Sachverhalte und Fragestellungen schnell und differenziert erfassen, eigenständig und folgerichtig durchdenken und Problemlösungen erarbeiten*

- Wie ausgeprägt sind Entscheidungsfreude, Selbständigkeit und Sicherheit bei der Urteilsfindung?
- Können fachliche Zusammenhänge, unterschiedliche Ursachen und Interessenlagen erkannt werden?
- Ist sie / er in der Lage, sämtliche Aspekte eines Sachverhalts zu erkennen und verschiedene Lösungsansätze zu entwickeln?
- Ist sie / er in der Lage Vorstellungen vor dem Hintergrund neuer Erkenntnisse und Informationen zu modifizieren und zu revidieren?

#### **2. Konzeptionelles Arbeiten**

*z.B. Entwicklung von grundsätzlichen, systematischen und praxisgerechten Vorstellungen, Einschätzung und Berücksichtigung zukünftiger Entwicklungen*

- Ist sie / er in der Lage, aktuelle oder zukünftige Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und aufzugreifen?
- Wie ausgeprägt ist die Fähigkeit, übergreifende (z.B. politische, soziale, o.ä.) Zusammenhänge und Entwicklungen zu erkennen und zu berücksichtigen?

#### **3. Kreativität**

*z.B. Einbringen eigener konstruktiver Ideen, Aufzeigen von Alternativen, Entwicklung unterschiedlicher, auch unüblicher, Lösungsansätze*

- Ist sie / er aufgeschlossen gegenüber Veränderungen? Wie ausgeprägt ist die Innovationsfähigkeit?
- Ist sie / er in der Lage, in unsicheren, noch nicht klar definierten Situationen zu improvisieren?
- Können auch aufbauend auf fremden Lösungsansätzen weiterhin eigene Ideen entwickelt werden?
- Ist sie/er in der Lage Antworten auf Standard-Argumente wie:“ Das haben wir noch nie gemacht!“ zu geben?

#### **4. Kollegialität**

*z.B. Konstruktive und vertrauensvolle Zusammenarbeit, Offenheit im Umgang mit anderen, Kollegialität und Hilfsbereitschaft, Fähigkeit und Bereitschaft zur Teamarbeit*

- Nimmt sie / er die Gefühle, Bedürfnisse und Sorgen anderer wahr und tritt diesen mit der gebotenen Wertschätzung gegenüber?
- Findet sie / er leicht Kontakt mit Kollegen und Kolleginnen? Wird sie / er im Kollegenkreis besonders geschätzt?

### **5. Umgang mit Konfliktsituationen**

*z.B. Aufgeschlossenheit gegenüber sachlicher Kritik, lösungsorientiertes Verhalten, Verhandlungsgeschick, Fähigkeit zur Stressbewältigung, Fähigkeit zu Interessenausgleich und Selbstkontrolle*

- Kann sachliche Kritik angemessen geäußert und entgegengenommen werden?
- Ist sie / er in der Lage, in Konfliktsituationen frühzeitig Handlungsbedarf zu erkennen, unterschiedliche Interessen zu integrieren und damit konstruktiv zu der Lösungsfindung beizutragen?
- Ist sie / er fähig, Emotionen zu kontrollieren, insbesondere in Belastungssituationen?
- Ist sie / er fähig zu Stressbewältigung und hat eine angemessene Frustrationstoleranz?
- Wie ausgeprägt ist die Fähigkeit, zu Konfliktregelungen beizutragen, unterschiedliche Interessen auf ein Ziel auszurichten und Kompromisse einzugehen?
- Werden Konflikte ausgehalten, ihnen nicht unnötigerweise aus dem Weg gegangen?

### **6. Adressaten- und kundenorientiertes Verhalten**

*z.B. Freundliches und aufgeschlossenes Verhalten gegenüber Dritten, Eingehen auf deren Bedürfnisse, überzeugendes Auftreten, kompetenter Umgang, individuellen Besonderheiten Rechnung tragen, Dienstleistungsorientierung*

- Verfügt sie / er über ein kompetentes, überzeugendes und taktvolles Auftreten gegenüber internen oder externen Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartnern? Strahlt sie / er ein gesundes Selbstvertrauen, Gelassenheit und Zuversicht aus?
- Ist sie / er freundlich und aufgeschlossen im Umgang, wird Geduld und Bereitschaft zur Hilfestellung auch bei schwierigen Adressaten praktiziert?
- Orientiert sie / er sich an Rechten, Bedürfnissen und Interessen Dritter und trägt deren individuellen Besonderheiten Rechnung?
- Trägt sie / er durch ihr / sein Verhalten zu Akzeptanz / dem Abbau von Vorbehalten bei?

### **7. Durchsetzungsvermögen**

*z.B. Getroffene Entscheidungen mit überzeugenden Argumenten auch gegen Einwendungen durchsetzen, sich mit anderen Argumenten auseinandersetzen, ohne die eigene Linie zu verlassen, Verantwortung für eine Entscheidung übernehmen und klare Position beziehen*

- Kann sie / er zu ihrer / seiner Meinung stehen und vertritt diese auch gegen Widerstände, ohne jedoch starr darauf zu beharren?
- Kann sie / er andere inhaltlich durch glaubhafte, durchdachte Argumentation überzeugen?
- Ist sie / er in der Lage, sich mit Argumenten anderer auseinanderzusetzen, ohne die eigene Linie unnötigerweise zu verlassen?
- Wie ausgeprägt ist die Fähigkeit, die Verantwortung für eine – auch unliebsame - Entscheidung zu übernehmen, diese umzusetzen und klare Position zu beziehen?
- Bleibt sie / er bei Widerständen standhaft, lässt sich nicht unter Druck setzen und verfällt nicht in Rechtfertigungszwänge?