



**Hochschule für öffentliche  
Verwaltung und Finanzen  
Ludwigsburg**

University of Applied Sciences

**Wahlpflichtfachnummer 11:**  
Personalentscheidungen in Betrieben und Verwaltungen

**Dienstliche Beurteilung und Interview als Auswahlinstrumente  
im Beamtenverhältnis**

## **DIPLOMARBEIT**

zur Erlangung des Grades einer  
**Diplom - Verwaltungswirtin (FH)**

vorgelegt von

Julia Baun

im

Studienjahr 2009/2010

Erstgutachter: Prof. Dr. P.P. Alber

Zweitgutachter: Prof. M. Matjeka

## Inhaltsverzeichnis

<b>Anlageverzeichnis.....</b>	<b>IV</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
<b>2 Interview.....</b>	<b>2</b>
<b>2.1 Begriff und Rechtscharakter des Interviews.....</b>	<b>2</b>
<b>2.2 Arten des Interviews.....</b>	<b>2</b>
2.2.1 Freies Interview.....	2
2.2.2 Halb strukturiertes Interview.....	3
2.2.3 Strukturiertes Interview mit einem Leitfaden.....	4
<b>2.3 Aufgaben und Ziele des Interviews.....</b>	<b>7</b>
<b>2.4 Interviewplanung.....</b>	<b>9</b>
2.4.1 Auswahlkommission.....	9
2.4.2 Rahmenbedingungen des Interviews.....	10
2.4.3 Gesprächsablauf.....	10
2.4.3.1 Gesprächsvorbereitung.....	10
2.4.3.2 Gespräch.....	11
2.4.3.3 Auswertung des Gesprächs.....	13
2.4.4 Offene und geschlossene Fragen.....	15
2.4.5 erlaubte und unerlaubte Fragen.....	16
<b>2.5 Fehlerquellen.....</b>	<b>18</b>
<b>3 Dienstliche Beurteilung.....</b>	<b>21</b>
<b>3.1 Begriff und Rechtscharakter der Personalbeurteilung.....</b>	<b>21</b>

<b>3.2 Arten der Personalbeurteilungsverfahren.....</b>	<b>22</b>
3.2.1 Leistungsbeurteilung.....	22
3.2.2 Befähigungsbeurteilung.....	24
3.2.3 Eignungsbeurteilung.....	24
3.2.4 Regelbeurteilung.....	25
3.2.5 Anlassbeurteilung.....	25
<b>3.3 Funktionen, Ziele und Zwecke der Personalbeurteilung.....</b>	<b>26</b>
<b>3.4 Beurteilungsverfahren.....</b>	<b>29</b>
3.4.1 Zuständigkeit.....	29
3.4.2 Erkenntnisquellen.....	29
3.4.3 Anhörung des Beamten.....	30
3.4.4 Bekanntgabe der dienstlichen Beurteilung.....	30
3.4.5 Besprechung der dienstlichen Beurteilung.....	31
3.4.6 Mehrstufiges Beurteilungsverfahren.....	32
3.4.7 Aufnahme der Beurteilung in die Personalakte.....	33
<b>3.5 Beurteilungsinhalte.....</b>	<b>33</b>
3.5.1 Beurteilungszeitraum und Aufgabenbereiche.....	33
3.5.2 Einzelmerkmale.....	34
3.5.3 Gesamturteil.....	35
3.5.4 Verwendungsvorschlag.....	37
<b>3.6 Fehlerquellen.....</b>	<b>38</b>
<b>4 Interview und dienstliche Beurteilung nebeneinander betrachtet.....</b>	<b>43</b>
<b>5 Fazit.....</b>	<b>47</b>
<b>Anlagen.....</b>	<b>IV</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>X</b>
<b>Erklärung nach § 36 III APrOVw gD.....</b>	<b>XIII</b>

## Anlageverzeichnis

<b>Anlage 1:</b> Verwaltungsmodernisierung in Nordrhein-Westfalen: Personalauswahl.....	V
<b>Anlage 2:</b> Rechtslexikon: Beamtenrecht, Beförderung.....	VI
<b>Anlage 3:</b> Arbeitsratgeber: Beförderung.....	VII
<b>Anlage 4:</b> Rechtslexikon: Beamtenrecht, Ernennung.....	VIII

## 1 Einleitung

In der heutigen Zeit gibt es jede Menge verschiedener Auswahlinstrumente im Personalbereich. Doch welche dieser Auswahlinstrumente sind tatsächlich geeignet, um zukünftige Herausforderungen besserer Stellenbesetzung zu erfüllen? Welche Instrumente haben zwar einen hohen Aufwand, bringen aber auch auf beiden Seiten die besten und zuverlässigsten Ergebnisse in der Personalauswahl?

Ich habe mich entschieden, in dieser Arbeit, die zwei sehr häufig angewandten und beliebten Auswahlinstrumente im Beamtentum, das „Interview“ und die „dienstliche Beurteilung“, in Zusammenhang auf die oben gestellten Fragen näher zu betrachten und zu untersuchen.

Im zweiten Teil dieser Arbeit, die sich mit dem Interview beschäftigt, wird das Vorauswahlverfahren vorausgesetzt. Auf die Vorgehensweisen der Ausschreibung, Analyse der Bewerbungsunterlagen oder Testverfahren wird hier nicht näher eingegangen.

Aus Gründen der Vereinfachung der Lesbarkeit, wird im weiteren Verlauf dieser Arbeit auf die weibliche Form verzichtet, jedoch gelten alle weiteren Ausführungen selbstverständlich ebenfalls für weibliche Personen.

In der vorliegenden Diplomarbeit werden die Bedeutung und die Zielsetzung der Auswahlinstrumente, das Interview und die dienstliche Beurteilung aufgezeigt. Es werden unterschiedliche Arten dieser Instrumente beschrieben und hinsichtlich ihrer Geeignetheit untersucht. Außerdem erfolgt eine Darlegung der Vorgehensweisen, der rechtlichen Grundlagen und der möglichen Fehlerquellen bei der Anwendung des Interviews und der dienstlichen Beurteilung. Anschließend werden im letzten Teil dieser Arbeit die beiden Instrumente nebeneinander betrachtet und eventuelle Gemeinsamkeiten aufgezählt.

## **2 Interview**

### **2.1 Begriff und Rechtscharakter des Interviews**

Unter einem Einstellungsinterview<sup>1</sup> ist eine Gesprächssituation zwischen zwei oder mehreren Personen zu verstehen. Diese Gesprächssituation bietet eine Gelegenheit zum Austausch bewerbungsrelevanter, personen-, arbeits- und organisationsbezogener Informationen, die dann als Grundlage für die Auswahlentscheidung beider Seiten, also des Dienstherrn, sowie des Bewerbers, dient.

Das Interview nimmt eine besondere Stellung ein. Meistens wird dieses von der Personalabteilung gemeinsam mit der Fachabteilung durchgeführt.

Bewerber sind zwar noch keine Mitarbeiter und dementsprechend auch nicht Beamte der Gemeinde, für sie gilt aber die Regelung nach § 6 Absatz 1 Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG), diese besagt, dass Bewerber als Beschäftigte gelten. Nach § 24 Nr. 1 AGG gelten die Vorschriften dieses Gesetzes entsprechend für Beamte des Bundes, der Länder, der Gemeinden, der Gemeindeverbände, sowie der sonstigen der Aufsicht des Bundes oder eines Landes unterstehenden Körperschaften, Anstalten und Stiftungen des öffentlichen Rechts. Somit dürfen die Bewerber weder unmittelbar noch mittelbar aufgrund der Merkmale nach § 1 AGG bei einem Interview benachteiligt werden.<sup>2</sup>

### **2.2 Arten des Interviews**

#### **2.2.1 Freies Interview**

Bei einem freien Interview wird die Individualität großgeschrieben und es liegt ein hoher Freiheitsgrad vor, birgt aber auch Gefahr in sich, da das freie Interview sich schnell zu einer Plauderei entwickeln kann. Es gehört viel Erfahrung und Professionalität dazu, um bei einem freien Interview wirklich alle wesentlichen Themenbereiche anzusprechen und den Dingen auf den Grund zu gehen.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Die Bezeichnungen Interview, Auswahl-, Vorstellungs- und Bewerbungsgespräch werden ebenfalls als annähernde Synonyme verwendet.

<sup>2</sup> Vgl. Menzel/Grotzfeld/Haub, Mitarbeitergespräche, 7. Aufl., S. 85.

<sup>3</sup> Vgl. Brenner, D., Neue Mitarbeiter suchen, auswählen, einstellen, S. 222.

Im freien Interview gibt es keinen festgelegten Ablauf und keine wiederkehrende Reihenfolge der Fragen. Damit ist das freie Interview besonders anfällig für die Beobachtereffekte, wie Sympathie, Antipathie, Vorurteile, usw. Eine Vergleichbarkeit der Bewerber ist nur sehr schwer möglich, da wie schon vorhin erwähnt, keine anforderungsbezogene Planung des Interviewverlaufs stattfindet.<sup>4</sup>

Viele Führungskräfte der Kommunen neigen dazu, unstrukturierte Gespräche als Grundlage ihrer Personalauswahl anzuwenden. Eine Triebfeder hierfür ist die vermeintliche Zeit- und Kostenersparnis. Die Interviewer trauen sich zu, dass sie bereits nach wenigen Minuten wissen, ob die oder der Bewerber geeignet ist oder nicht. Untersuchungen zeigen allerdings, dass die zu dem Zeitpunkt getroffene Entscheidung vor allem etwas über Sympathie und Antipathie aussagt und fast nichts über die zukünftige berufliche Eignung, Befähigung und Leistung des Bewerbers. Alle, die dennoch an diesem Verfahren festhalten, müssen wissen, dass unstrukturierte Interviews am wenigsten geeignet sind, einen zukünftigen Berufserfolg zu prognostizieren.

Desweiteren zeigen Untersuchungen, dass bei unstrukturierten Interviews die Interviewer oft größere Gesprächsanteile haben als die Befragten, was wiederum dazu führen kann, dass eine solche Form des Interviews mehr über die Interviewer, als über die Bewerber aussagt. Diese Art des Interviews kann allerdings für beide Seiten einen Sinn machen, wenn ein unstrukturiertes Gespräch als erste Kontaktaufnahme genutzt und systematisch in die weiteren Schritte eingebunden wird.<sup>5</sup>

## **2.2.2 Halb strukturiertes Interview**

Das halbstrukturierte Interview gibt einen groben Rahmen vor, nach dem das Interview aufgebaut werden soll. Wichtige Themenbereiche, die sich auf das Anforderungsprofil der Stelle beziehen und Kompetenzbereiche die der Interviewer im Gespräch erfragen soll, werden festgelegt. Die Reihenfolge der erfragten Bereiche kann variieren. Es kommen zwar ähnliche Fragen zum Einsatz, allerdings nicht in

---

<sup>4</sup> Vgl. Kienbaum, Personalauswahl, 3. Aufl., S. 100; vgl. auch: Drescher, A., Handbuch zur Personalauswahl in der modernen Kommunalverwaltung, S. 113.

<sup>5</sup> KGSt Bericht, Professionelle Personalauswahl, 10/2003, S. 20-21.

immer wiederkehrender Reihenfolge, sondern flexibel und situationsabhängig angepasst.<sup>6</sup>

Ein Vorteil, dem strukturierten Interview gegenüber, ist die Flexibilität. Die Schwierigkeit der Vergleichbarkeit besteht hier ebenfalls, wie bei einem unstrukturierten Interview, da den Bewerbern nicht genau die gleichen Fragen gestellt werden.<sup>7</sup>

### **2.2.3 Strukturiertes Interview mit einem Leitfaden**

Beim strukturierten Interview wird im Vorfeld ein fest umrissener Interviewleitfaden erstellt, in dem genaue Fragen und Zeitraster bestimmt werden. Die Vorgehensweise und die Reihenfolge sind genau definiert und für alle Bewerber gleich.

Das strukturierte Interview legt, wie bereits oben erwähnt, weitere Merkmale des Gesprächs fest, z. B. die Abfolge der zu erfragenden Kompetenzen, der inhaltlichen Fragen oder anderen Bausteinen. Je fester die Planung dieser Merkmale ist, desto strukturierter erscheint das Gespräch. Dabei ist es sinnvoll, von einem unterschiedlichen Grad der Strukturiertheit zu sprechen. Eine klare Trennung zwischen halbstrukturierten und strukturierten Interviews ist ziemlich schwierig.<sup>8</sup>

Das unstrukturierte Verfahren weist immer mehr Mängel auf. Deshalb setzen die Kommunen nun auf eine stärkere Fortbildung der Fachkräfte in den Personalämtern. Außerdem werden die Interviews weiter strukturiert und damit professioneller.

Die Basis eines strukturierten Interviews ist ein Interviewleitfaden, dieses wird von mehreren Personen<sup>9</sup> anhand des Leitfadens durchgeführt. Grundlagen des Leitfadens sind Anforderungsmerkmale, die das Ergebnis einer Anforderungsanalyse sind.

---

<sup>6</sup> Vgl. Kienbaum, Personalauswahl, 3. Aufl., S. 100-101.

<sup>7</sup> Vgl. Brenner, D., Neue Mitarbeiter suchen, auswählen, einstellen, S. 220.

<sup>8</sup> Vgl. Kienbaum, Personalauswahl, 3. Aufl., S. 101.

<sup>9</sup> Also einer Auswahlkommission.



**Vorteile** eines strukturierten Interviews im Überblick:

- die Auswahlkommission setzt sich intensiv mit den *Anforderungen* auseinander, die für diese Stelle zu erfüllen sind, da sie sich vorab auf einen Leitfaden einigen muss,
- da eine Anforderungsanalyse die Basis für das weitere Vorgehen ist, entwickelt die Auswahlkommission das Profil der zukünftigen Stelleninhabers *systematisch* aus den Anforderungen der Stelle heraus,
- es sind nur solche Auswahlverfahren geeignet, in denen Kompetenzen auch tatsächlich beobachtbar sind, da die *Schlüsselqualifikationen* der Zukunft vor allem im Bereich der sozialen und persönlichen Kompetenzen liegen,
- der wesentliche Teil der Fragen ist für alle Bewerber gleich, somit ist eine *größere Vergleichbarkeit* der Bewerber gegeben, was gleichzeitig einen Beitrag zur *Chancengleichheit* aller Bewerber darstellt,
- der Leitfaden erleichtert deutlich die *Dokumentation* des Verfahrens und erweist sich auch bei potenziellen gerichtlichen Auseinandersetzungen als äußerst wertvoll.

**Bausteine**, die als Mindestvoraussetzungen für ein strukturiertes Auswahlverfahren mit Interviewleitfaden gelten:

- § Die Durchführung des Interviews erfolgt anhand eines festgelegten *Interviewleitfadens*.
- § Basis ist eine *Anforderungsanalyse*.
- § Die Fragen aus dem Leitfaden orientieren sich an den vorab definierten *Anforderungsmerkmalen*.<sup>10</sup>
- § Die Anzahl der beobachtbaren Anforderungsmerkmale wird auf *drei bis höchstens fünf* begrenzt. Auch ein geschulter Beobachter kann nicht mehr beobachten.

---

<sup>10</sup> Entsprechen dem Ergebnis der Anforderungsanalyse.

- § Die Anforderungsmerkmale werden in *beobachtbare Verhaltensweisen* unterteilt.
- § Die Tendenz einer eher *positiven* oder eher *negativen Bewertung* auf die möglichen Antworten wird vorab in der Auswahlkommission abgeklärt.
- § Die Mitglieder der Auswahlkommission müssen durch ein *Beobachtungstraining* geschult worden sein.
- § Die *Defizite* der schriftlichen Unterlagen werden zum *Inhalt* des strukturierten Interviews.<sup>11</sup>

### **Aufbau eines Interviewleitfadens:**

Das strukturierte Interview mit einem Leitfaden konzentriert sich auf die Abfrage der Verhaltensmöglichkeiten im Berufsleben, die für die zu besetzende Stelle relevant sind. Durch den Interviewleitfaden wird diese Absicht widerspiegelt.

Der Interviewleitfaden besteht aus einer geringen Anzahl von Fragen, die wiederum weiteres Nachfragen erlauben, die Beantwortung der Fragen sollte nicht länger als 1 ½ Stunden dauern. Das bedeutet, es werden fünf bis max. zehn Leitfragen gestellt. Die Leitfragen werden nach den Schwerpunkten der Anforderungsanalyse ausgewählt. Ergibt eine Anforderungsanalyse z.B., dass für die zu besetzende Stelle ein hohes Maß an Konfliktfähigkeit notwendig ist, muss sich mindestens eine der Leitfragen darauf beziehen, um dieses Anforderungsmerkmal auch tatsächlich „abfragen“ zu können.

Die typischen Verhaltensmöglichkeiten für die zu besetzende Stelle können methodisch durch zwei Fragetypen ermittelt werden:

1. durch biografische Fragen und
2. durch zukunftsorientierte Fragen.

**Biografische Fragen** beziehen sich auf ein Verhalten in einer vergangenen Situation, um daraus mögliche Schlüsse zu ziehen, wie sich jemand in vergleichbaren Situationen zukünftig verhalten könnte.

---

<sup>11</sup> Vgl. KGSt Bericht, Professionelle Personalauswahl, 10/2003, S. 25-27.

**Zukunftsorientierte Fragen** sollen aufzeigen, wie sich jemand in einer bestimmten Situation zum jetzigen oder zukünftigen Zeitpunkt verhalten würde.<sup>12</sup>

Im Ergebnis ist zu sagen, dass ein strukturiertes Interview unter anderem dann sinnvoll ist, wenn der Interviewer unerfahren im Führen eines Einstellungsinterviews ist. Hier ist ein Interviewleitfaden besonders wichtig, so läuft der Interviewer nicht Gefahr, wichtige Fragestellungen zu vergessen oder sich zu verzetteln. Mit zunehmender Erfahrung und Routine kann ein solcher enger Rahmen aber auch eine Einschränkung darstellen.<sup>13</sup>

Schlussendlich ergeben Forschungen, dass halbstrukturierte und strukturierte Verfahren bessere Ergebnisse erzielen als das freie Verfahren. Dies ist schnell nachvollziehbar, angesichts der Tatsache, dass im Interview nach Kriterien für die Eignung eines Bewerbers gesucht wird. Außerdem ist die Prognosefähigkeit des strukturierten Interviews um ein Vielfaches größer als die des unstrukturierten Interviews.<sup>14</sup>

### **2.3 Aufgaben und Ziele des Interviews**

In erster Linie geht es in einem Interview darum, zu erkennen, ob ein Bewerber für eine bestimmte Position geeignet ist. Trotz der vorherigen Schritte, wie die Analyse der Bewerberunterlagen, biographischer Fragebogen, Testverfahren usw., spielt das persönliche Gespräch in einem Auswahlverfahren die zentrale Rolle. Die Vorauswahl, durch die Analyse der schriftlichen Unterlagen, liefert kaum Informationen in Bezug auf die persönliche Eignung, dieses Defizit soll durch das Interview ausgeglichen werden.

Das Gespräch hat unter anderem das Ziel – neben der Informationssammlung und dem Sich-Kennenlernen –, die für die Position relevanten Kompetenzbereiche zu prüfen. Hier stellt sich die Frage, welche Aspekte laut Anforderungsprofil gesucht werden.<sup>15</sup>

---

<sup>12</sup> Vgl. KGSt Bericht, Professionelle Personalauswahl, 10/2003, S. 27-29.

<sup>13</sup> Vgl. Brenner, D., Neue Mitarbeiter suchen, auswählen, einstellen, S. 215.

<sup>14</sup> Vgl. Kienbaum, Personalauswahl, 3. Aufl., S. 100; vgl. auch: KGSt Bericht, Professionelle Personalauswahl, 10/2003, S. 20-21.

<sup>15</sup> Vgl. Kienbaum, Personalauswahl, 3. Aufl., S. 84.

Die Basis eines Interviews ist das Anforderungsprofil der zu besetzenden Stelle. Im Gespräch soll festgestellt werden, ob und in welchem Umfang, die Bewerber über die im Anforderungsprofil aufgeführten Fähigkeiten verfügen. Hier geht es darum, besonders viel über die *persönlichen Eigenschaften*, wie Teamfähigkeit und eigenverantwortliches Handeln, herauszubekommen, da diese sich anhand der schriftlichen Bewerberunterlagen kaum beurteilen lassen. Für die Überprüfung der *überfachlichen Qualifikationen*, sollte in das Gespräch so viel wie möglich im Bezug auf die Praxis eingebracht werden.

Es werden außerdem folgende **Ziele** verfolgt:

einen möglichst *realistischen Eindruck* von dem Bewerber als „Person“ zu erhalten,

zusätzliche Informationen zur *fachlichen Eignung*, wie berufliche Qualifikationen und Erfahrungen, gewinnen,

zu einer Einschätzung von der *Motivation* und *Persönlichkeit* des Bewerbers kommen,

*ungeklärte Fragen* zu beantworten,

positive Einstellung gegenüber der Verwaltung fördern und das *Interesse* an der Stelle *verstärken*.

Diese Ziele sind nur schwer zu erreichen, wenn das Interview unvorbereitet und unstrukturiert durchgeführt wird. Ein unstrukturiertes Interview ist zwar nach wie vor sehr verbreitet, gilt aber als ein unzuverlässiges Instrument.

Brauchbare Ergebnisse, im Hinblick auf gute Mitarbeiter mit einem zukünftigen Berufserfolg, können nur erzielt werden, wenn ein Interview sorgfältig vorbereitet und strukturiert durchgeführt wird.<sup>16</sup>

Im Grunde handelt es sich bei Interviews immer um Situationen, in denen erstens Informationen ausgetauscht werden, zweitens möglichst positive Selbstdarstellungen erreicht und drittens Verhandlungen geführt werden.

---

<sup>16</sup> Vgl. Drescher, A., Handbuch zur Personalauswahl in der modernen Kommunalverwaltung, S. 112-113.

## 2.4 Interviewplanung

### 2.4.1 Auswahlkommission

**Kriterien** für die Zusammenstellung einer Auswahlkommission:

- § Personen mit *Fachwissen im Bereich des Personalmanagements*, das sind in der Regel Mitarbeiter der Personalabteilung.
- § Personen mit *unmittelbarer Betroffenheit*, damit ist jemand aus der zukünftigen Abteilung gemeint, also der direkte und eventuell nächst höhere Vorgesetzte der zu besetzenden Stelle.
- § *Funktionsträger*, mit der „Überwachungsaufgabe“ des Verfahrens, dies sind z.B. Personalvertretung, Frauen- bzw. Gleichstellungsbeauftragte, eventuell Schwerbehindertenvertretung.

Darüber hinaus braucht jede Auswahlkommission eine erfahrene und sachkundige Moderation. Für eine **kooperative und vertrauensvolle Zusammenarbeit** ist nicht nur die Information, sondern auch die **Beteiligung** des Personalrates, der Frauen-, Gleichstellungsbeauftragten und der Schwerbehindertenvertretung zu empfehlen. Die Bedeutung der „Mitarbeit“ bei der Auswahlkommission wird unterschiedlich betrachtet. In erster Linie wird von einer Rolle als Wächterfunktion ausgegangen. D.h. die Beteiligten mit der Wächterfunktion sind dafür zuständig, dass ein Auswahlverfahren fair und auf der Basis der gesetzlichen Rahmenbedingungen durchgeführt wird.

In der Mehrheit der Kommunen hat sich aber eine andere Praxis herausgebildet. Hier wachen die genannten Funktionsträger nicht nur über das Verfahren, sondern sie wirken auch bei der Entscheidungsfindung mit, durch z.B. eine Empfehlung. Diese Vorgehensweise trägt zur größeren Qualität der Entscheidung bei, es beschleunigt das Verfahren und spart somit noch Ressourcen ein. Dieses Verfahren wird aber auch kritisiert, da eine klare Trennung der Funktionen fehlt und somit die Wächterfunktion gefährdet sein kann.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> KGSt Bericht, Professionelle Personalauswahl, 10/2003, S. 55-57.

## 2.4.2 Rahmenbedingungen des Interviews

Ein reibungsloser Ablauf des Interviews ist von großer Bedeutung, es müssen neben den inhaltlichen Absprachen und Vorbereitungen im Vorfeld, auch organisatorische Dinge geregelt werden. Unabkömmlich ist z.B. die Planung von ausreichenden Zeitspannen für die einzelnen Bewerber. Die beste Vorbereitung nützt nichts, wenn am Ende die Zeit zu knapp ist, um alle wichtigen Fragen stellen zu können. Die Voraussetzungen für ein gut verlaufendes Interview sind dann geschaffen, wenn genügend Zeit für jeden Bewerber eingeplant ist, die Bewerber versetzt eingeladen werden und eine angenehme, entspannte Atmosphäre für diese geschaffen wird.

Einige Stichpunkte zu notwendigen organisatorischen Vorbereitungen:

- Organisation von geeigneten Räumlichkeiten
- Sicherstellung der Störungsfreiheit während des Interviews
- schriftliche Einladung der Bewerber, sowie eine Terminbestätigung
- Auswahlkommission soll über die Termine und den Ablauf des Interviews in Kenntnis gesetzt werden
- Unterlagen, wie Anforderungsprofil, Stellenbeschreibung, Bewerbungsunterlagen, Interviewleitfaden, Auswertungsbögen müssen vorbereitet und zusammengestellt sein.

Eine kommunikationsfördernde Sitzordnung erleichtert dem Bewerber oftmals die schwierige Gesprächssituation.<sup>18</sup>

## 2.4.3 Gesprächsablauf

### 2.4.3.1 Gesprächsvorbereitung

Zunächst soll kein Interview geführt werden, ohne, dass vorher ein Anforderungsprofil für die zu besetzende Stelle erstellt wurde. Eine der wichtigsten Voraussetzungen für ein effizientes Auswahlverfahren, ist die sorgfältige Ermittlung der

---

<sup>18</sup> Vgl. Drescher, A., Handbuch zur Personalauswahl in der modernen Kommunalverwaltung, S. 119.

Erfolgskriterien, an der zu besetzenden Stelle. Der Interviewer kann sich nur dann auf das Wesentliche im Interview konzentrieren, wenn er vorher seine Erwartungen an den zukünftigen Mitarbeiter genau definiert hat. Im Anforderungsprofil werden die Erfolgskriterien zusammengefasst. Die Anforderungen einer Stelle definieren die spezifischen Eigenschaften, Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Verhaltensweisen, die einem Bewerber und späteren Mitarbeiter ausweisen müssen, um die Aufgaben dieser Stelle erfolgreich zu bewältigen. Anforderungsprofile sind mit die wichtigsten Voraussetzungen für ein gutes Interview.<sup>19</sup>

Außerdem soll für jedes Interview ein anforderungsbezogener Leitfaden erstellt werden. Interviewleitfäden sind unverzichtbare Bestandteile eines strukturierten Interviews. Das „**Was**“ eines Interviews wird durch das **Anforderungsprofil** vorgegeben, das „**Wie**“ dagegen wird durch den **Interviewleitfaden** bestimmt. Die Aufgabe des Interviewers ist es, durch seine Fragen im Interviewleitfaden herauszufinden, ob ein Bewerber das Anforderungsprofil erfüllt oder nicht.<sup>20</sup>

Damit ein Interview auch den gewünschten Nutzen und Erfolg bringt, muss es gut vorbereitet sein. Die Beteiligten müssen vorab ihre Rollenverteilung absprechen. Die Aufgabenverteilung sollte wie folgt aussehen, der Interviewer übernimmt die Begrüßung, die Vorstellung der Beteiligten, führt in das Gespräch ein, informiert über den Ablauf des bevorstehenden Interviews und stellt schließlich die vorbereiteten Fragen. Die zusätzlich beteiligten Personen können sich dann bei den einzelnen Anforderungskriterien abwechseln.<sup>21</sup>

#### 2.4.3.2 Gespräch

Ein Gespräch besteht aus *mehreren Phasen*. In der **Einleitungsphase**, die auch als Aufwärmphase gilt, ist eine freundliche und aufgelockerte Atmosphäre wichtig, um mehr Offenheit bei den Bewerbern zu bewirken. Zunächst sollen dem Bewerber die Anwesenden und der Zeitplan vorgestellt werden. Es folgt eine Erklärung des Verfahrens in seinen einzelnen Schritten, die wesentlichen Anforderungs-

---

<sup>19</sup> Vgl. Jetter, W., Effiziente Personalauswahl, 2. Aufl., S. 115.

<sup>20</sup> Vgl. Jetter, W., Effiziente Personalauswahl, 2. Aufl., S. 141.

<sup>21</sup> Vgl. Kienbaum, Personalauswahl, 3. Aufl., S. 82; vgl. auch: Drescher, A., Handbuch zur Personalauswahl in der modernen Kommunalverwaltung, S. 119.

merkmale werden genannt, auf die besonders geachtet wird und anschließend soll dem Bewerber eine differenzierte Rückmeldung angeboten werden. Die Art der Begrüßung soll signalisieren, dass der Bewerber erwartet wird und willkommen ist, dies soll Wohlgefühl erzeugen.

Grundsätzlich soll der Interviewer 20 % der Redezeit für sich beanspruchen und dem Bewerber die restlichen 80 % der Redezeit überlassen. Dies gilt insbesondere in dieser ersten Einleitungsphase. Hier steht im Vordergrund, den Bewerber zum Sprechen zu bringen. Einen guten Einstieg bietet der sogenannte „Smalltalk“, d.h. Fragen zur Anreise, dem Befinden oder Herkunft sind hierfür geeignet.

In der **Hauptphase** stellt der Interviewer die Leitfragen. Dabei sollen als erstes die Motivationsgründe des Bewerbers, sich auf die Stelle zu bewerben, sowie die einschlägigen praktischen Berufserfahrungen ermittelt werden. Durch die Frage nach der Motivation für die Bewerbung, soll rausgefunden werden, mit welchem Engagement seitens des Bewerbers für die zukünftige Stelle zu rechnen ist. Desweiteren sollen möglichst die wahren Gründe der Bewerbung herausgefunden werden, wie z.B. mögliche Probleme oder Konflikte in der Vergangenheit. Dies können aber auch positive Gründe, wie z.B. die Herausforderung einer neuen Aufgabenstellung, sein. Wie intensiv sich der Bewerber mit der Stelle bereits befasst hat und in welche Richtung seine Interessen gehen, kann durch die Frage nach seinen Vorstellungen und Erwartungen an die Stelle, geklärt werden. Durch den Vergleich der Vorstellungen des Bewerbers und der tatsächlichen Gegebenheit der Stelle, kann die Übereinstimmung der Vorstellungen beider Seiten überprüft werden.

Bei der Überprüfung der Anforderungsmerkmale ist es besonders wichtig, die Bewerber zu möglichst konkreten Antworten zu bringen. Das Gesagte lässt sich dadurch besser einordnen und beurteilen. Dazu sind nachhakende, konkretisierende und hypothetische Fragen notwendig, diese ergeben sich aus der Gesprächssituation heraus und können daher nicht schon vorher in einem Interviewleitfaden festgelegt werden.



In der Hauptphase soll außerdem den Bewerbern die Gelegenheit gegeben werden, detaillierte Informationen über die zu besetzende Stelle zu erhalten. Wichtig ist dabei, auch Schwierigkeiten anzusprechen. Die Bewerber sollten sich ein möglichst realistisches Bild von den Anforderungen machen können und die Gelegenheit erhalten, ihre Fragen hierzu zu stellen.

Die restlichen Teilnehmer achten auf die Anforderungsmerkmale und halten ihre Beobachtungen schriftlich fest. Bei einem strukturierten Interview mit einem Leitfaden besteht für die Beobachter die Möglichkeit nach jeder Leitfrage, eigenen Fragen zu stellen.<sup>22</sup>

In der **Abschlussphase** sollen die Fragen bezüglich eines zukünftigen Arbeitsverhältnisses geklärt werden. Punkte, wie möglicher Zeitpunkt des Arbeitsbeginns, eventuell noch vorliegende Entscheidungsalternativen, müssen hier besprochen werden.

Zum Abschluss des Gesprächs erfolgt eine Auskunft darüber, wie der weitere Verlauf des Verfahrens aussehen wird, ob und wie viele weitere Gespräche geplant sind und bis wann mit einem Bescheid zu rechnen ist. Selbstverständlich soll sich für das Gespräch bedankt werden.

Die Informationssammlung erfolgt während der gesamten Interviewphase. Schriftliche Notizen zu den Antworten, bzw. den einzelnen Anforderungsmerkmalen während des Interviews, erleichtern den Beobachtern die anschließende Auswertung. Trotz der Notwendigkeit des Mitschreibens, sollte jedoch darauf geachtet werden, dass der Blickkontakt zum Bewerber gehalten wird.<sup>23</sup>

#### 2.4.3.3 Auswertung des Gesprächs

Im Rahmen der Auswertung müssen die während der Gespräche gesammelten Informationen und Eindrücke zwischen den Beteiligten der Auswahlkommission

---

<sup>22</sup> KGSt Bericht, Professionelle Personalauswahl, 10/2003, S. 60.

<sup>23</sup> Vgl. Drescher, A., Handbuch zur Personalauswahl in der modernen Kommunalverwaltung, S. 119-121.

ausgetauscht und bewertet werden. Dabei handelt es sich bei der Auswertung des Interviews keineswegs um die endgültige Entscheidung.<sup>24</sup>

Bei einer Auswertung des Interviews sind grundsätzlich *zwei Schritte* notwendig:

1. Eignungsfeststellung
2. Auswahlentscheidung bzw. Rangfolgenbildung

Die **Eignungsfeststellung** zeigt auf, ob jemand nach den vorliegenden Bewerbungsunterlagen und dem im Interview gezeigten Verhaltens, grundsätzlich für die zu besetzende Stelle geeignet ist.

Die Einschätzung der Eignung sollte nicht pauschal, sondern zunächst getrennt für jedes einzelne Anforderungsmerkmal erfolgen. Die schriftlich festgehaltenen Eindrücke während des Gesprächs, fließen in die Beurteilung des jeweiligen Anforderungsmerkmals mit ein. Die einzelnen Mitglieder der Auswahlkommission sollten ihre Einschätzungen zunächst unabhängig voneinander vornehmen, bevor diese ausgetauscht werden, damit Unterschiede in der Beurteilung nicht verwischt werden. Vorbereitete Beurteilungsbögen sind hierfür hilfreich.<sup>25</sup>

Bei Einigkeit über eine Nicht-Eignung besteht kein Diskussionsbedarf, die Gründe der Negativauswahl müssen aber konkret genannt und schriftlich festgehalten werden.

Bei Uneinigkeit soll zunächst geklärt werden, aufgrund welcher Beobachtung die Beobachter zu welcher Einschätzung gelangt sind. Es besteht außerdem die Möglichkeit die Wahrnehmungen, Erfahrungen und Erkenntnisse, die *außerhalb* dieses Verfahrens liegen, zu berücksichtigen. Diese müssen unter allen Beobachtern erfragt werden. Eine solche Nachfrage bewirkt einen Austausch der eigenen Erkenntnisse mit anderen Beobachtern, die dadurch möglicherweise diese Erkenntnisse verstärken oder abschwächen. Sollte trotzdem keine Einigung erzielt worden sein, bleiben die umstrittenen Bewerber in der Auswahl.

---

<sup>24</sup> Vgl. Drescher, A., Handbuch zur Personalauswahl in der modernen Kommunalverwaltung, S. 123.

<sup>25</sup> Vgl. Drescher, A., Handbuch zur Personalauswahl in der modernen Kommunalverwaltung, S. 124.

Ist die Auswahlkommission sich über die nicht geeigneten Bewerber einig<sup>26</sup> geworden, kommen jetzt die als geeignet eingestuften Bewerber an die Reihe. Hier werden nun die Beobachter nach Erfüllung der Anforderungsmerkmale befragt. Anschließend werden primär die unterschiedlichen Einschätzungen diskutiert, Übereinstimmungen werden lediglich zur Kenntnis genommen.

Als letzte Vorbereitung der Auswahlentscheidung, erfolgt jetzt im zweiten Schritt, die **Rangfolgenbildung**. Aufgrund der zuvor genannten Einschätzungen wird hier eine Rangfolge abgefragt. Je umstrittener die Bewerber, desto mehr Zeit erfordert der Abwägungsprozess. Es ist trotzdem nicht ratsam eine Rangfolgebildung aus Zeitmangel zu verschieben, dies kann nämlich zu einer Verfestigung unterschiedlicher Sichtweisen führen und ein Ausgleich dieser wird dadurch enorm erschwert.<sup>27</sup>

Nach der Durchführung eines Interviews sollen alle Bewerber zeitnah über das Auswahlergebnis informiert werden, unabhängig von der Auswahlentscheidung.

#### **2.4.4 Offene und geschlossene Fragen**

Grundsätzlich gilt bei der Entwicklung der Interviewleitfragen, dass die so genannten geschlossenen Fragen, die nur mit „ja“ und „nein“ beantwortet werden können, außerdem immer eine Nachfrage erfordern, um eine zuverlässige Information zu erhalten. Geschlossene Fragen sollten immer dann gestellt werden, wenn der Bewerber einen Sachverhalt auf den Punkt bringen und sich zu etwas bekennen soll. Geschlossene Fragen haben häufig einen Entscheidungscharakter, sie fordern den Kandidaten auf, nicht auszuholen, sondern die eigene Meinung zu äußern.<sup>28</sup>

Interviewleitfäden sollten aber vor allem aus offenen Fragen bestehen. Offene Fragen sind W-Fragen. Sie beginnen mit „Welche“, „Wie“, „Was“, „Wenn“, „Wieso“, „Warum“, „Weshalb“. Sie sind dann sinnvoll, wenn der Bewerber zum Sprechen gebracht werden soll, wenn mehr über den Bewerber in Erfahrung ge-

---

<sup>26</sup> Bedeutet Übereinstimmung, nicht Mehrheitsentscheidung.

<sup>27</sup> Vgl. KGSt Bericht, Professionelle Personalauswahl, 10/2003, S. 31-33.

<sup>28</sup> Vgl. KGSt Bericht, Professionelle Personalauswahl, 10/2003, S. 29; vgl. auch: Brenner, D., Neue Mitarbeiter suchen, auswählen, einstellen, S. 228.

bracht werden soll. Offene Fragen erfordern eine ausführliche Antwort und liefern dem Fragenden so in relativ kurzer Zeit viele Informationen. Dadurch sollen Begründungen für Entscheidungen oder Verhaltensweisen, Beweggründe des Bewerbers hervorkommen. Außerdem ist es eine gute Möglichkeit einen Eindruck über die Ausdrucksfähigkeit, das logische Denken und die Argumentationsstärke des Bewerbers zu bekommen. Offene Fragen erhöhen den Gesprächsfluss und den Redeanteil des Bewerbers.<sup>29</sup>

#### 2.4.5 Erlaubte und unerlaubte Fragen

Es sind nur solche Fragen erlaubt, die arbeitsbezogen sind, d.h. die zu der besetzenden Arbeitsstelle und zu den erforderlichen Befähigungen des Bewerbers in direktem Zusammenhang stehen.

Ziel des Dienstherrn ist es, seine Risiken, im Hinblick auf das angestrebte Beamtenverhältnis, auf ein Minimum zu beschränken und deshalb so viele Informationen wie möglich über den Bewerber zu sammeln.

**Unzulässig** sind dabei die Fragen nach der **Zugehörigkeit zu Parteien** und der **Religion**,<sup>30</sup> sowie nach dem **Alter**<sup>31</sup> oder Fragen im **familiären Bereich**, z.B. Wohnsituation, Familie, Heiratsabsichten usw. Die Frage nach einer vorliegenden **Schwangerschaft** ist ebenfalls unzulässig, außer wenn die Beschäftigung aufgrund äußerer Umstände die Gesundheit der Bewerberin oder des ungeborenen Kindes gefährdet.<sup>32</sup> Außerdem sind gem. § 7 Abs. 2 Bundesgleichstellungsgesetz und § 9 Abs. 2 Chancengleichheitsgesetz in Vorstellungs- oder Auswahlgesprächen die Fragen nach dem Familienstand, einer bestehenden oder geplanten Schwangerschaft, sowie der Sicherstellung der Betreuung von Kindern, behinderten oder pflegebedürftigen Angehörigen, neben der Berufstätigkeit, unzulässig.

Fragen nach **körperlichen Behinderungen** sind **nur dann zulässig**, wenn es darum geht, festzustellen, ob die zu übertragende Tätigkeit trotz der Behinderung

---

<sup>29</sup> Vgl. KGSt Bericht, Professionelle Personalauswahl, 10/2003, S. 29-30; vgl. auch: Brenner, D., Neue Mitarbeiter suchen, auswählen, einstellen, S. 227.

<sup>30</sup> Vgl. Artikel 4 GG, Art. 2 Absatz 1, Artikel 5 Absatz 1 und 21 GG.

<sup>31</sup> Vgl. § 1 AGG.

<sup>32</sup> Vgl. § 3 MuSchG.

ausgeübt werden kann. Dasselbe gilt für das Fragerecht nach einer Krankheit. Das Fragerecht bezüglich Aids ist umstritten. Zulässig wird die Frage dann sein, wenn aufgrund der Schwere der Erkrankung unmittelbare Auswirkungen auf die Arbeitskraft vorliegen. Die Frage nach **Vorstrafen** ist grundsätzlich unzulässig, Ausnahme, wenn das Delikt für die angestrebte Tätigkeit von spezifischer Bedeutung im öffentlichen Dienst ist, kann ein Führungszeugnis anfordern werden. Außerdem sollen § 14 LBG und § 12 Absatz 1 Nr. 2 BeamtStG beachtet werden.

**Zulässig** sind Fragen nach dem **beruflichen Werdegang**, der Schulausbildung, den Studiengang sowie zu Prüfungen und Sprachkenntnissen. Erkundigungsrecht bezüglich der **Schwerbehinderteneigenschaft** ist zulässig, da selbstständiges Interesse des Dienstherrn wegen besonderer Pflichten, die aus der Schwerbehinderteneigenschaft herrühren, besteht. Ob der **Wehr- und Ersatzdienst** schon geleistet wurde oder noch bevorsteht, darf erfragt werden, da es hierbei um die Verfügbarkeit des Bewerbers geht. Fragen nach weltanschaulichen oder politischen Gründen zum Wehr- bzw. Ersatzdienst sind unzulässig.<sup>33</sup>

Natürlich gibt es bei jeder Regel auch Ausnahmen, wenn z.B. ein Bewerber sich bei einer Kirche bewirbt, ist die Frage nach der Religionszugehörigkeit durchaus zulässig.

Beantwortet der Bewerber eine unzulässige Frage falsch, so hat dies für die Wirksamkeit des Arbeitsvertrages keinerlei nachteilige Folgen. Dies ist zwangsläufig die Konsequenz des eingeschränkten Fragerechts des Dienstherrn. Denn das bloße Recht, die Antwort zu verweigern, würde dem Bewerber nichts nützen; hier wäre keine Antwort auch eine Antwort.<sup>34</sup>

Wahrheitswidrige Antworten auf zulässige Fragen des Dienstherrn können zu einer Anfechtung des Arbeitsvertrages nach § 123 BGB wegen arglistiger Täuschung führen. Eine solche Anfechtung hat gem. § 142 BGB die Nichtigkeit des Arbeitsvertrages zur Folge, auch rückwirkend.

---

<sup>33</sup> Vgl. KGSt Bericht, Professionelle Personalauswahl, 10/2003, S. 29-30; vgl. auch: Drescher, Handbuch zur Personalauswahl in der modernen Kommunalverwaltung, S. 143; vgl. auch: Jetter, S. 160-161.

<sup>34</sup> Vgl. Hesse/Schrader, Das perfekte Vorstellungsgespräch, S. 43, 45.

## 2.5 Fehlerquellen

Beurteilungsfehler treten vorwiegend bei der Informationsvorbereitung auf. Es gibt drei Kategorien der Fehlerquellen:

1. vermeidbare methodische Fehler
2. beeinflussbare Verzerrungen, entstehen durch das Beobachten anderer Menschen und die Einschätzung deren zukünftigen Verhaltens
3. bewusst herbeigeführte Verzerrungen, d.h. Manipulation, die durch den Beobachter hervorgerufen werden.

Beispiele die zu Verzerrungen, die durch die Wahrnehmung von Menschen entstehen, führen:

- Wahrnehmungen eines anderen Menschen werden beeinflusst durch *Vorannahmen*, durch bereits gemachte *Erfahrungen*, durch eigene *Vorlieben* oder auch eigene *Unzulänglichkeiten*.
- Es entstehen darüber hinaus Verzerrungen im Wahrnehmungsprozess selbst, z. B.:
  - durch den sogenannten „**ersten Eindruck-Effekt**“, nach nur wenigen Sekunden verschafft sich ein Mensch den ersten Eindruck. Der erste Eindruck entsteht vor allem durch das Aussehen und die Art des Auftretens, das was jemand sagt spielt hier eher eine untergeordnete Rolle. Eine Korrektur dieses Eindrucks ist so gut wie unmöglich,
  - durch den „**Halo-Effekt**“, hier kann eine einzige Aussage und ein einmal gezeigtes Verhalten alle übrigen Wahrnehmungen beeinflussen,
  - durch das „**Ähnlichkeitsphänomen**“, hier besteht die Tendenz, sich selbst ähnelnden Menschen besser zu bewerten,
  - durch den „**Projektions-Effekt**“, hier besteht eine Orientierung am eigenen Anspruchsniveau oder die Wahrnehmung eigener, bei sich selbst als unangenehm wahr genommener Eigenschaften bei dem Bewerber,

- durch den „**Hierarchie-Effekt**“, hier besteht die Annahme jeder Verwendung gerecht zu werden, durch eine bereits hohe Positionierung,
- durch den „**Reihenfolge-Effekt**“, Informationen, die am Anfang oder am Ende angeboten werden, prägen sich besser als Informationen aus dem mittleren Teil ein,
- durch den „**Kontrast-Effekt**“, folgt beispielweise auf mehrere als ungeeignet eingestufte Bewerber ein mittelmäßiger Bewerber, so erhält er eine wesentlich bessere Gesamteinschätzung, als wenn er sich im Anschluss an mehrere gut geeignet erscheinende Bewerber vorstellt.

Die Verzerrungen, die durch die Wahrnehmung von Menschen entstehen, werden durch Beobachtungsschulungen zumindest thematisiert, vermeidbare methodische Fehler durch ein professionelles Auswahlverfahren minimiert, dies alles gilt für die bewusst herbeigeführte Verzerrung aber nicht.

Spezifisches Eigeninteresse von einem oder auch mehreren Mitgliedern in der Auswahlkommission, die einen Bewerber ausscheiden bzw. weiterkommen sehen wollen, kann man nur selten ausschließen. In diesem Fall, wird das im Allgemeinen nicht ausgesprochen, dafür aber nach Wegen gesucht, das Auswahlergebnis zu beeinflussen. Kein noch so professionelles Verfahren kann dies ganz verhindern. Darüber hinaus ist jede Form der Manipulation, je transparenter ein Verfahren angelegt ist, umso schwieriger.<sup>35</sup>

Das Interview soll in seiner Aussagekraft nicht überbewertet werden. Die Beobachtung, sowie die Beurteilung der Eignung und Befähigung im Interview unterliegen einer Vielzahl von Fehlerquellen. Aufgrund eigener Erfahrungshintergründe führt schon die Beobachtung einer scheinbar objektiven Gegebenheit zu einer subjektiven Bewertung.

Durch gemeinsame Besprechung über die Anforderungskriterien und Verhaltensweisen vor dem Auswahlverfahren und die Abstimmung über die Art der

---

<sup>35</sup> Vgl. KGSt Bericht, Professionelle Personalauswahl, 10/2003, S. 17-19; vgl. auch: Jetter, W., Effiziente Personalauswahl, 2. Aufl., S. 86-88.

Beobachtung, können Beobachtungsfehler vermieden werden. Darüber hinaus sollten die Mitglieder der Auswahlkommission auch ein Beobachtungstraining wahrnehmen. Das wichtigste Ziel des Beobachtungstrainings ist es, die Erarbeitung eines gemeinsamen Verständnisses der Anforderungen und Erarbeitung der Beobachtungskriterien. In der Beobachterrolle wird insbesondere die genaue Verhaltensbeobachtung durch die Trennung von Beobachtung und Interpretation eingeübt. Hier gilt es für den Beobachter, nur das Gesehene und Gehörte Verhalten zu notieren und erst anschließend den einzelnen Bewertungskriterien zuzuordnen.<sup>36</sup>

Im Ergebnis ist zu sagen, dass keine Auswahlkommission frei von subjektiven Vorannahmen und Eindrücken ist.

---

<sup>36</sup> Vgl. Drescher, A., Handbuch zur Personalauswahl in der modernen Kommunalverwaltung, S. 121-122.



## 3 Dienstliche Beurteilung

### 3.1 Begriff und Rechtscharakter der Personalbeurteilung

Ein wesentliches Personalsteuerungs- und Personalführungsinstrument ist bei Beamten die dienstliche Beurteilung. Eignung, Leistung und Befähigung sollen den beruflichen Werdegang eines Beamten bestimmen. Als Grundlage hierzu bedarf es an konkreter Aussage in Form einer dienstlichen Beurteilung über das Persönlichkeits- und Leistungsbild des Beamten.

Im allgemeinen handelt es sich um eine Personalbeurteilung,<sup>37</sup> wenn regelmäßig in gewissen Abständen eine Beurteilung durchgeführt wird, ein standardisiertes Verfahren<sup>38</sup> vorliegt, eine Bewertung der Leistung, des Verhaltens und der Persönlichkeit stattfindet und die Beurteilung außerdem von dem nächsthöheren Vorgesetzten durchgeführt wird.<sup>39</sup>

Unter dem Begriff der dienstlichen Beurteilung sind die schriftlichen dienstlichen Äußerungen des Beurteilers zu verstehen. Darin wird über die erbrachten Leistungen eines Beamten während eines bestimmten Beurteilungszeitraumes – Vorbereitungsdienst ausgenommen -, über seine Befähigung und/oder über seine Eignung für ein Amt berichtet.<sup>40</sup>

Nach den hergebrachten Grundsätzen des Berufsbeamtentums ist die Beurteilung eines Beamten das Ergebnis des Leistungsprinzips. Sie ist zudem Bestandteil der Personalnachweise. Dienstliche Beurteilungen dienen auch als Grundlage für sachgerechte Personalentscheidungen unter Wahrung des Leistungsgrundsatzes. Sie finden Berücksichtigung bei den Maßnahmen der Personalentwicklung und sind somit auch ein Instrument für die Personalführung.<sup>41</sup>

Die dienstlichen Beurteilungen bildet die wesentliche Grundlage für die dienstliche Verwendung und das berufliche Fortkommen des Beamten. Sie stellen

---

<sup>37</sup> Im öffentlichen Bereich wird der Begriff dienstliche Beurteilung verwendet.

<sup>38</sup> Z.B. Ausfüllen eines Beurteilungsbogens.

<sup>39</sup> Vgl. Breisig, T., 3. Aufl., S. 41; vgl. auch: Spiess W., Dienstliche Beurteilung und Beförderung, S. 12.

<sup>40</sup> Vgl. Schnellenbach H., Beamtenrecht in der Praxis, 6. Aufl., S. 286 – Rn. 426.

<sup>41</sup> Vgl. Adrian/Albert/Riedel, Die Mitarbeiterbeurteilung, 7. Aufl., S. 43.

allerdings keine „Entscheidung“ im eigentlichen Sinne, sondern nur „Hilfsmittel“ für eine sachgerechte Personalsteuerung und -auslese dar.

Rechtlicher Ausgangspunkt des Beurteilungswesens im öffentlichen Dienst ist Art. 33 Abs. 2 GG, nach dessen Maßgabe jeder Deutsche nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung Zugang zu öffentlichen Ämtern haben muss. Diese Begriffe werden in die Beamtengesetze des Bundes und der Länder aufgenommen und zum Maßstab der Personalauslese bei Beamten gemacht.

„Darüber hinaus bestehen bundes- und landesspezifische Regelungen zur dienstlichen Beurteilung, die in unterschiedlicher Art und Weise Zeiträume, Anlässe und zum Teil auch Kriterien festlegen, an denen die Beurteilungen auszurichten sind. Gemeinsam haben bundes-, sowie landesspezifische Regelungen, dass die im Dienst tätigen Beamten zum einen in wiederkehrenden Zeitabständen dienstlich zu beurteilen sind und dass bei bestimmten Anlässen zusätzlich Beurteilungen anzufertigen sind.

Ansonsten bestehen in einzelnen Bundesländern und in der Bundesverwaltung Beurteilungsrichtlinien, die Verfahren vorschreiben oder einzelne Beurteilungskriterien definieren bzw. in Leistungsmerkmale unterteilen, um daraus die Gesamtnote zu gewinnen.“<sup>42</sup>

Das bedeutet also, dass im öffentlichen Dienst, dienstliche Beurteilungen gesetzlich geregelt und vorgeschrieben sind. Die Regelungen sind, auf der **Bundesebene** im § 21 Bundesbeamtengesetz (BBG), § 48 Bundeslaufbahnverordnung (BLV) und auf der **Landes- und Kommunalebene** im § 115 Landesbeamtengesetz (LBG), § 19 Landeslaufbahngesetz (LbfG) und in der Beurteilungsverordnung der Landesregierung Baden-Württemberg (BeurtVO).

## 3.2 Arten der Personalbeurteilungsverfahren

### 3.2.1 Leistungsbeurteilung

Unter „Leistung“ sind die nach den dienstlichen Anforderungen bewerteten *Arbeitsergebnisse*, die in der Vergangenheit erbracht worden sind, zu verstehen. Es entsteht eine Meinungsbildung in Richtung auf Vergangenes, das in der Gegenwart weiterwirkt.<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> Bieler F., Die dienstliche Beurteilung, 4. Aufl., S. 71 – Rn 66.

<sup>43</sup> Vgl. Schnellenbach H., Beamtenrecht in der Praxis, 6. Aufl., S. 291 – Rn 436; vgl. auch: Schnellenbach H., Die dienstliche Beurteilung der Beamten und der Richter, 2. Aufl., S. 282 – Rn 226.

Eine Leistungsbeurteilung bezieht sich außerdem in der Regel auf als relevant erachtete *Verhaltens- und Persönlichkeitsaspekte*. Die Leistung soll von *ergebnis-, verhaltens- und persönlichkeitsbezogenen Seiten* betrachtet werden. Es werden verschiedene Leistungsmerkmale wie, *Arbeitsmenge, Arbeitsqualität, Arbeitsweise, und Führungsverhalten* bewertet.<sup>44</sup>

Während die Arbeitsergebnisse bewertet werden, kontrolliert die Leistungsbeurteilung gleichzeitig die zurückliegenden Personalentscheidungen. Wenn festgestellt wird, dass Qualität und/oder Quantität der Arbeitsergebnisse eines Beamten unbefriedigend sind, muss eine Überprüfung der Abstimmung von Anforderungen der Tätigkeit und Befähigung vorgenommen werden.<sup>45</sup>

Bei der Leistung sollen vorgegebene bzw. vereinbarte Arbeitsziele durch ein bestimmtes, d.h. erwünschtes Arbeitsverhalten erreicht werden. Das Arbeitsergebnis ist nicht allein von Bedeutung, ebenso wichtig sind die *Art und Weise*, d.h. anhand welches Lösungsweges das Arbeitsergebnis erzielt wurde und mit welchem *Verhalten* -eventuell innerhalb der Arbeitsgruppe- das Ergebnis erzielt wurde. Der Beamte kann ein sehr gutes Arbeitsergebnis erzielen, sein *Verhalten* z.B. aber muss nicht ebenso gut sein.

Das Leistungsergebnis wird durch das Leistungsverhalten beeinflusst, deshalb reicht eine Heranziehung des effektiven Leistungsergebnisses für eine Beurteilung allein nicht aus. Die Basis für ein bestimmtes Leistungsverhalten bildet die *Leistungsfähigkeit*, - hierzu gehören Ausbildung, Eignung und Erfahrung - und *Leistungsbereitschaft*. Verschiedene Leistungsanreize und die Motivstruktur beeinflussen die Höhe der Leistungsbereitschaft. Das Leistungsergebnis kann also durch unterschiedliche Faktoren nachhaltig beeinflusst werden, diese müssen deshalb bei der Bewertung auch in Betracht gezogen werden.<sup>46</sup>

---

<sup>44</sup> Vgl. Breisig T., Personalbeurteilung, 3. Aufl., S. 44; vgl. auch: Wald A., Personalmanagement für die kommunale Praxis, S. 286 – Rn 284.

<sup>45</sup> Vgl. Schnellenbach H., Die dienstliche Beurteilung der Beamten und der Richter, 2. Aufl., S. 282 – Rn 227.

<sup>46</sup> Vgl. Crisand/Kramer/Schöne, Personalbeurteilungssysteme, 3. Aufl., S. 11-12.

### 3.2.2 Befähigungsbeurteilung

Die Beurteilung der Befähigung erstreckt sich auf die *Eigenschaften* des Beamten, die für seine dienstliche Verwendung bedeutsam sind.<sup>47</sup> Es geht darum, die Eignung und Fähigkeiten eines Mitarbeiters zu erkennen und festzuhalten. Daraus soll eine mögliche Leistungsfähigkeit geschlossen werden, insbesondere soll das Verhalten des Beamten in einer anderen Verwendung oder auf einer anderen Hierarchiestufe ersichtlich werden. Damit erfasst die Befähigungsbeurteilung<sup>48</sup> zwar auch die gegenwärtige Arbeitsleistung, geht jedoch erheblich darüber hinaus; denn sie sucht nach den über die bisher abgeforderten Fähigkeiten und Kenntnisse hinausgehenden Qualifikationen des Mitarbeiters. Weitere Verwendbarkeit und Entwicklung des Beamten soll sich durch die Erfassung derartiger Fähigkeiten ergeben. Damit trägt die Befähigungsbeurteilung zwar auch die gegenwärtigen Arbeitsleistungen zusammen, darüber hinaus forscht sie nach den, bisher abgeforderten Fähigkeiten und Kenntnissen hinausgehenden Qualifikation des Mitarbeiters.<sup>49</sup>

### 3.2.3 Eignungsbeurteilung

Die Einschätzung der Eignung ist im Wesentlichen eine prognostische Feststellung. Eine Eignungsbeurteilung ist vor allem dann unerlässlich, wenn die *laufbahnrechtliche Probezeit abläuft*, wenn eine *Beförderungsstelle* oder ein *Beförderungsdienstposten zu besetzen ist* oder ein *Amt mit leitender Funktion* zunächst im Beamtenverhältnis *auf Probe* oder *auf Zeit übertragen* wird.

„Im ersten Fall muss die Prognose laufbahnbezogen erfolgen: Der (Laufbahn-) Beamte auf Lebenszeit muss allseitig, d.h. auf sämtlichen Tätigkeitsfeldern seiner laufbahnmäßigen Fachrichtung, verwendbar sein. In den an zweiter Stelle genannten Fällen hat sich die Prognose auf die Eignung des Beamten für das Beförderungsamts, das Amt mit leitender Funktion oder den Beförderungsdienstposten zu beziehen.“<sup>50</sup>

Das Verhältnis zwischen Leistungs-, Befähigungs- und Eignungsbeurteilung sollte stimmen. Die Eignungsbeurteilung muss schlüssig aus dem Leistungs- und

---

<sup>47</sup> Vgl. Schnellbach H., Beamtenrecht in der Praxis, 6. Aufl., S. 291- 436.

<sup>48</sup> auch Potentialbeurteilung genannt.

<sup>49</sup> Vgl. Bieler, F., Die dienstliche Beurteilung, 4. Aufl., S. 26-27 – Rn 9.

<sup>50</sup> Schnellbach H., Beamtenrecht in der Praxis, 6. Aufl., S. 291-292 – Rn 436.

Befähigungsbild des Beamten entwickelt werden. Dies trifft nicht zu, wenn das Eignungsgesamturteil dem Leistungsgesamturteil, einzelnen, wesentlichen leistungsbezogenen Feststellungen und/oder dem Befähigungsprofil des Beamten widerspricht.<sup>51</sup>

### 3.2.4 Regelbeurteilung

Regelbeurteilungen<sup>52</sup> werden in regelmäßigen Zeitabständen erstellt. Diese sollen den Vergleich mit einer größeren Zahl anderer Beamter derselben Laufbahn und Besoldungsgruppe bezwecken.

Die Regelbeurteilungen sind allen Dienstherren durch Beamtengesetze, Laufbahnverordnungen oder ausdrücklichen Beurteilungsregelungen vorgeschrieben. Die Personalauswahl ist von den Ergebnissen der Regelbeurteilungen abhängig. Eine Reihe von Regelbeurteilungen kann ein zuverlässiges Bild über die Entwicklung eines Beamten aufzeigen.<sup>53</sup>

Gemäß § 21 BBG soll eine dienstliche Beurteilung der Bundesbeamten regelmäßig stattfinden, im § 48 Absatz 1 BLV ist der genauere Zeitraum von drei Jahren bestimmt. Für die Landes- und Kommunalbeamte<sup>54</sup> besteht ebenfalls die Regelung der dienstlichen Beurteilungen in regelmäßigen Abständen im § 115 Absatz 1 LBG von drei Jahren laut § 2 Absatz 2 BeurtVO. Im Übrigen bestimmen die obersten Dienstbehörden (BM, LR) die Einzelheiten der Beurteilung für Ihren Dienstbereich.<sup>55</sup>

### 3.2.5 Anlassbeurteilung

Anlassbeurteilungen<sup>56</sup> werden gefertigt, wenn es „die dienstlichen oder persönlichen Verhältnisse des Beamten erfordern“, geregelt im § 48 Absatz 1 BLV. Zu *dienstlichen Verhältnissen* zählen, Probezeitbeendigung, Beförderung, Übernah-

---

<sup>51</sup> Vgl. Schnellenbach H., Die dienstliche Beurteilung der Beamten und der Richter, 2. Aufl., S. 285 – Rn 232.

<sup>52</sup> Auch periodische Beurteilung genannt.

<sup>53</sup> Vgl. Bieler, F., Die dienstliche Beurteilung, 4. Aufl., S. 44-45 – Rn 33; vgl. auch: Schnellenbach H., Beamtenrecht in der Praxis, 6. Aufl., S. 289 – Rn 434.

<sup>54</sup> Vgl. § 1 LBG und § 1 BeurtVO.

<sup>55</sup> Vgl. § 115 S.3 LBG.

<sup>56</sup> Auch Bedarfsbeurteilung genannt.

me eines anderen Tätigkeitfeldes bei derselben Dienstbehörde, Abordnung, Versetzung oder Aufstieg. Die zureichenden Beurteilungsanlässe lassen sich aus den jeweils einschlägigen Rechts- oder Verwaltungsvorschriften, soweit es die abschließende Regelungen sind, im Allgemeinen aufgeführt entnehmen, wann der Beurteiler den Beamten aus anderen *dienstlichen Gründen* zu beurteilen hat.

Die Fürsorge- und Schutzpflicht des Dienstherrn gemäß § 78 BBG sorgt dafür, dass ein Beamter eine dienstliche Beurteilung auch dann erhält, wenn er ein berechtigtes *persönliches Interesse* nachweisen kann. Ein berechtigtes *persönliches Interesse* besteht, wenn z. B. der Beamte zur Zeit der Regelbeurteilung inzwischen behobenen gesundheitlichen Einschränkungen ausgesetzt war.<sup>57</sup>

### 3.3 Funktionen, Ziele und Zwecke der Personalbeurteilung

„Die Personalbeurteilung ist ein unerlässlicher Bestandteil einer fortschrittlichen Personalführung. Sie liefert aussagekräftige und zuverlässige Informationen von der Einstellung über die Förderung und Entwicklung bis zur Freisetzung von Personal.“<sup>58</sup>

Allgemein betrachtet sowohl für den öffentlichen als auch für den privatrechtlichen Bereich, soll den Mitarbeitern durch die Personalbeurteilung aufgezeigt werden, wie der Vorgesetzte ihn leistungsmäßig einschätzt, wo seine Stärken und Schwächen liegen und wie er diese Schwächen beseitigen kann. Außerdem dürfen diese in sich nicht widersprüchlich sein. Das bedeutet, dass eine Anerkennung oder Bestätigung gezeigter Leistungen erfolgt und die Kommunikation zwischen dem Vorgesetzten und den Mitarbeitern durch regelmäßige Gespräche über die Leistung intensiviert werden. Die Leistungen des Mitarbeiters, sowie auch die Führungsqualität des Vorgesetzten sollen gesteigert werden. Erst durch die wechselseitige Kommunikation und Abgleich von Erwartungen und Zielen wird die notwendige Transparenz und Orientierung, -insbesondere aus der Perspektive der hierarchisch untergeordneten Mitarbeitern hergestellt. Dies ermöglicht eine optimale Ausrichtung der einzelnen Arbeitsleistung. Desweiteren ist der Sinn und Zweck einer Beurteilung, nicht nur den Beamten über die Einschätzung des Dienstherrn seiner Leistungen zu informieren, sondern auch, die Leistungen der

---

<sup>57</sup> Vgl. Schnellenbach H., *Beamtenrecht in der Praxis*, 6. Aufl., S. 290 – Rn 435.

<sup>58</sup> Mentzel/Grotzfeld/Haub, *Mitarbeitergespräche*, 7. Aufl., S. 129.

Beamten leistungsgerecht abgestuft, untereinander vergleichbar zu werten und ein Bild über deren Befähigung zu gewinnen.<sup>59</sup>

Die Überzeugung, dass Menschen sich aufgrund ihrer Menschenkenntnis in der Lage sehen, andere zu beurteilen ist weit verbreitet. Eine solche Annahme hat im Privatleben meist keine schlimmen Folgen. Die Situation ist anders, wenn es um dienstliche Beurteilungen geht. Hier ist es von großer Bedeutung ob der Beurteiler einen Mitarbeiter möglichst objektiv und gerecht beurteilen kann. Es ist deshalb so wichtig, weil es nicht um die Beurteilung allein geht, sondern vielmehr um die daran geknüpften Folgen, wie Höhergruppierungen, Bewährungsausstiege, Beförderungen oder gar die Entscheidung einen Beamten auf Probe im Beamtenverhältnis auf Lebenszeit zu übernehmen. Dies kann schwere Folgen für die Beamten haben, sowohl in negativer wie in positiver Hinsicht. Beispielweise wird ein guter, aber irrtümlich als mäßig beurteilter Beamter nicht befördert oder ein schlechterer Beamter, der sich aber gut „verkaufen“ kann, kommt beruflich voran.

Dienstliche Beurteilung beschränkt sich nicht nur auf personelle Maßnahmen, wie Beförderung oder Bewährungsaufstiegen. Sie bezweckt auch, die Beurteilung als Führungsinstrument an sich einzusetzen. Ohne die Personalbeurteilung kommt keine Personalführung zu Stande. Mitarbeiter wollen eine Rückmeldung und Bewertung des Vorgesetzten, über ihre Leistung und ihr Verhalten.<sup>60</sup>

Dienstliche Beurteilung erfüllt ihren Zweck nur dann, wenn sie nach objektiven Gesichtspunkten erstellt wird. Die Würdigung der Leistung, Eignung und Befähigung müsse nach den Geboten der Gleichmäßigkeit, Gerechtigkeit und Sachlichkeit erfolgen. Dies erfordert insbesondere Unabhängigkeit von Sympathie oder Antipathie.<sup>61</sup>

Beurteilungen sind keine Selbstzwecke. Ihre Anfertigung ist eine sorgfältig auszuführende Aufgabe. Der Aufwand ist dementsprechend vergleichsweise hoch. Ein solcher Aufwand setzt voraus, dass er nur vorgenommen werden sollte, wenn eine

---

<sup>59</sup> Vgl. Crisand/Kramer/Schöne, Personalbeurteilungssysteme, S. 14; vgl. auch: Spiess, W., Dienstliche Beurteilung und Beförderung, S. 12.

<sup>60</sup> Vgl. Wald, A., Personalmanagement für kommunale Praxis, S. 277-278 – Rn 277.

<sup>61</sup> Vgl. Weigert, M., Karriere im öffentlichen Dienst, S. 84 – Rn 90.

zweckgerichtete Zielrichtung dahinter steht. Die häufig vorkommenden und für den öffentlichen Bereich *wichtigsten zweckgerichteten Zielrichtungen* sind Personalauslese, Personalentwicklung, Motivation.

### **Personalauslese**

Der Zweck einer Beurteilung ist es, die Voraussetzung für eine anforderungsgerechte Personalauswahl zu schaffen. Durch die Beurteilung wird es möglich, einer Reihenfolge, nach Qualität der Mitarbeiter geordnet, zu verhelfen, bzw. spezielle Kenntnisse und Leistungsfähigkeiten festzuhalten, um bei dienstlichen Notwendigkeiten auf den jeweils besten Mitarbeiter zurückgreifen zu können. Dies bewirkt außerdem, dass Personalarbeit objektiver gestaltet werden kann, indem nicht auf die Augenblickentscheidung abgestellt wird, die von einer Reihe von Zufälligkeiten und sogar Emotionen geprägt sein kann, sondern von einem Leistungsbild ausgegangen werden kann, das schon über einen längeren Zeitraum erstellt und beobachtet worden ist.

### **Personalentwicklung**

Aus den Beurteilungen kann desweiteren hervorgehen, ob und in welcher Weise Defizite oder besondere Anlagen bei einem Mitarbeiter bestehen, die durch Aus- oder Fortbildungsmaßnahmen gesteuert oder die durch entsprechende Maßnahmen gefördert werden können. Somit bekommt die Beurteilung die Funktion einerseits, die Schwachstellen zu entdecken, andererseits soll sie das vorhandene Potential der Mitarbeiter erfassen und damit das eigene Personal fördern.

### **Motivation**

Eine Beurteilung kann unter anderem auch die Motivation der Mitarbeiter bezwecken. Indem der Mitarbeiter erfährt, ob und gfs. wo Mängel bei seiner Arbeitsleistung auftauchen, kann er motiviert werden, diese zu beseitigen. In einem Beurteilungsgespräch kann dem Mitarbeiter aufgezeigt werden, welche persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten für ihn in Frage kommen. Außerdem spornt die Tatsache, dass er regelmäßig beurteilt wird, den Mitarbeiter zusätzlich zu einem Leistungsverhalten an. Hier wird allerdings zur Vorsicht geraten, da die positive Beurteilung einen solchen Ansporn zwar durchaus bewirken kann, die negative Beurteilung dagegen kann zu genau dem Gegenteil führen, also Demotivation. Diese



entsteht z.B. durch eine eher schlechte Beurteilung, eine nicht so gute Beurteilung wie von dem Beurteilenden erwartet, oder wenn die Beurteilung sich der vorherigen gegenüber, trotz Anstrengung, nicht verbessert hat. Wollte man diesen Zweck im Übrigen als einen gleichrangigen gegenüber dem Gesichtspunkt z.B. Personalauslese betrachten, so wären Zielkonflikte möglich. Der Beurteiler will den Mitarbeiter motivieren und beurteilt ihn besonders wohlwollend, evtl. über seinem Leistungsniveau, die Personalausleseüberlegungen würden damit auf einen falschen Weg geführt, da sie aus der Beurteilung falsche Schlüsse ziehen könnten.<sup>62</sup>

### **3.4 Beurteilungsverfahren**

#### **3.4.1 Zuständigkeit**

Nach Regelung des Bundes im § 3 Absatz 2 BBG gehört die dienstliche Beurteilung zu den „persönlichen Angelegenheiten“ des Beamten, d.h. dass der Dienstvorgesetzte prinzipiell für die Abgabe dienstlicher Beurteilungen zuständig ist. Der Dienstvorgesetzte vertritt den Dienstherrn. In der Regel ist die Leiterin oder der Leiter einer Behörde der unmittelbare Dienstvorgesetzte. Nach § 3 Absatz 3 BBG ist Vorgesetzter, wer dienstliche Anordnungen erteilen darf. Damit geht der Begriff des Vorgesetzten deutlich weiter als der des Dienstvorgesetzten. Umgekehrt muss ein Vorgesetzter nicht zugleich ein Dienstvorgesetzter sein.<sup>63</sup>

#### **3.4.2 Erkenntnisquellen**

Als Erkenntnisquellen des Beurteilers kommen die status- oder dienstpostenbezogenen Vorgaben in Betracht. Außerdem die (unmittelbar) eigene Tatsachenfeststellung, Tatsachenfeststellung Dritter und Werturteile Dritter.

Die Reihenfolge der Aufzählungen entspricht zugleich einer Rangfolge. Verfügt der Beurteiler nicht über eigene Wahrnehmungen und Eindrücke durch eine Zusammenarbeit mit dem Beamten oder aus sonstigem Kontakt zu ihm, so sind mündliche oder schriftliche Berichte Dritter für ihn unabkömmlich. Soweit nicht

---

<sup>62</sup> Vgl. Bieler, F., Die dienstliche Beurteilung, 4. Aufl., S. 25ff. – Rn 8ff.; vgl. auch: Crisand/Stephan, Personalbeurteilungssysteme, S. 23.

<sup>63</sup> Vgl. Schnellenbach H., Die dienstliche Beurteilung der Beamten und der Richter, 2. Aufl., S. 289 – Rn 241; vgl. auch: Lenders/Peters/Weber, Das neue Dienstrecht des Bundes, S. 6 – Rn 17 und S. 7 – Rn 20.

durch Beurteilungsrichtlinien eine schriftliche Berichterstattung vorgeschrieben ist, steht es in seinem Ermessen ob er sich nur auf schriftliche oder mündliche Berichte Dritter stützen möchte.<sup>64</sup>

Da die Beurteilung durch einen einzigen Vorgesetzten die Gefahr der subjektiven Einstellung in sich birgt, erfolgt in manchen Kommunen die Beurteilung durch ein Gremium, das sich aus dem unmittelbaren und dem nächsthöheren Fachvorgesetzten zusammensetzt. Der nächsthöhere Dienstvorgesetzte darf von der Beurteilung des unmittelbaren Dienstvorgesetzten nur dann abweichen, wenn er sich aus eigener Kenntnis ein persönliches Urteil über Befähigung und Leistung bilden kann.<sup>65</sup>

### **3.4.3 Anhörung des Beamten**

Aufgrund der Fürsorge- und Schutzpflicht des Dienstherrn,<sup>66</sup> hat der Beurteiler dem Beamten Gelegenheit zur Stellungnahme zu geben, wenn dem Beurteiler Sachverhalte zur Kenntnis oder zur Beobachtung gelangen, aus denen für den Beamten negative Schlüsse gezogen werden können. Der Beurteiler braucht den Beamten nicht selbst anhören, muss dann aber einen in diesem Sachverhalt Unbeteiligten mit der Anhörung beauftragen. D.h. diese Person darf nicht an den Vorgängen, die dem Beamten zur Lastgelegt werden, beteiligt sein, ebenso darf ein objektiv fassbarer Grund für die Annahme einer Voreingenommenheit nicht vorliegen.

Solange es sich um Werturteile handelt, ist die Anhörung nicht erforderlich, schadet dem Beurteiler aber nicht, insbesondere dann, wenn nicht ersichtlich ist, inwieweit es sich um ein Werturteil oder um Tatsachenbehauptungen handelt.<sup>67</sup>

### **3.4.4 Bekanntgabe der dienstlichen Beurteilung**

Nach § 50 Absatz 3 Bundeslaufbahngesetz (BLV) ist die Beurteilung dem Beamten „in ihrem vollen Wortlaut zu eröffnen“. Es reicht nicht aus, die dienstliche Beurteilung dem Beamten zum Lesen zu übergeben. Vielmehr ist eine Aushändi-

---

<sup>64</sup> Vgl. Schnellenbach H., Beamtenrecht in der Praxis, 6. Aufl., S. 294 – Rn 439f.

<sup>65</sup> Vgl. Wagner, F., Beamtenrecht, 9. Auflage, S. 71 – Rn 150.

<sup>66</sup> Vgl. § 78 BBG.

<sup>67</sup> Vgl. Schnellenbach H., Beamtenrecht in der Praxis, 6. Aufl., S. 295 – Rn 441; vgl. auch: Bieler, F., Die dienstliche Beurteilung, 4. Aufl., S. 104 - Rn 95.

gung oder Zusendung einer Beurteilungsabschrift notwendig. Dies soll das Beurteilungsgespräch vorbereiten. Es darf sich auch nicht nur um einen Entwurf handeln, sondern es soll eine endgültige Fassung der dienstlichen Beurteilung sein.

Zwischen der Bekanntgabe<sup>68</sup> und einem Beurteilungsgespräch sollte eine mindestens zweitägige Frist liegen. Gemäß § 43 Absatz 1 VwVfG wird mit der Bekanntgabe die Beurteilung dem Beamten gegenüber wirksam. Ob diese im Nachhinein noch geädert werden kann, hängt davon ab, ob es eine Verwaltungsvorschrift dazu gibt. Fehlt eine solche Regelung, wird eine Änderungsbefugnis – jedenfalls mit der Zustimmung des zu beurteilenden Beamten – im Zweifel bejaht.<sup>69</sup>

### **3.4.5 Besprechung der dienstlichen Beurteilung**

Die Beurteilungsbesprechung ist das wichtigste Element und gleichzeitig der Abschluss des Beurteilungsvorgangs. Hier wird die Beurteilung sichtbar gemacht und besprochen. Erst mit der Beurteilungsbesprechung wird die dienstliche Beurteilung ein wirksames Führungsinstrument.<sup>70</sup>

§ 50 Absatz 3 Satz 1 BLV schreibt eine Beurteilungsbesprechung vor. Diese setzt voraus, dass die fertige Beurteilung den Beamten zuvor bekanntgegeben worden ist und dass sie als solche die Grundlage für das Beurteilungsgespräch bildet.

In dem Beurteilungsgespräch sind dem beurteilten Beamten die Einzelheiten seiner Beurteilung zu erläutern. Der Beurteiler hat die Gelegenheit und die Pflicht, sein Werturteil über den einzelnen Beamten plausibel und verständlich zu machen. Gegenstand dieses Gespräches ist die gesamte Beurteilung. Dem Beamten soll seine Beurteilung und die darin enthaltenden Werturteile einsichtig gemacht werden, d.h. der Beamte soll den Weg erkennen können, der zu der Beurteilung geführt hat und die Gründe und Argumente des Dienstherrn für seine Einschätzung erfahren. Die Erläuterung eines Werturteils kann hierbei durch weitere Teilwerturteile erfolgen sowie durch die Angabe von tatsächlichen Vorgängen. Hier ist es denkbar, dass die einzelnen Werturteile nur durch den dem Beurteiler vom

---

<sup>68</sup> Auch Eröffnung genannt.

<sup>69</sup> Vgl. Schnellenbach H., *Beamtenrecht in der Praxis*, 6. Aufl., S. 296 – Rn 442f.; vgl. auch: Bieler, F., *Die dienstliche Beurteilung*, 4. Aufl., S. 104 - Rn 95.

<sup>70</sup> Vgl. Kiefer/Knebel, *Taschenbuch Personalbeurteilung*, 11. Aufl., S. 108.

Beamten vermittelten Eindruck begründet werden. Dies erscheint zwar für den Beamten nicht sonderlich befriedigend, muss aber akzeptiert werden. Wegen des dem Beurteiler eingeräumten Beurteilungsspielraum kann der Beurteiler seinen persönlichen Eindruck mit einbringen, der sich aus einer Vielzahl einzelner Beobachtungen zusammensetzt, Ausdruck verleiht, ohne dass dies durch eine Kette von Tatsachen belegt werden kann.

Das Beurteilungsgespräch unterscheidet sich damit von allen anderen Gesprächen über Befähigung, Eignung und fachliche Leistung deutlich, da es auf die erstellte Beurteilung abgestellt ist und nicht etwa der Vorbereitung derselben dient, Änderungsmöglichkeiten offen lässt oder die Berücksichtigung von Leistungsänderungen ermöglicht. Dementsprechend sind alle Gespräche, die mit dienstaufsichtlichem Charakter geführt werden, nicht unter den Begriff der Beurteilungsgespräche zu zählen. Insbesondere kann nicht ein Gespräch über den Beurteilungsentwurf und die danach erfolgende Änderung der Beurteilung i.S. dieses Gespräches das nachfolgend vorgesehene Beurteilungsgespräch ersetzen. Nicht erfasst von diesem Begriff sind auch die unterschiedlichsten Formen der Personalgespräche, sei es, um einen Beamten anzuhalten, künftig seinen Dienstpflichten besser nachzukommen, oder einen Beamten auf eine nachlässige dienstliche Verhaltensweise hinzuweisen oder aber ihn zu größerem oder sorgfältigeren Arbeitseinsatz aufzufordern. Ebenso wenig sind vom Beurteilungsgespräch etwa Anhörungen im vorgenannten Sinne erfasst. Sie finden vor einer Beurteilung statt, im Regelfall während des Beurteilungszeitraumes, zu einzelnen Ereignissen und Erkenntnissen, während die Beurteilung und das auf ihr basierende Beurteilungsgespräch nach Ablauf eines Beurteilungszeitraumes durchzuführen sind.<sup>71</sup>

### **3.4.6 Mehrstufiges Beurteilungsverfahren**

Es besteht generell die Möglichkeit eines mehrstufigen Beurteilungsverfahrens, z. B. durch eine Verwaltungsvorschrift der obersten Dienstbehörde.

„Hat ein höherer Dienstvorgesetzter eine rechtlich verselbständigte Überbeurteilung zu erstellen, so darf nur eine Abweichung von der Beurteilung des unmittelbaren Dienstvorgesetzten stattfinden, wenn er dies im Interes-

---

<sup>71</sup> Vgl. Schnellenbach H., *Beamtenrecht in der Praxis*, 6. Aufl., S. 296 – Rn 443; vgl. auch: Bieler, F., *Die dienstliche Beurteilung*, 4. Aufl., S. 105-106 - Rn 95.

se der Durchsetzung einheitlicher Beurteilungsmaßstäbe für seinen gesamten Dienstbereich als geboten erachtet oder wenn er auf Grund eigener Wahrnehmungen und Eindrücke oder indirekter Erkenntnisquellen im Einzelfall selbst zu einer – anderen – Einschätzung des Beamten in der Lage ist. Bloße, also nicht ausgeräumte, Zweifel an der Richtigkeit der Beurteilung rechtfertigen keine Abweichung. Stellen sich Beurteilung und Überbeurteilung als zwei rechtlich selbstständige Beurteilungen dar, so ist dem höheren Dienstvorgesetzten eine Rückgabe der Beurteilung des unmittelbaren Dienstvorgesetzten zum Zwecke der Überprüfung oder Änderung versagt; er hat seine abweichende tatsächlichen Erkenntnisse und/oder seine abweichende Bewertung vielmehr in der Überbeurteilung darzulegen.<sup>72</sup>

### **3.4.7 Aufnahme der Beurteilung in die Personalakte**

Die Beurteilung ist zu den Personalakten zu nehmen. Das gilt auch für etwaige Gegenvorstellungen des Beamten.<sup>73</sup>

Die dienstliche Beurteilung muss unabhängig davon, ob dies eigens durch Gesetz oder Verordnung bestimmt ist, in die Personalakte aufgenommen werden. Hat die Besprechung der Beurteilung eine Korrektur zur Folge, so darf die Beurteilung grundsätzlich nicht mehr in der ursprünglichen, sondern nur noch in der neuen Fassung zu der Personalakte gelangen.<sup>74</sup>

## **3.5 Beurteilungsinhalte**

### **3.5.1 Beurteilungszeitraum und Aufgabenbereiche**

Aus der dienstlichen Beurteilung müssen, der Beurteilungszeitraum und die vom Beamten währenddessen wahrgenommenen Aufgaben eindeutig hervorgehen. In die Aufgabenbeschreibung sind grundsätzlich nur die Tätigkeiten aufzunehmen, die der Beamte während des Beurteilungszeitraumes in seiner Hauptaufgabe zu erledigen hatte. Nebentätigkeiten im öffentlichen Dienst, die er auf Verlangen seines Dienstherrn übernommen hat, können vermerkt werden. Die Feststellungen zu den Einzelmerkmalen und die Gesamturteile haben innerhalb des ganzen Beurteilungszeitraumes gezeigten Fähigkeiten und Leistungen des Beamten zu erfassen. Eine Erwähnung von fachlichen oder sonstigen Mängel in der Dienstauss-

---

<sup>72</sup> Schnellenbach H., Beamtenrecht in der Praxis, 6. Aufl., S. 298-299 – Rn 445.

<sup>73</sup> Vgl. Wagner, F., Beamtenrecht, 9. Aufl., S. 71.

<sup>74</sup> Vgl. Schnellenbach H., Beamtenrecht in der Praxis, 6. Aufl., S. 299 – Rn 446.

übung, die während des Beurteilungszeitraumes beseitigt worden sind, ist nicht notwendig.

Für die Regelbeurteilung ist die normale Beurteilungsperiode von Bedeutung, es sei denn, der Beamte ist unterdessen befördert worden.<sup>75</sup>

„Da bei der Regelbeurteilung die Anforderungen des im Beurteilungszeitpunkt innegehaltenen statusrechtlichen Amtes maßgeblich sind, verkürzt sich der Beurteilungszeitraum dann auf die Zeit seit der Beförderung. Eine „Beurteilungslücke“ entsteht nur, wenn der Beförderung keine Bedarfsbeurteilung vorausgegangen ist, in der die bis dahin erbrachten Leistungen und das daraus resultierende Befähigungsprofil gewürdigt worden sind.“<sup>76</sup>

„Das BVerwG hält allerdings dafür, dass der in der Zwischenzeit beförderte Beamte für den ganzen Zeitraum seit der letzten Regelbeurteilung bis zum neuen Beurteilungsstichtag übertragene (statusrechtliche) Amt. Der „Tatbestand der (zwischenzeitlich eingetretenen) Beförderung“ müsse freilich „hinreichend deutlich in der Beurteilung erkennbar“ werden.“<sup>77</sup>

### 3.5.2 Einzelmerkmale

Die Einzelmerkmale, auf die sich die dienstliche Beurteilung allgemein beziehen soll, sind in den Laufbahnverordnungen und in Beurteilungsrechtlinien im Wesentlichen – sinngemäß – aufgelistet:

- Charakter, geistige Veranlagung und Bildungsstand
- Fachkenntnisse
- praktische Anwendung des fachlichen Wissens und Arbeitserfolg in qualitativer und quantitativer Hinsicht
- soziales Verhalten
- Gesundheitszustand und Belastbarkeit

---

<sup>75</sup> Vgl. Schnellenbach H., Beamtenrecht in der Praxis, 6. Aufl., S. 300-301 – Rn 449f.

<sup>76</sup> Schnellenbach H., Beamtenrecht in der Praxis, 6. Aufl., S. 300-301 – Rn 449f.

<sup>77</sup> Schnellenbach H., Beamtenrecht in der Praxis, 6. Aufl., S. 302 – Rn 450.

Weitere besondere Beurteilungsgesichtspunkte:

- Vorgesetztenqualifikation
- Zuverlässigkeit
- Denk-, Urteils- und Ausdrucksfähigkeit
- Planungs- und Organisationsvermögen
- Verhandlungsgeschick

Es ist der Sache nach zu unterscheiden zwischen, **Leistungsmerkmalen**, z.B. *Arbeitsmenge, Arbeitsweise, Arbeitsgüte und Führungserfolg* und **Befähigungsmerkmalen**, z.B. *Lernfähigkeit, Merkfähigkeit, Ausdrucksfähigkeit, Organisationsfähigkeit und Kontaktfähigkeit*.

Eine fehlerhafte Merkmalsgewichtung bei der Bildung des Gesamturteils kann durch eine *Doppelbewertung* ausgelöst werden, diese entsteht durch die nicht selten vorkommenden inhaltlichen Überschneidungen bei Leistungs- und Befähigungsmerkmalen.

Bei Beurteilungsrichtlinien, die bereits für die Bewertung von Einzelmerkmalen Punkte nach bestimmten Systemen vorgeben, muss beachtet werden, dass es Eigenschaften gibt, die sich von vornherein jeder Schematisierung entziehen und der Zuordnung einer Note<sup>78</sup> rechtlich nicht zugänglich sind. Dies gilt z.B. für „Charakter“, „geistige Veranlagung“ und „Bildungsstand“.<sup>79</sup>

### 3.5.3 Gesamturteil

Gemäß § 49 Absatz 3 BLV sind die dienstlichen Beurteilungen mit einem Gesamturteil abzuschließen. Im Hinblick auf die Personalauslese nach Maßgabe der dienstlichen Beurteilung ist es auch erforderlich diese mit einem Gesamturteil abzuschließen, dies soll außerdem eine Vergleichbarkeit der Beurteilungen untereinander ermöglichen. Hier ist eine einheitliche Gesamtnote zu vergeben, Teilnoten für bestimmte Kriterien sind unzulässig.

---

<sup>78</sup> Auch Zensur genannt.

<sup>79</sup> Vgl. Schnellenbach H., *Beamtenrecht in der Praxis*, 6. Aufl., S. 302-304 – Rn 451ff.

Es bestehen unterschiedliche Vorgaben. Einerseits werden die üblichen Noten von 1 bis 5 vergeben, dies kann aber auch in umgekehrter Reihenfolge geschehen. Außerdem gibt es Punktesysteme, die den Umfang der Noten haben, aber auch welche, die über dieses Maß hinausgehen und von 1 bis z.B. 15 oder 18 Punkte gehen. Schließlich bestehen noch verbal formulierte Systeme, die sich entweder an den Notendefinitionen ausrichten oder Formulierungen entwerfen, die eine differenzierte Betrachtung der Beurteiler ermöglichen (z.B.: überragend, tritt hervor usw.).

Dies ermöglicht eine notenbezogene Vergleichbarkeit, unabhängig von der beurteilenden Person und dem Vorverständnis des Beurteilers, die für die Personalauslese nach Eignung, Befähigung und fachlichen Leistung benötigt wird. Für eine Orientierung an den dienstlichen Beurteilungen sind die Gesamtnoten unverzichtbar. In welcher Art und Weise die Gesamtnoten formuliert werden, bleibt dem einzelnen Dienstherrn überlassen.

Betrachtet man einzelne Beurteilungsbogen und die Formblätter für die dienstliche Beurteilung, stellt man fest, dass die Merkmale für die Erfüllung der einzelnen Beurteilungskriterien jeweils für sich bereits eine skalierte Gewichtung enthalten, die der Differenzierung von Gesamtnoten entspricht. Das bedeutet aber nicht, dass die Gesamtnote als mathematisches Mittel dieser Merkmalsbeurteilungen abgeleitet werden kann. Besonders die notwendige Flexibilität eines Beurteilungssystems, für alle in Betracht kommenden Beamten und die unterschiedlichen Ämter, steht dem im Widerspruch, denen Rechnung zu tragen ist. Bei einem solchen System ist es unmöglich, eine letztendlich erforderliche dienstpostengerechte Gewichtung einzelner Beurteilungsmerkmale zu erhalten, die eine unterschiedliche Gewichtung bei der Zusammensetzung der Gesamtnote darstellen. Dies ist insbesondere dann interessant und von Bedeutung, wenn mehrere „Teilnoten“ zusammentreffen; dann bedarf es der Gewichtung und Zuordnung zu einer geschlossenen Endnote.

Für die Praxis ist es unter anderem wichtig, dass für die einzelnen Endnoten bestimmte Prozentsätze festgelegt werden, deren Höhe durch die vergebenen Endnoten nicht überschritten wird. Allerdings ist die Verknüpfung der Festlegung an



bestimmte, gemeinsam vorliegende Voraussetzungen für die Struktur der jeweiligen Verwaltung notwendig:

- § der Verwaltungsbereich darf nicht aus einer einzelnen Behörde bestehen, sondern muss hinreichend groß sein,
- § die Aufgaben- und Personalstruktur muss im Großen und Ganzen vergleichbar sein,
- § die Quotierung muss als Richtwert verstanden werden, dessen geringfügige Über- oder Unterschreitung möglich ist.

Die Vorgabe des Dienstherrn dient zwar der Objektivierung, erscheint aber durch derartige Quoten auch gleichzeitig sehr starr. Sinnvoller dürfte eine Objektivierung der Beurteiler durch entsprechende Informationen und Schulungen sein, um einheitliche Beurteilungsmaßstäbe zu schaffen. Dies kann eventuell durch die Form der dienstlichen Weisung geschehen, um einheitliche Maßstäbe durchzusetzen.<sup>80</sup>

### 3.5.4 Verwendungsvorschlag

Laut beurteilungsrechtlich relevanter Vorschriften des Bundes und der Länder haben die Beurteiler, einen Vorschlag über die Verwendung des Beamten als prognostische Eignungseinschätzung abzugeben.<sup>81</sup> Dabei soll der Beurteiler im Inhalt einen Vorschlag zur weiteren dienstlichen Verwendung des Beamten machen. Dabei können vielfältige Aussagen rauskommen. Sie können darauf abzielen, den Beamten

- in der bisherigen Funktion zu belassen,
- ihm einen anderen gleichwertigen Dienstposten zu übertragen,
- ihm einen höherwertigen Dienstposten zu übertragen,
- ihn zur Beförderung vorzusetzen,
- ihn funktionell anders einzusetzen.

Die Aufnahme eines Verwendungsvorschlags in die dienstliche Beurteilung, kann zu einem Vorschlag zum beruflichen Aufstieg und damit zu Erwartungshaltungen

---

<sup>80</sup> Vgl. Bieler, F., Die dienstliche Beurteilung, 4. Aufl., S. 107-109 - Rn 97f.

<sup>81</sup> Vgl. § 49 Absatz 3 BLV.

führen. Einen Anspruch auf einen tatsächlichen Aufstieg hat ein Beamter damit aber nicht.<sup>82</sup>

Ein Verwendungsvorschlag erledigt sich von alleine, wenn es um eine Bedarfsbeurteilung im Zusammenhang mit einer Versetzung, einer Abordnung oder einer Umsetzung geht, da der Dienstherr in diesem Fall bereits über den künftigen Einsatz des Beamten bestimmt hat.

Ein Verwendungsvorschlag kann auch zum Inhalt haben, dass der Beamte in seinem bisherigen Aufgabenfeld oder bei unbefriedigenden Arbeitsergebnissen im derzeitigen Aufgabebereich, anderweitig beschäftigt werden soll. Der Beurteiler kann im eigenen Ermessen bestimmen, ob er den Verwendungsvorschlag begründet oder nicht. Schließlich sollte der Beurteiler darauf Acht nehmen, keine nicht realisierbaren Erwartungen beim Beamten zu wecken und sich der Gefahr bewusst sein, dass die künftige berufliche Entwicklung des Beamten durch den Verwendungsvorschlag faktisch mehr als nötig eingeengt werden kann.

### 3.6 Fehlerquellen

Die Beurteilung soll möglichst objektiv und gerecht erfolgen. Um zu einem schlüssigen Gesamtbild zu kommen, soll die Beurteilung die wesentlichen Merkmale des Beamten erfassen. In der praktischen Umsetzung ist es nicht einfach, die Forderung nach Objektivität zu erfüllen. Der Mensch ist nicht objektiv, sondern subjektiv. Er unterliegt vielfältigen Einflüssen, Stimmungsschwankungen oder Vorurteilen. Deshalb kann eine Beurteilung niemals absolut objektiv sein. Der Beurteiler kann lediglich versuchen, seine Beurteilung zu objektivieren. Dies gelingt am besten dann, wenn er die typischen Beurteilungsfehler kennt.<sup>83</sup>

Beurteilungsfehler sind nur sehr schwer zu vermeiden. Sie hängen außerdem von einer Vielzahl innerer und äußerer Rahmenbedingungen ab. Zu den Rahmenbedingungen zählen, der *praktizierte Führungsstil* eines Vorgesetzten, sein *Wertesystem*, und seine *Beurteilungskompetenz*. Desweiteren gehören *Sympathie* und *Antipathie* oder die *Kenntnis des Arbeitsumfelds* des Beurteilten dazu. Welche

---

<sup>82</sup> Vgl. Bieler, F., Die dienstliche Beurteilung, 4. Aufl., S. 109-110 - Rn 99.

<sup>83</sup> Vgl. Wald, A., Personalmanagement für kommunale Praxis, S. 279 – Rn 279.

auch immer diese Rahmenbedingungen zu den Beurteilungsfehlern führen, sollte man diese erkennen und ihnen entgegenwirken.<sup>84</sup>

Die Erstellung dienstlicher Beurteilungen erfordert von den Beurteilern ein hohes Maß an Verantwortungsbewusstsein, Einfühlungsvermögen, Unvoreingenommenheit und Gewissenhaftigkeit. Von einer übertrieben großzügigen oder übertrieben strengen Beurteilung ist abzusehen, um eine gleichmäßige und gerechte Bewertung aller Beamten gewährleisten zu können. Nicht objektive oder gar unzutreffende Beurteilungen führen zu einem Schaden. So werden mittelbar oder auch die ordnungsmäßig beurteilten Beamten benachteiligt. Außerdem wird das Vertrauen sowohl der Beamten, als auch der höheren Dienstvorgesetzten in die Urteilsfähigkeit und Qualifikation der Führungsverantwortlichen dadurch untergraben.<sup>85</sup>

Die Praxis zeigt immer wieder, dass der Beurteiler Rücksicht auf den Beurteilenden nimmt. Soll hingegen eine Aussagekraft und ein Vergleich mit anderen Beschäftigten möglich sein, so bedarf es eines Maßes an Objektivität und Zivilcourage des Beurteilers. Falsche Rücksichtnahme oder Vorsicht muss unterbleiben. Denn solch ein Beurteilungsfehler führt zum Nachteil aller anderen Beschäftigten, die mit dem Beurteilten zusammen arbeiten müssen. Dies könnte dazu führen, dass sie ein Teil von dessen Arbeit mit erledigen müssen, seine Fehler mitzutragen oder gar mit zu verantworten haben. Hierdurch würde eine ungerechtfertigte Verbesserung der Stellung des Einzelnen zu Lasten der anderen Mitarbeiter bewirkt, die sich mit dem Fürsorgegedanken des öffentlichen Arbeitgebers nicht vereinbaren ließe.<sup>86</sup>

Wie schon oben erwähnt ist es aus diesen Gründen erforderlich, dass jeder Beurteiler die Schwierigkeiten und die Fehlerquellen kennt und sich damit auseinandersetzt. Die *wichtigsten Beurteilungsfehler* sind:

---

<sup>84</sup> Vgl. Schusterei/Welscher, Arbeitszeugnisse und Personalbeurteilung nach dem TVöD, S. 38-39.

<sup>85</sup> Vgl. Weigert, M., Karriere im öffentlichen Dienst, S. 84 – Rn 90.

<sup>86</sup> Vgl. Bieler, F., Die dienstliche Beurteilung, 4. Aufl., S. 114 - Rn 104.

**Tendenz zur Milde**

Die Tendenz zur Milde bei einem Beurteiler ist dadurch gekennzeichnet, dass er absichtlich oder unabsichtlich dazu neigt, keine negativen Aussagen zu machen. Dies kann sich aufgrund einer mangelnden Konfliktbereitschaft ergeben. Die Konsequenz daraus ist, dass die Beurteilungen zu gut sind.

Dieser Fehler kann durch ein mehrstufiges Beurteilungsverfahren vermieden werden, da hier erst die abschließende Zeichnung die Beurteilung festlegt.

Im Rahmen einstufiger Beurteilungsverfahren eröffnet sich diese Möglichkeit nur, wenn durch die übergeordnete Behörde eine allgemeine Überprüfung angeordnet wird. Dann kann der Dienstvorgesetzte eine erteilte Beurteilung auch nachträglich zum Nachteil des Beamten abändern.

Allerdings kann er auch den Beurteiler durch Einzelweisung zur Abänderung der Beurteilung unter Hinweis auf die Einheitlichkeit der Beurteilungsmaßstäbe veranlassen und ihm zu diesem Zweck die Beurteilung zurückgeben.<sup>87</sup>

**Tendenz zur Strenge**

Der strenge Beurteiler hält gute Leistungen für den Regelfall. Daraus folgt, dass er die Schwelle, Leistungen anzuerkennen, besonders hoch ansetzt. Er beurteilt also seine Mitarbeiter strenger und erwartet immer die maximale Leistung.

Dieser Beurteilungsfehler kann entsprechend der zur milden Beurteilung korrigiert und abgeändert werden.<sup>88</sup>

**Halo-Effekt**

Der sog. Halo-Effekt beruht auf einem – den ersten Eindruck- oder einigen wenigen Eindrücken, die der Beurteiler über einen Mitarbeiter gewonnen hat und die sein Gesamturteil prägen, wobei durch die wenigen Eindrücke alle anderen Merkmale und Kriterien geprägt werden. In diesen Fällen werden dienstliche Beurteilungen durch einen vorschnell oder einseitig gebildeten Gesamteindruck geprägt, der dem Auftrag des Beurteilers zu einer umfassenden Beurteilung der Per-

---

<sup>87</sup> Vgl. Bieler, F., Die dienstliche Beurteilung, 4. Aufl., S. 116 - Rn 107.

<sup>88</sup> Vgl. Bieler, F., Die dienstliche Beurteilung, 4. Aufl., S. 116 - Rn 108.

sönlichkeit und der Leistung des Beamten entspricht und dem Beurteilten deshalb auch nicht gerecht zu werden vermag.<sup>89</sup>

### **Sympathie und Antipathie**

Gefährlich sind Sympathie bzw. Antipathie gegenüber der zur beurteilenden Person. Grundsätzliche Antipathie des Vorgesetzten gegenüber einem seiner Mitarbeiter ist eine ohnehin so starke Leistungsbremse, dass diese Tatsache genügt, um einen Arbeitsplatztausch vorzunehmen. Andererseits ist Sympathie eine der besten Grundlagen für eine positive Arbeitsstimmung, für Leistungsstärke und Lernwilligkeit.<sup>90</sup>

Die Tatsache, dass ein Mitarbeiter einem Beurteiler besonders sympathisch oder unsympathisch ist, nimmt nicht selten Einfluss auf das Ergebnis einer Beurteilung. Hierbei handelt es sich im weitesten Sinne um eine besondere Form der Voreingenommenheit, nur auf einer persönlichen, emotionell ausgeprägten Ebene angelegt und nicht gestaltet durch einzelne Ereignisse. In gleicher Hinsicht sind Vorurteile wirksam. Sie bestehen als Vorverständnis im Vorstellungsbild des Beurteilers und werden nur in seltenen Fällen von diesem selbst auch erkannt. Mithin kann er selbst auch im Normalfall nicht auf sie reagieren. Ebenso besteht wenig Möglichkeit oder gar Aussicht, derartige Erscheinungen zu neutralisieren, da sie nicht alle erkannt werden und nicht auf alle durch den Dienstherrn selbst eingegangen werden kann.

In gleicher unbewusster Form wird die Zugehörigkeit zu einer Ideologie, Religion, Weltanschauung oder Organisation wirksam. Dem Beurteilten gegenüber besteht eine gewisse Solidarität, die den Beurteiler dazu veranlasst, seine Beurteilung zu verbessern, wie auch bei gegnerischer Zugehörigkeit zu verschlechtern.

Diese Fehler werden zumeist bewusst aus dem Vorverständnis des Beurteilers heraus begangen. In diesen Fällen muss es also Ziel eines Beurteilungswesens sein, dem Beurteiler bewusst zu machen, dass seine Beurteilungshaltung möglicherweise von Vorverständnissen geprägt sein kann, dass diese Vorverständnisse

---

<sup>89</sup> Vgl. Bieler, F., Die dienstliche Beurteilung, 4. Aufl., S. 118 - Rn 111.

<sup>90</sup> Vgl. Kiefer/Knebel, Taschenbuch Personalbeurteilung, 11. Aufl., S. 88.

Beurteilungsgrundsätzen widersprechen, dass er sich dieselben bewusst machen soll und darauf hinwirken muss, sie außerhalb der Beurteilung zu lassen.<sup>91</sup>

Das alles zeigt auf, dass intensive Beurteilerschulungen unverzichtbar sind. Anhand von Schulungen die, den Beurteilenden derartige Fehler bewusst machen, ist eine Möglichkeit, diese zu vermeiden. Allerdings darf nicht außer Acht gelassen werden, dass darüber hinaus erforderlich ist, die Beurteiler gezielt mit dem gewählten Beurteilungssystem vertraut zu machen. Daraus erschließt sich, dass den Beurteilern nicht nur die Anforderungsprofile zu verdeutlichen sind, sondern auch die Maßstäbe und die zu berücksichtigenden Inhalte einzelner Beurteilungsbegriffe oder –merkmale.<sup>92</sup>

Abschließend ist zu sagen, dass wie in Abschnitt 3.3 erwähnt, die Beurteilung als ein wichtiges Führungsinstrument dient und von dem Beurteilten eine gewisse Bereitschaft zur Selbstkritik und zur Reflexion seines Selbstbilds abverlangt. Es ist Pflicht des Vorgesetzten, den Mitarbeiter über Sinn und Zweck der Personalbeurteilung aufzuklären. Dann reduzieren sich auch die damit verbundenen Vorurteile. Ein Vorgesetzter hat nicht nur die Aufgabe, Beurteilungen zu schreiben, sondern er muss sich auch aus bereits vorliegenden Beurteilungen ein Bild über die Mitarbeiter machen können. Ein geschulter Beurteiler wird sehr bald die Nützlichkeit von Personalbeurteilungen erkennen und mehr für seine speziellen Entscheidungen aus der Beurteilung herauslesen können.<sup>93</sup>

---

<sup>91</sup> Vgl. Bieler, F., Die dienstliche Beurteilung, 4. Aufl., S. 120 - Rn 114.

<sup>92</sup> Vgl. Bieler, F., Die dienstliche Beurteilung, 4. Aufl., S. 124 - Rn 120.

<sup>93</sup> Vgl. Kiefer/Knebel, Taschenbuch Personalbeurteilung, 11. Aufl., S. 30.

## 4 Interview und dienstliche Beurteilung nebeneinander betrachtet

Im Vorfeld werden Begriffe wie, **Ernennung**, **Einstellung**, **Umwandlung** und **Beförderung** geklärt. Die Auswahlinstrumente, Interview und dienstliche Beurteilung sind bereits unter den Punkten 2.1 und 3.1 erklärt worden.

Die **Ernennung** ist das Verfahren, durch welches ein Beamtenverhältnis begründet oder wesentlich verändert wird. Die Ernennung<sup>94</sup> umfasst folgende Fälle:

- Begründung eines Beamtenverhältnisses (Einstellung)
- Umwandlung des Beamtenverhältnisses
- Verleihung eines anderen Amtes mit einem anderem Grundgehalt, z. B. Beförderung oder Herabsetzung
- Verleihung eines anderen Amtes mit anderer Amtsbezeichnung beim Wechsel der Laufbahngruppe.

Die Ernennung ist ein mitwirkungsbedürftiger Verwaltungsakt, welcher der Zustimmung des zu Ernennenden bedarf.<sup>95</sup>

Mit einer **Einstellung** wird ein Beamtenverhältnis begründet. Die Einstellung ist nur dann als Ernennung anzusehen, wenn die besonderen Rechtsbeziehungen zwischen dem Dienstherrn und dem Bewerber erst entstehen sollen. Voraussetzung dafür ist es, dass ein Beamtenverhältnis nicht existiert.<sup>96</sup>

Die **Umwandlung** setzt begrifflich voraus, dass ein Beamtenverhältnis bereits besteht und ohne Unterbrechung sowie ohne Dienstherrnwechsel in ein Beamtenverhältnis anderer Art umgestaltet wird. Eine Umwandlung liegt ausschließlich vor, wenn ein Beamtenverhältnis ohne Unterbrechung verändert wird.<sup>97</sup>

Die **Beförderung** ist eine Ernennung, durch die dem Beamten durch den Dienstherrn ein anderes Amt mit höherem Endgrundgehalt und anderer Dienstbezeich-

---

<sup>94</sup> Vgl. § 10 Absatz 1 BBG, § 8 Absatz 1 BeamStG und § 9 Absatz 1 Nr. 5 LBG.

<sup>95</sup> Vgl. <http://www.beamtenrecht.de/rechtslexikon-beamtenrecht/glossar/ernennung/index.html> (19.02.2010) – Anlage 4.

<sup>96</sup> Vgl. Wichmann/Langer, Öffentliches Dienstrecht, 6. Aufl., S. 145 – Rn 84.

<sup>97</sup> Vgl. Wichmann/Langer, Öffentliches Dienstrecht, 6. Aufl., S. 145 – Rn 85.

nung verliehen wird. Dies gilt ebenfalls für die Verleihung eines anderen Amtes mit höherem Endgrundgehalt, ohne dass sich die Amtsbezeichnung ändert.

Beförderungen sind nach Art. 33 Abs. 2 GG und § 9 Satz 1 BBG ausschließlich nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung, ohne Rücksicht auf Geschlecht, Abstammung, Rasse, Glauben, religiöser oder politischer Anschauung, Herkunft oder Beziehung vorzunehmen. Für die Auswahl unter den Bewerbern gilt das Leistungsprinzip. Das Leistungsprinzip misst sich an der dienstlichen Beurteilung. Vor einer Beförderungentscheidung ist daher ein aktueller Leistungs- und Eignungsvergleich der Bewerber vorzunehmen.<sup>98</sup>

„Ein Anspruch auf Beförderung im öffentlichen Dienst besteht nicht, auch wenn die gängige Praxis der Beförderung nach Dienstjahren einen anderen Eindruck vermittelt. Die dienstliche Beurteilung über die Eignung eines Beamten für eine Beförderung, wird durch die Rechtsprechung in den Vordergrund gestellt.“<sup>99</sup>

Bei einer **Einstellung** werden idealerweise beide Instrumente zur Auswahl herangezogen, dies geht aber nur bei Bewerbern mit praktischer Erfahrung. Ein Bewerber, der frisch aus der Ausbildung oder Studium kommt, hat natürlich noch keine beruflichen Erfahrungen und dementsprechend auch keine dienstliche Beurteilung. In diesem Fall können die Staatsprüfungsergebnisse zu Hilfe genommen werden. Die Beurteilungen aus der Praxiszeit während des Studiums spielen hier eher eine Randrolle. Das bedeutet, dass bei der Einstellung, der Schwerpunkt auf dem Auswahlinstrument, dem *Interview* liegt.

Wenn ein Bewerber sich auf eine neue Stelle bewirbt und anschließend zum Beamten ernannt wird, werden die Auswahlinstrumente, Interview und dienstliche Beurteilung - wenn vorhanden - , zur Auswahlentscheidung herangezogen. Anders ist es dagegen bei einer **Beförderung, Umwandlung, Verleihung eines anderen Amtes** oder **bestehendem Arbeitsverhältnis mit späterer Ernennung** zum Beamten. In diesen Fällen muss kein Interview mehr durchgeführt werden, da bereits eventuell seit mehreren Jahren zusammen gearbeitet worden ist. Das bedeutet, der Mitarbeiter muss nicht mehr „kennengelernt“ werden, hier werden

<sup>98</sup> Vgl. <http://www.beamtenrecht.de/rechtslexikon-beamtenrecht/glossar/befoerderung/index.html> (19.02.2010) - Anlage 2.

<sup>99</sup> <http://www.arbeitsratgeber.com/befoerderungen-0293.html> (19.02.2010) - Anlage 3.



lediglich z. B. die Voraussetzungen nach § 9 BBG für eine Beförderung geprüft. Hierzu ist das Auswahlinstrument, *dienstliche Beurteilung* besonders geeignet und wird in der Praxis am häufigsten angewandt.

„Die dienstliche Beurteilung nimmt in der Rechtsprechung bei Streitigkeiten über die Auswahl von Beförderungsbewerbern nach wie vor eine herausragende Rolle ein. „Über die Auswahlkriterien verlässlich Auskunft zu geben, ist grundsätzlich Sache einer zeitnahen dienstlichen Beurteilung“, hat das OVG Münster festgestellt (DÖD 1995, S. 142). Die dienstliche Beurteilung ist deshalb von großer Bedeutung, weil sie Informationen über einen längeren Zeitraum zur Grundlage hat, in denen die Beamtin oder der Beamte den konkreten vielfältigen Anforderungen des Amtes gerecht zu werden hatte. Ergänzende Auswahlverfahren werden im Vergleich zur dienstlichen Beurteilung geringer bewertet, weil sie sich auf eine kurze Zeitspanne („Momentaufnahme“) beziehen und auf die Tagesform des Bewerbers abstellen. Ein Bewerber, der sich in einer Prüfungssituation aufgrund rhetorischer Fähigkeiten bewähre, sei nicht zwangsläufig auch der Leistungsstärkste und Geeignetste. Somit ergibt sich bei Beförderungs- und Aufstiegsentscheidungen, sowie der Besetzung höherwertiger Funktionen ohne Beförderung, folgende Rangfolge der Entscheidungsgrundlagen:

- (Vor-)Auswahl über das Anforderungsprofil
- Auswahl über die dienstlichen Beurteilungen
- Auswahl über ergänzende Auswahlverfahren
- Auswahl über Hilfskriterien, wie das Dienstalder, unter Berücksichtigung des Aspekts der Frauenförderung“<sup>100</sup>

Eine weitere Gemeinsamkeit haben die zwei Auswahlinstrumente im Bereich der Fehlerquellen.<sup>101</sup> In beiden Bereichen müssen die persönlichen Empfindungen, so gut es geht, ausgeschaltet werden, um eine notwendige Objektivität zu schaffen. Außerdem ist bei beiden Auswahlinstrumenten, eine Schulung von großer Bedeutung. Der Interviewer, sowie der Beurteiler, haben eine große Verantwortung in ihren Aufgaben und sollen deshalb gut auf diese geschult und vorbereitet sein.

Abschließend ist zu sagen, dass die je zwei *Auswahlinstrumente*, das **Interview** und die **dienstliche Beurteilung** nicht viel gemeinsam haben. Sie können auch selten zum gleichen Zeitpunkt angewendet werden.

---

<sup>100</sup> <http://www.im.nrw.de/imshop/shopdocs/personalauswahl.pdf> S. 22 (19.02.2010) – Anlage 1.

<sup>101</sup> Siehe Kapitel 2.6 und 3.6.

## 5 Fazit

In dieser Arbeit wurden die Rollen der Auswahlinstrumente, Interview und dienstliche Beurteilung bei der Personalauswahl dargestellt. Mein Ziel war es, herauszufinden, wie zuverlässig diese Instrumente und ihre Verfahren für einen zukünftigen Berufserfolg sein können.

Es ist festzuhalten, dass das Interview zu den beliebtesten und den am häufigsten eingesetzten Auswahlmethoden zählt, gleichzeitig aber auch sehr unzuverlässig sein kann. Untersuchungen zeigen, dass der Zusammenhang zwischen Interviewurteil und dem späteren Berufserfolg davon abhängig ist, ob es sich um unstrukturierte oder strukturierte Interviews handelt.<sup>102</sup> Ein strukturiertes Interview führt eher zu einem späteren Berufserfolg, als ein unstrukturiertes Interview. Dies hängt von der Art und Weise, wie das Interview geführt wird, ab. Ein strukturiertes Interview kann durchaus gute Erkenntnisse und Vergleichbarkeit der Bewerber erzielen. Während das unstrukturierte Interview, trotz seiner Beliebtheit, aufgrund der mangelnden Vorbereitung und der kaum vorhandenen Vergleichbarkeit, nur schwer zu einem guten Ergebnis führen kann und außerdem viel von den subjektiven Beurteilungen der Beurteiler abhängt.

Die dienstliche Beurteilung gehört zu den wichtigen Führungsinstrumenten der Verwaltung, wirkt bei der Personalauswahl aber größtenteils ergänzend mit. Das bedeutet also, dass die dienstliche Beurteilung, erst nach der Einstellung, an Bedeutung gewinnt und z.B. bei einer Beförderung oder Umwandlung unverzichtbar ist, während das Interview hier gar nicht oder ganz selten angewandt wird.

Ein ernsthaftes Bemühen bei der Personalauswahl ist sehr wichtig, da es eine große wirtschaftliche Bedeutung für die Kommune hat. Vor allem im öffentlichen Dienst bringen Personalentscheidungen schwere Konsequenzen mit sich, da es sich häufig um unwiderrufliche Entscheidungen handelt. Diese fehlerhaften Entscheidungen können im Nachhinein gar nicht oder nur schwer behoben werden. Aufgrund dieser schwerwiegenden Konsequenzen soll viel Wert darauf gelegt

---

<sup>102</sup> Vgl. Jetter, W., Effiziente Personalauswahl, 2. Aufl., S. 76-77.

werden, dass die Aufgabe von vertrauenswürdigen und verantwortungsbewusstem Personal wahrgenommen wird.

Während dieser Arbeit habe ich außerdem festgestellt, dass Fehlerquellen beider Auswahlinstrumente nicht immer und vollständig vermieden werden können. Eine bewusste Wahrnehmung der Fehler ist aber wichtig, nur dann kann ihnen auch entgegengewirkt werden. Weiterhin können Fehlerquellen durch die richtige Umsetzung des theoretischen Wissens vermindert werden. Der Dienstherr sollte darauf Acht geben, dass die Personalauswahl auf keinen Fall sachbearbeiterabhängig ist, sondern immer einheitlich und transparent für alle Mitarbeiter durchgeführt wird.

Desweiteren haben Personalentscheidungen und Mitarbeiter, die sie treffen, eine große Verantwortung. Die mit der Personalauswahl betrauten Mitarbeiter sollten gut und regelmäßig geschult werden, um dieser großen Verantwortung gerecht zu werden.

Das primäre Ziel der Personalauswahl im öffentlichen Bereich ist eine, künftig bessere Stellenbesetzungen durch gute Interviews und Beurteilungen, zu bekommen.

Desweiteren musste ich feststellen, dass dem Auswahlinstrument, dem Interview, kaum Grenzen gesetzt werden, auch im Beamtentum nicht. Es gibt keine gesetzlichen Regelungen zur Durchführung oder Ähnliches. Bei dem Auswahlinstrument, Personalbeurteilung ist es anders. Die dienstliche Beurteilung ist im öffentlichen Bereich gesetzlich geregelt und vorgeschrieben.

Abschließend ist aufzuführen, das Beurteilen eines Menschen, sowohl im Interview, als auch bei der dienstlichen Beurteilung, nicht immer so einfach ist. Ein Methodenwissen ist dabei definitiv hilfreich, reicht aber so gesehen, alleine nicht aus. Persönliche Erfahrung und Reife im Umgang mit Menschen, sehr gute Menschenkenntnis und die Bereitschaft zu lebenslangem Lernen, sind dabei nicht zu unterschätzen.

# Anlagen

## Anlage 1: Verwaltungsmodernisierung in Nordrhein-Westfalen, Personalauswahl

Quelle: <http://www.im.nrw.de/imshop/shopdocs/personalauswahl.pdf>,  
Stand: 19.02.2010, S. 22

### 5.4 Empfohlene Auswahlinstrumente: AC-Verfahren und strukturiertes Auswahlinterview

Zu der Frage, welche Auswahlinstrumente für welche Auswahl Situationen am ehesten zu empfehlen sind, ist eine Unterarbeitsgruppe eingesetzt worden, deren Arbeitsergebnisse unter *www.moderne-* wurden. Diese Einschätzung wird auch von Schnellenbach, Gutachten, S. 42, geteilt, wenn es dort heißt: „Assessment-Center-Verfahren mit Vortrags-, Interview- oder Rollenspielelementen können Einblicke in das Befähigungsprofil eines Bewerbers vermitteln, die aus seinen fachlichen Leistungen und seinem dienstlichen Verhalten nicht ohne weiteres zu entnehmen sind. Insbesondere die prüfungsähnliche Konfrontation des Bewerbers mit Situationen, denen er in seinen bisherigen Aufgabenbereichen nicht ausgesetzt war, kann Aufschluss über Eigenschaften und deren Ausprägungsgrade geben, die für das erstrebte Amt im statusrechtlichen oder konkret-funktionellen Sinne oder für die infrage stehende Laufbahn unerlässlich oder zumindest erwünscht sind. So kann sich eine Eignungsprognose ergeben, die vergleichsweise wirklichkeitsnäher ausfällt und überhaupt fester gefügt ist als eine Prognose, die sich nur auf die – während eines vergangenen Beurteilungszeitraumes gesammelten – Beobachtungen und Eindrücke eines Beurteilers stützen kann.“ Deshalb bedürfte die dienstliche Beurteilung ergänzender Eignungsüberprüfungsverfahren.

Für Bandbreitenämter gilt das zur Stellenausschreibung Gesagte entsprechend: Da Beförderungen in diesem Rahmen nicht mit einem Funktionswechsel verbunden sind, kann die Rangfolge der Beförderungen in einem System von Regelbeurteilungen allein aufgrund der dienstlichen Beurteilungen und Hilfskriterien erfolgen, so dass sich ergänzende Auswahlverfahren erübrigen.

### 5.5 Zum Stellenwert der dienstlichen Beurteilung im Auswahlprozess

Das Verhältnis der dienstlichen Beurteilung zu ergänzenden Eignungsuntersuchungsverfahren wie Assessment-Center und Vorstellungsgesprächen ist mehrfach Thema gerichtlicher Entscheidungen gewesen. Das Gutachten von Schnellenbach hat die einschlägige verwaltungsgerichtliche Rechtsprechung hierzu ausgewertet und zusammengefasst (S. 34 ff.). Das Fazit des Gutachtens: Die dienstliche Beurteilung nimmt in der Rechtsprechung bei Streitigkeiten über die Auswahl von Beförderungsbewerbern nach wie vor eine herausragende Rolle ein. „Über die Auswahlkriterien verlässlich Auskunft zu geben, ist grundsätzlich Sache einer zeitnahen dienstlichen Beurteilung“, hat das OVG Münster festgestellt (DÖD 1995, S. 142).

Der dienstlichen Beurteilung wird deshalb eine so große Bedeutung beigemessen, weil sie Informationen über einen längeren Zeitraum zur Grundlage hat, in denen die Beamtin oder der Beamte den konkreten vielfältigen Anforderungen des Amtes gerecht zu werden hatte. Ergänzende Auswahlverfahren werden im Vergleich zur dienstlichen Beurteilung geringer bewertet, weil sie sich auf eine kurze Zeitspanne („Momentaufnahme“) beziehen und auf die Tagesform einer Bewerberin oder eines Bewerbers abstellen. Wer sich in einer Prüfungssituation aufgrund rhetorischer Fähigkeiten bewähre, sei nicht zwangsläufig auch der Leistungsstärkste und Geeignetste. Mit diesem Argumentationsmuster hat das OVG Berlin (Beschluss vom 8.12.2000, NVbZ-RR 2001, S. 395) die Praxis einzelner Dienststellen im Land Berlin als rechtswidrig angesehen, bei Personalauswahlentscheidungen auf der Grundlage des oben zitierten Verwaltungsreform-Grundsätze-Gesetzes vornehmlich auf die Ergebnisse von Auswahlverfahren mit AC-Elementen abzustellen.

Nach der verwaltungsgerichtlichen Judikatur erschöpft sich damit die Funktion von ergänzenden Auswahlverfahren wie AC-Verfahren oder Eignungsinterviews darin, zur Entscheidungsfindung bei Bewerberinnen und Bewerbern beizutragen, die aufgrund ihrer Beurteilungen eine (annähernd) gleiche Qualifikation aufweisen, und das Bild über die Bewerberinnen und Bewerber „abzurunden“. Somit ergibt sich bei Beförderungs- und Aufstiegsentscheidungen sowie der Besetzung höherwertiger Funktionen ohne Beförderung folgende Rangfolge der Entscheidungsgrundlagen:

(Vor-)Auswahl über das Anforderungsprofil

> Auswahl über die dienstlichen Beurteilungen

>> Auswahl über ergänzende Auswahlverfahren

>>> Auswahl über Hilfskriterien wie das Dienstalter unter Berücksichtigung des Aspekts der Frauenförderung

## **Anlage 2: Beamtenrecht, Rechtslexikon**

Quelle: <http://www.beamtenrecht.de/rechtslexikon-beamtenrecht/glossar/befoerderung/index.html>, Stand: 19.02.2010

Stichwort: Beförderung

Erläuterung:

Die Beförderung ist eine Ernennung, durch die dem Beamten durch den Dienstherrn ein anderes Amt mit höherem Endgrundgehalt und anderer Dienstbezeichnung verliehen wird. Damit gleichgestellt ist die Verleihung eines anderen Amtes mit höherem Endgrundgehalt, ohne dass sich die Amtsbezeichnung ändert.

Die Beförderung ist ein mitwirkungsbedürftiger, begünstigender Verwaltungsakt.

Beförderungen sind nach Art. 33 Abs. 2 GG und § 8 Abs. 1 Satz 2 BBG ausschließlich nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung ohne Rücksicht auf Geschlecht, Abstammung, Rasse, Glauben, religiöse oder politische Anschauung, Herkunft oder Beziehung vorzunehmen. Für die Auswahl unter den Bewerbern gilt das Leistungsprinzip. Für die Beurteilung der Leistung und die Beförderungsprozesse spielen Werte und Wertungen der Vorgesetzten eine wesentliche Rolle. Das Leistungsprinzip wird durch andere Grundsätze wie etwa das Sozialprinzip modifiziert.

Für den Normalfall gilt, dass das öffentliche Interesse an der bestmöglichen Besetzung der freien Stelle dem Interesse des Beamten an einem angemessenen beruflichen Aufstieg vorgeht.

### **Anlage 3: Arbeitsratgeber, Beförderung**

Quelle: <http://www.arbeitsratgeber.com/befoerderungen-0293.html>,  
Stand: 19.02.2010

#### Definition, Erklärung

Durch eine Beförderung wird einem Beschäftigten in einem privaten oder öffentlichen Unternehmen ein höherer Dienstgrad verliehen (öffentlich) bzw. eine höhere Einstufung gegeben und mehr Verantwortung übertragen. Damit verbunden ist eine Gehaltserhöhung. Klar geregelt sind Beförderungen beim Militär und im Beamtentum. Basis dafür sind die Soldatenlaufbahnverordnung oder die Laufbahnverordnungen. Beförderungen in privatwirtschaftlichen Unternehmen hängen üblicherweise von Vorgesetztenbeurteilungen ab. Trotz eines Leistungsgrundsatzes (nach Art. 33 Abs. 2 GG und § 8 Abs. 1 BBG: Eignung, Befähigung, fachliche Leistung) wird dagegen eine Beförderung im öffentlichen Dienst in der Praxis oft aufgrund von abgeleisteten Dienstjahren vorgenommen.

Ein Beamter erhält durch eine Beförderung eine andere Dienstbezeichnung. Der Beförderung geht ein mitwirkungsbedürftiger, begünstigender Verwaltungsakt voraus und vollzieht sich in der Ernennung durch das Beförderungsamtsamt.

Ein Anspruch auf Beförderung im öffentlichen Dienst besteht nicht, auch wenn die gängige Praxis der Beförderung nach Dienstjahren einen anderen Eindruck vermittelt. Die Rechtsprechung zielt darauf ab, die dienstliche Beurteilung über die Eignung eines Kandidaten für eine Beförderung in den Vordergrund zu stellen. Um festzustellen, ob die Kriterien für die zu besetzende Stelle erfüllt werden, wird auf die Methoden der Einstellung zurückgegriffen: Dabei reicht für die Auswahl ein einziges Vorstellungsgespräch nicht aus. Deshalb werden vermehrt Assessment Center herangezogen. Vor der eigentlichen Ernennung kann ein Bewerber auch bereits auf der zu besetzenden Stelle in Probezeit arbeiten, um seine Eignung nachzuweisen. Die zu erfüllenden Voraussetzungen, wie Prüfungen, Probezeit, Gespräche werden in den Laufbahnverordnungen geregelt.

Wie in privatwirtschaftlichen Unternehmen können sich Beamte auf eine ausgeschriebene Stelle bewerben.

Von einer Transition spricht man, wenn die Beförderung in eine Position mit neuen Anforderungen und notwendigen Kompetenzen erfolgt.

**Anlage 4: Beamtenrecht, Rechtslexikon**

Quelle: <http://www.beamtenrecht.de/rechtslexikon-beamtenrecht/glossar/ernennung/index.html>, Stand: 19.02.2010

Stichwort: Ernennung

Erläuterung: Ernennung ist das Verfahren, durch welches ein Beamtenverhältnis begründet oder wesentlich verändert wird. Die Ernennung umfasst folgende Fälle:

- Begründung eines Beamtenverhältnisses (Einstellung)
- Umwandlung
- erste Verleihung eines Amtes
- Beförderung und Herabsetzung
- Verleihung eines anderen Amtes mit anderer Amtsbezeichnung beim Wechsel der Laufbahngruppe.

Die Ernennung ist ein mitwirkungsbedürftiger Verwaltungsakt, welcher der Zustimmung des zu Ernennenden bedarf. Wird die erforderliche Zustimmung nicht erteilt, ist die Ernennung unwirksam. Eine Ausnahme besteht jedoch für den Fall der Zurückstufung, § 9 BDG, sowie der Rangherabsetzung aus organisatorischen Gründen. Der Beamte kann in den vorgenannten Fällen auch gegen seinen Willen in ein anderes Amt versetzt werden, wenn eine seinem bisherigen Amt entsprechende Weiterverwendung nicht möglich ist.

Die Ernennung wird erst mit Aushändigung einer Ernennungsurkunde wirksam. Aushändigung bedeutet, die Verschaffung des unmittelbaren Besitzes der Originalurkunde mit Willen der Erkennungsbehörde und des zu Erkennenden.

...



---

## Literaturverzeichnis

**Adrian, Gerhard/Albert, Ingolf/Riedel, Eckhard:**

Die Mitarbeiterbeurteilung, 7. Auflage, Richard Boorberg Verlag, Hamburg 2001

**Arbeitsratgeber:**

Beförderung, <http://www.arbeitsratgeber.com/befoerderungen-0293.html>

Stand: 19.02.2010

**Bieler, Frank:**

Die dienstliche Beurteilung, 4., überarbeitete Auflage, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2002

**Breisig, Thomas:**

Personalbeurteilung, 3. Auflage, Bund-Verlag, Frankfurt am Main 2005

**Brenner, Doris:**

Neue Mitarbeiter - suchen, auswählen, einstellen, Luchterhand Verlag, München 2003

**Crisand, Ekkehard/Kramer, Sabine/Schöne, Martin:**

Personalbeurteilungssysteme, 3. Auflage, Sauer-Verlag, Heidelberg 2003

**Drescher, Anne:**

Handbuch zur Personalauswahl in der modernen Kommunalverwaltung, Richard Boorberg Verlag, Stuttgart 2001

**Hesse, Jürgen/Schrader, Hans Christian:**

Das perfekte Vorstellungsgespräch, Eichborn GmbH & Co. Verlag KG, Frankfurt am Main 1998

**Jetter, Wolfgang:**

Effiziente Personalauswahl, 2. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2003

**Kiefer, Bernd-Uwe/Knebel, Heinz:**

Taschenbuch Personalbeurteilung, 11. Auflage, Verlag Recht und Wirtschaft  
Heidelberg, Heidelberg 2004

**KGSt Bericht:**

Professionelle Personalauswahl, Nr. 10/2003, Köln 2003

**Lenders, Dirk/Peters, Cornelia/Weber, Klaus:**

Das neue Dienstrecht des Bundes, Luchterhand-Fachverlang, Köln 2009

**Mentzel, Wolfgang/Grotzfeld, Svenja/Haub, Christine:**

Mitarbeitergespräche, 7. Auflage, Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG,  
München 2008

**Rechtslexikon:**

Beamtenrecht, Beförderung, <http://www.beamtenrecht.de/rechtslexikon-beamtenrecht/glossar/befoerderung/index.html>, Stand: 19.02.2010

**Rechtslexikon:**

Beamtenrecht, Ernennung, <http://www.beamtenrecht.de/rechtslexikon-beamtenrecht/glossar/ernennung/index.html>, Stand: 19.02.2010

**Schnellenbach, Helmut:**

Beamtenrecht in der Praxis, 6. Auflage, Verlag C.H. Beck, München 2005

**Schnellenbach, Helmut:**

Die dienstliche Beurteilung der Beamten und der Richter, 2. Auflage,  
R. v. Decker's Verlag, Heidelberg 1995

**Schustereit, Sonja/Welscher, Jochen:**

Arbeitszeugnisse und Personalbeurteilungen nach dem TVöD, 1. Auflage, Haufe  
Verlag GmbH & Co. KG, München 2008

**Spiess, Walter:**

Dienstliche Beurteilung und Beförderung, Wahlhalla Fachverlag Regensburg,  
Bonn 1998

**Verwaltungsmodernisierung in Nordrhein-Westfalen:**

Personalauswahl, <http://www.im.nrw.de/imshop/shopdocs/personalauswahl.pdf>

S. 22 Stand: 19.02.2010

**Von der Linde, Boris:**

Personalauswahl, 3. Auflage, Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG,  
München 2008

**Wagner, Fritjof:**

Beamtenrecht, 9. Auflage, C. F. Müller Verlag, Heidelberg 2006

**Wald, Andreas:**

Personalmanagement für die kommunale Praxis, Erich Schmidt Verlag,  
Berlin 1996

**Weigert Manfred:**

Karriere im öffentlichen Dienst, R.G. Fischer Verlag, Frankfurt/Main 2004

**Wichmann, Manfred/Langer, Karl-Ulrich:**

Öffentliches Dienstrecht, 6. Auflage, Kohlhammer Verlag, Stuttgart 2007

**Erklärung nach § 36 III APrOVw gD**

„Ich versichere, dass ich diese Diplomarbeit mit dem Thema

**- Dienstliche Beurteilung und Interview als Auswahlinstrumente  
im Beamtenverhältnis –**

selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel  
angefertigt habe.“

Ditzingen, den 02.03.2010

Julia Baun

---