



Dienstliche Beurteilung

bei der
Landeshauptstadt München

Impressum

Herausgeber
Landeshauptstadt München

Stand: November 2023

Redaktion:
Personal- und Organisationsreferat

Textbeiträge:
Frau Friedel Schreyögg, ehemalige Leiterin der Gleichstellungsstelle für Frauen
Frau Prof. Dr. Jutta Allmendinger, ehemals Institut für Soziologie der Ludwig-Maximilians-Universität München

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Richtlinien für die dienstliche Beurteilung der Beamt*innen und Arbeitnehmer*innen der Landeshauptstadt München vom 24.11.2023	8
Präambel	8
Kapitel I.....	10
Regelungen zur dienstlichen Beurteilung nach dem bisherigen Beurteilungssystem.	10
1. Zweck der Beurteilung.....	10
2. Inhalt der Beurteilung	10
3. Zu beurteilender Personenkreis.....	12
3.1 Beamt*innen	12
3.2 Arbeitnehmer*innen	12
3.3 Menschen mit Schwerbehinderung	12
3.4 Mitglieder von Personalvertretungen	13
4. Arten der Beurteilung	13
4.1 Periodische Beurteilung	13
4.2 Probezeiteinschätzung	15
4.3 Probezeitbeurteilung	15
4.4 Zwischenbeurteilung	15
5. Beurteilungsbeitrag	16
5.1 Beurteilungsbeitrag nach Umsetzung/vorübergehendem Einsatz (bisher: Abordnung)	16
5.2 Beurteilungsbeitrag bei Wechsel der*des Entwurfsverfasserin*Entwurfsverfassers	17
5.3 Beurteilungsbeitrag bei Freistellung für Projektarbeit	17
6. Anlassbeurteilung.....	18
7.1 Zuständigkeit	19
7.2 Entwurfsgespräch	19
7.2.1 Sinn des Entwurfsgesprächs	19
7.2.2 Entwurfsverfahren	19
7.3 Beurteilungsgespräch	20
7.3.1 Zwingend vorgeschriebenes Beurteilungsgespräch	20
7.3.2 Gesprächsteilnehmer*innen.....	20
7.4 Eröffnung der Beurteilung	20
8. Inhalte des Beurteilungsbogens	21
8.1 Personaldaten, zu 1. des Beurteilungsbogens	21
8.1.1 Amts-/Dienstbezeichnung bzw. Besoldungs-/Entgeltgruppe	21
8.1.2 Berufliche Qualifikation bzw. Befähigung	21
8.1.3 Funktionsbezeichnung/-en.....	21
8.2 Tätigkeitsgebiet und Aufgaben im Beurteilungszeitraum (Anforderungsprofil), zu 2. des Beurteilungsbogens.....	21

8.3	Beurteilungsmerkmale nach Eignung, Befähigung und Leistung, zu 3. des Beurteilungsbogens	22
8.3.1	Voraussetzungen und Kenntnisse, zu 3.1 des Beurteilungsbogens	22
8.3.2	Arbeitserfolg (Qualität und Quantität), zu 3.2 des Beurteilungsbogens	23
8.3.3	Zusammenarbeit/Kommunikationsfähigkeit, zu 3.3 des Beurteilungsbogens ..	24
8.3.4	Fortbildung, berufliche Weiterentwicklung, zu 3.4 des Beurteilungsbogens	24
8.3.5	Ergänzende Aussagen, zu 3.5 des Beurteilungsbogens	24
8.4	Gesamturteil, zu 4. des Beurteilungsbogens.....	25
8.4.1	Bildung des Gesamturteils	25
8.4.2	Leistungsfeststellung für Stufenaufstieg der Beamt*innen	25
8.4.3	Feststellung der Eignung für modulare Qualifizierung/Ausbildungsqualifizierung bei Beamt*innen.....	26
8.5	Verwendungseignung, zu 5. des Beurteilungsbogens.....	27
9.	Führung auf Probe/Zeit - Bewährungsfeststellung	29
	Anlagen zu Kapitel I.....	30
	Anlage 1 zu Kapitel I: Beurteilungsbogen der Landeshauptstadt München	31
	Anlage 2 zu Kapitel I: Von der Beurteilungspflicht ausgenommene Berufsgruppen.....	37
	Kapitel II.....	39
	Regelungen zur dienstlichen Beurteilung nach dem bisherigen MKM- Beurteilungssystem.....	39
	Münchner Kompetenzmanagement (MKM).....	39
1.	Pilotversuch 2014.....	39
2	Stadtweite Einführung des MKM.....	39
2.1	Periodische Beurteilung für den Zeitraum 01.01.2019 bis 31.12.2021	39
2.2	Weitere dienstliche Beurteilungen, Beurteilungsbeiträge und Anlassbeurteilungen für den Zeitraum ab 01.01.2019	40
3	Beurteilungsbogen und Kompetenzmodell.....	40
4	Verfahren	41
4.1	Anforderungs-Profil (Soll-Profil)	41
4.2	Kompetenz-Profil (Ist-Profil) der Dienstkraft.....	42
4.3	Soll-Ist-Abgleich (Bildung der Deltas).....	43
4.4	Führungsdialog.....	43
4.5	Ergänzende Aussagen.....	43
4.6	Bildung des Gesamturteils	43
	Anlagen zu Kapitel II.....	45
	Anlage 1 zu Kapitel II: Formular Soll-Profil	46
	Anlage 2 zu Kapitel II: Beurteilungsbogen im Rahmen des MKM.....	49
	Anlage 3 zu Kapitel II: Kompetenzmodell	55
	Anlage 4 zu Kapitel II: Kurzübersicht Verfahrensablauf nach Kapitel II.....	76
	Anlage 5 zu Kapitel II: Von der Beurteilungspflicht ausgenommene Berufsgruppen.....	77

Kapitel III.....	79
Regelungen zur dienstlichen Beurteilung nach dem MKM-TMS-Beurteilungssystem (gültig ab dem Go-Live der TMS).....	79
1. Zweck der Beurteilung.....	79
2. Inhalt der Beurteilung	79
3. Zu beurteilender Personenkreis.....	81
3.1 Beamte*innen.....	81
3.2 Arbeitnehmer*innen.....	81
3.3 Menschen mit Schwerbehinderung.....	81
3.4 Mitglieder von Personalvertretungen	82
4. Arten der Beurteilung	82
4.1 Periodische Beurteilung.....	82
4.2 Probezeiteinschätzung	83
4.3 Probezeitbeurteilung.....	84
4.4 Zwischenbeurteilung.....	84
5. Beurteilungsbeitrag	85
5.1 Beurteilungsbeitrag nach Umsetzung/vorübergehendem Einsatz (bisher: Abordnung).....	85
5.2 Beurteilungsbeitrag bei Wechsel der*des Entwurfsverfasserin*Entwurfsverfassers	85
5.3 Beurteilungsbeitrag bei Freistellung für Projektarbeit.....	86
6. Anlassbeurteilung.....	86
7. Verfahren	87
7.1 Zuständigkeit	87
7.2 Entwurfsgespräch.....	87
7.2.1 Sinn des Entwurfsgesprächs	87
7.2.2 Entwurfsverfahren	88
7.3 Beurteilungsgespräch.....	88
7.3.1 Zwingend vorgeschriebenes Beurteilungsgespräch.....	88
7.3.2 Gesprächsteilnehmer*innen.....	88
7.4 Eröffnung der Beurteilung.....	88
8. Inhalte des Beurteilungsbogens	89
8.1 Mitarbeiter*inneninformationen	89
8.1.1 Amts-/Dienstbezeichnung bzw. Besoldungs-/Entgeltgruppe	89
8.1.2 Funktionsbezeichnung/-en.....	89
8.2 Tätigkeitsgebiet und Aufgaben im Beurteilungszeitraum.....	89
8.3 Kompetenzbewertung nach Leistung, Eignung und Befähigung	90
8.3.1 Kompetenzbewertung.....	90
8.3.2 Führungsdialo g.....	91
8.3.3 Ergänzende Aussagen.....	91
8.4 Gesamturteil	91
8.4.1 Bildung des Gesamturteils.....	91
8.4.2 Leistungsfeststellung für Stufenaufstieg der Beamte*innen	92

8.4.3	Feststellung der Eignung für modulare Qualifizierung/Ausbildungsqualifizierung bei Beamt*innen.....	92
8.5	Verwendungseignung	93
9.	Führung auf Probe/Zeit - Bewährungsfeststellung	96
Anlagen zu Kapitel III.....		97
Anlage 1 zu Kapitel III: Allgemeine Kompetenzbeschreibungen		98
Anlage 2 zu Kapitel III: Beurteilungsbogen nach dem MKM-TMS-Beurteilungssystem...		102
Anlage 3 zu Kapitel III: Von der Beurteilungspflicht ausgenommene Berufsgruppen		107
Kapitel IV		109
Beurteilungshilfen		109
Beschreibung der fünf Gesamturteile mit Indizienkatalog als Hilfestellung für die Zuordnung eines Gesamturteils		110
Geschlechtergerecht beurteilen – Arbeitshilfe der Gleichstellungsstelle für Frauen zur Erstellung dienstlicher Beurteilungen		114
Checkliste zu Ziffer 3 des Beurteilungsbogens (gilt nur für die dienstlichen Beurteilungen nach Kapitel I)		136
Beschreibungshilfen (gilt nur für die dienstlichen Beurteilungen nach Kapitel I)		137

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

die dienstliche Beurteilung ist für Beamtinnen und Beamte gesetzlich vorgeschrieben, geregelt in Artikel 56 des Leistungslaufbahngesetzes. Diese Beurteilung der Eignung, Befähigung und fachlichen Leistung erfolgt in einem regelmäßigen Turnus.

Bei der Landeshauptstadt München gilt dieses Prinzip auch für Tarifbeschäftigte, weil beide Gruppen oft ähnliche Aufgaben haben. Damit gewährleisten wir die Chancengleichheit, Transparenz und Gleichbehandlung bei Stellenbesetzungen, bei denen dienstliche Beurteilungen eine wichtige Rolle spielen.



Die dienstliche Beurteilung dient auch als Instrument der Personalführung und Personalentwicklung. Sie gibt ein klares Feedback zu Leistung und Verhalten der Beschäftigten. Stärken und Potenziale werden erkannt, sie sind die Grundlage für die persönliche Weiterentwicklung. Gleichzeitig werden Schwächen aufgezeigt, um den Beschäftigten die Möglichkeit zu geben, ihre Leistungen zu verbessern.

Auch in der Verwaltung müssen wir regelmäßig Dinge überprüfen und verbessern. Das Personal- und Organisationsreferat und das IT-Referat sorgen gemeinsam mit digitalen Lösungen für mehr Effizienz und Benutzerfreundlichkeit in der Personalverwaltung.

Ziel ist es, möglichst viele Vorgänge erheblich zu beschleunigen und papierlos zu gestalten. Am besten läuft es, wenn es so einfach wie möglich ist und digital. Die neu eingeführte digitale Beurteilung in der Talent Management Suite vereinfacht das System: Soll-Profile, Soll-Ist-Vergleiche und Deltas entfallen.

Es liegt in unserer Verantwortung, das Beurteilungssystem verantwortungsbewusst anzuwenden, um für alle Beschäftigten faire Beurteilungen zu ermöglichen. Alle Beurteilerinnen und Beurteiler sind dazu aufgerufen, auf eine klare und einfache Beurteilungspraxis zu achten.

A handwritten signature in black ink, which appears to read 'Dieter Reiter'. The signature is written in a cursive, flowing style.

Dieter Reiter
Oberbürgermeister

Richtlinien für die dienstliche Beurteilung der Beamt*innen und Arbeitnehmer*innen der Landeshauptstadt München vom 24.11.2023

Präambel

Ab November 2023 wird bei der Landeshauptstadt München die **digitale Beurteilung in der Software-Lösung Talent Management Suite (TMS)** schrittweise eingeführt.

Die Umstellung von unserem ursprünglichen Beurteilungssystem auf das MKM-System sowie die Weiterentwicklung des MKM-Systems hin zur digitalen Beurteilung in der TMS führt dazu, dass zeitweise drei Beurteilungssysteme parallel zur Anwendung kommen.

Daher wurden die Beurteilungsrichtlinien in 3 Kapitel eingeteilt:

- Kapitel I: Regelungen zur dienstlichen Beurteilung nach dem bisherigen Beurteilungssystem;
- Kapitel II: Regelungen zur dienstlichen Beurteilung nach dem bisherigen MKM-Beurteilungssystem und
- Kapitel III: Regelungen zur dienstlichen Beurteilung nach dem MKM-TMS-Beurteilungssystem (gültig ab dem Go-Live der TMS).

Welches Referat bzw. welcher Eigenbetrieb zu welchem Zeitpunkt nach welchem System beurteilt, ist in der nachfolgenden Tabelle dargestellt:

Go-Live-Welle TMS:	Voraussichtlicher Zeitpunkt Go-Live TMS:	Beurteilungssystem ab Go-Live TMS:	Beurteilungssystem bis Go-Live TMS:
<u>Welle 1:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Münchner Kammerspiele • Markthallen München • Kulturreferat • Revisionsamt 	November 2023	Digital in der TMS, Kapitel III	Bisheriges MKM-System, Kapitel II
<u>Welle 2:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Kommunalreferat • Münchner Stadtentwässerung • Personal- und Organisationsreferat • Referat für Stadtplanung und Bauordnung • Kreisverwaltungsreferat 	Januar 2024	Digital in der TMS, Kapitel III	Bisheriges MKM-System, Kapitel II (bzw. für die MSE und Teile des KVR (vgl. Kap. II, Ziff. 2) bisheriges Beurteilungssystem, Kapitel I)
<u>Welle 3:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Gesundheitsreferat • IT-Referat • IT@M • Mobilitätsreferat • Referat für Arbeit und Wirtschaft • Referat für Bildung und Sport (ohne KITA) 	Juni 2024	Digital in der TMS, Kapitel III	Bisheriges Beurteilungssystem, Kapitel I

<ul style="list-style-type: none"> • Referat für Klima- und Umweltschutz 			
<p><u>Welle 4:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Abfallwirtschaftsbetrieb München • Baureferat • Direktorium • Jobcenter München • Referat Referat für Bildung und Sport – KITA • Stadtkämmerei • Sozialreferat • Stadtgüter München 	September 2024	Digital in der TMS, Kapitel III	Bisheriges Beurteilungssystem, Kapitel I

Kapitel I

Regelungen zur dienstlichen Beurteilung nach dem bisherigen Beurteilungssystem

1. Zweck der Beurteilung

Mit der Beurteilung sollen in systematischer Weise die Voraussetzungen und Kenntnisse, der Arbeitserfolg der Sachaufgaben und - soweit einschlägig - auch der Führungsaufgaben, die Zusammenarbeit/Kommunikationsfähigkeit und Verwendungseignung von Mitarbeiter*innen erfasst werden.

Die Beurteilung ist ein Instrument der unmittelbaren Personalverantwortung der Vorgesetzten zur Personalführung und Personalplanung. Im Personalauswahlverfahren ist die Beurteilung ein wichtiges Auswahlkriterium.

In der periodischen Beurteilung wird die Leistungsentwicklung der zurückliegenden Jahre dargestellt und darauf aufbauend, eine Einschätzung des Potenzials der*des Mitarbeiter*in gegeben. Die Darstellung der Leistungsentwicklung ist nur dann den Beschäftigten eine Unterstützung zur realistischen Selbsteinschätzung und zur selbstständigen Weiterplanung des beruflichen Fortkommens, wenn die Vorgesetzten regelmäßig mit Mitarbeiter*innen deren Arbeitsleistung und ggf. Möglichkeiten einer Qualitätssteigerung besprechen. Dies kann u.a. im jährlichen Mitarbeitergespräch/Prämiengespräch erfolgen. Eine Rückmeldung, die sich auf die periodische Beurteilung reduziert, verfehlt ihre Wirkung.

Eine Konfliktbewältigung ist zeitnah und außerhalb eines Beurteilungsverfahrens anzugehen. Auf die stadtweiten Konzepte und Dienstvereinbarungen, die insbesondere die Themen Mobbing, Schikane und Konflikte behandeln, sowie auf das Mediationsangebot wird verwiesen.

2. Inhalt der Beurteilung

Für den Inhalt einer dienstlichen Beurteilung für Beamt*innen bestehen gesetzlich festgelegte Mindestanforderungen. Diese sind im Gesetz über die Leistungslaufbahn und die Fachlaufbahnen der bayerischen Beamten und Beamtinnen (Leistungslaufbahngesetz – LlbG) beschrieben. Insbesondere gibt Art. 58 LlbG Aufschluss über den Inhalt der dienstlichen Beurteilung. Die Beurteilung muss eine Beschreibung der Aufgaben der Dienstkraft aufweisen sowie eine Beurteilung der Merkmale Eignung, Befähigung und fachliche Leistung enthalten und darüber hinaus eine Äußerung zur dienstlichen Verwendbarkeit der Dienstkraft (Verwendungseignung) abgeben.

Ausgangspunkt für die Beurteilung ist stets das im Beurteilungszeitraum wahrgenommene Tätigkeitsgebiet und dessen Aufgaben (Anforderungsprofil). Die Darstellung des Tätigkeitsgebietes oder/und der Aufgaben soll schwerpunktmäßig geschehen und auf der Grundlage einer aktuellen Stellenbeschreibung/Arbeitsplatzbeschreibung/Tätigkeitsbeschreibung erfolgen.

Die fünf möglichen Gesamturteile lauten:

- übertrifft die Anforderungen in herausragender Weise
- übertrifft deutlich die Anforderungen
- erfüllt die Anforderungen in vollem Umfang
- erfüllt die Anforderungen teilweise
- erfüllt die Anforderungen unzureichend.

Das Gesamturteil für die Leistung, die alle Anforderungen des Arbeitsplatzes erfüllt, also die „Normalleistung“, liegt in der Mitte der Skala. Sowohl nach unten als auch nach oben stehen – jeweils abgestuft – schwächere oder bessere Gesamturteile

zur Bewertung der Leistung zur Verfügung.

Als **Orientierungshilfe** gilt, dass im Normalfall nicht mehr als die Hälfte der Beurteilungen mit einem Gesamturteil der ersten und zweiten Bewertungsstufe verbunden sein können.

Die Erzielung eines einheitlichen Beurteilungsmaßstabs ist wesentliche Voraussetzung für ein sachgerechtes Beurteilungswesen.

Um dies zu gewährleisten, werden zu Zwecken des stadtweiten Controllings durch das Personal- und Organisationsreferat Beurteilungsübersichten auf der Grundlage der vorläufigen Gesamturteile generiert. Diese dienen ausschließlich dem Zweck sicherzustellen, dass zeitgerecht alle Beurteilungen in paul@ eingepflegt sind und dass der Beurteilungsmaßstab, der vor dem Beurteilungsjahr durch den Oberbürgermeister festgelegt wird, stadtweit einheitlich angewandt wird. Den Referaten und Eigenbetrieben werden ihre jeweiligen vorläufigen Beurteilungsergebnisse auf Basis der geplanten Gesamturteile als summarische Auswertung ohne Beziehbarkeit auf die beurteilten Beschäftigten zur Verfügung gestellt, getrennt nach den Kriterien Geschlecht, Arbeitszeit und Qualifikationsebene. Die Beurteilungsübersichten enthalten keine individuellen Beurteilungsinhalte.

Zudem überprüft die Beurteilungskommission die im Beurteilungsjahr abgegebenen Beurteilungen anhand einer Häufigkeitsverteilung der erteilten Gesamturteile, insbesondere hinsichtlich des Beurteilungsmaßstabes und der Ausgewogenheit. Sie berät über Steuerungsmaßnahmen und gibt entsprechende Empfehlungen ab. Dafür werden vom Personal- und Organisationsreferat Übersichten erstellt, die die Beurteilungen nach folgenden Merkmalen erfassen:

- Gesamturteile
- Qualifikationsebenen
- Fachlaufbahnen
- Besoldungs- und Entgeltgruppen
- Geschlecht
- Vollzeit- bzw. Teilzeitkräfte

- Führungsfunktion
- Feststellungsvermerk für die Ausbildungsqualifizierung/modulare Qualifizierung
- Schwerbehinderung.

Das Personal- und Organisationsreferat stellt den Beurteilungsbericht auf der Grundlage der endgültigen Gesamturteile und wertet die erhobenen Daten anonymisiert aus. Beurteilungsbericht und Analyse, die nur summarische Daten ohne Beziehbarkeit auf die beurteilten Beschäftigten enthalten, werden in der Beurteilungskommission behandelt.

Die Fachreferate organisieren in eigener Verantwortung vor Beginn des Beurteilungsjahres Treffen mit allen Beurteiler*innen ihres Referates, um

- die referatsinternen Beurteilungsergebnisse des letzten Beurteilungsjahres zu spiegeln und
- den Beurteilungsmaßstab einheitlich anzuwenden.

Die Fachreferate setzen sich mit ihren konkreten referatsinternen Beurteilungsergebnissen auseinander und reflektieren ihre Ergebnisse mit den stadtweiten Beurteilungsergebnissen. Die Verteilung der Feststellungsvermerke für die Ausbildungsqualifizierung/modulare Qualifizierung ist einzubeziehen. Festgestellte Unterschiede sind konkret anzusprechen und zu analysieren. Dabei sind gruppenspezifische Strukturen des Referates (z.B. prägende Fachrichtung, Anteil an Vollzeit- und Teilzeitkräften) zu beachten.

Nicht leistungsgerechten Beurteilungsunterschieden ist entgegen zu wirken.

Die Gesprächsrunden dienen ferner dem Austausch der Sichtweisen zu Anforderungen und Leistungserwartungen. Die Auseinandersetzung mit der Anforderung eines einheitlichen Beurteilungsmaßstabes kann insbesondere in Verbindung mit der Reflexion und Analyse der Beurteilungsergebnisse des letzten Beurteilungsjahres und anhand von abstrakten Fallbeispielen und deren Bewertung stattfinden. Die Beurteiler*innen geben die Erkenntnisse an die Entwurfsverfasser*innen in geeigneter Weise weiter.

Für das individuelle Beurteilungsverfahren ergibt sich aus den oben genannten Regelungen kein Aufhebungstatbestand bzw. Aufhebungsanspruch.

Wenn auch die laufbahnrechtlichen Beurteilungsvorgaben für Arbeitnehmer*innen unmittelbar keine Anwendung finden, müssen im Interesse eines einheitlichen Handelns bei der Landeshauptstadt München und der notwendigen Vergleichbarkeit der dienstlichen Leistungen die gleichen Beurteilungskriterien auch für Arbeitnehmer*innen angewandt werden.

Die nachstehenden Regelungen gelten daher - soweit im einzelnen nichts anderes bestimmt ist - auch für Arbeitnehmer*innen, ohne dass es einer besonderen Erwähnung bedarf.

3. Zu beurteilender Personenkreis

Diese Richtlinien regeln die dienstliche Beurteilung der Beamt*innen und Arbeitnehmer*innen der Landeshauptstadt München. Ausgenommen sind einzelne Beschäftigtengruppen, für die spezielle Beurteilungsrichtlinien bestehen (z.B. Lehrkräfte, Erzieher*innen).

Von der periodischen Beurteilung ausgenommen sind Beamt*innen und Arbeitnehmer*innen, die zum Beurteilungsstichtag das 63. Lebensjahr vollendet haben. Eine dienstliche Beurteilung der Tätigkeit erfolgt in diesem Fall nur auf Antrag der Dienstkraft.

3.1 Beamt*innen

Der Beurteilung unterliegen grundsätzlich alle Beamt*innen bis zur Besoldungsgruppe A 16.

Von der periodischen Beurteilung sind ausgenommen:

- Beamt*innen auf Widerruf im Vorbereitungsdienst;
- Beamt*innen während der Probezeit sowie

- Beamt*innen, denen spätestens am letzten Tag des Beurteilungszeitraums ihr Antrag auf Altersteilzeit bewilligt wurde.

3.2 Arbeitnehmer*innen

Periodische Beurteilungen sind für Tarifbeschäftigte der Entgeltgruppen 6 TVÖD und höher sowie für Beschäftigte mit Sonderdienstvertrag bis E 15Ü und vergleichbarer tariflicher Eingruppierung zu erstellen.

Von der periodischen Beurteilung sind ausgenommen:

- sog. geringfügig Beschäftigte;
- befristet Beschäftigte;
- Beschäftigte, denen spätestens am letzten Tag des Beurteilungszeitraums ihr Antrag auf Altersteilzeit bewilligt wurde; sowie
- alle Arbeitnehmer*innen, die in der Anlage „Von der Beurteilungspflicht ausgenommene Berufsgruppen“ aufgeführt sind.

In Ausnahmefällen können vom Personal- und Organisationsreferat, den sonst zuständigen Personalstellen bzw. den Personalstellen der Eigenbetriebe dienstliche Beurteilungen für Dienstkräfte angefordert werden, die nicht der periodischen Beurteilung unterliegen.

3.3 Menschen mit Schwerbehinderung

Menschen mit Schwerbehinderung benötigen zur Erbringung gleichwertiger Leistungen im Verhältnis zu Nichtbehinderten oft einen größeren persönlichen Einsatz.

Bei der Beurteilung der Leistung von Menschen mit Schwerbehinderung ist daher eine etwaige Minderung der Arbeits-, Einsatz- und Verwendungsfähigkeit durch die Behinderung wohlwollend zu berücksichtigen; insoweit feststellbare Beschränkungen dürfen sich auf das Gesamturteil nicht nachteilig auswirken.

Den Menschen mit Schwerbehinderung ist unter Beachtung dieses Grundsatzes nach Möglichkeit das Gesamturteil

zuzuerkennen, das sie erhalten würden, wenn ihre Arbeits-, Einsatz- und Verwendungsfähigkeit nicht durch die Behinderung gemindert wäre. Der Umfang der Arbeitsleistung darf das Beurteilungsergebnis, soweit es auf behinderungsbedingter Minderung beruht, nicht negativ beeinflussen.

Eignung, Befähigung und Leistung der Menschen mit Schwerbehinderung sind objektiv zu bewerten. Minderleistungen, die auf der Behinderung beruhen, sind grundsätzlich zu vermerken.

Die örtliche Schwerbehindertenvertretung ist auf Antrag der Dienstkraft vor Eröffnung der dienstlichen Beurteilung durch Zuleitung einer Kopie der Beurteilung zu unterrichten. Hierüber ist in den bei der Dienststelle geführten Unterlagen ein entsprechender Nachweis aufzunehmen. Dieser Antrag ist schriftlich bei der Dienststelle zu stellen. Die betreffenden Dienstkräfte sind schriftlich auf ihr Antragsrecht durch das Fachreferat hinzuweisen.

Diese Regelungen sind auf Personen, die eine Gleichstellung nachweisen, entsprechend anzuwenden.

3.4 Mitglieder von Personalvertretungen

Aus Anlass einer Freistellung (100%) werden Mitglieder von Personalvertretungen beurteilt, sofern eine beurteilungsfähige Dienstleistung von mindestens einem Jahr vor der Freistellung vorliegt. Diese periodische Beurteilung in Sonderfällen erfolgt schnellstmöglich nach Beginn der Freistellung.

Es wird darauf hingewiesen, dass die Tätigkeit als Personalratsmitglied nicht bewertet werden darf.

Diese Regelung gilt auch für vergleichbare Funktionen wie z.B. die Vertrauenspersonen der Menschen mit Schwerbehinderung oder der Jugendvertretungen.

4. Arten der Beurteilung

4.1 Periodische Beurteilung

Nach Art. 56 LlbG sind periodische Beurteilungen einer verbeamteten Dienstkraft mindestens alle drei Jahre zu erstellen. Die Beurteilung erfolgt in einem einheitlichen Beurteilungsjahr (d.h. im Jahr nach Ablauf des Beurteilungszeitraums).

Der Beurteilungszeitraum wird für alle Beschäftigtengruppen einheitlich auf drei Jahre festgelegt (jeweils 01.01. bis 31.12.). Für das Beurteilungsjahr 2019 gilt letztmals ein 4-jähriger Beurteilungszeitraum (01.01.2015 bis 31.12.2018). Eine Bezugnahme auf frühere Beurteilungen ist unzulässig, eine weitgehende wörtliche Übernahme zu vermeiden.

Voraussetzung für die periodische Beurteilung ist, dass insgesamt ein beurteilungsfähiger Zeitraum von einem Jahr im Beurteilungszeitraum vorliegt.

Nach Ablauf der beamtenrechtlichen Probezeit erfolgt die erste periodische Beurteilung in dem darauf folgenden einheitlichen Beurteilungsjahr, sofern ein beurteilungsfähiger Zeitraum von einem Jahr vorliegt. Der Beurteilungszeitraum beginnt ab dem Ende der Probezeit, nicht ab dem Datum der Probezeitbeurteilung.

Die eröffneten periodischen Beurteilungen sind gemäß der Zeitschiene zur dienstlichen Beurteilung für das jeweilige Beurteilungsjahr bis zum **31.10.** beim Personal- und Organisationsreferat, den sonst zuständigen Personalstellen bzw. den Eigenbetrieben abzugeben. Diese Frist ist zwingend einzuhalten; eine Nichteinhaltung kann einen dienstrechtlichen Verstoß darstellen und dienstaufsichtliche Maßnahmen nach sich ziehen. Auf die Rechtmäßigkeit der dienstlichen Beurteilung hat dies jedoch keine Auswirkung.

Periodische Beurteilungen, die im Rahmen von Stellenbesetzungsverfahren durch das Personal- und Organisationsreferat angefordert werden, sind unverzüglich zu erstellen und abzugeben.

Periodische Beurteilung in Sonderfällen

- 4.1.1** Beamt*innen der 1. Qualifikationsebene, bei denen im letzten Jahr des Beurteilungszeitraumes die Probezeit endet, erhalten aus Gründen der Personalentwicklung ein Jahr nach der Probezeitbeurteilung eine periodische Beurteilung. Der Beurteilungszeitraum beginnt am Tag nach Ablauf der Probezeit und beträgt ein Jahr.
- 4.1.2** Beamt*innen der 2. Qualifikationsebene erhalten aus Gründen der Personalentwicklung ein Jahr nach der Probezeitbeurteilung eine periodische Beurteilung. Der Beurteilungszeitraum beginnt am Tag nach Ablauf der Probezeit und beträgt ein Jahr. Dies gilt nicht für Beamt*innen der Fachlaufbahn Naturwissenschaft und Technik, die der LbV-Feuerwehr und der ZAPO-Feuerwehr bzw. den künftigen Rechtsverordnungen, die diesen beiden Vorschriften nachfolgen, unterliegen.
- 4.1.3** Beamt*innen der Fachlaufbahn Naturwissenschaft und Technik, die der Verordnung über den fachlichen Schwerpunkt feuerwehrtechnischer Dienst – FachV-Fw – bzw. den künftigen, diese ersetzenden Rechtsverordnungen unterliegen, die im ersten Jahr nach Ablauf des regelmäßigen Beurteilungszeitraums vom Statusamt A 8 nach A 9 befördert werden, erhalten eine periodische Beurteilung nach Ablauf der Hälfte des regelmäßigen Beurteilungszeitraumes.
Beispiel: Beförderung nach A 9 spätestens bis zum 31.12.2019; periodische Beurteilung zu erstellen ab dem 01.07.2020, die den Beurteilungszeitraum 01.01.2019 bis 30.06.2020 erfasst.
- 4.1.4** Für Beamt*innen, die im letzten Jahr des Beurteilungszeitraumes den Aufstieg von der 2. in die 3. Qualifikationsebene/ die Ausbildungsqualifizierung in der Fachlaufbahn Verwaltung und Finanzen für die 3. Qualifikationsebene absolviert haben (nicht modulare Qualifizierung), wird eine periodische Beurteilung erstellt mit einem Beurteilungszeitraum von einem Jahr ab der Ernennung zur Verwaltungsinspektor*in bzw. Verwaltungsoberinspektor*in.
- 4.1.5** Für Dienstkräfte, die im letzten Jahr des Beurteilungszeitraums ihren Dienst nach Elternzeit oder unbezahlter Beurlaubung bzw. Freistellung antreten und insgesamt kein volles Jahr Dienstleistung im Beurteilungszeitraum erbracht haben, ist ein Jahr nach Dienstantritt eine periodische Beurteilung zu erstellen. Der Beurteilungszeitraum beginnt am Tag des Dienstantritts und beträgt ein Jahr.
- 4.1.6** Beamt*innen, die im ersten Jahr nach Ablauf des regelmäßigen Beurteilungszeitraums vom Statusamt A 11 nach A 12 befördert werden, erhalten eine periodische Beurteilung nach Ablauf der Hälfte des regelmäßigen Beurteilungszeitraumes.
Beispiel: Beförderung nach A 12 spätestens bis zum 31.12. 2022; periodische Beurteilung zu erstellen ab dem 01.07.2023, die den Beurteilungszeitraum 01.01.2022 bis 30.06.2023 erfasst.
- 4.1.7** Lehrkräfte, die vom Schulverwaltungsdienst in den Lehrdienst wechseln, erhalten zum Zeitpunkt des Wechsels eine periodische Beurteilung nach diesen Richtlinien unter den Voraussetzungen des Kapitels I, C. II. 8.3. der Beurteilungsrichtlinien für die Lehrkräfte bei der Landeshauptstadt München.
- 4.1.8** Mitglieder von Personalvertretungen nach Beginn der Freistellung, s. Ziffer 3.4.

4.2 Probezeiteinschätzung

Nach der Hälfte der Probezeit (d.h. nach einem Jahr) ist nach Maßgabe des Leistungslaufbahngesetzes eine Einschätzung der Eignung, Befähigung und fachlichen Leistung vorzunehmen.

Die Probezeiteinschätzung wird von der personalführenden Stelle (Personal- und Organisationsreferat, Kreisverwaltungsreferat für den Feuerwehrdienst) bei der Dienststelle angefordert.

Inhaltlich und im Verfahren entspricht die Probezeiteinschätzung im Wesentlichen der periodischen Beurteilung (s. zum Vergleichsmaßstab Ziffer 4.3).

Sofern an dem erfolgreichen Abschluss der Probezeit Zweifel bestehen, sind diese, ihre Ursachen und die Möglichkeiten der Abhilfe deutlich herauszustellen.

Falls eine Verkürzung der Probezeit auf ein Jahr in Betracht kommt (Art. 36 Abs. 1 bis 3 LlbG), ist statt der Probezeiteinschätzung eine Probezeitbeurteilung zu erstellen.

4.3 Probezeitbeurteilung

Beamt*innen auf Probe sind nach Maßgabe des Leistungslaufbahngesetzes vor Ablauf der zweijährigen Probezeit zu beurteilen.

Die Probezeitbeurteilung wird von der personalführenden Stelle (Personal- und Organisationsreferat, Kreisverwaltungsreferat für den Feuerwehrdienst) bei der Dienststelle angefordert. Der dabei gesetzte Termin ist einzuhalten.

Der durch die Probezeitbeurteilung erfasste Zeitraum (ab Beginn der Probezeit) ist nicht in die periodische Beurteilung einzubeziehen.

Inhaltlich und im Verfahren entspricht die Probezeitbeurteilung im Wesentlichen der periodischen Beurteilung, wobei zu beachten ist, dass der Vergleichsmaßstab jeweils ein anderer ist (nur Probezeitbeamt*innen einerseits und regelmäßig alle

Dienstkräfte der gleichen Besoldungs-/Entgeltgruppe und Fachlaufbahn, sowie, soweit gebildet, desselben fachlichen Schwerpunkts andererseits).

Die Probezeitbeurteilung hat mit der Feststellung darüber abzuschließen, ob sich die Dienstkraft während der Probezeit bewährt hat und ob sie für die Übernahme in das Beamtenverhältnis auf Lebenszeit geeignet ist.

Bei der Verlängerung der Probezeit ist nur der Zeitraum ab der vorhergehenden Probezeitbeurteilung bis zum Ende der Probezeitverlängerung zu beurteilen. Für die Frage der abschließenden Bewährungsfeststellung ist nach einer vorangegangenen Verlängerung der Probezeit die Zeit ab Beginn der Probezeit zugrunde zu legen, wobei die während der Verlängerung der Probezeit gezeigten Leistungen ausschlaggebende Bedeutung haben.

4.4 Zwischenbeurteilung

Zwischenbeurteilungen sind zu erstellen,

4.4.1 wenn die Dienstkraft mindestens ein Jahr nach dem Ende des der letzten dienstlichen Beurteilung zugrundeliegenden Zeitraums oder der Probezeit beurlaubt oder vom Dienst freigestellt wird. Der Zeitraum der Beurlaubung, Elternzeit oder sonstigen Freistellung muss dabei mehr als ein Jahr betragen. Diese Zwischenbeurteilung wird nicht vom Personal- und Organisationsreferat, den sonst zuständigen Personalstellen bzw. Personalstellen der Gesellschaften und Eigenbetriebe angefordert.

4.4.2 für Beamt*innen, die mindestens ein Jahr nach dem Ende des der letzten dienstlichen Beurteilung zugrunde liegenden Zeitraums oder der Probezeit zu einem anderen Dienstherrn wechseln.

4.4.3 auf Antrag einer Dienstkraft, die in der letzten periodischen Beurteilung das vierte bzw. fünfte Gesamturteil erhalten hat. Der Antrag kann einmalig im

Beurteilungszeitraum frühestens 1,5 Jahre nach Ende des letzten Beurteilungszeitraumes bei der*dem zuständigen Beurteiler*in gestellt werden.

4.4.4 für beurteilungspflichtige, bislang befristet beschäftigte Dienstkräfte, deren Arbeitsverhältnis nach einem Jahr oder später entfristet wird. Der Zeitraum der Zwischenbeurteilung beginnt ab dem Zeitpunkt der Einstellung und endet am letzten Tag des befristeten Arbeitsverhältnisses.

4.4.5 aus besonderem Anlass im Einzelfall. Kein besonderer Anlass ist insbesondere eine beabsichtigte Bewerbung auf eine andere Stelle.

Zwischenbeurteilungen sind in eine spätere periodische Beurteilung einzuarbeiten und bei der Bildung des Gesamturteils zu berücksichtigen. Soweit nichts Anderes bestimmt ist, werden sie ausschließlich vom Personal- und Organisationsreferat, den sonst zuständigen Personalstellen bzw. den Personalstellen der Eigenbetriebe angefordert. Der dabei gesetzte Termin ist einzuhalten.

Inhaltlich und im Verfahren entspricht die Zwischenbeurteilung im Wesentlichen der periodischen Beurteilung.

Wenn in dem Zeitraum von der Zwischenbeurteilung bis zum Ende des nächsten Beurteilungszeitraumes keine Arbeitsleistung erbracht wurde, ist trotzdem eine periodische Beurteilung zu erstellen. Die Dienstkraft ist auf die Möglichkeit der Abgabe einer Stellungnahme aufmerksam zu machen. Das Entwurfsgespräch findet nur auf Wunsch der Dienstkraft statt.

5. Beurteilungsbeitrag

Beurteilungsbeiträge sind in den folgenden drei Fällen zu erstellen:

- nach Umsetzung/vorübergehendem Einsatz (bisher: Abordnung) der Dienstkraft;

- bei Wechsel der*des Entwurfsverfasserin*Entwurfsverfassers;
- bei Freistellung für Projektarbeit.

Für alle drei Fälle von Beurteilungsbeiträgen gilt:

Der Inhalt des Beurteilungsbeitrags entspricht im Wesentlichen dem der periodischen Beurteilung.

Zur Gewährleistung eines einheitlichen Beurteilungsmaßstabs soll der Beurteilungsbeitrag durch die*den Entwurfsverfasser*in des Beurteilungsbeitrages und die*den Beurteiler*in unterzeichnet werden.

Nach der Unterzeichnung wird der Beurteilungsbeitrag der Dienstkraft formlos (kein Entwurfsgespräch, keine förmliche Eröffnung) gegen Unterschrift bekannt gegeben; ein Beurteilungsgespräch soll nicht stattfinden. Dabei ist die Dienstkraft auf die Möglichkeit der Abgabe einer Stellungnahme aufmerksam zu machen. Eine selbstständige Anfechtung des Beurteilungsbeitrags ist nicht möglich.

Anschließend wird der Beurteilungsbeitrag der beurteilenden Dienststelle zugeleitet, die ihn am Ende des Beurteilungszeitraumes in die nächste periodische Beurteilung einarbeitet.

Bei der Vergabe des Gesamturteils ist die Orientierungshilfe einzuhalten. Der Beurteilungsbeitrag hat präjudizierende Wirkung für die nächste periodische Beurteilung.

Ist eine Zwischenbeurteilung erstellt worden, so ist diese der Beurteilungsbeitrag.

5.1 Beurteilungsbeitrag nach Umsetzung/vorübergehendem Einsatz (bisher: Abordnung)

Nach einer Umsetzung ist die neue Dienststelle für die Beurteilung zuständig. Die beurteilende Dienststelle bezieht einen alle Beurteilungsmerkmale enthaltenden Beurteilungsbeitrag in die periodische Beurteilung mit ein, den die bisherige Dienststelle zum Zeitpunkt des Wechsels der Dienstkraft schriftlich zu erstellen hat.

Nach einem vorübergehenden Einsatz (bisher: Abordnung) bleibt die Dienststelle für die Erstellung der Beurteilung zuständig, bei der die Dienstkraft laut Stellenplan geführt wird. Die Dienststelle, bei der die Dienstkraft vorübergehend eingesetzt (bisher: abgeordnet) war, erstellt einen Beurteilungsbeitrag.

Voraussetzung für die Erstellung des Beurteilungsbeitrags ist, dass mindestens ein Jahr beurteilungsfähiger Zeitraum an einer Dienststelle (bei Umsetzungen an der bisherigen, bei vorübergehenden Einsätzen (bisher: Abordnung) an der neuen Dienststelle) vorliegen muss. Ansonsten ist eine mündliche Abstimmung zwischen der für den Beurteilungsbeitrag zuständigen Dienststelle (i.d.R. Entwurfsverfasser*in in Abstimmung mit Beurteiler*in) und der Dienststelle (i.d.R. Entwurfsverfasser*in), die am Ende des Beurteilungszeitraums die periodische Beurteilung erstellt, ausreichend.

Zudem ist eine mündliche Rücksprache ausreichend, wenn die Dienstkraft innerhalb der Dienststelle wechselt. Ein Wechsel innerhalb der Dienststelle liegt vor, wenn er nicht mit einer Änderung in der Person der*des Beurteilerin*Beurteilers verbunden ist.

5.2 Beurteilungsbeitrag bei Wechsel der*des Entwurfsverfasserin*Entwurfsverfassers

Ein Beurteilungsbeitrag ist ebenfalls dann zu erstellen, wenn die*der zuständige Entwurfsverfasser*in wegen längerer Beurlaubung, Elternzeit oder vorübergehendem Einsatz (bisher: Abordnung) von jeweils mehr als einem Jahr, Umsetzung, Ruhestandversetzung oder Ausscheiden aus städtischen Diensten die Dienststelle verlässt.

Zu diesem Zeitpunkt hat sie*er für die zu beurteilenden Dienstkräfte einen schriftlichen Beurteilungsbeitrag zu fertigen, sofern ein beurteilungsfähiger Zeitraum von mindestens einem Jahr vorliegt

Voraussetzung hierfür ist, dass die*der Entwurfsverfasser*in mindestens 1 Jahr

Führungskraft an der Dienststelle war. Ansonsten ist eine mündliche Rücksprache zwischen der*dem bisherigen und der*dem neuen Entwurfsverfasser*in ausreichend.

Zudem ist eine mündliche Rücksprache ausreichend, wenn die*der Entwurfsverfasser*in innerhalb der Dienststelle wechselt. Ein Wechsel innerhalb der Dienststelle liegt vor, wenn er nicht mit einer Änderung in der Person der*des Beurteilerin*Beurteilers verbunden ist.

5.3 Beurteilungsbeitrag bei Freistellung für Projektarbeit

Für Tätigkeiten in einem Projekt, für das Dienstkräfte vom Dienst freigestellt wurden, ist ein Beurteilungsbeitrag zu erstellen.

Ein Projekt im Sinne dieser Regelung liegt vor, wenn in der Regel erst- oder einmalig sachlich begrenzte Aufgaben abteilungs- oder referatsübergreifender Natur mit einem definierten Beginn und Ende außerhalb der Linientätigkeit übertragen werden.

Der Vergleichsmaßstab für den Beurteilungsbeitrag ist das statusrechtliche Amt.

Voraussetzung für die Erstellung eines schriftlichen Beurteilungsbeitrags ist, dass mindestens ein Jahr beurteilungsfähiger Zeitraum in einem Projekt vorliegen muss und die Mitarbeit im Projekt mehr als ein Viertel der individuellen Arbeitszeit ausmacht. Ansonsten ist eine mündliche Abstimmung ausreichend.

Der Beurteilungsbeitrag wird von der Projektleitung als Entwurfsverfasser*in unterschrieben.

Der Beurteilungsbeitrag ist zum Ende des (Teil)Projektes, spätestens bis zum Ende des Beurteilungszeitraums zu erstellen.

6. Anlassbeurteilung

Grundsätzlich ist während des laufenden periodischen Beurteilungszeitraums für den Leistungsvergleich im Rahmen eines Stellenbesetzungsverfahrens die letzte aktuelle periodische dienstliche Beurteilung zu verwenden.

In folgenden Fällen ist abweichend vom o.g. Grundsatz eine Anlassbeurteilung zu erstellen:

Höhergruppierung, Beförderung oder Rückgruppierung

Wenn sich während des laufenden periodischen Beurteilungszeitraums die tatsächlichen Grundlagen der Beurteilung aufgrund einer Höhergruppierung/Beförderung oder Rückgruppierung wesentlich verändert haben und zwischen dem Ende des letzten Beurteilungszeitraums und dem Ende der Bewerbungsfrist mindestens 24 Monate liegen, ist die weitere Verwendung der letzten periodischen dienstlichen Beurteilung ausnahmsweise nicht mehr sachgerecht und daher eine Anlassbeurteilung zu erstellen, es sei denn, es ist eine periodische Beurteilung zu erstellen.

Bewerber*innen ohne aktuelle dienstliche Beurteilung

Ebenso erhalten Bewerber*innen ohne aktuelle dienstliche Beurteilung eine Anlassbeurteilung, wenn zum Ende der Bewerbungsfrist ein beurteilungsfähiger Zeitraum von mindestens einem Jahr vorliegt, es sei denn, es ist eine periodische Beurteilung zu erstellen.

Bei der Erstellung einer Anlassbeurteilung ist Folgendes zu beachten:

Der Inhalt der Anlassbeurteilung entspricht dem der periodischen Beurteilung; wenn auf die letzte periodische Beurteilung Bezug genommen wird, sind auch ergänzende Äußerungen zu aktuellen Entwicklungen ausreichend.

Falls in der letzten periodischen Beurteilung eine Feststellung über die Eignung für die Ausbildungsqualifizierung/die modulare Qualifizierung getroffen worden ist, ist auch in der Anlassbeurteilung unter Ziffer 5 Verwendungseignung des

Beurteilungsbogens eine Aussage hierüber zu treffen.

Liegt während des für die Anlassbeurteilung maßgeblichen Beurteilungszeitraums eine der drei in Kapitel I Ziffer 5 genannten Fallkonstellationen vor, ist ein Beurteilungsbeitrag nach Kapitel I Ziffer 5 zu erstellen und in die Anlassbeurteilung einzuarbeiten.

Zu beachten ist, dass bei der Vergabe des Gesamturteils die Orientierungshilfe einzuhalten ist. Die Anlassbeurteilung hat präjudizierende Wirkung für die nächste periodische Beurteilung bzw. für einen zu erstellenden Beurteilungsbeitrag und ist in diese/diesen einzubeziehen. Die Anlassbeurteilung ist nicht selbständig anfechtbar.

Beim Verfahren ist Folgendes zu beachten:

- Die*der Entwurfsverfasser*in erstellt den Entwurf der Anlassbeurteilung und stimmt diesen mit der*dem Beurteiler*in ab.
- Die*der Beurteiler*in bzw. die*der von dieser*diesem beauftragte Entwurfsverfasser*in oder die jeweilige Vertretung händigt der Dienstkraft den Entwurf der Anlassbeurteilung vor der Unterzeichnung aus und erörtert ihn mit ihr.
- Der Dienstkraft ist ausreichend Zeit (in der Regel 2 Kalendertage) zur Stellungnahme einzuräumen.
- Die endgültige Anlassbeurteilung ist von der*dem Beurteiler*in und der*dem Entwurfsverfasser*in bzw. der jeweiligen Vertretung zu unterschreiben.
- Die Dienstkraft erhält anschließend eine Kopie der Anlassbeurteilung ausgehändigt und bestätigt dies auf dem Beurteilungsformblatt unterschriftlich.
- Das Original ist dem Personal- und Organisationsreferat bzw. der sonst zuständigen Personalstelle unverzüglich, spätestens innerhalb einer Frist von zwei Wochen (= 10 Arbeitstage) ab Zugang der Aufforderung zur Erstellung, zuzuleiten. Die Nichteinhaltung der Frist hat auf die Rechtmäßigkeit der Anlassbeurteilung keine Auswirkung.

7. Verfahren

7.1 Zuständigkeit

Zuständig für die Erstellung der dienstlichen Beurteilung ist die*der Leiter*in der Behörde, also die*der Oberbürgermeister*in (Art. 60 LlbG).

Diese*r kann die Befugnis zur Beurteilung auf die berufsmäßigen Stadtratsmitglieder für deren jeweiligen Geschäftsbereich mit weiterer Delegationsmöglichkeit innerhalb der Referate übertragen. Die interne Befugnisübertragung ist dem Personal- und Organisationsreferat und den sonst zuständigen Personalstellen bzw. Personalstellen der Eigenbetriebe schriftlich bekannt zu geben.

Es ist darauf zu achten, dass die*der Beurteiler*in nach Möglichkeit nicht gleichzeitig Entwurfsverfasser*in ist (4-Augen-Prinzip). Entwurfsverfasser*in ist in der Regel die*der unmittelbare Vorgesetzte, die*der die Anforderungen des jeweiligen Arbeitsplatzes kennt und die Arbeitsergebnisse sowie das Leistungsbild der zu beurteilenden Dienstkraft am besten beobachten, beschreiben und beurteilen kann.

Bei geteilter Führung ist die Befugnis zur Beurteilung bzw. zur Entwurfsverfassung von beiden Führungskräften wahrzunehmen und die Beurteilung von beiden auszufertigen. Kann keine Einigung über das zu vergebende Gesamturteil erzielt werden, muss die*der nächsthöhere gemeinsame Vorgesetzte entscheiden.

Für neue Führungskräfte ist die Grundlagen-Schulung zur dienstlichen Beurteilung verpflichtend. Dennoch kann eine Führungskraft auch ohne die Grundlagen-Schulung eine dienstliche Beurteilung erstellen.

Die Dienstkraft wird von der Dienststelle periodisch beurteilt, der sie am Ende des Beurteilungszeitraums angehört hat.

7.2 Entwurfsgespräch

7.2.1 Sinn des Entwurfsgesprächs

Um das Verhältnis der an einer dienstlichen Beurteilung Beteiligten positiv zu

beeinflussen und Unklarheiten bereits vor der förmlichen Erstellung der dienstlichen Beurteilung auszuräumen, ist bei Vorliegen des Entwurfs der dienstlichen Beurteilung durch die*den Entwurfsverfasser*in ein Entwurfsgespräch zu führen. Bei zu beurteilenden Menschen mit Schwerbehinderung oder Dienstkräften, die schwerbehinderten Menschen gleichgestellt sind, kann auf deren Wunsch die zuständige Schwerbehindertenvertretung beim Entwurfsgespräch anwesend sein.

7.2.2 Entwurfsverfahren

Die*der Entwurfsverfasser*in händigt der*dem Beurteilten den Entwurf im Entwurfsgespräch oder zeitnah vor dem Entwurfsgespräch aus. Dabei muss sowohl mündlich als auch schriftlich auf dem Beurteilungsbogen deutlich gemacht werden, dass es sich um einen Entwurf handelt. Wenn ein Beurteilungsbeitrag eine der Grundlagen für die Beurteilung war, kann zum Entwurfsgespräch die*der Verfasser*in des Beurteilungsbeitrages hinzugezogen werden.

Die*der Beurteilte erhält die Möglichkeit, ab Aushändigung schriftlich zu dem Entwurf Stellung zu nehmen. Dafür sind ihr*ihm ab dem Entwurfsgespräch drei Wochen Zeit einzuräumen.

Die*der Entwurfsverfasser*in leitet den Entwurf, gegebenenfalls zusammen mit den von ihr*ihm nicht berücksichtigten Einwendungen der*des Beurteilten, an die*den Beurteiler*in weiter. Die Dienstkraft ist grundsätzlich schriftlich (auch Kopie oder Abdruck) über den endgültigen Entwurf zu informieren.

Bei geteilter Führung müssen beide Führungskräfte den Entwurf unterzeichnen. Das Entwurfsgespräch kann durch eine*n Entwurfsverfasser*in oder beide geführt werden.

7.3 Beurteilungsgespräch

7.3.1 Zwingend vorgeschriebenes Beurteilungsgespräch

Vor der Unterzeichnung durch die*den Beurteiler*in findet ein Beurteilungsgespräch statt:

- wenn das Gesamturteil „erfüllt die Anforderungen unzureichend“ lautet,
- wenn die*der Beurteiler*in vom Entwurf der*des Entwurfsverfassers*in*Entwurfsverfassers abweichen will,
- auf Antrag der Dienstkraft, wenn Einwendungen gegen den endgültigen Entwurf bestehen.

7.3.2 Gesprächsteilnehmer*innen

An dem Gespräch nehmen teil:

- die*der zu Beurteilende; auf deren*dessen Wunsch kann eine Vertrauensperson entweder aus der örtlichen Personal-, der Referats- oder Gesamtpersonalratsvertretung, der Frauengleichstellungsstelle/die örtliche Gleichstellungsbeauftragte, bei Menschen mit Schwerbehinderung oder Dienstkräften, die schwerbehinderten Menschen gleichgestellt sind, auch die zuständige Schwerbehindertenvertretung anwesend sein;
- die*der Verfasser*in des Entwurfs der dienstlichen Beurteilung; auf mündlichen Antrag der*des zu Beurteilenden können weitere an der Abfassung des Entwurfs beteiligte Mitarbeiter*innen (z.B. Verfasser*innen eines Beurteilungsbeitrags) im Einzelfall hinzugezogen werden;
- die*der Beurteiler*in oder die*der jeweilige beauftragte Entwurfsverfasser*in;
- zusätzlich ein*e Moderator*in, wenn die*der zu Beurteilende und die*der Beurteiler*in dies einvernehmlich wünschen.

7.4 Eröffnung der Beurteilung

Die dienstliche Beurteilung ist der Dienstkraft zu eröffnen (Art. 61 Abs. 1 Satz 1 LlbG). Dies kann erst nach Ausfertigung (Unterzeichnung) der Beurteilung geschehen.

Die Beurteilung wird durch die*den Beurteiler*in der Dienstkraft eröffnet. Im Ausnahmefall kann die Eröffnung durch die*den beauftragte*n Entwurfsverfasser*in erfolgen.

Die beurteilte Dienstkraft hat die Eröffnung auf dem Beurteilungsformblatt unterschriftlich zu bestätigen. Sie erhält eine Kopie der Beurteilung ausgehändigt. Die Unterschrift bedeutet keinen Verzicht auf förmliche Rechtsbehelfe, sondern bestätigt lediglich den Erhalt der Beurteilung.

Beurlaubten Dienstkräften kann anstelle der persönlichen Eröffnung der dienstlichen Beurteilung eine Kopie der dienstlichen Beurteilung gegen Nachweis übermittelt werden.

Dienstkräfte, die im Zeitpunkt der Beurteilung zu einer anderen Dienststelle umgesetzt bzw. bei einer anderen Dienststelle vorübergehend eingesetzt (bisher: abgeordnet) sind, ist die Beurteilung durch die für die Erstellung der Beurteilung zuständige Dienststelle zu eröffnen.

Nach der Eröffnung sind die Beurteilungen ggf. zusammen mit den unberücksichtigt gebliebenen Stellungnahmen der*des Beurteilten dem Personal- und Organisationsreferat, den sonst zuständigen Personalstellen bzw. den Personalstellen der Eigenbetriebe unter Umschlag zuzuleiten und zum Grundakt der Personalakten zu nehmen.

Alle Beurteilungsbögen städtischer Beschäftigter sind unmittelbar nach der Eröffnung der nächsten periodischen Beurteilung zu löschen. Dies gilt nicht für die Beurteilungen im Grundakt der Personalakten.

8. Inhalte des Beurteilungsbogens

8.1 Personaldaten, zu 1. des Beurteilungsbogens

8.1.1 Amts-/Dienstbezeichnung bzw. Besoldungs-/Entgeltgruppe

Um den Personalenteil des Beurteilungsbogens so kurz wie möglich zu halten, ist nur die letzte im Beurteilungszeitraum erreichte Amts-/Dienstbezeichnung bzw. Besoldungs-/Entgeltgruppe anzugeben.

Zu beachten ist jedoch, dass die dienstliche Beurteilung die Leistung der Dienstkraft in Bezug auf ihr Amt und im Vergleich zu anderen Dienstkräften ihrer Besoldungs-/Entgeltgruppe und Laufbahn objektiv darstellen soll (Art. 58 Abs. 2 Satz 1 LlbG). Nach einer Beförderung/Höhergruppierung oder Rückgruppierung ist daher Vergleichsmaßstab für die Beurteilung das von einer Dienstkraft der neuen Besoldungs-/Entgeltgruppe zu fordernde Leistungsniveau.

8.1.2 Berufliche Qualifikation bzw. Befähigung

Diese Spalte wurde aufgenommen, um an zentraler Stelle eine rasche Information zur Befähigung der beurteilten Dienstkraft zu erhalten. Zu nennen sind hier insbesondere erfolgreich abgelegte Anstellungsprüfungen, Fachprüfungen, Staatsexamina, Berufsausbildung, Zusatzausbildung u. ä. jeweils ohne Angabe der Ergebnisse.

Nicht genannt werden sollen Qualifikationen, die im Rahmen der allgemeinen Schulbildung erworben wurden und Befähigungen, die in keinem Zusammenhang mit der Ausbildung oder dem möglichen Einsatz bei der Stadtverwaltung bzw. den Eigenbetrieben stehen.

8.1.3 Funktionsbezeichnung/-en

Die Funktionsbezeichnung ist die verbale Kurzbeschreibung der mit einer Stelle verbundenen Aufgabe bzw. Aufgaben. Hierbei handelt es sich i.d.R. um die

Funktionsbezeichnung aus dem Stellenplan (z. B. SB Personenstandswesen, SB Materialwesen, Gruppenleiter/-in, Abteilungsleiter/-in, Sicherheitsingenieur/-in).

Bei einer Umsetzung einer Dienstkraft in ein anderes Referat kann sich aufgrund der unterschiedlichen Organisationsformen eine Änderung der Funktionsbezeichnung ergeben. Ausdrücklich hingewiesen wird deshalb auf die Tatsache, dass damit keine Wertung hinsichtlich des Schwierigkeitsgrades der Tätigkeit verbunden sein muss.

8.2 Tätigkeitsgebiet und Aufgaben im Beurteilungszeitraum (Anforderungsprofil), zu 2. des Beurteilungsbogens

In der Spalte „Dauer...Dienststelle...“ sind der Beurteilungszeitraum (ab Tag nach Ende des letzten Beurteilungszeitraums bzw. Einstellungstag bei Neueingestellten) und alle seither durchlaufenen Dienststellen einzutragen.

Die zusätzliche Angabe des Zeitraums, seit wann die Dienstkraft der derzeitigen Dienststelle angehört (z. B. im Stadtjugendamt tätig seit 01.09.2019) ist zulässig, soweit der Beurteilungszeitraum eindeutig zu erkennen ist. Die nicht von der/dem Beurteiler*in aus eigener Kenntnis bewertbaren Beurteilungszeiträume sind durch die Heranziehung anderer Erkenntnisquellen, z.B. Beurteilungsbeiträge oder Zwischenbeurteilungen, abzudecken und einzuarbeiten.

Die Beschreibung der Aufgaben ist zwingender Bestandteil einer dienstlichen Beurteilung. Auf eine vollständige Darstellung wird verzichtet. Es sind aber in der Regel bis zu 5 den Arbeitsplatz prägende Arbeitsschwerpunkte auf der Grundlage einer aktuellen Stellenbeschreibung/Arbeitsplatzbeschreibung/Tätigkeitsbeschreibung anzugeben.

Die Sachaufgaben und die Führungsaufgaben sind getrennt anzugeben.

Führungskraft ist, wer Weisungsbefugnis besitzt, selbstständige Entscheidungen trifft und Personal führt (d.h. mindestens

zwei unterstellte Mitarbeiter*innen hat, Mitarbeitergespräche führt und/oder Beurteilungsentwürfe erstellt). Ihre Aufgaben sind in den stadtweit verbindlichen Grundsätzen für Führung und Zusammenarbeit festgelegt. Die kommissarische Ausübung ist als Führungsaufgabe anzugeben. Wenn die oben genannten Voraussetzungen nicht erfüllt sind (z.B. bei Stellvertretungen mit reiner Abwesenheitsvertretung, fachlichen Leitungen und Ausbilder*innen), ist diese Aufgabe als Sachaufgabe anzugeben. Die Tätigkeit der*des örtlichen Antikorruptionsbeauftragten und deren*desen Stellvertretung ist als Sachaufgabe zu erwähnen.

Es wird darauf hingewiesen, dass aus der Aufgabenbeschreibung in der Beurteilung keine tariflichen Ansprüche abgeleitet werden können. Entsprechende Anträge sind ggf. eigens an das Personal- und Organisationsreferat, die sonst zuständigen Personalstellen bzw. die Personalstellen der Eigenbetriebe zu richten.

8.3 Beurteilungsmerkmale nach Eignung, Befähigung und Leistung, zu 3. des Beurteilungsbogens

Die Kriterien sind offen und allgemein gehalten. Sie sind daher für alle Laufbahnen und Berufsgruppen anwendbar. Spezifische Kriterien können entsprechend dem besonderen Anforderungsprofil einzelner Dienststellen ergänzt werden, beispielsweise:

für den Feuerwehrdienst

- Gesprächsführung mit unter psychischem Druck stehenden Personen
- psychische und körperliche Belastbarkeit in Krisensituationen

für den Sozialbereich

- findet ein vernünftiges Maß zwischen der Identifizierung mit und Abgrenzung von den Klient*innen
- entwickelt eigene Kompetenzen und Selbsthilfepotentiale bei den Betreuten.

Abstrakte Schlagworte wie Entschlusskraft, Durchsetzungskraft, Urteilskraft etc. sind bewusst nicht enthalten, denn für sich allein gesehen geben sie keine Aussage über die Qualität der gezeigten Leistungen ab. Indirekt spiegeln sie sich natürlich im konkreten Arbeitsergebnis wider.

8.3.1 Voraussetzungen und Kenntnisse, zu 3.1 des Beurteilungsbogens

Voraussetzungen und Leistungsvermögen

Beispielsweise:

- Fähigkeit, Zusammenhänge und Gegebenheiten zu erkennen und zu bewerten
- Fähigkeit, geschlechtersensibel wahrzunehmen und zu handeln
- Auffassungsgabe
- Verantwortliches Handeln (Verantwortung annehmen und nicht "zurückdelegieren", ist über das konkrete direkte Arbeitsgebiet hinaus an der Entwicklung der Dienststelle und an der Gesamtentwicklung der Stadtverwaltung interessiert)
- Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Entwicklungen im Arbeitsgebiet und der Stadtverwaltung
- Bereitschaft und Fähigkeit, kulturelle Unterschiede wahrzunehmen und zu respektieren
- Innovationsfähigkeit/Kreativität
- physische und psychische Leistungsfähigkeit.

Zwingende Mindestaussagen müssen getroffen werden zu:

Auffassungsgabe, verantwortliches Handeln, Innovationsfähigkeit.

Berufskennnisse

Beispielsweise:

- Kenntnisse und Fähigkeiten über die erworbene Ausbildung hinaus zur Wahrnehmung der übertragenen Aufgaben, z. B. IT-Kenntnisse, Fremdsprachen, Zusatzausbildung
- Kenntnisse der städtischen betrieblichen Gleichstellungspolitik für Frauen bzw. alle Beschäftigten;
- Interkulturelle Kompetenz, d.h. die Fähigkeit, in verschiedenen kulturellen Überschneidungssituationen und Kontexten aufgrund bestimmter Wissensstände, Fertigkeiten und Einstellungen angemessen zu interagieren
- mündliche und schriftliche Ausdrucksfähigkeit
- methodische Kenntnisse und Fähigkeiten in Gesprächsführung und -moderation
- Kenntnisse aus pädagogischer, sozialer oder gesellschaftlicher Betätigung

für Führungskräfte insbesondere

- Kenntnisse in Personalführung, -förderung/Personalentwicklung einschl. Kenntnisse der städtischen betrieblichen Gleichstellungspolitik für Frauen bzw. alle Beschäftigten (z.B. aktuelle Leitsätze).

Zwingende Mindestaussagen müssen getroffen werden zu:

Kenntnisse zur Aufgabenerfüllung, Ausdrucksfähigkeit; für Führungskräfte: Personalführung und -förderung/Personalentwicklung.

8.3.2 Arbeitserfolg (Qualität und Quantität), zu 3.2 des Beurteilungsbogens

Beispielsweise:

- praktische Verwendbarkeit
- Prüfung und Weiterentwicklung der eigenen Arbeitsleistung

- erkennbares Bestreben, Fehler zu vermeiden
- Zeit- und Kostenaufwand im Verhältnis zur Schwierigkeit der Aufgabe und dem erzielten Ergebnis
- Art und Weise der Ausführung von Arbeiten
- Planungs- und Dispositionsvermögen
- eigenständiges Erkennen und Aufgreifen von Aufgaben und Problemen
- eigenständige Entwicklung und praxisgerechte Umsetzung von Vorschlägen, Konzepten und Anregungen
- richtige Einschätzung der Bedeutung von Aufgaben
- Prüfung und Reflexion der Wirkungen von Verwaltungshandeln auf alle Beschäftigte sowie Bürger*innen mit dem Ziel, Diskriminierungen abzubauen
- Beachtung des Arbeitsschutzes, der Unfallverhütung und des Umweltschutzes.

für Führungskräfte

- Erkennen und Einsetzen des Leistungspotentials der Beschäftigten
- Führen von Mitarbeitergesprächen und Ausüben aufbauender Kritik
- Durchführen des Führungsdialoges / Umgang mit den Erkenntnissen aus dem Führungsdialog
- Gewähren von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen (Delegationsfähigkeit)
- Förderung von Teamarbeit, insbesondere gleichwertige Beteiligung, z.B. von Frauen und Teilzeitbeschäftigten

- Erkennen und Bewältigen von Konflikten (Arbeitsklima)
- wird der Vorbildfunktion in Bezug auf die geforderte Leistung gerecht
- Umsetzung der Personalentwicklungsinstrumente
- Beachtung des Arbeitsschutzes, der Unfallverhütung und des Umweltschutzes.
- Gesprächs- und Verhandlungsführung
- Verständnis für Probleme Anderer
- Verständnis für Probleme behinderter Menschen
- Verständnis für Orientierungs- und Regelungssysteme anderer Kulturen.

Zwingende Mindestaussagen müssen getroffen werden zu:

Verwendbarkeit des Arbeitsergebnisses, Arbeitspensum und -zuverlässigkeit, Eigeninitiative;
für Führungskräfte: Mitarbeiter*innenentwicklung, Führungsverhalten.

8.3.3 Zusammenarbeit/Kommunikationsfähigkeit, zu 3.3 des Beurteilungsbogens

Beispielsweise:

- Verhalten gegenüber Vorgesetzten, Mitarbeiter*innen und Kolleg*innen
- Verhalten gegenüber Publikum im Allgemeinen und in besonderen Belastungssituationen (auch emotionale und kognitive Fähigkeit, die eigene Sichtweise und das Orientierungs- und Regelungssystem der eigenen Kultur zu reflektieren)
- Geschlechtersensibler, interkulturell kompetenter und alterssensibler Umgang mit Bürgerinnen*Bürgern und Kolleg*innen
- Vertretung der Stadtverwaltung in der Öffentlichkeit
- Bewältigung von Kritik und Konfliktsituationen
- Einstellen auf unterschiedliche Situationen und Arbeitsweisen des Umfeldes
- Bereitschaft und Fähigkeit zur Teamarbeit

Zwingende Mindestaussagen müssen getroffen werden zu:

Verhalten gegenüber Vorgesetzten, Kolleg*innen und Bürger*innen, Team- und Konfliktfähigkeit.

8.3.4 Fortbildung, berufliche Weiterentwicklung, zu 3.4 des Beurteilungsbogens

Unter dieser Rubrik ist das Fortbildungstreben der Dienstkraft zu beurteilen. Hat die Dienstkraft Bereitschaft zur Fortbildung gezeigt, war sie an einer Teilnahme aber durch Umstände verhindert, die sie nicht zu vertreten hat, darf ihr dies nicht angelastet werden. Die Quantität der besuchten Veranstaltungen allein ist kein geeignetes Beurteilungsmerkmal - auch wenn an dieser Stelle die Aufzählung der besuchten Fortbildungen wünschenswert ist – es kommt vielmehr auf die Qualität der Umsetzung des Gelernten in die Praxis sowie auf die Fähigkeit, sich durch die Fortbildungen weiter zu entwickeln, an.

Die Wertung, wie die Kenntnisse im Beruf aktiv eingesetzt werden, fließt bei 3.1 und 3.2 ein.

8.3.5 Ergänzende Aussagen, zu 3.5 des Beurteilungsbogens

Macht insbesondere erst die Gewichtung bestimmter Beurteilungsmerkmale die Vergabe des Gesamturteils plausibel und ist diese nicht schon in anderer Weise transparent gemacht, so ist die Gewichtung in den ergänzenden Bemerkungen darzustellen und zu begründen. Beruht die Gewichtung eines Beurteilungsmerkmals im Wesentlichen auf einem bestimmten

Vorkommnis, so soll dieses angegeben werden.

Die engagierte Betreuung und erfolgreiche praktische Ausbildung von Nachwuchskräften im Rahmen der Tätigkeit als örtliche*r Ausbilder*in ist zu erwähnen.

Weitere Hinweise:

Soweit Umstände vorliegen, die die Beurteilung erschweren haben oder den Wert der Beurteilung einschränken können, z.B. längere Krankheiten oder schlechter Gesundheitszustand der Dienstkraft, häufige Umsetzung oder mehrmaliger Wechsel des Arbeitsplatzes im Beurteilungszeitraum, ist hierauf hinzuweisen. Einzelne Erkrankungen oder deren Dauer sind nicht aufzunehmen.

Einzugehen ist ferner auch unter dem Fürsorgegedanken auf eine Minderung oder eine Steigerung der Leistungen im Beurteilungszeitraum sowie auf objektiv erkennbare oder bekannte gesundheitliche Beeinträchtigungen, soweit sie die Dienstkraft in der Ausübung ihrer dienstlichen Tätigkeit beeinflussen.

Vermerke über Disziplinarmaßnahmen oder missbilligende Äußerungen der Dienstaufsicht sowie Hinweise auf Strafen oder Geldbußen, die im Strafverfahren oder Bußgeldverfahren verhängt wurden, sind nicht in die Beurteilung aufzunehmen. Das schließt nicht aus, dass ein für die Wahrnehmung dienstlicher Aufgaben relevantes Verhalten, das zur Verhängung einer Disziplinarmaßnahme oder einer dienstaufsichtlichen Maßnahme o. Ä. geführt hat, in der Beurteilung berücksichtigt werden könnte.

8.4 Gesamturteil, zu 4. des Beurteilungsbogens

8.4.1 Bildung des Gesamturteils

Für das Gesamturteil ist ausschließlich eine der folgenden Bewertungen zu verwenden:

- übertrifft die Anforderungen in herausragender Weise

- übertrifft deutlich die Anforderungen
- erfüllt die Anforderungen in vollem Umfang
- erfüllt die Anforderungen teilweise
- erfüllt die Anforderungen unzureichend.

Die Bewertungen der Beurteilungsmerkmale sind in eine Gesamtschau einzubeziehen und zu gewichten. Schwächen in einem Beurteilungsmerkmal können durch Stärken in anderen Beurteilungsmerkmalen ausgeglichen werden. Das Gesamturteil darf nicht lediglich als rechnerisches Mittel der Einzelbewertungen gebildet werden. Vielmehr ist zu berücksichtigen, dass das Gewicht der einzelnen Beurteilungsmerkmale je nach der Besoldungs-/Entgeltgruppe und der wahrgenommenen Funktion sehr unterschiedlich sein kann. Für ein gutes oder sehr gutes Gesamturteil ist es daher erforderlich, dass die für den Arbeitsplatz an dieser Dienststelle besonders wichtigen Beurteilungsmerkmale gut bzw. sehr gut beurteilt sind.

Das Gesamturteil muss sich schlüssig aus den getroffenen Aussagen bei den Beurteilungsmerkmalen ergeben. Bei Dienstkräften mit Führungsfunktion ist das Beurteilungsergebnis entsprechend der Bedeutung ihrer Führungsaufgaben zu gewichten. Tendenzangaben innerhalb des Gesamturteils sind unzulässig. Zur Wahrung einer einheitlichen Beurteilungspraxis gilt für die Vergabe der Gesamturteile die in Kapitel II abgedruckte Beschreibung der fünf Gesamturteile mit Indizienkatalog als Hilfestellung für die Zuordnung eines Gesamturteils.

8.4.2 Leistungsfeststellung für Stufenaufstieg der Beamt*innen

Nach Maßgabe des Bayerischen Besoldungsgesetzes (Art. 30 Abs. 2 und 3) und des Leistungslaufbahngesetzes (Art. 62) erfolgt der Stufenaufstieg in den besoldungsrechtlichen Stufen leistungsabhängig. Voraussetzung für den Stufenaufstieg ist die Feststellung in der periodischen Beurteilung (bzw. ggf. in der Probezeiteinschätzung bzw. Probezeitbeurteilung),

dass die Leistungen der*des Beamtin*Beamten den mit dem Amt verbundenen Mindestanforderungen entsprechen.

Im Beurteilungsbogen ist daher nach dem Gesamturteil der folgende Passus enthalten:

„Nur für Beamt*innen: Die Leistungen der*des Beamtin*Beamten entsprechen den mit dem Amt verbundenen Mindestanforderungen für den Stufenaufstieg (...) ja (...) nein.“

Bei den Gesamturteilen „übertrifft die Anforderungen in herausragender Weise“, „übertrifft deutlich die Anforderungen“ und „erfüllt die Anforderungen in vollem Umfang“ ist die Feststellung schlüssigerweise mit ja zu treffen, beim Gesamturteil „erfüllt die Anforderungen unzureichend“ schlüssigerweise mit nein. Beim Gesamturteil „erfüllt die Anforderungen teilweise“ ist eine Einzelfallentscheidung zu treffen, ob die Frage mit ja oder nein beantwortet wird.

Eine negative Entscheidung (Stufenstopp) darf nur getroffen werden, wenn die*der Beamtin*Beamte rechtzeitig und ausdrücklich auf die Leistungsmängel und die Auswirkungen eines möglichen Stufenstopps auf die Besoldung hingewiesen worden ist. Wurde eine negative Entscheidung getroffen, sind die Leistungen der*des Beamtin*Beamten in Abständen von jeweils einem Jahr nach Beginn des Stufenstopps erneut zu überprüfen. Liegen behinderungs-/krankheitsbedingte Leistungsmängel vor, führen diese allein nicht zum Stufenstopp, so dass in diesen Fällen dennoch das Erfüllen der Mindestanforderungen bestätigt werden kann.

8.4.3 Feststellung der Eignung für modulare Qualifizierung/Ausbildungsqualifizierung bei Beamt*innen

In der periodischen Beurteilung ist eine Feststellung aufzunehmen, wenn die*der Beamtin* Beamte für die Ausbildungsqualifizierung/die modulare Qualifizierung geeignet ist.

Für Dienstkräfte der Qualifikationsebene 1 kommen in Betracht:

- die Ausbildungsqualifizierung und

- die modulare Qualifizierung.

Für Dienstkräfte der Qualifikationsebene 2 kommen in Betracht:

- die Ausbildungsqualifizierung und
- die modulare Qualifizierung.

Für Dienstkräfte der Qualifikationsebene 3 kommt die modulare Qualifizierung in Betracht.

Der Feststellungsvermerk kann an eine*n Beamtin*Beamten nur in einer periodischen Beurteilung vergeben werden. In der 3. Qualifikationsebene ist der Feststellungsvermerk frühestens in der Besoldungsgruppe A 12 möglich.

Das Gesamturteil „übertrifft die Anforderungen in herausragender Weise“ oder „übertrifft deutlich die Anforderungen“ ergibt nicht zwangsläufig die Eignung der*des Beamtin*Beamten für die Ausbildungsqualifizierung/modulare Qualifizierung, wenngleich es ein Indiz dafür sein kann. Die*der beurteilende Vorgesetzte hat vielmehr in jedem Einzelfall sorgfältig und gewissenhaft zu prüfen, inwieweit die*der Beamtin*Beamte, die*der eines der genannten Gesamturteile erhält, für die Ausbildungsqualifizierung/modulare Qualifizierung der nächsthöheren Qualifikationsebene geeignet ist.

Eine Teilzeitbeschäftigung darf sich nicht nachteilig auf die Vergabe des Feststellungsvermerks auswirken.

Dabei ist nicht nur die Bewältigung des derzeitigen Dienstpostens zu bewerten, sondern anhand der einzelnen Beurteilungskriterien insbesondere ein Urteil darüber zu bilden, ob die Dienstkraft für Dienstaufgaben der nächsthöheren Qualifikationsebene geeignet ist.

Der Feststellungsvermerk darf nur zuerkannt werden, wenn die Eignung für das breite Aufgabenspektrum der nächsthöheren Qualifikationsebene erwartet werden kann.

Dass eine Stelle der nächsthöheren Qualifikationsebene zur Verfügung steht, ist keine Voraussetzung für die Vergabe eines Feststellungsvermerks.

Bei der Vergabe des Feststellungsvermerks kommt es darauf an, dass die Dienstkraft auf Grund ihrer Befähigung, Eignung und fachlichen Leistung erwarten lässt, für das Anforderungsprofil der nächsthöheren Qualifikationsebene geeignet zu sein. Maßgebend ist, ob aufgrund der bisherigen Aufgabenerfüllung, des Leistungsvermögens und des Persönlichkeitsbildes die Prognose begründet ist, dass die Dienstkraft auch für Aufgabenfelder der nächsthöheren Qualifikationsebene befähigt ist. Das Bestehen von Zulassungs- bzw. Prüfungsverfahren muss zu erwarten sein.

Der Feststellungsvermerk ist nach dem Gesamturteil wie folgt anzubringen:
Geeignet für

- die Ausbildungsqualifizierung/modulare Qualifizierung für die 2. Qualifikationsebene;
- die Ausbildungsqualifizierung/modulare Qualifizierung für die 3. Qualifikationsebene;
- die modulare Qualifizierung für die 4. Qualifikationsebene.

Der Wunsch der Dienstkraft, die Ausbildungsqualifizierung/die modulare Qualifizierung zu absolvieren, ist kein Kriterium für die Vergabe eines Feststellungsvermerks.

Bei Fehlen eines der oben genannten Feststellungsvermerke wird von einer Nichteignung ausgegangen. Die nachträgliche Ergänzung des Feststellungsvermerks ist ausgeschlossen.

8.5 Verwendungseignung, zu 5. des Beurteilungsbogens

Die Aussagen zu den Einsatzmöglichkeiten haben für die berufliche Entwicklung der zu beurteilenden Dienstkraft eine sehr große Bedeutung. Sie sind deshalb unbedingt erforderlich. Ausgehend von den erkennbar gewordenen Kenntnissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten einer Dienstkraft sind die Einsatzmöglichkeiten konkret und begründet (und nicht fiktiv angenommen) abzuleiten.

Die Perspektive von dienstlichen Beurteilungen ist grundsätzlich vergangenheitsbezogen. Bei der Verwendungseignung ist hingegen eine prognostische Aussage über die Eignung der Dienstkraft für die Wahrnehmung von (ggf. weiteren) Aufgaben (ggf. mit Entwicklungsmöglichkeiten) zu treffen.

Zu folgenden Aspekten sind hier Aussagen zu treffen:

Einsatzmöglichkeiten

*Für welche **Stellen bzw. Arbeitsbereiche** scheint die Dienstkraft geeignet?*

Zur Beantwortung dieser Frage ist im Beurteilungsbogen eine Liste mit beispielhaften Aussagen hinterlegt, die bei Bedarf auch kumulativ angekreuzt werden können.

Die ausgewählten Aussagen können bei Bedarf im darunter liegendem Freitextfeld ergänzt und konkretisiert werden, beispielsweise:

- auch in anderen Aufgabengebieten und auch mit schwierigem Parteienverkehr und großem Termindruck nach nur kurzer Einarbeitungszeit einsetzbar;
- geeignet für Stellen, bei denen es besonders auf genaues und sorgfältiges Arbeiten ankommt;
- eine Tätigkeit im Personalwesen ist jederzeit denkbar;
- ist für verantwortungsvolle und komplexe Tätigkeiten im Verwaltungsbereich uneingeschränkt geeignet;
- für höherwertige Sachbearbeitungstätigkeiten mit hoher Eigenverantwortung und Außenwirkung geeignet;
- aufgrund der Fähigkeit zur Empathie und ausgeprägter Kundenorientierung für Tätigkeiten in der Personalbetreuung prädestiniert;
- bei längerer Zugehörigkeit zur Unterabteilung Waffenwesen für die

Übernahme der Aufgaben der Schwerpunktsachbearbeitung für Waffenrecht geeignet;

- vielseitig einsetzbar im gesamten Bereich Öffentlichkeitsarbeit, insbesondere auch für die Erschließung von innovativen Projekten wie z.B. Veranstaltungskonzeption und -organisation;
- aufgrund der schnellen Auffassungsgabe, der hervorragenden Teamfähigkeit und der ausgeprägten IT-Kenntnisse in allen Bereichen der Stadtverwaltung als Sachbearbeitung in der 3. Qualifikationsebene einsetzbar;
- ebenfalls einsetzbar in einer Querschnittsaufgabe in der Geschäftsführung mit planerisch-konzeptionellen Aufgaben mit vielen Schnittstellen und Beteiligten.

Darüber hinaus sind in einem Freitextfeld ggf. Aussagen zu folgenden Fragen zu treffen:

- Bestehen ggf. erkennbare Einschränkungen beim Einsatz der Dienstkraft auf der aktuellen Stelle?
- Wäre die Dienstkraft ggf. auch auf einer anderen Stelle (mit neuen Aufgaben) einsetzbar?
- Könnte die Dienstkraft ihre Leistungen auf der jetzigen Position noch verbessern?

Geeignete Aufgabenbereiche

*Für welche dienstlichen (bisherigen / neuen) **Aufgaben** scheint die Dienstkraft geeignet?*

Auch hierzu ist wiederum im Beurteilungsbogen eine Liste mit möglichen Aussagen hinterlegt, die bei Bedarf auch kumulativ angekreuzt werden können.

Die ausgewählten Aussagen können bei Bedarf im darunter liegenden Freitextfeld ergänzt und konkretisiert werden, beispielsweise:

- geeignet für IT-, mathematische oder statistische Aufgaben;
- einsetzbar für Aufgaben, bei denen es in hohem Maße auf Organisations- und Verhandlungsgeschick und auf Erfahrungen in der Grundstücksbewertung ankommt;
- kann zu Aufgaben herangezogen werden, die hohe Flexibilität und Engagement abverlangen;
- denkbar ist auch Führung als Sachaufgabe (z.B. als Stellvertretung mit reiner Abwesenheitsvertretung, fachliche Leitung) oder Tätigkeit als örtliche*r Ausbilder*in/etc..

Darüber hinaus ist es möglich, Bezug auf das Kompetenzmodell zu nehmen und – bei weiterer Entwicklung - eine Eignung für Aufgaben zu attestieren, die eine höhere Ausprägung (als die bisherige im Ist) erfordern, beispielsweise:

- bei weiterer Entwicklung geeignet für Aufgaben, die eine stark ausgeprägte Service- und Dienstleistungsorientierung voraussetzen (z.B. in der Beratung / Aufgaben mit Parteiverkehr);
- bei weiterer Entwicklung geeignet für Aufgaben, bei denen es auf eine ausgeprägte Innovationsfähigkeit ankommt;
- bei weiterer Entwicklung geeignet für Aufgaben, die eine stark ausgeprägte Stresstoleranz erfordern;
- bei weiterer Entwicklung geeignet für Aufgaben, die eine ausgeprägte Gleichstellungs- und Vielfaltskompetenz voraussetzen;
- bei weiterer Entwicklung geeignet für Aufgaben, die eine sehr stark ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit erfordern (z.B. öffentliche Auftritte / Präsentationen / Vortragstätigkeit);
- Aufgaben, die eine ausgeprägte Kooperations- und Konfliktfähigkeit erfordern.

Führungspotenzial, wenn noch keine Führungsaufgaben (als Führungskraft) wahrgenommen werden

*Ist **Potenzial** zur Übernahme einer Führungsaufgabe erkennbar?*

Falls ja, ist eine passende Aussage aus der im Beurteilungsbogen hinterlegten Liste anzukreuzen.

Zudem können die Aussagen im dazugehörigen Freitextfeld ergänzt und konkretisiert werden, beispielsweise:

- Nach Ausgleich der derzeit noch sichtbaren Schwächen / Weiterentwicklung der vorhandenen Stärken im Bereich XY kommt Führung einer kleinen Organisationseinheit (insg. 2 – 5 Mitarbeiter*innen) in Betracht.

Abgesehen von der Leitungsspanne spielen bei der Frage, für welche Führungsposition eine Dienstkraft geeignet scheint, auch andere Aspekte eine Rolle, wie z.B. die Komplexität und Neuartigkeit der Aufgaben (ein hohes Maß an Standardisierung vs. Projektarbeit), Entscheidungsbefugnisse der unterstellten Mitarbeiter*innen (Delegation), Qualifikation der unterstellten Mitarbeiter*innen, Qualifikation der Führungskraft etc.. Hierauf kann Bezug im Freitextfeld genommen werden.

Falls kein Führungspotential erkennbar ist, ist dies in der dienstlichen Beurteilung nicht zu erwähnen.

Bei Führungskräften: Prognose über Eignung für (weitere) Führungsaufgaben / nächsthöhere Führungsebene

*Ist die Führungskraft zur Übernahme **weiterer** Führungsaufgaben bzw. Aufgaben der **nächsthöheren Führungsebene** geeignet?*

Hierzu sind passende Aussagen im Beurteilungsbogen hinterlegt.

Zudem können die Aussagen im dazugehörigen Freitextfeld ergänzt und konkretisiert werden, beispielsweise:

- geeignet für Managementaufgaben im oberen Führungsbereich;

- einsetzbar in Spitzenpositionen bei der Landeshauptstadt München;
- Nach Ausgleich der derzeit noch sichtbaren Schwächen / Weiterentwicklung der vorhandenen Stärken im Bereich XY kommt Führung einer mittleren Organisationseinheit (insg. 6 – 30 Mitarbeiter*innen) in Betracht.

9. Führung auf Probe/Zeit - Bewährungsfeststellung

Führungspositionen von BesGr. A 16 bis einschließlich BesGr. B 3, der EGr. 15 Ü TVöD sowie 15 TVöD + Z und in außertariflicher Bewertung werden grundsätzlich „auf Probe“ ausgeschrieben bzw. übertragen.

Vor Ablauf der Probezeit wird bei Beamtinnen*Beamten sowie bei Arbeitnehmerinnen*Arbeitnehmern eine schriftliche Bewährungsfeststellung getroffen. Das Personal- und Organisationsreferat bzw. die jeweils zuständige personalführende Stelle verschickt das Formular zur Bewährungsfeststellung und führt eine schriftliche Feststellung des Stadtrats über das Ergebnis der Probezeit sowie ggf. eine Entscheidung über die dauerhafte Übertragung des betreffenden Amtes/der Entgeltgruppe herbei.

Das Verfahren gilt im Rahmen der gesetzlichen Regelungen analog auch für die Übertragung von Führungspositionen auf Zeit.

Anlagen zu Kapitel I

Anlage 1 zu Kapitel I: Beurteilungsbogen der Landeshauptstadt München

Datum:
Telefon:
Telefax:

Referat

Beurteilungsbogen der Landeshauptstadt München **Vertraulich!**

I. Dienstliche Beurteilung

- periodisch Zwischenbeurteilung Anlassbeurteilung
 Probezeitbeurteilung Probezeiteinschätzung Beurteilungsbeitrag

1. Personaldaten

Name, Vorname, geb. am	, ,
Amts (Dienst)bez./Bes(E)Gr.	/ <<bitte auswählen>>
Berufliche Qualifikation bzw. Befähigung	
Dienststelle (Abteilung usw.)	
Stellen-Nr., Wertigkeit	, <<bitte auswählen>> / <<bitte auswählen>>
Funktionsbezeichnung	

2. Tätigkeitsgebiet und Aufgaben im Beurteilungszeitraum (Anforderungsprofil)

Dauer (von - bis) Dienststelle (Abteilung usw.)	Die Dienstkraft hat im Beurteilungszeitraum folgende Aufgaben/ Tätigkeiten schwerpunktmäßig wahrgenommen (in der Regel nicht mehr als fünf auf der Grundlage einer aktuellen Arbeitsplatzbeschreibung)
<BITTE HIER TEXT EINGEBEN>	2.1 Sachaufgaben <BITTE HIER TEXT EINGEBEN>
<BITTE HIER TEXT EINGEBEN>	2.2 Führungsaufgaben - soweit einschlägig - <BITTE HIER TEXT EINGEBEN>

3. Beurteilungsmerkmale nach Eignung, Befähigung und Leistung

3.1 Voraussetzungen und Kenntnisse

(Mindestaussagen müssen zu folgenden Punkten getroffen werden):

3.1 a) Auffassungsgabe
3.1 b) verantwortliches Handeln
3.1 c) Innovationsfähigkeit
3.1 d) Kenntnisse zur Aufgabenerfüllung
3.1 e) Ausdrucksfähigkeit
3.1 f) Personalführung und –förderung/Personalentwicklung Wahrnehmung als Führungskraft Wahrnehmung als Sachaufgabe ¹

3.2. Arbeitserfolg (Qualität und Quantität) der Sachaufgaben und - soweit einschlägig - der Führungsaufgaben

(Mindestaussagen müssen zu folgenden Punkten getroffen werden):

3.2 a) Verwendbarkeit des Arbeitsergebnisses
3.2 b) Arbeitspensum und –zuverlässigkeit
3.2 c) Eigeninitiative
3.2 d) Mitarbeiter*innenentwicklung Wahrnehmung als Führungskraft

¹ Nehmen Dienstkräfte, die keine Führungskräfte im Sinne der Definition in Ziff. 8.2 der Beurteilungsrichtlinien sind (z. B. Projektleiter*innen, Stellvertreter*innen von Führungskräften mit reiner Abwesenheitsvertretung, Leiter*innen von Bereichen mit nur einer unterstellten Dienstkraft sowie bei fachlichen Leiter*innen ohne disziplinarische Führung) dennoch entsprechende Aufgaben wahr, sind diese als Sachaufgabe zu beurteilen.

Wahrnehmung als Sachaufgabe¹

3.2 e) Führungsverhalten; Umsetzung der Personalentwicklungsinstrumente; ggf. Erkenntnisse aus dem Führungsdialog (wie geht die Führungskraft mit den Inhalten /Zielvereinbarungen aus dem Führungsdialog um?)

Wahrnehmung als Führungskraft

Wahrnehmung als Sachaufgabe¹

War der Führungsdialog im Beurteilungszeitraum vorgeschrieben?

ja nein

Der vorgeschriebene Führungsdialog wurde geführt:

ja nein

Ein Austausch mit der nächsthöheren Führungskraft über den Führungsdialog hat stattgefunden:

ja nein

3.3 Zusammenarbeit / Kommunikationsfähigkeit

(Mindestaussagen müssen zu folgenden Punkten getroffen werden):

3.3 a) Verhalten gegenüber Vorgesetzten, Kolleg*innen und Bürgerinnen* / Bürgern*

3.3 b) Team- und Konfliktfähigkeit

3.4 Fortbildung, berufliche Weiterentwicklung

3.5 Ergänzende Aussagen

(Ggf. Erläuterungen zum Gesamturteil; Tätigkeit als örtliche Ausbilderin* / örtlicher Ausbilder*; "Weitere Hinweise" - s. Kap. I. Ziffer 8.3.5 BeurtRiL):

4. Gesamturteil (aus 3.1. – 3.2.), Leistungsfeststellung, Feststellungsvermerk

<<bitte auswählen>>

Leistungsfeststellung - Nur für Beamt*innen:

Die Leistungen der Beamtin* / des Beamten* entsprechen den mit dem Amt verbundenen Mindestanforderungen für den Stufenaufstieg.

ja nein

Feststellungsvermerk:

Geeignet für die

Probezeit:

Hat sich die Beamtin* / der Beamte* in der (bisherigen) Probezeit hinsichtlich Eignung (auch gesundheitlich), Befähigung und fachlicher Leistung im Hinblick auf die (spätere) Übernahme in das Beamtenverhältnis auf Lebenszeit bewährt?

ja nein

5. Verwendungseignung

Einsatzmöglichkeiten

Für welche Stellen bzw. Arbeitsbereiche scheint die Dienstkraft geeignet?

Bestehen ggf. erkennbare Einschränkungen beim Einsatz der Dienstkraft auf der aktuellen Stelle? Wäre die Dienstkraft ggf. auch auf einer anderen Stelle (mit neuen Aufgaben) einsetzbar? Könnte die Dienstkraft ihre Leistungen auf der jetzigen Position noch verbessern?

Geeignete Aufgabenbereiche

Für welche dienstlichen (bisherigen/neuen) Aufgaben scheint die Dienstkraft geeignet?

Führungspotenzial, wenn noch keine Führungsaufgaben wahrgenommen werden

Ist Potenzial zur Übernahme einer Führungsaufgabe erkennbar?

ja

Bei Führungskräften: Prognose über Eignung für weitere Führungsaufgaben / nächste Führungsebene:

**Das Entwurfsgespräch - soweit
vorgeschrieben - wurde geführt am**

**Das Beurteilungsgespräch - soweit
vorgeschrieben - wurde geführt am**

Unterschrift der Beurteilerin* / des Beurteilers*

Sichtvermerk der Entwurfsverfasserin* / des Entwurfsverfassers*

**Die Beurteilung wurde mir heute eröffnet bzw. der Beurteilungsbeitrag wurde mir heute
bekannt gegeben. Eine Kopie bzw. ein Abdruck wurde mir ausgehändigt.**

München, den

Unterschrift der beurteilten Dienstkraft

II. Im Umschlag verschlossen an

- das Personal- und Organisationsreferat P – 2.
 Statistische Daten erfasst

Anlage:

ggf. Stellungnahme der beurteilten Dienstkraft mit Eingangsdatum

Anlage 2 zu Kapitel I: Von der Beurteilungspflicht ausgenommene Berufsgruppen

- Amtliche Tierärzt*innen und amtliche Fachassistent*innen
- Arbeitnehmer*innen in medizinischen Hilfsberufen und medizinisch-technischen Berufen (z.B. medizinisch-technische Laboratoriumsassistent*innen (ehemals Laborassistent*innen), Dokumentar*innen, Hygienekontrolleur*innen (ehemals Gesundheitsaufseher*innen), medizinisch-technische Laboratoriumsassistent*innen (ehemals med.-techn. Laborassistent*innen) bzw. Radiologieassistent*innen, Röntgenassistent*innen, med. Dokumentationsassistent*innen, Notfallsanitäter*innen (ehemals Rettungsassistent*innen), Diätassistent*innen, (Zahn-)Medizinische Fachangestellte (ehemals (Zahn-)Arzthelfer*innen); Familienhebammen/-entbindungspfleger*innen; Ergotherapeut*innen
- Arbeitnehmer*innen im Pflegedienst (z.B. Gesundheits- und Kinderkrankenpfleger*innen (ehemals (Kinder-) Krankenschwester/-pfleger), Altenpfleger*innen, Gesundheits- und Krankenpflegehelfer*innen (ehemals (Kranken-)Pflegehelfer*innen)
- Arbeitnehmer*innen im technischen Theaterbereich
- Baumeister*innen im landwirtschaftlichen Betrieb, Landwirt*innen und Forstwirtinnen
- Fachangestellte für Medien- und Informationsdienste, Fachrichtung Bibliothek (ehemals Bibliotheksassistent*innen), Fachangestellte für Medien und Informationsdienste – FAMI
- Bibliothekstechnischer Dienst
- Chemikant*innen
- Medientechnolog*innen (ehemals Drucker*innen und Buchbinder*innen)
- Elektrohandwerker*innen (z.B. Elektroniker*innen – Energie- und Gebäudetechnik, Elektroanlagenmonteur*innen, Elektroniker*innen – Gebäude- und Infrastruktursysteme (ehemals Elektromonteur*innen), Elektrofacharbeiter*innen, Systemelektroniker*innen, Elektroniker*innen – Automatisierungstechnik (Handwerk) (ehemals Elektromechaniker*innen), Elektroniker*innen der Fachrichtungen Energie- und Gebäudetechnik, Automatisierungstechnik (Handwerk) (ehemals Elektroinstallateur*innen), Elektroniker*innen – Automatisierungstechnik (Industrie) (ehemals Mess- und Regelmechaniker*innen), Elektroniker*innen – Geräte und Systeme, Elektroniker*innen - Informations- und Systemtechnik, IT-System-Elektroniker*innen (ehemals Kommunikationselektroniker*innen), Elektroniker*innen der Fachrichtungen Automatisierungstechnik, Betriebstechnik, Gebäude- und Infrastruktursysteme (ehemals Energieelektroniker*innen), Elektroniker*innen – Geräte und Systeme, Elektroniker*innen - Automatisierungstechnik (ehemals Industrieelektroniker*innen), sonstige Berufe der Elektrotechnik)
- Fachärzt*innen für Arbeitsmedizin und Ärzt*innen mit der Zusatzbezeichnung Betriebsmedizin (Beamt*innen sind weiterhin beurteilungspflichtig)
- Gärtner*innen und sonstige Gartenbauberufe, Florist*innen
- Handwerker*innen im Bereich Kanalinspektion
- Kinderpfleger*innen
- Kraftfahrer*innen
- Kraftfahrzeugfacharbeiter*innen (z.B. Kfz-Mechatroniker*innen, Kraftfahrzeugmechatroniker*innen (ehemals Kfz-Mechaniker*innen, Kfz-Schlosser*innen, Kfz-Elektriker*innen), Land- und Baumaschinenmechatroniker*innen (ehemals Landmaschinenmechaniker*innen),
- Kraftwerker*innen
- Küchenfachpersonal (z.B. Hauswirtschaftsleitungen, Hauswirtschaftler*innen, Betriebswirt*innen (Fachschule) – Hauswirtschaft, Köch*innen)
- Fahrzeuglackierer*innen, Maler*innen und Lackierer*innen
- Maurer*innen
- Metallhandwerker*innen (z.B. Metallbauer*innen – Metallgestaltung (ehemals Schlosser*innen), Anlagenmechaniker*innen, Industriemechaniker*innen,

Konstruktionsmechaniker*innen (ehemals Betriebsschlosser*innen), Anlagenmechaniker*innen – Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik (ehemals (Zentral-)Heizungs- und Lüftungsbauarbeiter*innen), Feinwerkmechaniker*innen (ehemals Dreher*innen, Feinmechaniker*innen), Industriemechaniker*innen, Klempner*innen (ehemals Spengler*innen), Werkzeugmechaniker*innen (ehemals Werkzeugmacher*innen), Anlagenmechaniker*innen – Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik (ehemals Gas- und Wasserinstallateur*innen), sonstige Berufe der Metallbe- und Metallverarbeitung, sonstige Maschinen- und Metallbauberufe, sonstige Berufe der Heizungs-, Lüftungs-, Sanitär-, Ver- und Entsorgungstechnik)

- Musiker*innen der Münchner Philharmoniker
- Schreiner*innen und Tischler*innen
- Straßenbauhandwerker*innen, Straßenbauer*innen
- Straßenbegeher*innen
- Fachkräfte für Kreislauf- und Abfallwirtschaft (ehemals Ver- und Entsorger*innen mit Fachrichtung Abfall)
- Fachkräfte für Abwassertechnik (ehemals Ver- und Entsorger*innen mit Fachrichtung Abwasser), Fachkräfte für Rohr-, Kanal- und Industrieservice
- Wasserbauer*innen
- Zimmerer*innen

Tarifbeschäftigte, die in Meister*innen-, Techniker*innen- und Ingenieur*innenfunktionen eingesetzt sind, sind von den Ausnahmen nicht betroffen. Dies gilt nicht für Arbeitnehmer*innen im technischen Theaterbereich.

Kapitel II

Regelungen zur dienstlichen Beurteilung nach dem bisherigen MKM-Beurteilungssystem

Münchener Kompetenzmanagement (MKM)

Kompetenzmanagement ist ein Instrument, um die heutigen und künftigen Aufgaben- und Anforderungsprofile und erforderlichen Mitarbeiter*innenkompetenzen zu beschreiben und abzugleichen. Dabei werden systematisch die fachlichen, methodischen, persönlichen und sozialen Kompetenzen der Beschäftigten und Anforderungen an die derzeitige bzw. geplante Aufgabenerledigung erfasst und Handlungsoptionen und -bedarfe abgeleitet.

Im Rahmen eines Kompetenzmanagements sollen der Einsatz der Beschäftigten optimiert, die Beschäftigten gezielt entwickelt und vorhandene Potenziale festgestellt und gefördert werden.

1. Pilotversuch 2014

2014 wurde ein Pilotversuch durchgeführt, um Erkenntnisse zu gewinnen, ob und ggf. unter welchen Bedingungen die stadtweite Einführung eines Kompetenzmanagements sinnvoll ist.

Aufgrund der im Rahmen des Pilotversuchs gewonnenen Erfahrungen hat der Stadtrat eine stadtweite Einführung des MKM beschlossen.

2 Stadtweite Einführung des MKM

Die Einführung des MKM erfolgt aufgrund der großen Komplexität und aus Ressourcengründen in zwei Phasen:

- Einführungsphase 1: Beurteilungszeitraum ab 01.01.2019
- Einführungsphase 2: Beurteilungszeitraum ab 01.01.2022

Folgende Dienststellen führten das MKM-System bereits in der 1. Einführungsphase ein:

- Kommunalreferat
- Markthallen München
- Stadtgüter München
- Kreisverwaltungsreferat:
 - Hauptabteilung I (Bereich Zentrale Dienste/Stabsstelle; Abteilung 1 Rechtsangelegenheiten, Bußgeldverfahren; Abteilung 2 Sicherheit und Ordnung; Abteilung 3 Kommunaler Außendienst);
 - Hauptabteilung III (Abteilung 1 Bezirksinspektionen; Abteilung 2 Gewerbe (ohne Bereich Großraum- und Schwervertransporte); Abteilung 3 Verbraucherservice; Abteilung 4 Veterinärwesen)
- Kulturreferat
- Münchner Kammerspiele
- Personal- und Organisationsreferat
- Referat für Stadtplanung und Bauordnung
- Revisionsamt.

Alle übrigen Bereiche der Stadtverwaltung gehören für den nach Kapitel I, Ziffer 3 zu beurteilenden Personenkreis der Einführungsphase 2 an.

2.1 Periodische Beurteilung für den Zeitraum 01.01.2019 bis 31.12.2021

Für die periodische Beurteilung 2022 (Beurteilungszeitraum 01.01. 2019-31.12.2021) gilt:

Die **Dienststellen der Einführungsphase 1** gemäß Kapitel II, Ziffer 2 erstellen diese nach dem MKM-System. Die Regelungen des Kapitels I Ziffern 1 bis 7 gelten weiterhin, es sei denn, in diesem Abschnitt (Kapitel II) ist Abweichendes geregelt.

Die **Dienststellen der Einführungsphase 2** erstellen die periodischen Beurteilungen 2022 nach dem bisherigen System, also nach den Regelungen des Kapitels I Ziffern 1 bis 8. Die Regelungen des Kapitels II gelten nicht.

2.2 Weitere dienstliche Beurteilungen, Beurteilungsbeiträge und Anlassbeurteilungen für den Zeitraum ab 01.01.2019

Dienststellen der Einführungsphase 1

Die periodischen Beurteilungen in Sonderfällen, die Probezeiteinschätzungen, die Probezeitbeurteilungen, die Zwischenbeurteilungen und Anlassbeurteilungen, die ab dem 01.01.2019 sowie Beurteilungsbeiträge, die ab dem 01.01.2022 von den Dienststellen der Einführungsphase 1 zu erstellen sind, sind nach dem MKM-System und somit nach den Regelungen dieses Abschnitts zu fertigen. Die Regelungen des Kapitels I Ziffern 1 bis 7 gelten weiterhin, es sei denn in diesem Abschnitt (Kapitel II) ist Abweichendes geregelt.

Gleiches gilt im Zeitraum vom 01.01.2019 bis 31.12.2021 für die Erstellung von Beurteilungsbeiträgen nach Kapitel I, Ziffer 5.2 (Wechsel der*des Entwurfsverfasserin*Entwurfsverfassers) durch Dienststellen der Einführungsphase 1. Sind durch die Dienststellen der Einführungsphase 1 im Zeitraum vom 01.01.2019 bis 31.12.2021 Beurteilungsbeiträge nach Kapitel I, Ziffer 5.1 (Umsetzung/vorübergehender Einsatz (bisher: Abordnung) der Dienstkraft) oder nach Kapitel I, Ziffer 5.3 (Freistellung für Projektarbeit) zu erstellen, erfolgt dies nur dann nach dem MKM-System, wenn die Umsetzung/der vorübergehende Einsatz (bisher: Abordnung) bzw. die Projektarbeit innerhalb des Bereichs der Einführungsphase 1 stattfindet (die Regelungen des Kapitels I Ziffern 1 bis 7 gelten weiterhin, es sei denn in Kapitel II ist Abweichendes geregelt), andernfalls nach dem bisherigen System, also nach

den Regelungen des Kapitels I, Ziffer 1-8 (die Regelungen des Kapitels II, gelten nicht).

Dienststellen der Einführungsphase 2

Die Dienststellen der Einführungsphase 2 erstellen die oben genannten Beurteilungen und Beurteilungsbeiträge bis zur Einführung (Go-Live) des TMS-Moduls „Leistungs- und Zielmanagement“ nach dem bisherigen System, also nach den Regelungen des Kapitels I, Ziffern 1-8 (die Regelungen des Kapitel II gelten nicht) und danach nach dem MKM-TMS-Beurteilungssystem (also nach den Regelungen des Kapitels III).

Eine detaillierte Übersicht über die Go-Live-Wellen TMS und Beurteilungssysteme enthält die Präambel, Seite 9.

3 Beurteilungsbogen und Kompetenzmodell

Für den Beurteilungsbogen gelten Kapitel I Ziffer 8.1 Personaldaten, Ziffer 8.2 Tätigkeitsgebiet und Aufgaben, Ziffer 8.3.5 Ergänzende Aussagen, Ziffer 8.4 Gesamturteil und Ziffer 8.5 Verwendungseignung weiterhin.

Der Beurteilungsbogen (s. Anlage 2 zu Kapitel II) nennt, beschreibt und skaliert die für die LHM wichtigen Kompetenzen (vgl. Anlage 3 zu Kapitel II Kompetenzmodell).

Kompetenz ist die Verknüpfung von Kenntnissen, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Einstellungen, um funktions- und situationsgerecht handeln zu können. Das Kompetenzmodell besteht aus 10 Kompetenzen für alle Dienstkräfte bzw. 13 Kompetenzen für Führungskräfte. Die Kompetenzen bestehen aus dem Kompetenzfeld Fachliche Leistung und dem Kompetenzfeld Eignung und Befähigung:

Zum Kompetenzfeld Fachliche Leistung gehören:

- Fachkenntnisse,
- Ergebnis- und Zielorientierung (Qualität und Quantität),
- Wirtschaftliches Denken und Handeln,

- Service- und Dienstleistungsorientierung

sowie für Führungskräfte:

- Verantwortungsvolle Mitarbeiter*innen-Führung
- und Strategische Führung.

Zum Kompetenzfeld Eignung und Befähigung gehören:

- Innovationsfähigkeit,
- Selbstreflexion/Lernfähigkeit,
- Stresstoleranz,
- Gleichstellungs- und Vielfaltskompetenz,
- Kommunikationsfähigkeit,
- Kooperations- und Konfliktfähigkeit

sowie für Führungskräfte

- Führungswille.

Die Anforderungen in den einzelnen Kompetenzen (Soll-Profil) sind in vier verschiedenen Ausprägungsgraden (grundlegend, ausgeprägt, stark ausgeprägt, sehr stark ausgeprägt) skaliert.

Die Einschätzung der Kompetenzen der Dienstkraft (Ist-Profil) erfolgt anhand einer 7-stufigen Skala (unzureichend vorhanden, teilweise vorhanden, grundlegend vorhanden, ausgeprägt vorhanden, stark ausgeprägt vorhanden, sehr stark ausgeprägt vorhanden, nicht zu übertreffen). Es ist der jeweils zutreffende Ausprägungsgrad zu vergeben.

4 Verfahren

Der wesentliche Ablauf des Verfahrens ist zur ersten Orientierung in Anlage 4 zu Kapitel II als Kurzübersicht dargestellt.

4.1 Anforderungs-Profil (Soll-Profil)

Erstellung

Abweichend vom bisherigen Verfahren hat die*der Entwurfsverfasser*in vor der Erstellung des Entwurfs ein Anforderungs-Profil (Soll) der für die Stelle erforderlichen Kompetenzen auf Grundlage des Kompetenzmodells (Anlage 3 zu Kapitel II) zu

erstellen. Hierfür ist das Formular Soll-Profil in Anlage 1 zu Kapitel II heranzuziehen.

Das Anforderungsprofil (Soll) beschreibt die Kompetenzanforderungen für eine Stelle. Aus dem Soll-Profil können weder tarifvertragliche noch besoldungsrechtliche Ansprüche bezüglich der Einwertung abgeleitet werden. Das Soll-Profil ist mit der*dem Beurteiler*in abzustimmen.

Maßstab für die Soll-Einschätzung ist neben der Funktion die Besoldungs-/Entgeltgruppe der zu beurteilenden Dienstkraft. Die Beschreibungen des Kompetenzmodells (Anlage 3 zu Kapitel II) sind wie die bisherigen Beschreibungshilfen jeweils anhand der Besoldungs-/Entgeltgruppe der zu beurteilenden Dienstkraft zu lesen. Nach Möglichkeit sollen für Stellen mit (weitgehend) identischer Tätigkeitsanforderung Jobfunktionen (d.h. gleiche Soll-Profile) gebildet werden, wenn die auf diesen Stellen beschäftigten Dienstkräfte die gleiche persönliche Besoldungs-/Entgeltgruppe haben.

Grundsätzlich müssen alle Aspekte des beschriebenen Ausprägungsgrades einer Kompetenz erfüllt sein. Wenn bestimmte Anforderungen für die Stelle nicht anfallen, die anderen Beschreibungen jedoch zutreffend sind, kann ausnahmsweise trotzdem dieser Ausprägungsgrad gewählt werden. Die nicht einschlägigen Anforderungen sind in der Bemerkungsspalte zu benennen.

Ist zusätzlich zu dem gewählten Ausprägungsgrad einer Kompetenz auch ein Aspekt des nächsthöheren Ausprägungsgrades zu erfüllen, kann dies in der Bemerkungsspalte neben dem gewählten Ausprägungsgrad vermerkt werden. Die Vergabe des gewählten Ausprägungsgrades muss allerdings schlüssig nachvollziehbar bleiben bzw. bei dem zusätzlichen Aspekt darf es sich nicht um das einzige oder ein für den höheren Ausprägungsgrad wesentliches Steigerungsmerkmal handeln.

Zudem ist es möglich, die Kompetenzen, die aus Sicht der*des Entwurfsverfasser*in/Entwurfsverfassers in Absprache mit der*dem Beurteiler*in für die Aufgabenerfüllung besonders wichtig sind (z.B. Service- und Dienstleistungsorientierung in

Bereichen mit Kundenverkehr; Stresstoleranz in Bereichen mit vielen termingebundenen Aufgaben oder häufigen Arbeitsspitzen), als **Kernkompetenzen** im Soll-Profil hervorzuheben. Diese Festlegung erfolgt ebenfalls über die Bemerkungsspalte und führt dazu, dass für die*den Stelleninhaber*in von Beginn an transparent ist, dass diese Kompetenz in besonderem Maße in der dienstlichen Beurteilung gewichtet wird. In der Regel sollen nicht mehr als 3 Kernkompetenzen markiert werden.

Das der Tätigkeit zugrundeliegende Soll-Profil und alle Änderungen sind der Dienstkraft transparent zu machen. Das Soll-Profil ist daher möglichst vor Beginn des Beurteilungszeitraumes gegen Unterschrift an die Dienstkraft auszuhändigen.

Alle für den jeweiligen Beurteilungszeitraum relevanten Soll-Profile sind der Beurteilung beizufügen.

Anpassung und mehrere Soll-Profile

Immer, wenn ein Anlass gegeben ist, z.B. eine wesentliche Änderung des Aufgabebereichs oder eine Beförderung/Höhergruppierung, ist durch die*den Entwurfsverfasser*in in Absprache mit der*dem Beurteiler*in zu prüfen, ob eine Anpassung des Soll-Profils erforderlich ist. Diese Prüfung ist ebenfalls erforderlich, wenn die Dienstkraft von der Stellenwertigkeit aufgrund ihrer*seiner persönlichen Besoldungsgruppe abweicht (z.B. persönliche Einwertung A 9, Stellenwertigkeit A 10).

Ändern sich im Laufe des Beurteilungszeitraums die Anforderungen an die Dienstkraft und gilt infolgedessen jeweils ein neues Soll-Profil (z.B. bei Umsetzung, vorübergehendem Einsatz (bisher: Abordnung), Freistellung für Projektarbeit, Übernahme einer kommissarischen Leitung, Höhergruppierung/Beförderung), sind **bei Erstellung der Beurteilung alle** den Beurteilungszeitraum abdeckenden Soll-Profile zugrunde zu legen. D.h. die in der Beurteilung als Soll-Wert abgebildeten Anforderungen dürfen nicht allein aus dem letzten Soll-Profil hergeleitet werden. Vielmehr ist hier ein Soll-Wert einzutragen, der die im Laufe des gesamten Beurteilungszeitraums gestellten Anforderungen widerspiegelt.

Führungskräfte und Führung als Sachaufgabe

In der Regel wird davon ausgegangen, dass bei Führungskräften (Definition vgl. Kapitel I, Ziffer 8.2) bei allen Kompetenzen - außer den Führungskompetenzen und der Kompetenz Fachkenntnisse - im Soll-Profil die Stufe 3 "ausgeprägt vorhanden" erforderlich ist. Die Verwendung der Ausprägung „grundlegend vorhanden“ (Stufe 2) ist in der Bemerkungsspalte zu begründen.

Nehmen Dienstkräfte, die keine Führungskräfte i.S.d. Definition nach Kapitel I, Ziffer 8.2 sind, dennoch entsprechende Aufgaben wahr, sind die für die Tätigkeit erforderlichen Kompetenzen (Verantwortungsvolle Mitarbeiter*innen-Führung und/oder Strategische Führung und/oder Führungswille) als Sachaufgabe im Soll-Profil einzuschätzen und beim Soll-Ist-Abgleich zu beurteilen. Dies ist regelmäßig der Fall bei Projektleitungen, Stellvertretungen von Führungskräften mit reiner Abwesenheitsvertretung, Leitungen von Bereichen mit nur einer unterstellten Dienstkraft sowie fachlichen Leitungen ohne disziplinarische Führung.

Dass die jeweils einschlägige Führungskompetenz dann als Sachaufgabe einzuschätzen und zu beurteilen ist, ist in der Bemerkungsspalte im Soll-Profil und der dienstlichen Beurteilung durch den Zusatz „Sachaufgabe“ zu kennzeichnen.

Auch ist dort ggf. auf Einschränkungen bei den Anforderungen einer Kompetenz (z.B. im Bereich Strategische Führung) hinzuweisen, d.h. in der Bemerkungsspalte ist anzugeben, wenn Teilaspekte des (ansonsten zutreffenden) Ausprägungsgrades der Kompetenz vorliegend für die Stelle nicht anfallen und damit nicht im Soll-Profil gefordert und in der Beurteilung bewertet werden.

4.2 Kompetenz-Profil (Ist-Profil) der Dienstkraft

Das Kompetenzprofil (Ist) beschreibt die Summe der Kompetenzen einer Person. Anhand der jeweiligen Aspekte des Ausprägungsgrades einer Kompetenz (s. Kompetenzmodell, Anlage 3 zu Kapitel II)

ist zu prüfen, ob die Dienstkraft den Ausprägungsgrad erfüllt. Wenn die Dienstkraft die Anforderung des im Soll-Profil vergebenen Ausprägungsgrades erfüllt, ist im Ist-Profil der gleiche Ausprägungsgrad zu vergeben. Aus dem Ist-Profil können weder tarifvertragliche noch besoldungsrechtliche Ansprüche bezüglich der Einwertung abgeleitet werden.

Maßstab für die Ist-Einschätzung ist neben der Funktion die Besoldungs-/Entgeltgruppe der zu beurteilenden Dienstkraft. Die Beschreibungen des Kompetenzmodells (Anlage 3 zu Kapitel II) sind wie die bisherigen Beschreibungshilfen jeweils anhand der Besoldungs-/Entgeltgruppe der zu beurteilenden Dienstkraft zu lesen.

Grundsätzlich müssen alle Aspekte des beschriebenen Ausprägungsgrades einer Kompetenz zutreffen, es sei denn ein genannter Aspekt kann mangels Anforderung an die Stelle nicht erfüllt werden oder ist für die Tätigkeit nicht von wesentlicher Bedeutung. Diese Ausnahme ist in der Bemerkungsspalte zu benennen.

Verbale Bemerkungen in der Bemerkungsspalte sind zulässig. Sie sind bei den jeweiligen Kompetenzen vorzunehmen, wenn deren Bewertung sich gegenüber der letzten periodischen Beurteilung wesentlich verschlechtert hat oder bei denen sich die Bewertung auf bestimmte Vorkommnisse gründet.

Ferner können verbale Bemerkungen aus Gründen des Soll-Ist-Abgleichs notwendig sein (dazu unten Ziffer 4.3). Wenn der Vergleich der Ausprägungsgrade ergibt, dass die Dienstkraft einen Ausprägungsgrad voll erfüllt, aber zusätzlich auch einen Aspekt des nächsthöheren Ausprägungsgrades erfüllt, ist der voll erfüllte Ausprägungsgrad zu vergeben und der Aspekt aus dem höheren Ausprägungsgrad in der Bemerkungsspalte auszuführen.

Das Ist-Profil ist noch keine Einstufung hinsichtlich des Gesamturteils. Das bedeutet insbesondere, dass bei Vergabe der Stufe 3 "ausgeprägt vorhanden" nicht automatisch das dritte Gesamturteil vergeben wird. Das Gesamturteil ergibt sich erst aus dem Abgleich von Soll- und Ist-Profil (dazu unten Ziffer 4.6).

4.3 Soll-Ist-Abgleich (Bildung der Deltas)

Nach der Einschätzung des Kompetenz-Profils der Dienstkraft (Ist-Profil) stellt die*der Entwurfsverfasser*in die Übereinstimmungen bzw. Abweichungen vom Anforderungs-Profil der Stelle (Soll-Profil) fest. In der Spalte "Delta" wird bei Übereinstimmung ein Haken, bei positiver Abweichung ein Pfeil nach oben (sog. positives Delta) und bei negativer Abweichung ein Pfeil nach unten (sog. negatives Delta) eingetragen.

Sowohl positive Deltas als auch negative Deltas sind in der Spalte Bemerkungen zu erläutern.

4.4 Führungsdialo g

Unter der Überschrift „Führungsdialo g“ ist die Durchführung des Führungsdialo gs und der Umgang mit den Erkenntnissen aus dem Führungsdialo g aufzuführen.

4.5 Ergänzende Aussagen

Kapitel I, Ziffer 8.3.5 gilt entsprechend.

Die Gewichtung der einzelnen Kompetenzen ergibt sich entweder aus der Festlegung von Kernkompetenzen oder andernfalls bereits in der Regel aus der Zuordnung zu den Ausprägungsgraden im Soll-Profil. D.h. ist ein Ausprägungsgrad im Soll-Profil höher als der anderer Kompetenzen, dürfte diese Kompetenz i.d.R. gewichtiger sein. Eine Abweichung von diesem Grundsatz ist möglich. Dann ist die Gewichtung in den Ergänzenden Aussagen darzustellen, soweit sie nicht schon in anderer Weise transparent gemacht ist.

4.6 Bildung des Gesamturteils

Es gelten die Grundsätze nach Kapitel I, Ziffer 8.4.1. Die bei den einzelnen Kompetenzen vergebenen Deltas sind in einer Gesamtschau zu bewerten und zu gewichten. Hierbei sind die Erfordernisse der Besoldungs-/Entgeltgruppe und die Bedeutung der an dieser Stelle besonders wichtigen Kompetenzen zu berücksichtigen.

Sämtliche Einzelbewertungen und ergänzende Bemerkungen müssen das Gesamturteil schlüssig tragen.

Zur Wahrung einer einheitlichen Beurteilungspraxis gilt für die Vergabe der Gesamturteile die in Kapitel IV abgedruckte Beschreibung der fünf Gesamturteile mit Indizienkatalog als Hilfestellung für die Zuordnung eines Gesamturteils. Grundsätzlich gilt Folgendes:

Überwiegend positive Deltas bei den für die Stelle besonders wichtigen Kompetenzen sind ein Indiz dafür, dass mindestens die Normalleistung bzw. ein besseres Gesamturteil zu vergeben ist.

Negative Deltas insbesondere in einer oder mehreren für die Stelle besonders wichtigen Kompetenz/Kompetenzen sind ein Indiz für das vierte bzw. fünfte Gesamturteil.

Bei Übereinstimmung zwischen dem Ist-Profil der Dienstkraft und dem Soll-Profil der Stelle in den meisten bzw. allen Kompetenzen wird in der Regel eine Normalleistung vorliegen und das dritte Gesamturteil zu vergeben sein.

Anlagen zu Kapitel II

Anlage 1 zu Kapitel II: Formular Soll-Profil

Datum:
Telefon:
Telefax:

Referat

Soll-Profil

(gültig ab)

Referat			
Dienststelle			
(Plan-)Stelle	(Plan-)Stellennummer	Istbewertung – beamtenseitig (BesGr.)	Istbewertung – tarifseitig (EGr.)
		<<bitte auswählen>>	<<bitte auswählen>>
Funktion	<input type="checkbox"/> Jobfunktion <input type="checkbox"/> Einzelfunktion		
Stelleninhaber*in	Name, Vorname		
	,		
	Amts-(Dienst-)bezeichnung, persönliche Einreihung (ausschlaggebend für den Maßstab)		
	, <<bitte auswählen>>		

Kompetenz	2	3	4	5	Bemerkungen
	grundlegend vorhanden	ausgeprägt vorhanden	stark ausgeprägt vorhanden	sehr stark ausgeprägt vorhanden	
Kompetenzfeld Fachliche Leistung					
Fachkenntnisse *)					
Ergebnis- und Zielorientierung (Qualität und Quantität)					
Wirtschaftliches Denken und Handeln					
Service- und Dienstleistungsorientierung					
Nur für Führungskräfte oder bei Wahrnehmung als Sachaufgabe¹					

Verantwortungsvolle Mitarbeiter*innen-Führung					
Strategische Führung					
Kompetenzfeld Eignung / Befähigung					
Innovationsfähigkeit					
Selbstreflexion/Lernfähigkeit					
Stresstoleranz					
Gleichstellungs- und Vielfaltskompetenz					
Kommunikationsfähigkeit					
Kooperations- und Konfliktfähigkeit					
Nur für Führungskräfte oder bei Wahrnehmung als Sachaufgabe¹					
Führungswille					

¹) **Fachkenntnisse, die an der Stelle erforderlich sind:**

Erforderliche berufliche Qualifikation (Abschluss/ Qualifizierung):

--

1 **Führungskraft** ist, wer Weisungsbefugnis besitzt, selbständige Entscheidungen trifft und Personal führt (d. h. mindestens zwei unterstellte Mitarbeiter*innen hat, Mitarbeitergespräche führt und/oder Beurteilungsentwürfe erstellt). Die kommissarische Leitung ist selbst Führungskraft.

Nehmen Dienstkräfte, die **keine** Führungskräfte nach dieser Definition sind, dennoch Aufgaben in den entsprechenden Kompetenzfeldern wahr, sind die Kompetenzen als Sachaufgabe zu beurteilen. Dies ist regelmäßig z. B. der Fall bei Projektleiter*innen, Stellvertreter*innen von Führungskräften mit reiner Abwesenheitsvertretung, Leiter*innen von Bereichen mit nur einer unterstellten Dienstkraft sowie bei fachlichen Leiter*innen ohne disziplinarische Führung. Dass die Kompetenz dann als **Sachaufgabe** zu beurteilen ist, ist in der Bemerkungsspalte durch den Zusatz „Sachaufgabe“ zu kennzeichnen, auch ist dort ggf. auf Einschränkungen bei der Kompetenzausprägung (z. B. im Bereich der Strategischen Führung) hinzuweisen.

Die Fachkenntnisse beziehen sich auf folgende Gebiete (z.B. rechtliche Vorschriften, technische Kenntnisse, methodisches Wissen, theoretisches Führungswissen usw.):

--

Datum

Unterschrift Entwurfsverfasser*in

Das Soll-Profil wurde mir heute bekannt gegeben.

Datum

Unterschrift der Mitarbeiterin* / des
Mitarbeiters*

Anlage 2 zu Kapitel II: Beurteilungsbogen im Rahmen des MKM

Datum:
Telefon:
Telefax:

Referat

Beurteilungsbogen der Landeshauptstadt München

- I. **Dienstliche Beurteilung** Entwurf **Vertraulich!**
 periodisch Zwischenbeurteilung Anlassbeurteilung
 Probezeitbeurteilung Probezeiteinschätzung Beurteilungsbeitrag

1. Personaldaten

Name, Vorname, geb. am	
Amts- (Dienst-)bez./Bes(E)Gr.	/ <<bitte auswählen>>
Berufliche Qualifikation bzw. Befähigung	
Dienststelle (Abteilung usw.)	,
Stellen-Nr., Wertigkeit	, <<bitte auswählen>> / <<bitte auswählen>>
Funktionsbezeichnung	

2. Tätigkeitsgebiet und Aufgaben im Beurteilungszeitraum (Anforderungsprofil)

Dauer (von – bis) Dienststelle (Abteilung usw.)	Die Dienstkraft hat im Beurteilungszeitraum folgende Aufgaben/Tätigkeiten schwerpunktmäßig wahrgenommen (in der Regel nicht mehr als fünf auf der Grundlage einer aktuellen Arbeitsplatzbeschreibung)
	Sachaufgaben
	Führungsaufgaben – soweit einschlägig -

3.1 Einschätzung von Kompetenzen (in Bezug auf das Soll-Profil der Stelle und die Besoldungs-/Entgeltgruppe der Dienstkraft)

Verbale Hinweise oder Erläuterungen sind bei denjenigen Einzelmerkmalen vorzunehmen, deren Bewertung sich

gegenüber der letzten periodischen Beurteilung wesentlich verschlechtert hat oder bei denen sich die Bewertung auf bestimmte Vorkommnisse gründet.
Ebenso sind sowohl positive Deltas als auch negative Deltas zu erläutern.

Kompetenzen	SOLL	Ausprägungen IST								Delta	Bemerkungen
		2 - 5	0	1	2	3	4	5	6		
Fachliche Leistung											
a)	Fachkenntnisse (bei Führungskräften: einschl. des theoretischen Führungswissens)										
b)	Ergebnis- und Zielorientierung (Qualität und Quantität)										
c)	Wirtschaftliches Denken und Handeln										
d)	Service- und Dienstleistungs- orientierung										
Nur für Führungskräfte oder bei Wahrnehmung als Sachaufgabe¹											
e)	Verantwortungsvolle Mitarbeiter*innen- Führung										
f)	Strategische Führung										
Eignung / Befähigung											

¹ **Führungskraft** ist, wer Weisungsbefugnis besitzt, selbständige Entscheidungen trifft und Personal führt (d. h. mindestens zwei unterstellte Mitarbeiter*innen hat, Mitarbeitergespräche führt und/oder Beurteilungsentwürfe erstellt). Die kommissarische Leitung ist selbst Führungskraft.

Nehmen Dienstkräfte, die **keine** Führungskräfte nach dieser Definition sind, dennoch Aufgaben in den entsprechenden Kompetenzfeldern wahr, sind die Kompetenzen als Sachaufgabe zu beurteilen. Dies ist regelmäßig z. B. der Fall bei Projektleiter*innen, Stellvertreter*innen von Führungskräften mit reiner Abwesenheitsvertretung, Leiter*innen von Bereichen mit nur einer unterstellten Dienstkraft sowie bei fachlichen Leiter*innen ohne disziplinarische Führung. Dass die Kompetenz dann als **Sachaufgabe** zu beurteilen ist, ist in der Bemerkungsspalte durch den Zusatz „Sachaufgabe“ zu kennzeichnen, auch ist dort ggf. auf Einschränkungen bei der Kompetenzausprägung (z. B. im Bereich der Strategischen Führung) hinzuweisen.

g)	Innovationsfähigkeit										
h)	Selbstreflexion/ Lernfähigkeit										
i)	Stresstoleranz										
j)	Gleichstellungs- und Vielfaltskompetenz										
k)	Kommunikations- fähigkeit										
l)	Kooperations- und Konfliktfähigkeit										
Nur für Führungskräfte oder bei Wahrnehmung als Sachaufgabe¹											
m)	Führungswille										

Führungsdialog (nur wenn vorgeschrieben bzw. freiwillig durchgeführt)

Der vorgeschriebene Führungsdialog wurde geführt:

ja nein

Falls nein, bitte begründen:

Ein Austausch mit der nächsthöheren Führungskraft über den Führungsdialog hat stattgefunden:

ja nein

Falls nein, bitte begründen:

Ggf. Erkenntnisse aus dem Führungsdialog (Wie geht die Führungskraft mit den Inhalten/Zielvereinbarungen aus dem Führungsdialog um?):

3.2 Ergänzende Aussagen

(siehe Ziff. 8.3.5; ggf. Erläuterungen zur Gewichtung der Beurteilungsmerkmale siehe 9.4.5; Tätigkeit als örtliche Ausbilderin* / örtlicher Ausbilder*; Weitere Hinweise)

4. Gesamturteil (aus 3.1. – 3.2.), Leistungsfeststellung, Feststellungsvermerk

<<bitte auswählen>>

Leistungsfeststellung - Nur für Beamt*innen:

Die Leistungen der Beamtin* / des Beamten* entsprechen den mit dem Amt verbundenen Mindestanforderungen für den Stufenaufstieg.

ja nein

Feststellungsvermerk:

Geeignet für die

Probezeit:

Hat sich die Beamtin* / der Beamte* in der (bisherigen) Probezeit hinsichtlich Eignung (auch gesundheitlich), Befähigung und fachlicher Leistung im Hinblick auf die (spätere) Übernahme in das Beamtenverhältnis auf Lebenszeit bewährt?

ja nein

5. Verwendungseignung

Einsatzmöglichkeiten

Für welche Stellen bzw. Arbeitsbereiche scheint die Dienstkraft geeignet?

Bestehen ggf. erkennbare Einschränkungen beim Einsatz der Dienstkraft auf der aktuellen Stelle? Wäre die Dienstkraft ggf. auch auf einer anderen Stelle (mit neuen Aufgaben) einsetzbar? Könnte die Dienstkraft ihre Leistungen auf der jetzigen Position noch verbessern?

Geeignete Aufgabenbereiche

Für welche dienstlichen (bisherigen/neuen) Aufgaben scheint die Dienstkraft geeignet?

Führungspotenzial, wenn noch keine Führungsaufgaben wahrgenommen werden

Ist Potenzial zur Übernahme einer Führungsaufgabe erkennbar?

ja

Bei Führungskräften: Prognose über Eignung für weitere Führungsaufgaben / nächste Führungsebene:

Das Entwurfsgespräch – soweit vorgeschrieben –
wurde geführt am

Datum

Das Beurteilungsgespräch – soweit
vorgeschrieben – wurde geführt am

Datum

Unterschrift der Beurteilerin* / des Beurteilers*

Sichtvermerk der Entwurfsverfasserin* / des
Entwurfsverfassers*

Die Beurteilung wurde mir heute eröffnet bzw. der Beurteilungsbeitrag wurde mir heute
bekannt gegeben. Eine Kopie bzw. ein Abdruck wurde mir ausgehändigt.

Datum

Unterschrift der Mitarbeiterin* / des
Mitarbeiters*

II. Im Umschlag verschlossen an

erfasst in paul@

Anlage:

ggf. Stellungnahme der beurteilten Dienstkraft mit Eingangsdatum

Anlage 3 zu Kapitel II: Kompetenzmodell

„Fachkenntnisse“

Ist	0 Unzureichend vorhanden	Die vorhandenen Fachkenntnisse reichen für die Aufgabenerfüllung nicht aus. Benötigt <u>sehr häufig</u> eine Anleitung, um die Aufgaben in fachlicher Hinsicht bewältigen zu können. Zusätzlich für Führungskräfte: Kennt die für Führungsaufgaben relevanten Bestimmungen und/oder Instrumente nicht und ist trotz Hilfestellung nicht in der Lage, sich diese anzueignen und/oder anzuwenden.
	1 Teilweise vorhanden	Besitzt die wesentlichen für die Aufgabenerfüllung relevanten Fachkenntnisse, muss diese aber durch Erfahrung und Übung noch festigen. Ist in der Anwendung der Fachkenntnisse teilweise unsicher und benötigt häufig Hilfestellung. Zusätzlich für Führungskräfte: Kennt nur einen Teil der für Führungsaufgaben relevanten Bestimmungen und ist in der Anwendung unsicher.
Beschreibung Ist \triangleq Soll	2 Grundlegend vorhanden	Besitzt die für die Aufgabenerfüllung relevanten, aktuellen Fachkenntnisse, wendet diese sicher an und benötigt in fachlicher Sicht kaum Hilfestellungen. Zusätzlich für Führungskräfte: Kennt die für Führungsaufgaben relevanten Bestimmungen/ Instrumente und ist in der Anwendung sicher.
	3 Ausgeprägt vorhanden	Besitzt die für die Aufgabenerfüllung relevanten, aktuellen Fachkenntnisse und wendet diese sicher an. Ist in der Lage, auch neue Themen und Problemstellungen zu bearbeiten. Zusätzlich für Führungskräfte: Kennt die für Führungsaufgaben relevanten Bestimmungen/ Instrumente und ist in der Anwendung sicher.
	4 Stark ausgeprägt vorhanden	Besitzt aktuelle <u>vertiefte</u> Fachkenntnisse und wendet diese sicher an. Ist in der Lage auch neue Themen und Problemstellungen <u>schnell, sicher und vollumfänglich</u> zu bearbeiten. Zusätzlich für Führungskräfte: Kennt die für Führungsaufgaben relevanten Bestimmungen/ Instrumente und ist in der Anwendung sicher.
	5 Sehr stark ausgeprägt vorhanden	Besitzt aktuelle vertiefte und <u>breit gefächerte</u> Fachkenntnisse <u>auch über den eigenen Aufgabenbereich hinaus</u> . Ist in der Lage, auch <u>komplexe und neuartige</u> Themen und Problemstellungen schnell, sicher und vollumfänglich zu bearbeiten. Zusätzlich für Führungskräfte: Kennt die für Führungsaufgaben relevanten Bestimmungen/ Instrumente und ist in der Anwendung sicher.
	6 Nicht zu übertreffen	Besitzt aktuelle vertiefte und <u>besonders breit gefächerte</u> Fachkenntnisse, <u>welche deutlich über den eigenen Bereich hinausreichen</u> . Ist in der Lage, auch Themen und Problemstellungen <u>von außergewöhnlichem Komplexitätsgrad</u> schnell, sicher und <u>abschließend in herausragender Qualität</u> zu bearbeiten. Zusätzlich für Führungskräfte: Kennt die für Führungsaufgaben relevanten Bestimmungen/ Instrumente und wendet sie sicher und vorbildlich an.

„Ergebnis- und Zielorientierung (Qualität u. Quantität)“

Ist	0 Unzureichend vorhanden	<p>Liefert Ergebnisse meistens später als geplant.</p> <p>Arbeitet unpräzise und mit wenig Sorgfalt.</p> <p>Beachtet bei der Erstellung des Arbeitsergebnisses notwendige relevante Unterlagen häufig nicht.</p> <p>Sichert sich selbst bei Routineaufgaben ab.</p> <p>Kann häufig nicht zwischen wichtigen und unwichtigen Informationen unterscheiden.</p> <p>Es entstehen regelmäßig selbst verschuldete Arbeitsrückstände.</p>
	1 Teilweise vorhanden	<p>Liefert Ergebnisse, nicht immer termingerecht bzw. nicht immer in erforderlicher Qualität und/oder Menge.</p> <p>Arbeitet nicht immer sorgfältig und präzise.</p> <p>Beachtet bei der Erstellung des Arbeitsergebnisses notwendige, relevante Unterlagen nur teilweise.</p> <p>Sichert sich häufig ab.</p>
Beschreibung Ist $\hat{=}$ Soll	2 Grundlegend vorhanden	<p>Liefert Ergebnisse zuverlässig und termingerecht in erforderlicher Qualität, Sorgfalt und Menge.</p> <p>Berücksichtigt und verwertet alle notwendigen Informationsquellen zur Erstellung des Arbeitsergebnisses.</p> <p>Arbeitet meistens selbstständig.</p> <p>Trifft im eigenen Verantwortungsbereich Entscheidungen.</p> <p>Setzt sich engagiert für die übertragenen Aufgabenbereiche ein.¹</p>
	3 Ausgeprägt vorhanden	<p>Liefert Ergebnisse zuverlässig und termingerecht in erforderlicher Qualität und Menge. Achtet auf die notwendigen Details, ohne den Gesamtzusammenhang und die Zielsetzungen aus den Augen zu verlieren.</p> <p>Arbeitet selbstständig und bedenkt die Folgen ihrer*seiner Handlungen.</p> <p>Trifft im eigenen Verantwortungsbereich Entscheidungen und tritt für diese ein.</p> <p>Setzt sich engagiert für die übertragenen Aufgabenbereiche ein.</p> <p>Erfasst neue Aufgaben und Problemstellungen.</p>
	4 Stark ausgeprägt vorhanden	<p>Liefert Ergebnisse zuverlässig und termingerecht in hoher Qualität und Menge. Die Ergebnisse können als Grundlage für die Arbeit Anderer verwendet werden. Überblickt Gesamtzusammenhänge und berücksichtigt Folgewirkungen.</p> <p>Trifft im eigenen Verantwortungsbereich auch schwierige und/oder weitreichende Entscheidungen und tritt für diese ein.</p> <p>Setzt sich engagiert für die übertragenen Aufgabenbereiche ein.</p> <p>Erfasst schnell und sicher neue Aufgaben und Problemstellungen.</p> <p>Erkennt potenzielle Probleme und bearbeitet diese eigenständig und lösungsorientiert.</p>
	5 Sehr stark ausgeprägt vorhanden	<p>Liefert Ergebnisse zuverlässig und termingerecht in ausgezeichneter Qualität und Menge auch unter schwierigen Rahmenbedingungen. Die Ergebnisse können regelmäßig als Grundlage für die Arbeit Anderer verwendet werden. Berücksichtigt gesamtstädtische Interessen. Entwickelt Ziele und nutzt Methoden zur Strukturierung und Planung der Zielumsetzung und verfolgt die Zielerreichung konsequent.</p> <p>Trifft auch schwierige und weitreichende Entscheidungen zügig. Orientiert eigene Entscheidungen und Zielerreichung an Nachhaltigkeit.</p> <p>Setzt sich engagiert für die übertragenen Aufgabenbereiche ein.</p>
	6 Nicht zu übertreffen	<p>Greift Problemstellungen von grundsätzlicher Bedeutung auf. Engagiert sich kontinuierlich für die Gestaltung von Rahmenbedingungen, die die Ergebnisqualität und -menge verbessern.</p>
Ist	6 Nicht zu übertreffen	<p>Liefert Ergebnisse zuverlässig und termingerecht stets in ausgezeichneter Qualität und Menge auch unter schwierigen Rahmenbedingungen. Die Ergebnisse können stets als Grundlage für die Arbeit Anderer verwendet werden. Berücksichtigt gesamtstädtische Interessen. Entwickelt Ziele und nutzt Methoden zur Strukturierung und Planung der Zielumsetzung und verfolgt die Zielerreichung konsequent.</p> <p>Trifft auch schwierige und weitreichende Entscheidungen stets zügig und berücksichtigt dabei strategisch bedeutende Einflussfaktoren. Orientiert eigene Entscheidungen und Zielerreichung stets an Nachhaltigkeit.</p> <p>Setzt sich stets sehr engagiert für die übertragenen Aufgabenbereiche ein und trägt mit eigenen Zielen und Beiträgen maßgeblich zu für die Organisationseinheit bedeutenden Ergebnissen bei.</p>

1 Besondere Würdigung des Engagements bei „I.3 Ergänzende Aussagen“ möglich

		Greift regelmäßig Problemstellungen von grundsätzlicher Bedeutung auf. Gestaltet Rahmenbedingungen, die die Ergebnisqualität und -menge kontinuierlich verbessern. Trägt dabei maßgeblich zur Entwicklung übergeordneter Strategien bei.
--	--	--

„Wirtschaftliches Denken und Handeln“

Ist	0 Unzureichend vorhanden	Zeigt selten Verantwortungsbewusstsein im Umgang mit Ressourcen (Zeit, Geld, Material, Personal usw.); erbrachte Arbeitsergebnisse stehen oft in keinem Verhältnis zu eingesetzten Ressourcen.
	1 Teilweise vorhanden	Achtet nicht immer auf einen effizienten Einsatz von Ressourcen (Zeit, Geld, Material, Personal usw.).
Beschreibung Ist $\hat{=}$ Soll	2 Grundlegend vorhanden	Geht verantwortungsbewusst mit Ressourcen (Zeit, Geld, Material, Personal usw.) um.
	3 Ausgeprägt vorhanden	Geht verantwortungsbewusst mit Ressourcen (Zeit, Geld, Material, Personal usw.) um; sucht nach entsprechenden Optimierungsmöglichkeiten, insbesondere nach Einsparpotentialen bzw. Qualitätsverbesserungen und engagiert sich dafür, diese im Rahmen seines Verantwortungsbereiches umzusetzen.
	4 Stark ausgeprägt vorhanden	Geht verantwortungsbewusst mit Ressourcen (Zeit, Geld, Material, Personal usw.) um und verfolgt weitreichende Optimierungsmöglichkeiten, insbesondere Einsparpotentiale bzw. Qualitätsverbesserungen. Berücksichtigt hierbei sinnvolle Zusammenhänge über das unmittelbar eigene Arbeitsumfeld hinaus. Berücksichtigt bei Planung, Steuerung, Überwachung und Aufgabenvollzug wirtschaftliche Aspekte.
	5 Sehr stark ausgeprägt vorhanden	Geht stets verantwortungsbewusst mit Ressourcen (Zeit, Geld, Material, Personal usw.) um; erkennt Einsparpotentiale bzw. Qualitätsverbesserungen, entwickelt weitreichende Optimierungsmöglichkeiten und setzt diese um. Berücksichtigt hierbei sinnvolle Zusammenhänge über das unmittelbar eigene Arbeitsumfeld und die eigene Dienststelle hinaus. Bedenkt dabei langfristige Wirkungen. Wendet umfangreiche betriebswirtschaftliche/haushaltsrechtliche Kenntnisse zur Planung, Steuerung und Überwachung des eigenen Bereichs an; nutzt dazu Kenngrößen zur Identifizierung von Optimierungspotenzialen bei der Wirtschaftlichkeit (Kosten/Nutzen).
	6 Nicht zu übertreffen	Geht stets äußerst verantwortungsbewusst mit Ressourcen (Zeit, Geld, Material, Personal usw.) um; erkennt Einsparpotentiale, entwickelt weitreichende Optimierungsmöglichkeiten und setzt diese um. Berücksichtigt hierbei sinnvolle abteilungs- und referatsübergreifende Zusammenhänge. Bedenkt dabei langfristige Wirkungen für mehrere Bereiche oder die gesamte Stadtverwaltung. Wendet umfangreiche betriebswirtschaftliche/haushaltsrechtliche Kenntnisse zur Planung, Steuerung und Überwachung des eigenen Bereichs an; nutzt dazu Kenngrößen zur Identifizierung von Optimierungspotenzialen bei der Wirtschaftlichkeit (Kosten/Nutzen).

„Service- und Dienstleistungsorientierung“

(bezieht sich auf den Umgang mit internen und externen Kund*innen)

Ist	0 Unzureichend vorhanden	Bearbeitet Kund*innenanliegen oft willkürlich unterschiedlich und/oder ungerechtfertigt. Behandelt Kund*innen unfreundlich und/oder von oben herab. Stellt die Stadtverwaltung München gegenüber Kund*innen negativ dar.
	1 Teilweise vorhanden	Bearbeitet Kund*innenanliegen meist schematisch und geht ohne sachlichen Grund nicht auf die Anliegen ein, obwohl die individuellen Bedürfnisse und Wünsche der Kund*innen erfüllbar wären und Belange der Dienststelle nicht entgegenstehen. Tritt den Kund*innen manchmal unfreundlich und/oder auch überheblich gegenüber. Zeigt gegenüber Kund*innen kaum Loyalität zur Stadtverwaltung München.
Beschreibung Ist \triangleq Soll	2 Grundlegend vorhanden	Erkennt Anliegen interner und externer Kund*innen und orientiert hieran sowie an den Belangen der Dienststelle das Handeln und die Zusammenarbeit, soweit dies möglich ist. Zeigt sich in der Zusammenarbeit mit Kund*innen respektvoll, höflich, freundlich, berechenbar und zuverlässig. Zeigt gegenüber Kund*innen Loyalität zur Stadtverwaltung München.
	3 Ausgeprägt vorhanden	Erkennt Anliegen interner und externer Kund*innen und orientiert hieran sowie an den Belangen der Dienststelle das Handeln und die Zusammenarbeit, soweit dies möglich ist. Zeigt sich auch in Konfliktsituationen in der Zusammenarbeit mit Kund*innen respektvoll, höflich, freundlich, berechenbar und zuverlässig. Berücksichtigt, soweit möglich, berechnete individuelle Kund*innenerwartungen. Zeigt gegenüber Kund*innen Loyalität zur Stadtverwaltung München.
	4 Stark ausgeprägt vorhanden	Hat ein gutes Gespür für Anliegen interner und externer Kund*innen, geht auf deren Wünsche ein und orientiert hieran sowie an den Belangen der Dienststelle das Handeln und die Zusammenarbeit, soweit dies möglich ist. Verhält sich Kund*innen gegenüber aufgeschlossen und baut eine vertrauensvolle Beziehung auf, soweit von der Dienststelle gewünscht. Zeigt sich auch in Konfliktsituationen und unter schwierigen Rahmenbedingungen in der Zusammenarbeit mit Kund*innen respektvoll, höflich, freundlich, berechenbar und zuverlässig. Erfüllt, soweit möglich, berechnete individuelle Kund*innenerwartungen. Fördert abteilungsübergreifende Zusammenarbeit, um Kund*innenbelangen gerecht zu werden. Zeigt gegenüber Kund*innen große Loyalität zur Stadtverwaltung München.
	5 Sehr stark ausgeprägt vorhanden	Erkennt Anliegen interner und externer Kund*innen, geht mit hoher Sensibilität auf deren Wünsche ein und orientiert hieran sowie an den Belangen der Dienststelle das Handeln und die Zusammenarbeit, soweit dies möglich ist. Ist Vorbild für ein ausgewogenes Vorgehen, das kund*innenorientiert ist und gleichzeitig Belange der Dienststelle berücksichtigt. Verhält sich Kund*innen gegenüber stets aufgeschlossen und geht bei der Beratung auf deren besondere Situation ein. Nutzt Kund*innenfeedback zur Verbesserung des Service. Baut nachhaltige Kund*innenbeziehungen auf, soweit von der Dienststelle gewünscht. Zeigt sich auch in Konfliktsituationen und unter schwierigsten Rahmenbedingungen in der Zusammenarbeit mit Kund*innen respektvoll, höflich, freundlich, berechenbar und zuverlässig. Erfüllt, soweit möglich, stets berechnete individuelle Kund*innenerwartungen. Fördert aktiv abteilungsübergreifende Zusammenarbeit, um Kund*innenbelangen gerecht zu werden. Zeigt gegenüber Kund*innen große Loyalität zur Stadtverwaltung München.
	6 Nicht zu übertreffen	Erkennt Anliegen interner und externer Kund*innen, geht mit hoher Sensibilität auf deren Wünsche ein und orientiert hieran sowie an den Belangen der Dienststelle das Handeln und die Zusammenarbeit, soweit dies möglich ist. Ist stets Vorbild für ein ausgewogenes Vorgehen, das kund*innenorientiert ist und gleichzeitig Belange der Dienststelle berücksichtigt. Fördert situationsbedingt aktiv von sich aus den Austausch von Meinungen/Standpunkten mit Kund*innen, um die eigenen Dienstleistungen und die ihres/seines Verantwortungsbereiches kontinuierlich zu verbessern. Geht bei der Beratung von Kund*innen auf deren besondere Situation ein. Baut nachhaltige Kund*innenbeziehungen auf, soweit von der Dienststelle gewünscht. Zeigt sich auch in Konfliktsituationen und unter schwierigsten Rahmenbedingungen in der Zusammenarbeit mit Kund*innen respektvoll, höflich, freundlich, berechenbar und zuverlässig. Erfüllt, soweit möglich, stets berechnete individuelle Kund*innenerwartungen. Fördert stets aktiv abteilungsübergreifende Zusammenarbeit, um Kund*innenbelangen gerecht zu werden. Zeigt gegenüber Kund*innen sehr große Loyalität zur Stadtverwaltung München.

„verantwortungsvolle Mitarbeiter*innen-Führung“

Ist	0 Unzureichend vorhanden	<p>Scheut Führungsverantwortung und schiebt Verantwortung ab oder handelt überwiegend autoritär oder wird von den Mitarbeiter*innen nicht ernst genommen.</p> <p>Geht nicht angemessen mit Beschäftigten um (z.B. arrogant, ignorant usw.). Bevorzugt oder benachteiligt bestimmte Mitarbeiter*innen.</p> <p>Delegiert nur widerstrebend und/oder zu wenig und mischt sich oft unkonstruktiv in Zuständigkeitsbereiche der Beschäftigten ein. Setzt Mitarbeiter*innen dauerhaft nicht wirkungsvoll ein und verteilt Aufgaben ohne die Fähigkeiten und Neigungen der Mitarbeiter*innen zu berücksichtigen.</p> <p>Ist nicht verlässlich.</p> <p>Gibt fast nie Feedback und Anerkennung und/oder kontrolliert überzogen oder kaum.</p> <p>Eröffnet keine Möglichkeiten, dass Fähigkeiten und Ergebnisse der Beschäftigten gesehen werden.</p> <p>Hat fast keinen Überblick über Potenziale der Mitarbeiter*innen.</p> <p>Kennt die Personalentwicklungsinstrumente nicht oder setzt sie unangemessen ein.</p>
	1 Teilweise vorhanden	<p>Nimmt in Ansätzen Führungsaufgaben und die Verantwortung im Führungsprozess wahr oder handelt oft autoritär.</p> <p>Geht nicht immer angemessen mit Beschäftigten um (z.B. arrogant, ignorant usw.). Bevorzugt oder benachteiligt bestimmte Mitarbeiter*innen.</p> <p>Delegiert zu wenig und respektiert Zuständigkeitsbereiche der Beschäftigten nicht immer. Setzt Mitarbeiter*innen teilweise nicht wirkungsvoll ein und verteilt Aufgaben, ohne immer die Fähigkeiten und Neigungen der Mitarbeiter*innen zu berücksichtigen.</p> <p>Ist häufig nicht verlässlich.</p> <p>Gibt selten Feedback und Anerkennung und/oder kontrolliert teilweise überzogen oder zu wenig.</p> <p>Eröffnet kaum Möglichkeiten, dass Fähigkeiten und Ergebnisse der Beschäftigten gesehen werden.</p> <p>Hat wenig Überblick über Potenziale der Mitarbeiter*innen.</p> <p>Kennt Personalentwicklungsinstrumente nur vereinzelt oder setzt sie unangemessen ein.</p>
Beschreibung Ist \triangleq Soll		<p>Nimmt die Führungsaufgabe und Verantwortung im Führungsprozess wahr.</p> <p>Geht angemessen und wertschätzend mit allen Beschäftigten um.</p> <p>Delegiert an Beschäftigte ihren Fähigkeiten und Neigungen entsprechend. Respektiert Zuständigkeitsbereiche.</p> <p>Ist verlässlich.</p> <p>Informiert angemessen und schafft klare Informations- und Kommunikationsstrukturen.</p>
	2 Grundlegend vorhanden	<p>Kontrolliert angemessen. Gibt nach Möglichkeit Feedback und Anerkennung und informiert angemessen.</p> <p>Eröffnet Möglichkeiten, dass Fähigkeiten und Ergebnisse der Beschäftigten gesehen werden.</p> <p>Hat einen allgemeinen Überblick über Potenziale der Mitarbeiter*innen und die Vielfalt der Kompetenzen.</p> <p>Sorgt für eine fachliche Unterstützung der Mitarbeiter*innen.</p> <p>Wird ihrer / seiner Vorbildfunktion in der Regel gerecht.</p> <p>Setzt sich für Rahmenbedingungen ein, die gesundheitsgerechtes Arbeiten ermöglichen.</p> <p>Sorgt im Bedarfsfall für eine zeitnahe Konfliktbearbeitung.</p> <p>Kennt die Personalentwicklungsinstrumente im Überblick und nutzt sie bei Bedarf.</p>
	3 Ausgeprägt vorhanden	<p>Nimmt die Führungsaufgabe und Verantwortung im Führungsprozess wahr.</p> <p>Geht angemessen und wertschätzend mit allen Beschäftigten um.</p> <p>Delegiert an Beschäftigte ihren Fähigkeiten und Neigungen entsprechend. Respektiert Zuständigkeitsbereiche.</p> <p>Ist verlässlich.</p> <p>Informiert angemessen und schafft klare Informations- und Kommunikationsstrukturen und entwickelt diese bei Bedarf weiter.</p> <p>Kontrolliert angemessen. Gibt Anerkennung und Feedback und informiert angemessen.</p> <p>Eröffnet Möglichkeiten, dass Fähigkeiten und Ergebnisse der Beschäftigten gesehen werden.</p> <p>Kennt Potenziale und Stärken und die Vielfalt der Kompetenzen. Ist - soweit vertretbar - offen für die individuellen, arbeitsrelevanten Lebensbedingungen der Mitarbeiter*innen.</p> <p>Fördert und unterstützt Mitarbeiter*innen im Rahmen der Möglichkeiten und beachtet die Chancengleichheit.</p> <p>Wird ihrer / seiner Vorbildfunktion gerecht.</p> <p>Schafft Rahmenbedingungen für den konstruktiven Umgang mit Kritik/Fehlern.</p>

		<p>Setzt sich für Rahmenbedingungen ein, die gesundheitsgerechtes, motiviertes Arbeiten und ein gutes Betriebsklima ermöglichen.</p> <p>Sorgt im Bedarfsfall engagiert und zeitnah für eine effektive Konfliktbearbeitung.</p> <p>Wendet die Personalentwicklungsinstrumente zuverlässig an.</p>
	<p>4 Stark ausgeprägt vorhanden</p>	<p>Nimmt die Führungsaufgabe und Verantwortung im Führungsprozess wahr.</p> <p>Geht angemessen und wertschätzend mit allen Beschäftigten um.</p> <p>Delegiert an Beschäftigte ihren Fähigkeiten und Neigungen entsprechend. Respektiert Zuständigkeitsbereiche. Erkennt Anzeichen von Über- oder Unterforderung bei den Mitarbeiter*innen und steuert entsprechend.</p> <p>Ist verlässlich.</p> <p>Informiert angemessen und schafft klare Informations- und Kommunikationsstrukturen und entwickelt diese kontinuierlich weiter.</p> <p>Kontrolliert angemessen. Gibt Anerkennung und Feedback und informiert angemessen.</p> <p>Eröffnet Möglichkeiten, dass Fähigkeiten und Ergebnisse der Beschäftigten gesehen werden.</p> <p>Kennt Potenziale und Stärken und die Vielfalt der Kompetenzen. Berücksichtigt - soweit vertretbar - die individuellen, arbeitsrelevanten Lebensbedingungen der Beschäftigten.</p> <p>Fördert und unterstützt Mitarbeiter*innen im Rahmen der Möglichkeiten und beachtet die Chancengleichheit.</p> <p>Wird ihrer / seiner Vorbildfunktion überzeugend gerecht.</p> <p>Schafft Rahmenbedingungen für den konstruktiven Umgang mit Kritik/Fehlern und etabliert einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess.</p> <p>Vermittelt Freude an den Aufgaben und ist in der Lage, die Beschäftigten zu motivieren.</p> <p>Setzt sich für Rahmenbedingungen ein, die gesundheitsgerechtes Arbeiten und ein gutes Betriebsklima ermöglichen.</p> <p>Sorgt im Bedarfsfall engagiert und zeitnah für eine effektive Konfliktbearbeitung.</p> <p>Wendet die Personalentwicklungsinstrumente zuverlässig an.</p>
	<p>5 Sehr stark ausgeprägt vorhanden</p>	<p>Zeigt und ggf. fördert und fordert ein verantwortungsbewusstes, vorbildliches Führungsverhalten.</p> <p>Geht angemessen und wertschätzend mit allen Beschäftigten um und leitet ggf. andere dazu an.</p> <p>Delegiert an Beschäftigte immer ihren Fähigkeiten und Neigungen entsprechend. Respektiert Zuständigkeitsbereiche. Erkennt Anzeichen von Über- oder Unterforderung bei den Mitarbeiter*innen und steuert entsprechend.</p> <p>Ist verlässlich.</p> <p>Informiert angemessen und schafft klare Informations- und Kommunikationsstrukturen und entwickelt diese kontinuierlich weiter.</p> <p>Kontrolliert immer angemessen. Gibt Anerkennung und informiert angemessen. Schafft eine wertschätzende Feedbackkultur.</p> <p>Eröffnet Möglichkeiten, dass Fähigkeiten und Ergebnisse der Beschäftigten gesehen werden.</p> <p>Kennt Potenziale und Stärken und die Vielfalt der Kompetenzen. Berücksichtigt - soweit vertretbar - die individuellen, arbeitsrelevanten Lebensbedingungen der Beschäftigten.</p> <p>Fördert und unterstützt Mitarbeiter*innen im Rahmen der Möglichkeiten und beachtet vorbildlich die Chancengleichheit.</p> <p>Wird ihrer / seiner Vorbildfunktion überzeugend gerecht.</p> <p>Schafft Rahmenbedingungen für den konstruktiven Umgang mit Kritik/Fehlern und treibt Prozesse für eine kontinuierliche Verbesserung an.</p> <p>Vermittelt Freude an den Aufgaben, ist in der Lage, die Beschäftigten zu motivieren und steigert dadurch Einsatzfreude und Leistungsvermögen.</p> <p>Setzt sich für Rahmenbedingungen ein, die gesundheitsgerechtes Arbeiten und ein gutes Betriebsklima ermöglichen.</p> <p>Sorgt im Bedarfsfall engagiert und zeitnah für eine effektive Konfliktbearbeitung.</p> <p>Wendet die Personalentwicklungsinstrumente vorbildlich an.</p>
<p>Ist</p>	<p>6 Nicht zu übertreffen</p>	<p>Zeigt und ggf. fördert und fordert ein verantwortungsbewusstes, vorbildliches Führungsverhalten. Vermittelt den Beschäftigten überzeugende Zukunftsperspektiven mit Zuversicht.</p> <p>Geht angemessen und wertschätzend mit allen Beschäftigten um und leitet ggf. andere dazu an.</p> <p>Delegiert an Beschäftigte immer ihren Fähigkeiten und Neigungen entsprechend. Respektiert Zuständigkeitsbereiche. Erkennt vorausschauend Anzeichen von Über- oder Unterforderung bei den Mitarbeiter*innen und steuert entsprechend.</p> <p>Ist verlässlich.</p> <p>Informiert angemessen und schafft klare Informations- und Kommunikationsstrukturen und entwickelt diese kontinuierlich weiter.</p>

		<p>Kontrolliert immer angemessen. Gibt Anerkennung und informiert angemessen. Schafft eine wertschätzende Feedbackkultur.</p> <p>Eröffnet Möglichkeiten, dass Fähigkeiten und Ergebnisse der Beschäftigten gesehen werden.</p> <p>Kennt Potenziale und Stärken und die Vielfalt der Kompetenzen. Berücksichtigt - soweit vertretbar - die individuellen und arbeitsrelevanten Lebensbedingungen der Beschäftigten.</p> <p>Fördert und unterstützt Mitarbeiter*innen im Rahmen der Möglichkeiten und beachtet vorbildlich die Chancengleichheit. Kann ausgezeichnet beobachten und Stärken und Schwächen anderer differenziert einschätzen, zielgerecht fördern und einsetzen. Widmet jeder / jedem Einzelnen Aufmerksamkeit und ermutigt die Beschäftigten sich weiterzuentwickeln, ohne sie zu überfordern.</p> <p>Wird ihrer / seiner Vorbildfunktion überzeugend gerecht.</p> <p>Schafft Rahmenbedingungen für den konstruktiven Umgang mit Kritik/Fehlern, entwickelt und treibt Prozesse für eine kontinuierliche Verbesserung an.</p> <p>Vermittelt vorbildlich und nachhaltig Freude an den Aufgaben, ist in der Lage, die Beschäftigten zu motivieren und steigert dadurch Einsatzfreude und Leistungsvermögen.</p> <p>Setzt sich für Rahmenbedingungen ein, die gesundheitsgerechtes Arbeiten und ein gutes Betriebsklima ermöglichen.</p> <p>Sorgt im Bedarfsfall engagiert und zeitnah für eine effektive Konfliktbearbeitung.</p> <p>Wendet die Personalentwicklungsinstrumente vorbildlich an.</p>
--	--	---

„Strategische Führung“

Ist	0 Unzureichend vorhanden	Macht von der Möglichkeit, den eigenen Verantwortungsbereich zu gestalten, keinen Gebrauch – auch in Bezug auf Informationstechnologien und digitale Medien – und erkennt Veränderungsbedarfe nicht. Ist nicht in der Lage, Strategien oder Ziele zu entwickeln.
	1 Teilweise vorhanden	Der Verantwortungsbereich wird fast nur nach operativen Gesichtspunkten gestaltet – auch in Bezug auf Informationstechnologien und digitale Medien –, teilweise werden Veränderungsbedarfe nicht erkannt. Konkrete Ziele werden kaum entwickelt.
Beschreibung Ist \triangleq Soll	2 Grundlegend vorhanden	Lässt in die Gestaltung des eigenen Verantwortungsbereichs neben operativen auch kurzfristige strategische Überlegungen einfließen – auch in Bezug auf Informationstechnologien und digitale Medien. Stößt sinnvolle Veränderungen an und bringt diese voran, kümmert sich um gute Rahmenbedingungen sowie die notwendigen Ressourcen. Bezieht Beschäftigte i.d.R. bei Planungen angemessen ein. Leitet Ziele ab und gibt diese den Beschäftigten vor.
	3 Ausgeprägt vorhanden	Denkt strategisch, gestaltet den eigenen Verantwortungsbereich mit Weitblick – auch in Bezug auf Informationstechnologien und digitale Medien. Stößt sinnvolle Veränderungen an und bringt diese voran, kümmert sich um gute Rahmenbedingungen sowie die notwendigen Ressourcen. Entwickelt bzw. definiert mittel- und langfristige, realistische Strategien, i.d.R. unter angemessener Einbeziehung der Beschäftigten. Leitet Ziele ab und vermittelt diese den Beschäftigten nachvollziehbar. Ergreift die Initiative zur Koordinierung und Strukturierung von Arbeits- und Entscheidungsprozessen.
	4 Stark ausgeprägt vorhanden	Denkt strategisch, auch bzgl. Schnittstellen zu anderen Organisationseinheiten und gestaltet den eigenen Verantwortungsbereich mit Weitblick – auch in Bezug auf Informationstechnologien und digitale Medien. Stößt sinnvolle Veränderungen an und bringt diese voran, kümmert sich um gute Rahmenbedingungen sowie die notwendigen Ressourcen. Entwickelt bzw. definiert mittel- und langfristige, realistische Strategien, i.d.R. unter angemessener Einbeziehung der Beschäftigten. Leitet Ziele ab und gewinnt hierfür Beschäftigte. Erkennt Zusammenhänge / Wechselwirkungen auch über mehrere Hierarchieebenen und die gesamte Organisation. Ergreift die Initiative zur Koordinierung und Strukturierung von Arbeits- und Entscheidungsprozessen.
	5 Sehr stark ausgeprägt vorhanden	Denkt strategisch, auch bzgl. Schnittstellen zu anderen Organisationseinheiten und gestaltet den eigenen Verantwortungsbereich mit Weitblick – auch in Bezug auf Informationstechnologien und digitale Medien. Stößt sinnvolle Veränderungen an und bringt diese voran, kümmert sich um gute Rahmenbedingungen sowie die notwendigen Ressourcen. Entwickelt bzw. definiert mittel- und langfristige, realistische Strategien, i.d.R. unter angemessener Einbeziehung der Beschäftigten. Leitet anspruchsvolle Ziele ab und überzeugt hiervon Beschäftigte. Erkennt Zusammenhänge / Wechselwirkungen auch über mehrere Hierarchieebenen und die gesamte Organisation.
		Ergreift die Initiative zur Koordinierung und Strukturierung von Arbeits- und Entscheidungsprozessen. Wirkt an der strategischen Gesamtausrichtung der Organisation mit; entwickelt und vermittelt Überzeugung und Inspiration und gestaltet aktiv klare Zukunftsperspektiven.
Ist	6 Nicht zu übertreffen	Denkt strategisch, auch bzgl. Schnittstellen zu anderen Organisationseinheiten und gestaltet den eigenen Verantwortungsbereich mit Weitblick – auch in Bezug auf Informationstechnologien und digitale Medien. Beachtet dabei stets die Strategien des eigenen Bereichs, angrenzender Bereiche sowie die referats- bzw. stadtweiten Strategien. Stößt sinnvolle Veränderungen an und bringt diese voran, kümmert sich um gute Rahmenbedingungen sowie die notwendigen Ressourcen. Entwickelt bzw. definiert mittel- und langfristige, realistische Strategien, i.d.R. unter angemessener Einbeziehung der Beschäftigten.

		<p>Leitet anspruchsvolle Ziele ab und begeistert hierfür Beschäftigte.</p> <p>Erkennt Zusammenhänge / Wechselwirkungen auch über mehrere Hierarchieebenen und die gesamte Organisation.</p> <p>Ergreift die Initiative zur Koordinierung und Strukturierung von Arbeits- und Entscheidungsprozessen.</p> <p>Kann komplexe und weitreichende Gesamtstrategien entwickeln und wirkt regelmäßig und an entscheidender Stelle an der strategischen Gesamtausrichtung der Organisation mit; entwickelt und vermittelt Überzeugung und Inspiration und gestaltet aktiv klare Zukunftsperspektiven.</p>
--	--	--

„Innovationsfähigkeit“

Ist	0 Unzureichend vorhanden	Entwickelt selten verwertbare Lösungsvorschläge bzw. nur nach Anstoß von außen und sperrt sich gegen Veränderungen. Ist nicht bereit, sich mit Problemen auseinander zu setzen.
	1 Teilweise vorhanden	Hat gelegentlich neue Lösungsvorschläge, die nur teilweise verwertbar sind. Sieht Veränderungen grundsätzlich negativ. Setzt sich selten oder nur zum Teil mit offenen Problemstellungen auseinander.
Beschreibung Ist \triangleq Soll	2 Grundlegend vorhanden	Stellt sich flexibel auf Veränderungen ein und geht Problemstellungen an. Entwickelt eigene verwertbare Lösungsvorschläge.
	3 Ausgeprägt vorhanden	Entwickelt eigene verwertbare Ideen und setzt sich für deren Umsetzung ein. Stellt sich flexibel auf Veränderungen ein und geht Problemstellungen selbstständig an. Stellt Prozesse bei Bedarf/bei Veranlassung auf den Prüfstand.
		Interessiert sich für relevante interne/externe Trends und Entwicklungen, erkennt Ansätze für Innovationen und generiert daraus Nutzen für den eigenen Verantwortungsbereich. Setzt von sich aus innovative Impulse und bringt laufend neues Wissen produktiv in den Arbeitsbereich ein. Stellt sich flexibel und schnell auf Veränderungen ein und führt Problemstellungen einer Lösung zu.
	4 Stark ausgeprägt vorhanden	Wendet effektive Vorgehensweisen und Methoden an, um nachhaltige Verbesserungen zu erreichen. Interessiert sich für relevante interne/externe Trends und Entwicklungen und generiert daraus Nutzen für den eigenen Verantwortungsbereich. Kann Leistungsfähigkeit und Begeisterungsfähigkeit aus sich selbst heraus entwickeln.
	5 Sehr stark ausgeprägt vorhanden	Entwickelt kreative, visionäre Ideen für die künftige Gestaltung des Arbeitsbereiches und wägt Chancen und Risiken ab. Verbesserungsideen sind in der Regel umsetzbar. Fordert und fördert neue Denkansätze und Lösungswege. Wendet effektive Vorgehensweisen und Methoden an, um nachhaltige Verbesserungen zu erreichen. Wirkt inspirierend auf andere. Ist sehr aktiv und erfolgreich in der Vermittlung neuer Ideen. Informiert sich aktiv über relevante interne/externe Trends und Entwicklungen und generiert daraus großen Nutzen für den eigenen Verantwortungsbereich. Kann Leistungsfähigkeit und Begeisterungsfähigkeit aus sich selbst heraus entwickeln.
		6 Nicht zu übertreffen

„Selbstreflexion/Lernfähigkeit“

Ist	0 Unzureichend vorhanden	<p>Kann eigene Stärken und Schwächen kaum einschätzen.</p> <p>Ist nicht offen für Feedback. Konstruktive Kritik wird abgewehrt bzw. als Angriff auf die eigene Person verstanden.</p> <p>Zieht aus wiederkehrenden Erfahrungen selten Schlüsse und nutzt diese nur bedingt zur Veränderung.</p> <p>Dauerhaft nicht lern- und fortbildungsbereit.</p>
	1 Teilweise vorhanden	<p>Kann eigene Stärken und Schwächen in Ansätzen einschätzen.</p> <p>Reagiert nur selten auf Feedback bzw. sachlich begründete Kritik.</p> <p>Lernt teilweise aus wiederkehrenden Erfahrungen und nutzt diese in Ansätzen für Veränderungen.</p> <p>Ist nach Aufforderung lern- und fortbildungsbereit, ein Transfer des Erlernten in den Arbeitsalltag gelingt jedoch nur teilweise.</p>
Beschreibung Ist \triangleq Soll	2 Grundlegend vorhanden	<p>Macht sich Gedanken über eigene Stärken und Schwächen.</p> <p>Geht offen mit sachlich begründeter Kritik, Feedback und Fehlern um.</p> <p>Lernt aus wiederkehrenden Erfahrungen und nutzt diese für Veränderungen.</p>
	3 Ausgeprägt vorhanden	<p>Ist bereit neue Kenntnisse und Fähigkeiten zu erwerben und diese in der Praxis zielgerichtet anzuwenden.</p> <p>Schätzt die eigenen Stärken und Schwächen realistisch ein.</p> <p>Nimmt sachlich begründete Kritik und Feedback von anderen auf und richtet die eigene Vorgehensweise danach aus.</p>
		<p>Setzt sich mit sich selbst und dem eigenem Verhalten auseinander.</p> <p>Analysiert Erfahrungen und nutzt dies für Veränderungen.</p> <p>Erkennt den eigenen Lernbedarf und stößt daraufhin Lernprozesse an; wendet das Erlern in der Praxis zielgerichtet an.</p>
	4 Stark ausgeprägt vorhanden	<p>Schätzt die eigenen Stärken und Schwächen realistisch und differenziert ein.</p> <p>Schätzt Kritik und Feedback von anderen als wichtige Informationsquelle für die eigene Entwicklung.</p> <p>Setzt sich bewusst mit sich selbst und dem eigenem Verhalten auseinander.</p> <p>Analysiert Erfahrungen, sieht bei Fehlern auch den eigenen Anteil und nutzt dies für Veränderungen.</p> <p>Erkennt den eigenen Lernbedarf und stößt daraufhin Lernprozesse an; wendet das Erlern in der Praxis zielgerichtet an. Sorgt für ein angemessenes Wissensmanagement im eigenen Verantwortungsbereich.</p>
		<p>Schätzt die eigenen Stärken und Schwächen realistisch und differenziert ein.</p> <p>Fordert Kritik und Feedback von anderen aktiv ein und schätzt diese als wichtige Informationsquelle für die eigene Entwicklung.</p>
	5 Sehr stark ausgeprägt vorhanden	<p>Setzt sich bewusst mit sich selbst und dem eigenem Verhalten auseinander. Arbeitet kontinuierlich an der Optimierung des eigenen Verhaltens.</p> <p>Analysiert Erfahrungen auf Erfolge und Fehler von sich selbst und anderen und nutzt dies für Veränderungen und als Lernchance.</p> <p>Erkennt den eigenen Lernbedarf und stößt daraufhin Lernprozesse an; lernt besonders schnell und effektiv. Wendet das Erlern in der Praxis zielgerichtet an. Sorgt für ein angemessenes Wissensmanagement und bezieht dabei auch andere Bereiche mit ein.</p>
Ist	6 Nicht zu übertreffen	<p>Schätzt die eigenen Stärken und Schwächen stets sicher, realistisch und differenziert ein.</p> <p>Fordert Kritik und Feedback von anderen aktiv ein und schätzt diese als wichtige Informationsquelle für die eigene Entwicklung.</p> <p>Setzt sich bewusst mit sich selbst und dem eigenem Verhalten auseinander. Ist bereit und imstande, das eigene Verhalten und persönliche Einstellungen kontinuierlich zu überprüfen und ggf. zeitnah zu verändern.</p> <p>Analysiert fortwährend Erfahrungen auf Erfolge und Fehler von sich selbst und anderen und nutzt dies für Veränderungen und als Lernchance.</p> <p>Sieht die Erweiterung der eigenen Kompetenzen als lebenslangen Lernprozess und erarbeitet sich immer wieder neue, komplexe Wissensfelder und bringt diese zielgerichtet in den Arbeitsalltag ein. Sorgt für ein angemessenes Wissensmanagement auch über den eigenen Verantwortungsbereich hinaus.</p>

„Stresstoleranz“

Ist	0 Unzureichend vorhanden	Kann auch bei leichten Anforderungen die Leistungsfähigkeit selten aufrechterhalten und verliert den Überblick. Reagiert auch schon bei leichten Stresssituationen unangemessen bzw. unberechenbar.
	1 Teilweise vorhanden	Die Arbeitsleistung verschlechtert sich merklich unter Stress. Verliert unter Stress gelegentlich den Überblick. Reagiert in alltäglichen Stresssituationen oft gereizt und neigt zu unüberlegten und / oder zu starken emotionalen Reaktionen. Zeigt in Stresssituationen Stresssymptome wie hektisches Verhalten, Unruhe, Gereiztheit etc., die die Arbeitsleistung beeinträchtigen.
Beschreibung Ist $\hat{=}$ Soll	2 Grundlegend vorhanden	Arbeitet auch bei leichtem Druck geordnet und verzettelt sich nicht. Behält den Überblick und behält Prioritäten bei. Reagiert auch in alltäglichen Stresssituationen kontrolliert. Kann sich bei leichtem Druck gut steuern. Bleibt berechenbar.
	3 Ausgeprägt vorhanden	Arbeitet auch bei kurzzeitigen Belastungsspitzen geordnet und verzettelt sich nicht. Behält den Überblick und behält Prioritäten bei. Reagiert auch in alltäglichen Stresssituationen kontrolliert und in der Regel durchdacht und konstruktiv . Kann sich bei kurzfristigen Belastungssituationen gut steuern. Bleibt berechenbar.
	4 Stark ausgeprägt vorhanden	Arbeitet auch bei häufigen Belastungsspitzen geordnet und verzettelt sich nicht. Behält den Überblick und behält Prioritäten bei.
		Reagiert auch in schwierigen Situationen oder unter sozialem Druck besonnen . Kann sich bei häufigen Belastungsspitzen gut steuern. Bleibt berechenbar. Reagiert in Stresssituationen durchdacht, kontrolliert und bleibt konstruktiv bei der Sache . Zeigt eine zuversichtliche Grundhaltung . Kennt Stressoren und wirkt diesen für sich entgegen. Kennt Strategien, um Stress abzubauen. Ist auch in Krisensituationen beherrscht und kann negative Emotionen kontrollieren .
	5 Sehr stark ausgeprägt vorhanden	Arbeitet auch bei hoher Belastung und Mehrfachanforderungen geordnet und verzettelt sich nicht. Behält stets den Überblick und behält Prioritäten bei. Reagiert auch in schwierigen Situationen oder unter sozialem Druck besonnen und berechenbar und krisenfest , verhält sich dabei umsichtig und lösungsorientiert . Reagiert in Stresssituationen durchdacht, kontrolliert und bleibt konstruktiv bei der Sache. Ist durch ihre*seine zuversichtliche Grundhaltung Vorbild für andere . Kennt Stressoren und schafft geeignete Rahmenbedingungen , diesen für sich und andere entgegen zu wirken. Kennt Strategien, um Stress zügig abzubauen. Ist auch in Krisensituationen beherrscht und kann negative Emotionen kontrollieren .
Ist	6 Nicht zu übertreffen	Arbeitet auch bei sehr hoher Belastung und ständigen Mehrfachanforderungen konstant , geordnet und verzettelt sich nicht. Behält stets den Überblick und behält Prioritäten bei. Bleibt auch in schwierigsten Situationen oder unter starkem sozialem Druck stets besonnen und berechenbar , verhält sich dabei umsichtig und lösungsorientiert . Reagiert in Stresssituationen stets kontrolliert und bleibt immer konstruktiv bei der Sache. Ist durch ihre*seine zuversichtliche Grundhaltung Vorbild für andere . Kennt Stressoren und schafft geeignete Rahmenbedingungen, diesen für sich und andere entgegen zu wirken. Kennt Strategien, um Stress schnell abzubauen. Ist auch in Krisensituationen beherrscht und kann negative Emotionen kontrollieren und gibt anderen dadurch Sicherheit .

„Gleichstellungs- und Vielfaltskompetenz“

Ist	0 Unzureichend vorhanden	<p>Äußert und/oder verhält sich häufig abwertend (gegen)über Menschen aufgrund des Geschlechts, einer Behinderung, der ethnischen, kulturellen oder sozialen Herkunft, der Hautfarbe, des Alters, der sexuellen oder geschlechtlichen Identität (Lesben, Schwule, Trans*), der Religion und / oder der Weltanschauung.</p> <p>Schafft und/oder beteiligt sich an diskriminierenden Situationen und / oder schreitet nicht dagegen ein.</p> <p>Kennt die gesetzlichen und städtischen Vorgaben und Erwartungen zu Gleichstellung und Antidiskriminierung nicht bzw. lehnt diese ab.</p> <p>Zusätzlich für Führungskräfte: Schreitet gegen diskriminierendes Verhalten nicht ein.</p>
	1 Teilweise vorhanden	<p>Äußert und/oder verhält sich gelegentlich abwertend (gegen)über Menschen aufgrund des Geschlechts, einer Behinderung, der ethnischen, kulturellen oder sozialen Herkunft, der Hautfarbe, des Alters, der sexuellen oder geschlechtlichen Identität (Lesben, Schwule, Trans*), der Religion und / oder der Weltanschauung.</p> <p>Es fehlt manchmal die Sensibilität für Diskriminierungen und/oder die Motivation diese zu vermeiden bzw. zu beenden.</p> <p>Kennt die gesetzlichen und städtischen Vorgaben und Erwartungen zu Gleichstellung und Antidiskriminierung, aber setzt sie nicht zuverlässig gegenüber Bürger*innen und Kolleg*innen um.</p> <p>Zusätzlich für Führungskräfte: Schreitet gegen diskriminierendes Verhalten nicht zuverlässig ein.</p>
Beschreibung Ist $\hat{=}$ Soll	2 Grundlegend vorhanden	<p>Äußert und verhält sich respektvoll (gegen)über Menschen unabhängig von ihrem Geschlecht, einer Behinderung, der ethnischen, kulturellen oder sozialen Herkunft, der Hautfarbe, des Alters, der sexuellen oder geschlechtlichen Identität (Lesben, Schwule, Trans*), der Religion und / oder der Weltanschauung.</p> <p>Erkennt offenes diskriminierendes Verhalten oder Situationen, positioniert sich dagegen und beteiligt sich nicht.</p> <p>Kennt die gesetzlichen und städtischen Vorgaben und Erwartungen zu Gleichstellung und Antidiskriminierung.</p> <p>Zusätzlich für Führungskräfte: Schreitet gegen diskriminierendes Verhalten ein und zeigt klare Konsequenzen auf.</p>
	3 Ausgeprägt vorhanden	<p>Äußert und verhält sich respektvoll (gegen)über Menschen und reflektiert die Bedeutung von Unterschiedlichkeit aufgrund des Geschlechts, einer Behinderung, der ethnischen, kulturellen oder sozialen Herkunft, der Hautfarbe, des Alters, der sexuellen oder geschlechtlichen Identität (Lesben, Schwule, Trans*), der Religion und / oder der Weltanschauung.</p> <p>Erkennt offenes diskriminierendes Verhalten oder Situationen und setzt sich für die Beendigung ein.</p> <p>Kennt die gesetzlichen und städtischen Vorgaben und Erwartungen zu Gleichstellung und Antidiskriminierung.</p> <p>Zusätzlich für Führungskräfte: Schreitet gegen diskriminierendes Verhalten ein und zeigt klare Konsequenzen auf. Setzt Gleichstellung und Antidiskriminierung in den Handlungsfeldern des eigenen Bereiches um.</p>
	4 Stark ausgeprägt vorhanden	<p>Äußert und verhält sich respektvoll (gegen)über Menschen und reflektiert stets die Bedeutung von Unterschiedlichkeit aufgrund des Geschlechts, einer Behinderung, der ethnischen, kulturellen oder sozialen Herkunft, der Hautfarbe, des Alters, der sexuellen oder geschlechtlichen Identität (Lesben, Schwule, Trans*), der Religion und / oder der Weltanschauung.</p> <p>Nimmt offenes / mittelbares diskriminierendes Verhalten / Situationen wahr, setzt sich für die Beendigung / Vermeidung ein und bietet der*dem Betroffenen Unterstützung an.</p> <p>Kennt die gesetzlichen und städtischen Vorgaben und Erwartungen zu Gleichstellung und Antidiskriminierung.</p> <p>Zusätzlich für Führungskräfte: Schreitet gegen diskriminierendes Verhalten ein und zeigt klare Konsequenzen auf. Setzt Gleichstellung und Antidiskriminierung in den Handlungsfeldern des eigenen Bereiches auch gegen Widerstände um. Überprüft Arbeitsprozesse auf mögliche benachteiligende Wirkungen.</p>
	5	<p>Äußert und verhält sich respektvoll (gegen)über Menschen und reflektiert stets die Bedeutung von Unterschiedlichkeit aufgrund des Geschlechts, einer Behinderung, der ethnischen, kulturellen oder sozialen</p>

	<p>Sehr stark ausgeprägt vorhanden</p>	<p>Herkunft, der Hautfarbe, des Alters, der sexuellen oder geschlechtlichen Identität (Lesben, Schwule, Trans*), der Religion und / oder der Weltanschauung. <u>Fördert dies auch im Arbeitsumfeld.</u></p> <p>Nimmt offenes / mittelbares diskriminierendes Verhalten / Situationen sensibel wahr, setzt sich aktiv und konsequent für die Beendigung / Vermeidung ein, <u>informiert sich über weitere Unterstützungsmöglichkeiten und bietet sie der*dem Betroffenen an.</u></p> <p>Kennt die gesetzlichen und städtischen Vorgaben und Erwartungen zu Gleichstellung und Antidiskriminierung.</p> <p>Zusätzlich für Führungskräfte: Schreitet gegen diskriminierendes Verhalten ein und zeigt klare Konsequenzen auf. Setzt Gleichstellung und Antidiskriminierung in den Handlungsfeldern des eigenen Bereiches auch gegen Widerstände um. <u>Bezieht auch die übergeordnete Organisationsebene in diese Überlegungen mit ein und regt strukturelle Veränderungen an.</u> <u>Zeigt Eigeninitiative bei der Umsetzung der städtischen Gleichstellungs- und Antidiskriminierungsvorgaben für den eigenen Arbeitsbereich und überprüft Arbeitsprozesse auf mögliche benachteiligende Wirkungen.</u></p>
Ist	<p>6 Nicht zu übertreffen</p>	<p>Äußert und verhält sich <u>sehr respektvoll (gegen)über Menschen und reflektiert stets die Bedeutung von Unterschiedlichkeit aufgrund des Geschlechts, einer Behinderung, der ethnischen, kulturellen oder sozialen Herkunft, der Hautfarbe, des Alters, der sexuellen oder geschlechtlichen Identität (Lesben, Schwule, Trans*), der Religion oder der Weltanschauung. Fordert und fördert dies auch sehr ausgeprägt im Arbeitsumfeld, auch gegen Widerstände.</u></p> <p>Nimmt offenes / mittelbares diskriminierendes Verhalten / Situationen sensibel wahr, setzt sich aktiv und konsequent für die Beendigung / Vermeidung ein, informiert sich über weitere Unterstützungsmöglichkeiten und bietet sie der*dem Betroffenen an. <u>Bindet übergeordnete Hierarchieebenen ein, um präventive Maßnahmen anzustoßen.</u></p> <p>Kennt die gesetzlichen und städtischen Vorgaben und Erwartungen zu Gleichstellung und Antidiskriminierung. <u>Engagiert sich für die Bewusstseinsbildung im Team.</u></p> <p>Zusätzlich für Führungskräfte: Schreitet immer gegen diskriminierendes Verhalten ein und zeigt <u>sehr</u> klar Konsequenzen auf. Setzt <u>sehr</u> konsequent Gleichstellung und Antidiskriminierung in <u>allen</u> Handlungsfeldern des eigenen Bereiches auch gegen Widerstände um. <u>Führt bei Bedarf Maßnahmen zur Sensibilisierung der Mitarbeiter*innen durch und regt strukturelle Veränderungen an. Bezieht auch die übergeordnete Organisationsebene in diese Überlegungen mit ein und vertritt gegenüber dieser engagiert die Umsetzung.</u> <u>Zeigt hohe Eigeninitiative bei der Umsetzung der städtischen Gleichstellungs- und Antidiskriminierungsvorgaben für den eigenen Arbeitsbereich und überprüft sämtliche Arbeitsprozesse auf mögliche benachteiligende Wirkungen. Motiviert sehr gut Mitarbeiter*innen zur nachhaltigen Verbesserung.</u></p>

„Kommunikationsfähigkeit“

Ist	0 Unzureichend vorhanden	Formuliert mündlich und/oder schriftlich unzusammenhängend und /oder unverständlich. Vergreift sich häufiger im Ton. Gibt Informationen nur nach Aufforderung weiter.
	1 Teilweise vorhanden	Formuliert mündlich und/oder schriftlich zu weitschweifig / umständlich / wenig präzise. Findet manchmal nicht den richtigen Ton. Ist im Ausdruck teilweise nicht verständlich und/oder nachvollziehbar für Andere. Gibt Informationen teilweise nur nach Aufforderung weiter.
Beschreibung Ist $\hat{=}$ Soll	2 Grundlegend vorhanden	Formuliert mündlich und schriftlich den Anforderungen entsprechend klar, verständlich und treffend. Ist in Gesprächen sach- und ergebnisorientiert sowie respektvoll. Äußert Kritik respektvoll und angemessen. Gibt alle für die Aufgabenerfüllung relevanten Informationen umgehend an Kolleg*innen und Vorgesetzte weiter.
	3 Ausgeprägt vorhanden	Formuliert mündlich und schriftlich klar, verständlich und zielgruppenorientiert. Kann den Anforderungen entsprechend präsentieren und/oder moderieren. Ist in Gesprächen sach- und ergebnisorientiert. Zeigt Verständnis für die Perspektiven anderer. Gibt offenes Feedback. Zeigt sich dabei wertschätzend und anerkennend. Äußert Kritik respektvoll und konstruktiv.
	4 Stark ausgeprägt vorhanden	Gibt alle für die Aufgabenerfüllung relevanten Informationen umgehend an Kolleginnen /Kollegen und Vorgesetzte weiter. Formuliert mündlich und schriftlich auch komplexe Sachverhalte klar, verständlich und zielgruppenorientiert. Ist geeignet, sicher und gewandt zu präsentieren und zu moderieren. Führt auch schwierige Gespräche und Verhandlungen erfolgreich. Ist aufgeschlossen für Argumente anderer, untermauert eigene Standpunkte mit sachlichen Argumenten und setzt Kommunikationstechniken zielgerichtet zur Überzeugung interner und externer Kommunikationspartner ein. Gibt offenes Feedback. Nutzt bei Bedarf Feedbackmethoden, Fragetechniken und Methoden effektiver Kommunikationsgestaltung. Zeigt sich dabei wertschätzend und anerkennend. Äußert Kritik respektvoll und konstruktiv.
	5 Sehr stark ausgeprägt vorhanden	Gibt alle für die Aufgabenerfüllung relevanten Informationen umgehend an Kolleg*innen und Vorgesetzte weiter. Formuliert mündlich und schriftlich auch umfangreiche / hoch komplexe Sachverhalte durch Reduzierung auf die Kernpunkte klar und verständlich und präsentiert diese zielgruppenorientiert, sicher und gewandt. Bezieht andere geschickt und zielgerichtet in Diskussionen mit ein, führt konträre Standpunkte durch überzeugende Argumente zusammen und geht souverän mit Einwänden um. Bewältigt konflikthafte Gesprächssituationen konstruktiv und führt ein Ergebnis herbei. Gibt offenes Feedback. Nutzt bei Bedarf Feedbackmethoden, Fragetechniken und Methoden effektiver Kommunikationsgestaltung auch in schwierigen Gesprächen und Verhandlungen. Zeigt sich dabei wertschätzend und anerkennend. Äußert Kritik respektvoll und konstruktiv.
	6 Nicht zu übertreffen	Gibt alle für die Aufgabenerfüllung relevanten Informationen umgehend an Kolleg*innen und Vorgesetzte weiter. Formuliert mündlich und schriftlich auch umfangreiche / höchst komplexe Sachverhalte durch Reduzierung auf die Kernpunkte klar und verständlich und präsentiert diese bei Bedarf sicher und gewandt auch für höchst anspruchsvolle, heterogene Zielgruppen. Verfügt über herausragende rhetorische Fähigkeiten, die sie*ihn ggf. auch für eine Vertretung der Landeshauptstadt München über den eigenen Aufgabenbereich hinaus prädestinieren. Bezieht andere geschickt und zielgerichtet in Diskussionen ein, führt konträre Standpunkte durch überzeugende Argumente zusammen und geht souverän mit Einwänden um. Führt auch schwierigste Gespräche bzw. Verhandlungen mit höchst konträren Interessenlagen zu einem konstruktiven und für alle Seiten tragfähigen Ergebnis.

		<p>Gibt stets offenes Feedback. Äußert Kritik respektvoll und konstruktiv. Beherrscht das gesamte Instrumentarium der Kommunikationsgestaltung.</p> <p>Gibt alle für die Aufgabenerfüllung relevanten Informationen umgehend an Kolleg*innen und Vorgesetzte weiter.</p>
--	--	--

„Kooperations- und Konfliktfähigkeit“

(bezieht sich auf die Zusammenarbeit mit Kolleg*innen und Vorgesetzten)

Ist	0 Unzureichend vorhanden	<p>Sträubt sich gegen Teamarbeit und / oder integriert sich nicht in Gruppen.</p> <p>Lässt keine eigene Meinung erkennen und / oder setzt die eigenen Interessen auf Kosten anderer durch. Ist nur auf sich bezogen.</p> <p>Provoziert gehäuft Konflikte und lässt diese eskalieren. Sucht Schuldige statt Lösungen.</p>	
	1 Teilweise vorhanden	<p>Hat bisweilen Schwierigkeiten, sich voll in die Gruppe einzugliedern.</p> <p>Gibt zu rasch eigene Ziele und Standpunkte auf, um sich mit dem Team zu identifizieren und Unruhe zu vermeiden und / oder verfolgt die eigene Position ohne Rücksicht auf andere Teammitglieder und ohne Kompromissbereitschaft.</p> <p>Bauscht Meinungsverschiedenheiten auf und erschwert dadurch die Kooperation mit anderen.</p> <p>Agiert gegen getroffene Gruppenentscheidungen/Vorgesetztenentscheidungen.</p> <p>Ist gehäuft in Konflikte verwickelt und sucht in der Regel die Schuld bei anderen.</p>	
Beschreibung Ist \triangleq Soll	2 Grundlegend vorhanden	<p>Arbeitet konstruktiv und vertrauensvoll mit anderen zusammen.</p> <p>Akzeptiert unterschiedliche Standpunkte und hat die gemeinsame Sache im Auge, kann persönliche Interessen dem Teamgedanken unterordnen; nimmt Konflikte wahr, greift sie auf, leistet einen Beitrag zu einem konstruktiven Miteinander und wirkt an der Lösung von Konflikten aktiv mit.</p> <p>Ist vertrauenswürdig und trägt Entscheidungen mit, auch wenn sie*er die Entscheidungen nicht voll umfänglich teilt.</p> <p>Arbeitet konstruktiv und vertrauensvoll mit anderen zusammen und bezieht andere Beschäftigte mit ein.</p>	
	3 Ausgeprägt vorhanden	<p>Akzeptiert unterschiedliche Standpunkte und hat die gemeinsame Sache im Auge, kann persönliche Interessen dem Teamgedanken unterordnen.</p> <p>Nimmt Konflikte wahr, greift sie auf und versucht sie zeitnah, sachgerecht, fair und in gegenseitigem Respekt auszutragen.</p> <p>Ist vertrauenswürdig und trägt Entscheidungen mit, auch wenn sie*er die Entscheidungen nicht voll umfänglich teilt.</p> <p>Arbeitet konstruktiv und vertrauensvoll mit anderen zusammen, übernimmt Verantwortung im Team und bezieht aktiv andere Beschäftigte mit ein.</p>	
	4 Stark ausgeprägt vorhanden	<p>Akzeptiert unterschiedliche Standpunkte und hat die gemeinsame Sache im Auge, kann persönliche Interessen dem Teamgedanken unterordnen und gibt zudem konstruktive Impulse zur Verbesserung der Zusammenarbeit. Bedenkt im Vorfeld von Entscheidungen mögliches Konfliktpotential.</p> <p>Nimmt Konflikte wahr, greift sie auf und trägt sie zeitnah, sachgerecht, fair und in gegenseitigem Respekt aus. Hierzu werden Erfahrung mit Konfliktlösungen sowie Kenntnisse für Konfliktlösungsmethoden und -strategien herangezogen. Im Bedarfsfall wird externe Unterstützung hinzugezogen.</p> <p>Ist vertrauenswürdig und trägt Entscheidungen mit, auch wenn sie*er die Entscheidungen nicht voll umfänglich teilt.</p> <p>Arbeitet konstruktiv und vertrauensvoll mit anderen zusammen, übernimmt Verantwortung im Team und bezieht aktiv andere Beschäftigte mit ein.</p>	
	5 Sehr stark ausgeprägt vorhanden	<p>Akzeptiert unterschiedliche Standpunkte und hat die gemeinsame Sache im Auge, kann persönliche Interessen dem Teamgedanken unterordnen und gibt zudem konstruktive Impulse zur Verbesserung der Zusammenarbeit. Ergreift Maßnahmen zur Vorbeugung von Konflikten.</p> <p>Nimmt Konflikte wahr, greift sie auf und trägt sie zeitnah, sachgerecht, fair und in gegenseitigem Respekt aus. Hierzu werden umfassende Erfahrungen mit Konfliktlösungen sowie überdurchschnittliche Kenntnisse für Konfliktlösungsmethoden und -strategien herangezogen. Im Bedarfsfall wird externe Unterstützung hinzugezogen.</p> <p>Ist vertrauenswürdig und trägt Entscheidungen vorbildlich mit, auch wenn sie*er die Entscheidungen nicht voll umfänglich teilt.</p> <p>Vernetzt sich im Interesse der Landeshauptstadt München intern und extern sehr gut. Wirkt auf andere ein, ohne dominant zu sein, agiert in schwierigen Situationen als Stütze.</p>	
	Ist	6 Nicht zu übertreffen	<p>Arbeitet konstruktiv, vertrauensvoll und integrativ mit anderen zusammen und übernimmt Verantwortung im Team und bezieht aktiv andere Beschäftigte mit ein.</p> <p>Akzeptiert unterschiedliche Standpunkte und hat die gemeinsame Sache im Auge, kann persönliche Interessen dem Teamgedanken unterordnen und sorgt für eine optimale Zusammenarbeit. Ergreift Maßnahmen zur Vorbeugung von Konflikten.</p> <p>Nimmt Konflikte wahr, greift sie auf und trägt sie zeitnah, sachgerecht, fair und in gegenseitigem Respekt aus. Hierzu werden umfassende Erfahrungen mit Konfliktlösungen sowie überdurchschnittliche Kenntnisse für Konfliktlösungsmethoden und -strategien herangezogen.</p> <p>Ist vertrauenswürdig und trägt Entscheidungen vorbildlich mit, auch wenn sie*er die Entscheidungen nicht voll umfänglich teilt.</p>

		<p>Schafft es, selbst verhärtete Konflikte zu überwinden, um Kooperationen zwischen widerstreitenden Gruppierungen zu fördern.</p> <p>Vernetzt sich im Interesse der Landeshauptstadt München intern und extern sehr gut. Wirkt auf andere ein, ohne dominant zu sein, agiert in schwierigen Situationen als Stütze.</p>
--	--	--

„Führungswille“

Ist	0 Unzureichend vorhanden	<p>Vorgaben, Aufträge und/oder Ziele werden nicht formuliert und/oder nicht kommuniziert.</p> <p>Erkennt vorhandene Handlungsspielräume und -möglichkeiten nicht bzw. nutzt vorhandene Handlungsspielräume und -möglichkeiten kaum aus.</p> <p>Versucht, Entscheidungen aus dem Weg zu gehen und/oder trifft nur Entscheidungen, die viel Zustimmung finden und/oder überschreitet den eigenen Entscheidungsspielraum erheblich und/oder trifft häufig Fehlentscheidungen.</p> <p>Vertritt die eigene Meinung nicht konsequent und/oder ändert diese häufig ab. Die eigene Meinung ist nicht immer erkennbar.</p> <p>Konzentriert sich überwiegend auf die Sachaufgaben und nimmt Führungsverantwortung nicht ausreichend wahr.</p>
	1 Teilweise vorhanden	<p>Vorgaben, Aufträge und/oder Ziele werden nicht ausreichend formuliert und/oder nicht ausreichend kommuniziert.</p> <p>Vorhandene Handlungsspielräume und -möglichkeiten werden nicht immer genutzt.</p> <p>Trifft die notwendigen Entscheidungen nur zögerlich bzw. nur nach Rückversicherung bei übergeordneten Führungskräften und/oder überschreitet teilweise den eigenen Entscheidungsspielraum und/oder trifft teilweise Fehlentscheidungen.</p> <p>Vertritt die eigene Meinung nicht konsequent und ändert diese bei Widerständen häufig ab bzw. beharrt auf der eigenen Meinung ohne auf andere Argumente einzugehen.</p> <p>Konzentriert sich sehr oft auf die Sachaufgaben und nimmt Führungsverantwortung nicht ausreichend wahr.</p>
Beschreibung Ist \triangleq Soll	2 Grundlegend vorhanden	<p>Formuliert und erklärt Vorgaben, Aufträge und/oder Ziele klar.</p> <p>Vorhandene Handlungsspielräume und -möglichkeiten werden in der Regel genutzt.</p> <p>Trifft die notwendigen Entscheidungen und begründet sie.</p> <p>Vertritt Entscheidungen und die eigene Meinung.</p>
	3 Ausgeprägt vorhanden	<p>Formuliert und erklärt Vorgaben, Aufträge und/oder Ziele stets klar.</p> <p>Nimmt Verantwortung und Führung von sich aus wahr und nutzt Handlungsspielräume und -möglichkeiten.</p> <p>Trifft die notwendigen Entscheidungen und kann andere davon überzeugen.</p> <p>Vertritt Entscheidungen und die eigene Meinung auch gegen Widerstände, bleibt dabei sachlich und offen für Argumente.</p>
	4 Stark ausgeprägt vorhanden	<p>Formuliert und erklärt Vorgaben, Aufträge und/oder Ziele stets klar.</p> <p>Nimmt Verantwortung und Führung von sich aus wahr, nutzt Handlungsspielräume und -möglichkeiten und stellt sich herausfordernden Aufgaben. Nimmt eine aktive Rolle ein, um Ziele zu erreichen oder weiter zu entwickeln.</p> <p>Trifft auch schwierige und weitreichende Entscheidungen und kann andere davon überzeugen. Dabei werden personelle und soziale Fragen mitbedacht.</p> <p>Vertritt Entscheidungen und die eigene Meinung auch gegen Widerstände, bleibt dabei sachlich und offen für Argumente auch unter schwierigen Rahmenbedingungen.</p>
	5 Sehr stark ausgeprägt vorhanden	<p>Formuliert und erklärt Vorgaben, Aufträge und/oder Ziele stets klar.</p> <p>Nimmt Verantwortung und Führung von sich aus wahr, nutzt alle Handlungsspielräume und -möglichkeiten und sucht und stellt sich besonders herausfordernden Aufgaben. Nimmt eine aktive Rolle ein, um Ziele zu erreichen oder weiter zu entwickeln und kann andere dafür motivieren.</p> <p>Trifft auch schwierige und weitreichende Entscheidungen zeitnah und sicher und kann andere davon überzeugen. Dabei werden personelle und soziale Fragen mitbedacht.</p> <p>Vertritt Entscheidungen und die eigene Meinung auch gegen Widerstände, bleibt dabei sachlich und offen für Argumente auch in sehr konflikträchtigen und belastenden Situationen.</p>
Ist	6 Nicht zu übertreffen	<p>Formuliert und erklärt Vorgaben, Aufträge und/oder Ziele stets klar und begeistert andere für diese.</p> <p>Nimmt Verantwortung und Führung von sich aus wahr, nutzt alle Handlungsspielräume und -möglichkeiten und sucht und stellt sich gerne besonders herausfordernden Aufgaben. Nimmt stets eine aktive Rolle ein, um Ziele zu erreichen oder weiter zu entwickeln und kann andere dafür motivieren.</p>

		<p>Trifft auch schwierige und weitreichende Entscheidungen unter Einbeziehung personeller und sozialer Fragen stets zeitnah, vorausschauend und sicher.</p> <p>Vertritt Entscheidungen und die eigene Meinung auch bei unüberwindbar scheinenden Gegensätzen und spannungsgeladenen Konfliktsituation und bleibt dabei unverändert sachlich und findet einen Konsens.</p>
--	--	---

Anlage 4 zu Kapitel II: Kurzübersicht Verfahrensablauf nach Kapitel II

1. Erstellen des Soll-Profiles bezogen auf die Stelle und die Besoldungs-/ Entgeltgruppe der Dienstkraft durch die*den Entwurfsverfasser*in möglichst vor Beginn des Beurteilungszeitraumes.
2. Abstimmen des Soll-Profiles mit der*dem Beurteiler*in.
3. Bekanntgeben des Soll-Profiles an die Dienstkraft möglichst vor Beginn des Beurteilungszeitraumes gegen Unterschrift.
4. Erstellen des Ist-Profiles der Dienstkraft grundsätzlich nach Ablauf des Beurteilungszeitraumes.
5. Durchführen des Soll-Ist-Abgleichs (Berücksichtigung aller den Beurteilungszeitraum betreffenden Soll-Profile) und insbesondere Erläuterungen in Bemerkungsspalte bei positiven und negativen Deltas
6. Bilden des Gesamturteils und Fertigstellen des Entwurfs der dienstlichen Beurteilung.
7. Vorbereiten des Entwurfsgesprächs durch die*den Entwurfsverfasser*in, ggf. bereits Zuleitung des Entwurfs an die Dienstkraft.
8. Durchführen des Entwurfsgesprächs (es gelten Kapitel I, Ziffern 7.1 und 7.2)
9. Möglichkeit der Dienstkraft zur Stellungnahme zum Entwurf der dienstlichen Beurteilung innerhalb von drei Wochen ab dem Entwurfsgespräch.
10. Erstellen des endgültigen Entwurfs (ggf. mit Änderungen), schriftliche Information der Dienstkraft (durch Kopie oder Abdruck).
11. Ggf. Durchführen des Beurteilungsgesprächs (es gilt Kapitel I, Ziffer 7.3).
12. Eröffnen der Beurteilung (es gilt Kapitel I, Ziffer 7.4).

Anlage 5 zu Kapitel II: Von der Beurteilungspflicht ausgenommene Berufsgruppen

- Amtliche Tierärzt*innen und amtliche Fachassistent*innen
- Arbeitnehmer*innen in medizinischen Hilfsberufen und medizinisch-technischen Berufen (z.B. medizinisch-technische Laboratoriumsassistent*innen (ehemals Laborassistent*innen), Dokumentar*innen, Hygienekontrolleur*innen (ehemals Gesundheitsaufseher*innen), medizinisch-technische Laboratoriumsassistent*innen (ehemals med.-techn. Laborassistent*innen) bzw. Radiologieassistent*innen, Röntgenassistent*innen, med. Dokumentationssassistent*innen, Notfallsanitäter*innen (ehemals Rettungsassistent*innen), Diätassistent*innen, (Zahn-)Medizinische Fachangestellte (ehemals (Zahn-)Arzthelfer*innen); Familienhebammen/-entbindungspfleger*innen; Ergotherapeut*innen
- Arbeitnehmer*innen im Pflegedienst (z.B. Gesundheits- und Kinderkrankenpfleger*innen (ehemals (Kinder-) Krankenschwester/-pfleger), Altenpfleger*innen, Gesundheits- und Krankenpflegehelfer*innen (ehemals (Kranken-)Pflegehelfer*innen)
- Arbeitnehmer*innen im technischen Theaterbereich
- Baumeister*innen im landwirtschaftlichen Betrieb, Landwirt*innen und Forstwirtinnen
- Fachangestellte für Medien- und Informationsdienste, Fachrichtung Bibliothek (ehemals Bibliotheksassistent*innen), Fachangestellte für Medien und Informationsdienste – FAMI
- Bibliothekstechnischer Dienst
- Chemikant*innen
- Medientechnolog*innen (ehemals Drucker*innen und Buchbinder*innen)
- Elektrohandwerker*innen (z.B. Elektroniker*innen – Energie- und Gebäudetechnik, Elektroanlagenmonteur*innen, Elektroniker*innen – Gebäude- und Infrastruktursysteme (ehemals Elektromonteur*innen), Elektrofacharbeiter*innen, Systemelektroniker*innen, Elektroniker*innen – Automatisierungstechnik (Handwerk) (ehemals Elektromechaniker*innen), Elektroniker*innen der Fachrichtungen Energie- und Gebäudetechnik, Automatisierungstechnik (Handwerk) (ehemals Elektroinstallateur*innen), Elektroniker*innen – Automatisierungstechnik (Industrie) (ehemals Mess- und Regelmechaniker*innen), Elektroniker*innen – Geräte und Systeme, Elektroniker*innen - Informations- und Systemtechnik, IT-Systemelektroniker*innen (ehemals Kommunikationselektroniker*innen), Elektroniker*innen der Fachrichtungen Automatisierungstechnik, Betriebstechnik, Gebäude- und Infrastruktursysteme (ehemals Energieelektroniker*innen), Elektroniker*innen – Geräte und Systeme, Elektroniker*innen - Automatisierungstechnik (ehemals Industrieelektroniker*innen), sonstige Berufe der Elektrotechnik)
- Fachärzt*innen für Arbeitsmedizin und Ärzt*innen mit der Zusatzbezeichnung Betriebsmedizin (Beamte*innen sind weiterhin beurteilungspflichtig)
- Gärtner*innen und sonstige Gartenbauberufe, Florist*innen
- Handwerker*innen im Bereich Kanalinspektion
- Kinderpfleger*innen
- Kraftfahrer*innen
- Kraftfahrzeugfacharbeiter*innen (z.B. Kfz-Mechatroniker*innen, Kraftfahrzeugmechatroniker*innen (ehemals Kfz-Mechaniker*innen, Kfz-Schlosser*innen, Kfz-Elektriker*innen), Land- und Baumaschinenmechatroniker*innen (ehemals Landmaschinenmechaniker*innen),
- Kraftwerker*innen
- Küchenfachpersonal (z.B. Hauswirtschaftsleitungen, Hauswirtschaftler*innen, Betriebswirt*innen (Fachschule) – Hauswirtschaft, Köch*innen)
- Fahrzeuglackierer*innen, Maler*innen und Lackierer*innen
- Maurer*innen
- Metallhandwerker*innen (z.B. Metallbauer*innen – Metallgestaltung (ehemals Schlosser*innen), Anlagenmechaniker*innen, Industriemechaniker*innen, Konstruktionsmechaniker*innen (ehemals Betriebsschlosser*innen), Anlagenmechaniker*innen – Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik (ehemals (Zentral-)Heizungs- und Lüftungsbauarbeiter*innen), Feinwerkmechaniker*innen (ehemals Dreher*innen, Feinmechaniker*innen), Industriemechaniker*innen, Klempner*innen (ehemals Spengler*innen), Werkzeugmechaniker*innen (ehemals Werkzeugmacher*innen), Anlagenmechaniker*innen – Sanitär-, Heizungs- und

Klimatechnik (ehemals Gas- und Wasserinstallateur*innen), sonstige Berufe der Metallbe- und Metallverarbeitung, sonstige Maschinen- und Metallbauberufe, sonstige Berufe der Heizungs-, Lüftungs-, Sanitär-, Ver- und Entsorgungstechnik)

- Musiker*innen der Münchner Philharmoniker
- Schreiner*innen und Tischler*innen
- Straßenbauhandwerker*innen, Straßenbauer*innen
- Straßenbegeher*innen
- Fachkräfte für Kreislauf- und Abfallwirtschaft (ehemals Ver- und Entsorger*innen mit Fachrichtung Abfall)
- Fachkräfte für Abwassertechnik (ehemals Ver- und Entsorger*innen mit Fachrichtung Abwasser), Fachkräfte für Rohr-, Kanal- und Industrieservice
- Wasserbauer*innen
- Zimmerer*innen

Tarifbeschäftigte, die in Meister*innen-, Techniker*innen- und Ingenieur*innenfunktionen eingesetzt sind, sind von den Ausnahmen nicht betroffen. Dies gilt nicht für Arbeitnehmer*innen im technischen Theaterbereich.

Kapitel III

Regelungen zur dienstlichen Beurteilung nach dem MKM-TMS-Beurteilungssystem (gültig ab dem Go-Live der TMS)

Diese Regelungen gelten ab dem jeweiligen Zeitpunkt des Go-Live der TMS, s. Präambel auf Seite 9

1. Zweck der Beurteilung

Mit der Beurteilung sollen in systematischer Weise die Voraussetzungen und Kenntnisse, der Arbeitserfolg der Sachaufgaben und - soweit einschlägig - auch der Führungsaufgaben, die Zusammenarbeit/ Kommunikationsfähigkeit und Verwendungseignung von Mitarbeiter*innen erfasst werden.

Die Beurteilung ist ein Instrument der unmittelbaren Personalverantwortung der Vorgesetzten zur Personalführung und Personalplanung. Im Personalauswahlverfahren ist die Beurteilung ein wichtiges Auswahlkriterium.

In der periodischen Beurteilung wird die Leistungsentwicklung der zurückliegenden Jahre dargestellt und darauf aufbauend, eine Einschätzung des Potenzials der*des Mitarbeiter*in gegeben. Die Darstellung der Leistungsentwicklung ist nur dann den Beschäftigten eine Unterstützung zur realistischen Selbsteinschätzung und zur selbstständigen Weiterplanung des beruflichen Fortkommens, wenn die Vorgesetzten regelmäßig mit Mitarbeiter*innen deren Arbeitsleistung und ggf. Möglichkeiten einer Qualitätssteigerung besprechen. Dies kann u.a. im jährlichen Mitarbeitergespräch/Prämiengespräch erfolgen. Eine Rückmeldung, die sich auf die periodische Beurteilung reduziert, verfehlt ihre Wirkung.

Eine Konfliktbewältigung ist zeitnah und außerhalb eines Beurteilungsverfahrens anzugehen. Auf die stadtweiten Konzepte und Dienstvereinbarungen, die insbesondere die Themen Mobbing, Schikane und Konflikte behandeln, sowie auf das Mediationsangebot wird verwiesen.

2. Inhalt der Beurteilung

Für den Inhalt einer dienstlichen Beurteilung für Beamt*innen bestehen gesetzlich festgelegte Mindestanforderungen. Diese sind im Gesetz über die Leistungslaufbahn und die Fachlaufbahnen der bayerischen Beamten und Beamtinnen (Leistungslaufbahngesetz – LlbG) beschrieben. Insbesondere gibt Art. 58 LlbG Aufschluss über den Inhalt der dienstlichen Beurteilung. Die Beurteilung muss eine Beschreibung der Aufgaben der Dienstkraft aufweisen sowie eine Beurteilung der Merkmale Eignung, Befähigung und fachliche Leistung enthalten und darüber hinaus eine Äußerung zur dienstlichen Verwendbarkeit der Dienstkraft (Verwendungseignung) abgeben.

Ausgangspunkt für die Beurteilung ist stets das im Beurteilungszeitraum wahrgenommene Tätigkeitsgebiet und dessen Aufgaben (Anforderungsprofil). Die Darstellung des Tätigkeitsgebietes oder/und der Aufgaben soll schwerpunktmäßig geschehen und auf der Grundlage einer aktuellen Stellenbeschreibung/Arbeitsplatzbeschreibung/Tätigkeitsbeschreibung erfolgen.

Die fünf möglichen Gesamturteile lauten:

- übertrifft die Anforderungen in herausragender Weise
- übertrifft deutlich die Anforderungen
- erfüllt die Anforderungen in vollem Umfang
- erfüllt die Anforderungen teilweise
- erfüllt die Anforderungen unzureichend.

Das Gesamturteil für die Leistung, die alle Anforderungen des Arbeitsplatzes erfüllt, also die „Normalleistung“, liegt in der Mitte der Skala. Sowohl nach unten als auch nach oben stehen – jeweils abgestuft –

schwächere oder bessere Gesamturteile zur Bewertung der Leistung zur Verfügung.

Als **Orientierungshilfe** gilt, dass im Normalfall nicht mehr als die Hälfte der Beurteilungen mit einem Gesamturteil der ersten und zweiten Bewertungsstufe verbunden sein können.

Die Erzielung eines einheitlichen Beurteilungsmaßstabs ist wesentliche Voraussetzung für ein sachgerechtes Beurteilungswesen.

Um dies zu gewährleisten, werden zu Zwecken des stadtweiten Controllings durch das Personal- und Organisationsreferat Beurteilungsübersichten auf der Grundlage der vorläufigen Gesamturteile generiert. Diese dienen ausschließlich dem Zweck sicherzustellen, dass zeitgerecht alle Beurteilungen in paul@ eingepflegt sind und dass der Beurteilungsmaßstab, der vor dem Beurteilungsjahr durch den Oberbürgermeister festgelegt wird, stadtweit einheitlich angewandt wird. Den Referaten und Eigenbetrieben werden ihre jeweiligen vorläufigen Beurteilungsergebnisse auf Basis der geplanten Gesamturteile als summarische Auswertung ohne Beziehbarkeit auf die beurteilten Beschäftigten zur Verfügung gestellt, getrennt nach den Kriterien Geschlecht, Arbeitszeit und Qualifikationsebene. Die Beurteilungsübersichten enthalten keine individuellen Beurteilungsinhalte.

Zudem überprüft die Beurteilungskommission die im Beurteilungsjahr abgegebenen Beurteilungen anhand einer Häufigkeitsverteilung der erteilten Gesamturteile, insbesondere hinsichtlich des Beurteilungsmaßstabes und der Ausgewogenheit. Sie berät über Steuerungsmaßnahmen und gibt entsprechende Empfehlungen ab. Dafür werden vom Personal- und Organisationsreferat Übersichten erstellt, die die Beurteilungen nach folgenden Merkmalen erfassen:

- Gesamturteile
- Qualifikationsebenen
- Fachlaufbahnen
- Besoldungs- und Entgeltgruppen
- Geschlecht
- Vollzeit- bzw. Teilzeitkräfte
- Führungsfunktion
- Feststellungsvermerk für die Ausbildungsqualifizierung/modulare Qualifizierung

- Schwerbehinderung.

Das Personal- und Organisationsreferat erstellt den Beurteilungsbericht und wertet die erhobenen Daten anonymisiert aus. Beurteilungsbericht und Analyse, die nur summarische Daten ohne Beziehbarkeit auf die beurteilten Beschäftigten enthalten, werden in der Beurteilungskommission behandelt.

Die Fachreferate organisieren in eigener Verantwortung vor Beginn des Beurteilungsjahres Treffen mit allen Beurteiler*innen ihres Referates, um

- die referatsinternen Beurteilungsergebnisse des letzten Beurteilungsjahres zu spiegeln und
- den Beurteilungsmaßstab einheitlich anzuwenden.

Die Fachreferate setzen sich mit ihren konkreten referatsinternen Beurteilungsergebnissen auseinander und reflektieren ihre Ergebnisse mit den stadtweiten Beurteilungsergebnissen. Die Verteilung der Feststellungsvermerke für die Ausbildungsqualifizierung/modulare Qualifizierung ist einzubeziehen. Festgestellte Unterschiede sind konkret anzusprechen und zu analysieren. Dabei sind gruppenspezifische Strukturen des Referates (z.B. prägende Fachrichtung, Anteil an Vollzeit- und Teilzeitkräften) zu beachten.

Nicht leistungsgerechten Beurteilungsunterschieden ist entgegen zu wirken.

Die Gesprächsrunden dienen ferner dem Austausch der Sichtweisen zu Anforderungen und Leistungserwartungen. Die Auseinandersetzung mit der Anforderung eines einheitlichen Beurteilungsmaßstabes kann insbesondere in Verbindung mit der Reflexion und Analyse der Beurteilungsergebnisse des letzten Beurteilungsjahres und anhand von abstrakten Fallbeispielen und deren Bewertung stattfinden. Die Beurteiler*innen geben die Erkenntnisse an die Entwurfsverfasser*innen in geeigneter Weise weiter.

Für das individuelle Beurteilungsverfahren ergibt sich aus den oben genannten Regelungen kein Aufhebungstatbestand bzw. Aufhebungsanspruch.

Wenn auch die laufbahnrechtlichen Beurteilungsvorgaben für Arbeitnehmer*innen

unmittelbar keine Anwendung finden, müssen im Interesse eines einheitlichen Handelns bei der Landeshauptstadt München und der notwendigen Vergleichbarkeit der dienstlichen Leistungen die gleichen Beurteilungskriterien auch für Arbeitnehmer*innen angewandt werden.

Die nachstehenden Regelungen gelten daher - soweit im einzelnen nichts anderes bestimmt ist - auch für Arbeitnehmer*innen, ohne dass es einer besonderen Erwähnung bedarf.

3. Zu beurteilender Personenkreis

Diese Richtlinien regeln die dienstliche Beurteilung der Beamt*innen und Arbeitnehmer*innen der Landeshauptstadt München. Ausgenommen sind einzelne Beschäftigtengruppen, für die spezielle Beurteilungsrichtlinien bestehen (z.B. Lehrkräfte, Erzieher*innen).

Von der periodischen Beurteilung ausgenommen sind Beamt*innen und Arbeitnehmer*innen, die zum Beurteilungsstichtag das 63. Lebensjahr vollendet haben. Eine dienstliche Beurteilung der Tätigkeit erfolgt in diesem Fall nur auf Antrag der Dienstkraft.

3.1 Beamt*innen

Der Beurteilung unterliegen grundsätzlich alle Beamt*innen bis zur Besoldungsgruppe A 16.

Von der periodischen Beurteilung sind ausgenommen:

- Beamt*innen auf Widerruf im Vorbereitungsdienst;
- Beamt*innen während der Probezeit sowie
- Beamt*innen, denen spätestens am letzten Tag des Beurteilungszeitraums ihr Antrag auf Altersteilzeit bewilligt wurde.

3.2 Arbeitnehmer*innen

Periodische Beurteilungen sind für Tarifbeschäftigte der Entgeltgruppen 6 TVÖD und

höher sowie für Beschäftigte mit Sonderdienstvertrag bis E 15Ü und vergleichbarer tariflicher Eingruppierung zu erstellen.

Von der periodischen Beurteilung sind ausgenommen:

- sog. geringfügig Beschäftigte;
- befristet Beschäftigte;
- Beschäftigte, denen spätestens am letzten Tag des Beurteilungszeitraums ihr Antrag auf Altersteilzeit bewilligt wurde; sowie
- alle Arbeitnehmer*innen, die in der Anlage „Von der Beurteilungspflicht ausgenommene Berufsgruppen“ aufgeführt sind.

In Ausnahmefällen können vom Personal- und Organisationsreferat, den sonst zuständigen Personalstellen bzw. den Personalstellen der Eigenbetriebe dienstliche Beurteilungen für Dienstkräfte angefordert werden, die nicht der periodischen Beurteilung unterliegen.

3.3 Menschen mit Schwerbehinderung

Menschen mit Schwerbehinderung benötigen zur Erbringung gleichwertiger Leistungen im Verhältnis zu Nichtbehinderten oft einen größeren persönlichen Einsatz.

Bei der Beurteilung der Leistung von Menschen mit Schwerbehinderung ist daher eine etwaige Minderung der Arbeits-, Einsatz- und Verwendungsfähigkeit durch die Behinderung wohlwollend zu berücksichtigen; insoweit feststellbare Beschränkungen dürfen sich auf das Gesamturteil nicht nachteilig auswirken.

Den Menschen mit Schwerbehinderung ist unter Beachtung dieses Grundsatzes nach Möglichkeit das Gesamturteil zuzuerkennen, das sie erhalten würden, wenn ihre Arbeits-, Einsatz- und Verwendungsfähigkeit nicht durch die Behinderung gemindert wäre. Der Umfang der Arbeitsleistung darf das Beurteilungsergebnis, soweit es auf behinderungsbedingter Minderung beruht, nicht negativ beeinflussen.

Eignung, Befähigung und Leistung der Menschen mit Schwerbehinderung sind objektiv zu bewerten. Minderleistungen, die auf der

Behinderung beruhen, sind grundsätzlich zu vermerken.

Die örtliche Schwerbehindertenvertretung ist auf Antrag der Dienstkraft vor Eröffnung der dienstlichen Beurteilung durch Zuleitung einer Kopie der Beurteilung zu unterrichten. Hierüber ist in den bei der Dienststelle geführten Unterlagen ein entsprechender Nachweis aufzunehmen. Dieser Antrag ist schriftlich bei der Dienststelle zu stellen. Die betreffenden Dienstkräfte sind schriftlich auf ihr Antragsrecht durch das Fachreferat hinzuweisen.

Diese Regelungen sind auf Personen, die eine Gleichstellung nachweisen, entsprechend anzuwenden.

3.4 Mitglieder von Personalvertretungen

Aus Anlass einer Freistellung (100%) werden Mitglieder von Personalvertretungen beurteilt, sofern eine beurteilungsfähige Dienstleistung von mindestens einem Jahr vor der Freistellung vorliegt. Diese periodische Beurteilung in Sonderfällen erfolgt schnellstmöglich nach Beginn der Freistellung.

Es wird darauf hingewiesen, dass die Tätigkeit als Personalratsmitglied nicht bewertet werden darf.

Diese Regelung gilt auch für vergleichbare Funktionen wie z.B. die Vertrauenspersonen der Menschen mit Schwerbehinderung oder der Jugendvertretungen.

4. Arten der Beurteilung

4.1 Periodische Beurteilung

Nach Art. 56 LlbG sind periodische Beurteilungen einer verbeamteten Dienstkraft mindestens alle drei Jahre zu erstellen. Die Beurteilung erfolgt in einem einheitlichen Beurteilungsjahr (d.h. im Jahr nach Ablauf des Beurteilungszeitraums).

Der Beurteilungszeitraum wird für alle Beschäftigtengruppen einheitlich auf drei Jahre festgelegt (jeweils 01.01. bis 31.12., z.B. 01.01.2022 bis 31.12.2024). Eine Bezugnahme auf frühere Beurteilungen ist

unzulässig, eine weitgehende wörtliche Übernahme zu vermeiden.

Voraussetzung für die periodische Beurteilung ist, dass insgesamt ein beurteilungsfähiger Zeitraum von einem Jahr im Beurteilungszeitraum vorliegt.

Nach Ablauf der beamtenrechtlichen Probezeit erfolgt die erste periodische Beurteilung in dem darauffolgenden einheitlichen Beurteilungsjahr, sofern ein beurteilungsfähiger Zeitraum von einem Jahr vorliegt. Der Beurteilungszeitraum beginnt ab dem Ende der Probezeit, nicht ab dem Datum der Probezeitbeurteilung.

Die eröffneten periodischen Beurteilungen sind gemäß der Zeitschiene zur dienstlichen Beurteilung für das jeweilige Beurteilungsjahr bis zum **31.10.** beim Personal- und Organisationsreferat, den sonst zuständigen Personalstellen bzw. den Eigenbetrieben abzugeben. Diese Frist ist zwingend einzuhalten; eine Nichteinhaltung kann einen dienstrechtlichen Verstoß darstellen und dienstaufsichtliche Maßnahmen nach sich ziehen. Auf die Rechtmäßigkeit der dienstlichen Beurteilung hat dies jedoch keine Auswirkung.

Periodische Beurteilungen, die im Rahmen von Recruitingverfahren durch das Personal- und Organisationsreferat angefordert werden, sind unverzüglich zu erstellen und abzugeben.

Periodische Beurteilung in Sonderfällen

4.1.1 Beamt*innen der 1. Qualifikationsebene, bei denen im letzten Jahr des Beurteilungszeitraumes die Probezeit endet, erhalten aus Gründen der Personalentwicklung ein Jahr nach der Probezeitbeurteilung eine periodische Beurteilung. Der Beurteilungszeitraum beginnt am Tag nach Ablauf der Probezeit und beträgt ein Jahr.

4.1.2 Beamt*innen der 2. Qualifikationsebene erhalten aus Gründen der Personalentwicklung ein Jahr nach der Probezeitbeurteilung eine periodische Beurteilung. Der Beurteilungszeitraum beginnt am Tag nach Ablauf der Probezeit und beträgt ein Jahr. Dies gilt nicht für Beamt*innen der Fachlaufbahn Naturwissenschaft

und Technik, die der LbV-Feuerwehr und der ZAPO-Feuerwehr bzw. den künftigen Rechtsverordnungen, die diesen beiden Vorschriften nachfolgen, unterliegen.

4.1.3 Beamt*innen der Fachlaufbahn Naturwissenschaft und Technik, die der Verordnung über den fachlichen Schwerpunkt feuerwehrtechnischer Dienst – FachV-Fw – bzw. den künftigen, diese ersetzenden Rechtsverordnungen unterliegen, die im ersten Jahr nach Ablauf des regelmäßigen Beurteilungszeitraums vom Statusamt A 8 nach A 9 befördert werden, erhalten eine periodische Beurteilung nach Ablauf der Hälfte des regelmäßigen Beurteilungszeitraumes.

Beispiel: Beförderung nach A 9 spätestens bis zum 31.12.2022; periodische Beurteilung zu erstellen ab dem 01.07.2023, die den Beurteilungszeitraum 01.01.2022 bis 30.06.2023 erfasst.

4.1.4 Für Beamt*innen, die im letzten Jahr des Beurteilungszeitraumes den Aufstieg von der 2. in die 3. Qualifikationsebene/ die Ausbildungsqualifizierung in der Fachlaufbahn Verwaltung und Finanzen für die 3. Qualifikationsebene absolviert haben (nicht modulare Qualifizierung), wird eine periodische Beurteilung erstellt mit einem Beurteilungszeitraum von einem Jahr ab der Ernennung zur Verwaltungsinspektor*in bzw. Verwaltungsoberinspektor*in.

4.1.5 Für Dienstkräfte, die im letzten Jahr des Beurteilungszeitraums ihren Dienst nach Elternzeit oder unbezahlter Beurlaubung bzw. Freistellung antreten und insgesamt kein volles Jahr Dienstleistung im Beurteilungszeitraum erbracht haben, ist ein Jahr nach Dienstantritt eine periodische Beurteilung zu erstellen. Der Beurteilungszeitraum beginnt am Tag des Dienstantritts und beträgt ein Jahr.

4.1.6 Beamt*innen, die im ersten Jahr nach Ablauf des regelmäßigen Beurteilungszeitraums vom Statusamt A 11 nach A 12 befördert werden,

erhalten eine periodische Beurteilung nach Ablauf der Hälfte des regelmäßigen Beurteilungszeitraumes. Beispiel: Beförderung nach A 12 spätestens bis zum 31.12. 2022; periodische Beurteilung zu erstellen ab dem 01.07.2023, die den Beurteilungszeitraum 01.01.2022 bis 30.06.2023 erfasst.

4.1.7 Lehrkräfte, die vom Schulverwaltungsdienst in den Lehrdienst wechseln, erhalten zum Zeitpunkt des Wechsels eine periodische Beurteilung nach diesen Richtlinien unter den Voraussetzungen des Kapitels I, C. II. 8.3. der Beurteilungsrichtlinien für die Lehrkräfte bei der Landeshauptstadt München.

4.1.8 Mitglieder von Personalvertretungen nach Beginn der Freistellung, s. Ziffer 3.4.

4.2 Probezeiteinschätzung

Nach der Hälfte der Probezeit (d.h. nach einem Jahr) ist nach Maßgabe des Leistungslaufbahngesetzes eine Einschätzung der Eignung, Befähigung und fachlichen Leistung vorzunehmen.

Die Probezeiteinschätzung wird von der personalführenden Stelle (Personal- und Organisationsreferat, Kreisverwaltungsreferat für den Feuerwehrdienst) bei der Dienststelle angefordert.

Inhaltlich und im Verfahren entspricht die Probezeiteinschätzung im Wesentlichen der periodischen Beurteilung (s. zum Vergleichsmaßstab Ziffer 4.3).

Sofern an dem erfolgreichen Abschluss der Probezeit Zweifel bestehen, sind diese, ihre Ursachen und die Möglichkeiten der Abhilfe deutlich herauszustellen.

Falls eine Verkürzung der Probezeit auf ein Jahr in Betracht kommt (Art. 36 Abs. 1 bis 3 LlbG), ist statt der Probezeiteinschätzung eine Probezeitbeurteilung zu erstellen.

4.3 Probezeitbeurteilung

Beamt*innen auf Probe sind nach Maßgabe des Leistungslaufbahngesetzes vor Ablauf der zweijährigen Probezeit zu beurteilen.

Die Probezeitbeurteilung wird von der personalführenden Stelle (Personal- und Organisationsreferat, Kreisverwaltungsreferat für den Feuerwehrdienst) bei der Dienststelle angefordert. Der dabei gesetzte Termin ist einzuhalten.

Der durch die Probezeitbeurteilung erfasste Zeitraum (ab Beginn der Probezeit) ist nicht in die periodische Beurteilung einzubeziehen.

Inhaltlich und im Verfahren entspricht die Probezeitbeurteilung im Wesentlichen der periodischen Beurteilung, wobei zu beachten ist, dass der Vergleichsmaßstab jeweils ein anderer ist (nur Probezeitbeamt*innen einerseits und regelmäßig alle Dienstkräfte der gleichen Besoldungs-/Entgeltgruppe und Fachlaufbahn, sowie, soweit gebildet, desselben fachlichen Schwerpunkts andererseits).

Die Probezeitbeurteilung hat mit der Feststellung darüber abzuschließen, ob sich die Dienstkraft während der Probezeit bewährt hat und ob sie für die Übernahme in das Beamtenverhältnis auf Lebenszeit geeignet ist.

Bei der Verlängerung der Probezeit ist nur der Zeitraum ab der vorhergehenden Probezeitbeurteilung bis zum Ende der Probezeitverlängerung zu beurteilen. Für die Frage der abschließenden Bewährungsfeststellung ist nach einer vorangegangenen Verlängerung der Probezeit die Zeit ab Beginn der Probezeit zugrunde zu legen, wobei die während der Verlängerung der Probezeit gezeigten Leistungen ausschlaggebende Bedeutung haben.

4.4 Zwischenbeurteilung

Zwischenbeurteilungen sind zu erstellen,

- 4.4.1** wenn die Dienstkraft mindestens ein Jahr nach dem Ende des der letzten dienstlichen Beurteilung zugrundeliegenden Zeitraums oder der Probezeit beurlaubt oder vom Dienst freigestellt wird. Der Zeitraum der Beurlaubung, Elternzeit oder sonstigen Freistellung muss dabei mehr als ein

Jahr betragen. Diese Zwischenbeurteilung wird nicht vom Personal- und Organisationsreferat, den sonst zuständigen Personalstellen bzw. Personalstellen der Gesellschaften und Eigenbetriebe angefordert.

- 4.4.2** für Beamt*innen, die mindestens ein Jahr nach dem Ende des der letzten dienstlichen Beurteilung zugrunde liegenden Zeitraums oder der Probezeit zu einem anderen Dienstherrn wechseln.

- 4.4.3** auf Antrag einer Dienstkraft, die in der letzten periodischen Beurteilung das vierte bzw. fünfte Gesamturteil erhalten hat. Der Antrag kann einmalig im Beurteilungszeitraum frühestens 1,5 Jahre nach Ende des letzten Beurteilungszeitraumes bei der*dem zuständigen Beurteiler*in gestellt werden.

- 4.4.4** für beurteilungspflichtige, bislang befristet beschäftigte Dienstkräfte, deren Arbeitsverhältnis nach einem Jahr oder später entfristet wird. Der Zeitraum der Zwischenbeurteilung beginnt ab dem Zeitpunkt der Einstellung und endet am letzten Tag des befristeten Arbeitsverhältnisses.

- 4.4.5** aus besonderem Anlass im Einzelfall. Kein besonderer Anlass ist insbesondere eine beabsichtigte Bewerbung auf eine andere Stelle.

Zwischenbeurteilungen sind in eine spätere periodische Beurteilung einzuarbeiten und bei der Bildung des Gesamturteils zu berücksichtigen. Soweit nichts Anderes bestimmt ist, werden sie ausschließlich vom Personal- und Organisationsreferat, den sonst zuständigen Personalstellen bzw. den Personalstellen der Eigenbetriebe angefordert. Der dabei gesetzte Termin ist einzuhalten.

Inhaltlich und im Verfahren entspricht die Zwischenbeurteilung im Wesentlichen der periodischen Beurteilung.

Wenn in dem Zeitraum von der Zwischenbeurteilung bis zum Ende des nächsten Beurteilungszeitraumes keine Arbeitsleistung erbracht wurde, ist trotzdem eine periodische Beurteilung zu erstellen. Die Dienstkraft hat die Möglichkeit, eine schriftliche

Stellungnahme abzugeben. Das Entwurfsge-
spräch findet nur auf Wunsch der Dienstkraft
statt.

5. Beurteilungsbeitrag

Beurteilungsbeiträge sind in den folgenden
drei Fällen zu erstellen:

- nach Umsetzung/vorübergehendem
Einsatz (bisher: Abordnung) der
Dienstkraft;
- bei Wechsel der*des Entwurfsverfas-
serin*Entwurfsverfassers;
- bei Freistellung für Projektarbeit.

Für alle drei Fälle von Beurteilungsbeiträgen
gilt:

Der Inhalt des Beurteilungsbeitrags entspricht
im Wesentlichen dem der periodischen Beur-
teilung.

Der Entwurf des Beurteilungsbeitrags wird
der Dienstkraft zugeleitet.

Die Dienstkraft kann innerhalb einer Woche
eine schriftliche Stellungnahme abgeben.

Der finale Beurteilungsbeitrag soll durch
die*den Entwurfsverfasser*in des Beurtei-
lungsbeitrages und die*den Beurteiler*in un-
terzeichnet werden.

Nach der Unterzeichnung wird der Beurtei-
lungsbeitrag der Dienstkraft (ohne Entwurfs-
/Beurteilungsgespräch, ohne förmliche Eröff-
nung) gegen Unterzeichnung bekannt gege-
ben.

Anschließend wird der Beurteilungsbeitrag
der beurteilenden Dienststelle zugeleitet, die
ihn am Ende des Beurteilungszeitraumes in
die nächste periodische Beurteilung einarbei-
tet.

Bei der Vergabe des Gesamturteils ist die
Orientierungshilfe einzuhalten. Der Beurtei-
lungsbeitrag hat präjudizierende Wirkung für
die nächste periodische Beurteilung. Eine
selbstständige Anfechtung des Beurteilungs-
beitrags ist nicht möglich.

Ist eine Zwischenbeurteilung erstellt worden,
so ist diese der Beurteilungsbeitrag.

5.1 Beurteilungsbeitrag nach Umsetzung/vorübergehendem Einsatz (bisher: Abordnung)

Nach einer Umsetzung ist die neue Dienst-
stelle für die Beurteilung zuständig. Die beur-
teilende Dienststelle bezieht einen alle Beur-
teilungsmerkmale enthaltenden Beurteilungs-
beitrag in die periodische Beurteilung mit ein,
den die bisherige Dienststelle zum Zeitpunkt
des Wechsels der Dienstkraft schriftlich zu er-
stellen hat.

Nach einem vorübergehenden Einsatz (bis-
her: Abordnung) bleibt die Dienststelle für die
Erstellung der Beurteilung zuständig, bei der
die Dienstkraft laut Stellenplan geführt wird.
Die Dienststelle, bei der die Dienstkraft vo-
rübergehend eingesetzt war, erstellt einen
Beurteilungsbeitrag.

Voraussetzung für die Erstellung des Beurtei-
lungsbeitrags ist, dass mindestens ein Jahr
beurteilungsfähiger Zeitraum an einer Dienst-
stelle (bei Umsetzungen an der bisherigen,
bei vorübergehenden Einsätzen an der
neuen Dienststelle) vorliegen muss. Anson-
sten ist eine mündliche Abstimmung zwischen
der für den Beurteilungsbeitrag zuständigen
Dienststelle (i.d.R. Entwurfsverfasser*in in
Abstimmung mit Beurteiler*in) und der Dienst-
stelle (i.d.R. Entwurfsverfasser*in), die am
Ende des Beurteilungszeitraums die periodi-
sche Beurteilung erstellt, ausreichend.

Zudem ist eine mündliche Rücksprache aus-
reichend, wenn die Dienstkraft innerhalb der
Dienststelle wechselt. Ein Wechsel innerhalb
der Dienststelle liegt vor, wenn er nicht mit ei-
ner Änderung in der Person der*des Beurtei-
lerin*Beurteilers verbunden ist.

5.2 Beurteilungsbeitrag bei Wechsel der*des Entwurfsverfas- serin*Entwurfsverfassers

Ein Beurteilungsbeitrag ist ebenfalls dann zu
erstellen, wenn die*der zuständige Entwurfs-
verfasser*in wegen längerer Beurlaubung, El-
ternzeit oder vorübergehendem Einsatz (bis-
her: Abordnung) von jeweils mehr als einem
Jahr, Umsetzung, Ruhestandversetzung oder
Ausscheiden aus städtischen Diensten die
Dienststelle verlässt.

Zu diesem Zeitpunkt hat sie*er für die zu beurteilenden Dienstkräfte einen schriftlichen Beurteilungsbeitrag zu fertigen, sofern ein beurteilungsfähiger Zeitraum von mindestens einem Jahr vorliegt.

Voraussetzung hierfür ist, dass die*der Entwurfsverfasser*in mindestens 1 Jahr Führungskraft an der Dienststelle war. Ansonsten ist eine mündliche Rücksprache zwischen der*dem bisherigen und der*dem neuen Entwurfsverfasser*in ausreichend.

Zudem ist eine mündliche Rücksprache ausreichend, wenn die*der Entwurfsverfasser*in innerhalb der Dienststelle wechselt. Ein Wechsel innerhalb der Dienststelle liegt vor, wenn er nicht mit einer Änderung in der Person der*des Beurteilerin*Beurteilers verbunden ist.

5.3 Beurteilungsbeitrag bei Freistellung für Projektarbeit

Für Tätigkeiten in einem Projekt, für das Dienstkräfte vom Dienst freigestellt wurden, ist ein Beurteilungsbeitrag zu erstellen.

Ein Projekt im Sinne dieser Regelung liegt vor, wenn in der Regel erst- oder einmalig sachlich begrenzte Aufgaben abteilungs- oder referatsübergreifender Natur mit einem definierten Beginn und Ende außerhalb der Liniertätigkeit übertragen werden.

Der Vergleichsmaßstab für den Beurteilungsbeitrag ist das statusrechtliche Amt.

Voraussetzung für die Erstellung eines schriftlichen Beurteilungsbeitrags ist, dass mindestens ein Jahr beurteilungsfähiger Zeitraum in einem Projekt vorliegen muss und die Mitarbeit im Projekt mehr als ein Viertel der individuellen Arbeitszeit ausmacht. Ansonsten ist eine mündliche Abstimmung ausreichend.

Der Beurteilungsbeitrag wird von der Projektleitung als Entwurfsverfasser*in unterschrieben.

Der Beurteilungsbeitrag ist zum Ende des (Teil)Projektes, spätestens bis zum Ende des Beurteilungszeitraums zu erstellen.

6. Anlassbeurteilung

Grundsätzlich ist während des laufenden periodischen Beurteilungszeitraums für den Leistungsvergleich im Rahmen eines Stellenbesetzungsverfahrens die letzte aktuelle periodische dienstliche Beurteilung zu verwenden.

In folgenden Fällen ist abweichend vom o.g. Grundsatz eine Anlassbeurteilung zu erstellen:

Höhergruppierung, Beförderung oder Rückgruppierung

Wenn sich während des laufenden periodischen Beurteilungszeitraums die tatsächlichen Grundlagen der Beurteilung aufgrund einer Höhergruppierung/Beförderung oder Rückgruppierung wesentlich verändert haben und zwischen dem Ende des letzten Beurteilungszeitraums und dem Ende der Bewerbungsfrist mindestens 24 Monate liegen, ist die weitere Verwendung der letzten periodischen dienstlichen Beurteilung ausnahmsweise nicht mehr sachgerecht und daher eine Anlassbeurteilung zu erstellen, es sei denn, es ist eine periodische Beurteilung zu erstellen.

Bewerber*innen ohne aktuelle dienstliche Beurteilung

Ebenso erhalten Bewerber*innen ohne aktuelle dienstliche Beurteilung eine Anlassbeurteilung, wenn zum Ende der Bewerbungsfrist ein beurteilungsfähiger Zeitraum von mindestens einem Jahr vorliegt, es sei denn, es ist eine periodische Beurteilung zu erstellen.

Bei der Erstellung einer Anlassbeurteilung ist Folgendes zu beachten:

Der Inhalt der Anlassbeurteilung entspricht dem der periodischen Beurteilung; wenn auf die letzte periodische Beurteilung Bezug genommen wird, sind auch ergänzende Äußerungen zu aktuellen Entwicklungen ausreichend.

Falls in der letzten periodischen Beurteilung eine Feststellung über die Eignung für die Ausbildungsqualifizierung/die modulare Qualifizierung getroffen worden ist, ist auch in der Anlassbeurteilung unter „Verwendungseignung“ des Beurteilungsbogens eine Aussage hierüber zu treffen.

Liegt während des für die Anlassbeurteilung maßgeblichen Beurteilungszeitraums eine der drei in Kapitel III Ziffer 5 genannten Fallkonstellationen vor, ist ein Beurteilungsbeitrag nach Kapitel III Ziffer 5 zu erstellen und in die Anlassbeurteilung einzuarbeiten.

Die*der Beurteiler*in bzw. die*der von dieser*diesem beauftragte Entwurfsverfasser*in oder die jeweilige Vertretung leitet der Dienstkraft den Entwurf der Anlassbeurteilung zu und erörtert ihn mit ihr.

Die Dienstkraft kann eine schriftliche Stellungnahme (in der Regel innerhalb von 2 Kalendarntagen) abgeben.

Die endgültige Anlassbeurteilung ist von der*dem Beurteiler*in und der*dem Entwurfsverfasser*in bzw. der jeweiligen Vertretung zu unterzeichnen.

Nach der Unterzeichnung wird die Anlassbeurteilung der Dienstkraft gegen Unterzeichnung bekannt gegeben.

Anschließend ist die Anlassbeurteilung dem Personal- und Organisationsreferat bzw. der sonst zuständigen Personalstelle unverzüglich, spätestens innerhalb einer Frist von zwei Wochen (= 10 Arbeitstage) ab Zugang der Aufforderung zur Erstellung, zuzuleiten. Die Nichteinhaltung der Frist hat auf die Rechtmäßigkeit der Anlassbeurteilung keine Auswirkung.

Zu beachten ist, dass bei der Vergabe des Gesamturteils die Orientierungshilfe einzuhalten ist. Die Anlassbeurteilung hat präjudizierende Wirkung für die nächste periodische Beurteilung bzw. für einen zu erstellenden Beurteilungsbeitrag und ist in diese/diesen einzubeziehen. Die Anlassbeurteilung ist nicht selbständig anfechtbar.

7. Verfahren

7.1 Zuständigkeit

Zuständig für die Erstellung der dienstlichen Beurteilung ist die*der Leiter*in der Behörde, also die*der Oberbürgermeister*in (Art. 60 LlbG).

Diese*r kann die Befugnis zur Beurteilung auf die berufsmäßigen Stadtratsmitglieder für deren jeweiligen Geschäftsbereich mit weiterer

Delegationsmöglichkeit innerhalb der Referate übertragen. Die interne Befugnisübertragung ist dem Personal- und Organisationsreferat und den sonst zuständigen Personalstellen bzw. Personalstellen der Eigenbetriebe schriftlich bekannt zu geben.

Es ist darauf zu achten, dass die*der Beurteiler*in nach Möglichkeit nicht gleichzeitig Entwurfsverfasser*in ist (4-Augen-Prinzip). Entwurfsverfasser*in ist in der Regel die*der unmittelbare Vorgesetzte, die*der die Anforderungen des jeweiligen Arbeitsplatzes kennt und die Arbeitsergebnisse sowie das Leistungsbild der zu beurteilenden Dienstkraft am besten beobachten, beschreiben und beurteilen kann.

Bei geteilter Führung ist die Befugnis zur Beurteilung bzw. zur Entwurfsverfassung von beiden Führungskräften wahrzunehmen und die Beurteilung von beiden auszufertigen. Kann keine Einigung über das zu vergebende Gesamturteil erzielt werden, muss die*der nächsthöhere gemeinsame Vorgesetzte entscheiden.

Für neue Führungskräfte ist die Grundlagen-Schulung zur dienstlichen Beurteilung verpflichtend. Dennoch kann eine Führungskraft auch ohne die Grundlagen-Schulung eine dienstliche Beurteilung erstellen.

Die Dienstkraft wird von der Dienststelle periodisch beurteilt, der sie am Ende des Beurteilungszeitraums angehört hat.

7.2 Entwurfsgespräch

7.2.1 Sinn des Entwurfsgesprächs

Um das Verhältnis der an einer dienstlichen Beurteilung Beteiligten positiv zu beeinflussen und Unklarheiten bereits vor der förmlichen Erstellung der dienstlichen Beurteilung auszuräumen, ist bei Vorliegen des Entwurfs der dienstlichen Beurteilung durch die*den Entwurfsverfasser*in ein Entwurfsgespräch zu führen. Bei zu beurteilenden Menschen mit Schwerbehinderung oder Dienstkräften, die schwerbehinderten Menschen gleichgestellt sind, kann auf deren Wunsch die zuständige Schwerbehindertenvertretung beim Entwurfsgespräch anwesend sein.

7.2.2 Entwurfsverfahren

Die*der Entwurfsverfasser*in leitet der*dem Beurteilten den Entwurf zeitnah vor dem Entwurfsgespräch zu. Wenn ein Beurteilungsbeitrag eine der Grundlagen für die Beurteilung war, kann zum Entwurfsgespräch die*der Verfasser*in des Beurteilungsbeitrages hinzugezogen werden.

Die*der Beurteilte erhält die Möglichkeit, innerhalb von drei Wochen ab dem Entwurfsgespräch schriftlich zu dem Entwurf Stellung zu nehmen.

Die*der Entwurfsverfasser*in leitet den Entwurf, gegebenenfalls zusammen mit den von ihr*ihm nicht berücksichtigten Einwendungen der*des Beurteilten, an die*den Beurteiler*in weiter. Die Dienstkraft wird über den endgültigen Entwurf informiert.

Bei geteilter Führung kann das Entwurfsgespräch durch eine*n Entwurfsverfasser*in oder beide geführt werden.“

7.3 Beurteilungsgespräch

7.3.1 Zwingend vorgeschriebenes Beurteilungsgespräch

Vor der Unterzeichnung durch die*den Beurteiler*in findet ein Beurteilungsgespräch statt:

- wenn das Gesamturteil „erfüllt die Anforderungen unzureichend“ lautet,
- wenn die*der Beurteiler*in vom Entwurf der*des Entwurfsverfasserin*Entwurfsverfassers abweichen will,
- auf Antrag der Dienstkraft, wenn Einwendungen gegen den endgültigen Entwurf bestehen.

7.3.2 Gesprächsteilnehmer*innen

An dem Gespräch nehmen teil:

- die*der zu Beurteilende; auf deren*dessen Wunsch kann eine Vertrauensperson entweder aus der örtlichen Personal-, der Referats- oder Gesamtpersonalratsvertretung, der Frauengleichstellungsstelle/die örtliche Gleichstellungsbeauftragte, bei Menschen mit Schwerbehinderung oder Dienstkräften, die

schwerbehinderten Menschen gestellt sind, auch die zuständige Schwerbehindertenvertretung anwesend sein;

- die*der Verfasser*in des Entwurfs der dienstlichen Beurteilung; auf mündlichen Antrag der*des zu Beurteilenden können weitere an der Abfassung des Entwurfs beteiligte Mitarbeiter*innen (z.B. Verfasser*innen eines Beurteilungsbeitrags) im Einzelfall hinzugezogen werden;
- die*der Beurteiler*in oder die*der jeweilige beauftragte Entwurfsverfasser*in;
- zusätzlich ein*e Moderator*in, wenn die*der zu Beurteilende und die*der Beurteiler*in dies einvernehmlich wünschen.

7.4 Eröffnung der Beurteilung

Die dienstliche Beurteilung ist der Dienstkraft zu eröffnen (Art. 61 Abs. 1 Satz 1 LlbG). Dies kann erst nach Ausfertigung (Unterzeichnung) der Beurteilung geschehen.

Die Beurteilung wird durch die*den Beurteiler*in der Dienstkraft eröffnet. Im Ausnahmefall kann die Eröffnung durch die*den beauftragte*n Entwurfsverfasser*in erfolgen.

Die beurteilte Dienstkraft hat die Eröffnung auf dem Beurteilungsformblatt zu bestätigen. Sie erhält eine Kopie der Beurteilung zugeleitet. Die Unterschrift bedeutet keinen Verzicht auf förmliche Rechtsbehelfe, sondern bestätigt lediglich den Erhalt der Beurteilung.

Beurlaubten Dienstkräften kann anstelle der persönlichen Eröffnung der dienstlichen Beurteilung eine Kopie der dienstlichen Beurteilung gegen Nachweis übermittelt werden.

Dienstkräfte, die im Zeitpunkt der Beurteilung zu einer anderen Dienststelle umgesetzt bzw. bei einer anderen Dienststelle vorübergehend eingesetzt (bisher: abgeordnet) sind, ist die Beurteilung durch die für die Erstellung der Beurteilung zuständige Dienststelle zu eröffnen.

Nach der Eröffnung sind die Beurteilungen ggf. zusammen mit den unberücksichtigt gebliebenen Stellungnahmen der*des Beurteilten dem Personal- und Organisationsreferat, den sonst zuständigen Personalstellen bzw.

den Personalstellen der Eigenbetriebe entweder per vertrauliche EMail oder ausgedruckt unter Umschlag zuzuleiten und zum Grundakt der Personalakten zu nehmen.

8. Inhalte des Beurteilungsbogens

8.1 Mitarbeiter*inneninformationen

8.1.1 Amts-/Dienstbezeichnung bzw. Besoldungs-/Entgeltgruppe

Um den Personalanteil des Beurteilungsbogens so kurz wie möglich zu halten, ist nur die letzte im Beurteilungszeitraum erreichte Amts-/Dienstbezeichnung bzw. Besoldungs-/Entgeltgruppe anzugeben.

Zu beachten ist jedoch, dass die dienstliche Beurteilung die Leistung der Dienstkraft in Bezug auf ihr Amt und im Vergleich zu anderen Dienstkräften ihrer Besoldungs-/Entgeltgruppe und Laufbahn objektiv darstellen soll (Art. 58 Abs. 2 Satz 1 LlbG). Nach einer Beförderung/Höhergruppierung oder Rückgruppierung ist daher Vergleichsmaßstab für die Beurteilung das von einer Dienstkraft der neuen Besoldungs-/Entgeltgruppe zu fordernde Leistungsniveau.

8.1.2 Funktionsbezeichnung/-en

Die Funktionsbezeichnung ist die verbale Kurzbeschreibung der mit einer Stelle verbundenen Aufgabe bzw. Aufgaben. Hierbei handelt es sich i.d.R. um die Funktionsbezeichnung aus dem Stellenplan (z. B. SB Personenstandswesen, SB Materialwesen, Gruppenleiter/-in, Abteilungsleiter/-in, Sicherheitssingenieur/-in).

Bei einer Umsetzung einer Dienstkraft in ein anderes Referat kann sich aufgrund der unterschiedlichen Organisationsformen eine Änderung der Funktionsbezeichnung ergeben. Ausdrücklich hingewiesen wird deshalb auf die Tatsache, dass damit keine Wertung hinsichtlich des Schwierigkeitsgrades der Tätigkeit verbunden sein muss.

8.2 Tätigkeitsgebiet und Aufgaben im Beurteilungszeitraum

Im Feld „Dienststelle, Zeitraum und ...“ sind der Beurteilungszeitraum (ab Tag nach Ende des letzten Beurteilungszeitraums bzw. Einstellungstag bei Neueingestellten) und alle seither durchlaufenen Dienststellen einzutragen.

Die nicht von der*dem Beurteiler*in aus eigener Kenntnis bewertbaren Beurteilungszeiträume sind durch die Heranziehung anderer Erkenntnisquellen, z.B. Beurteilungsbeiträge oder Zwischenbeurteilungen, abzudecken und einzuarbeiten.

Die Beschreibung der Aufgaben ist zwingender Bestandteil einer dienstlichen Beurteilung. Auf eine vollständige Darstellung wird verzichtet. Es sind aber in der Regel bis zu 5 den Arbeitsplatz prägende Arbeitsschwerpunkte auf der Grundlage einer aktuellen Stellenbeschreibung/Arbeitsplatzbeschreibung/Tätigkeitsbeschreibung/Jobrollenbeschreibung anzugeben.

Die Sachaufgaben und die Führungsaufgaben sind getrennt anzugeben.

Führungskraft ist, wer Weisungsbefugnis besitzt, selbstständige Entscheidungen trifft und Personal führt (d.h. mindestens zwei unterstellte Mitarbeiter*innen hat, Mitarbeitergespräche führt und/oder Beurteilungsentwürfe erstellt). Ihre Aufgaben sind in den stadtweit verbindlichen Grundsätzen für Führung und Zusammenarbeit festgelegt. Die kommissarische Ausübung ist als Führungsaufgabe anzugeben. Wenn die oben genannten Voraussetzungen nicht erfüllt sind (z.B. bei Stellvertretungen mit reiner Abwesenheitsvertretung, fachlichen Leitungen und Ausbilder*innen), ist diese Aufgabe als Sachaufgabe anzugeben. Die Tätigkeit der*des örtlichen Antikorruptionsbeauftragten und deren*dessen Stellvertretung ist als Sachaufgabe zu erwähnen.

Es wird darauf hingewiesen, dass aus der Aufgabenbeschreibung in der Beurteilung keine tariflichen Ansprüche abgeleitet werden können. Entsprechende Anträge sind ggf. eigens an das Personal- und Organisationsreferat, die sonst zuständigen Personalstellen bzw. die Personalstellen der Eigenbetriebe zu richten.

8.3 Kompetenzbewertung nach Leistung, Eignung und Befähigung

Die Kompetenzbeschreibungen (s. Anlage 1) nennen und beschreiben die für die Landeshauptstadt München wichtigen Kompetenzen.

Kompetenz ist die Verknüpfung von Kenntnissen, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Einstellungen, um funktions- und situationsgerecht handeln zu können. Zu bewerten sind 10 Kompetenzen für alle Dienstkräfte bzw. 13 Kompetenzen für Führungskräfte. Die Kompetenzen bestehen aus dem Kompetenzfeld Fachliche Leistung und dem Kompetenzfeld Eignung und Befähigung:

Zum Kompetenzfeld Fachliche Leistung gehören:

- Ergebnis- und Zielorientierung (Qualität und Quantität),
- Fachkenntnisse,
- Service- und Dienstleistungsorientierung
- Wirtschaftliches Denken und Handeln,

sowie für Führungskräfte:

- Strategische Führung und
- Verantwortungsvolle Mitarbeiter*innen-Führung.

Zum Kompetenzfeld Eignung und Befähigung gehören:

- Gleichstellungs- und Vielfaltskompetenz,
- Innovationsfähigkeit,
- Kommunikationsfähigkeit,
- Kooperations- und Konfliktfähigkeit,
- Selbstreflexion/Lernfähigkeit,
- Stresstoleranz

sowie für Führungskräfte

- Führungswille.

Die Kompetenzbeschreibungen sind offen und allgemein gehalten. Sie sind daher für alle Laufbahnen und Berufsgruppen anwendbar. Spezifische Kriterien können entsprechend dem besonderen Anforderungsprofil einzelner Dienststellen in der Bemerkungsspalte ergänzt werden, beispielsweise:

für den Feuerwehrdienst

- Gesprächsführung mit unter psychischem Druck stehenden Personen
- psychische und körperliche Belastbarkeit in Krisensituationen

für den Sozialbereich

- findet ein vernünftiges Maß zwischen der Identifizierung mit und Abgrenzung von den Klient*innen
- entwickelt eigene Kompetenzen und Selbsthilfepotentiale bei den Betreuten.

Abstrakte Schlagworte wie Entschlusskraft, Durchsetzungskraft, Urteilskraft etc. sind bewusst nicht enthalten, denn für sich allein gesehen geben sie keine Aussage über die Qualität der gezeigten Leistungen ab. Indirekt spiegeln sie sich natürlich im konkreten Arbeitsergebnis wider.

8.3.1 Kompetenzbewertung

Die Bewertung der Kompetenzen der Dienstkraft erfolgt anhand einer fünfstufigen Skala:

- übertrifft die Anforderungen in herausragender Weise
- übertrifft deutlich die Anforderungen
- erfüllt die Anforderungen in vollem Umfang
- erfüllt die Anforderungen teilweise
- erfüllt die Anforderungen unzureichend.

Es ist die jeweils passende Bewertung zu vergeben.

Maßstab für die Kompetenzbewertung ist neben der Funktion die Besoldungs-/Entgeltgruppe der zu beurteilenden Dienstkraft. Die allgemeinen Kompetenzbeschreibungen (Anlage 1) sind jeweils anhand der Besoldungs-/Entgeltgruppe der zu beurteilenden Dienstkraft zu lesen.

Kompetenzen, die aus Sicht der*des Entwurfsverfasserin*Entwurfsverfassers in Absprache mit der*dem Beurteiler*in für die Aufgabenerfüllung besonders wichtig sind (z.B. Service- und Dienstleistungsorientierung in Bereichen mit Kundenverkehr; Stresstoleranz in Bereichen mit vielen termingebundenen Aufgaben oder häufigen Arbeitsspitzen), können als Kernkompetenzen im Beurteilungsf formular hervorgehoben werden. In der Regel sollen nicht mehr als 3 Kernkompetenzen markiert werden.

Verbale Bemerkungen in der Bemerkungsspalte sind immer zulässig. Sie sind bei den jeweiligen Kompetenzen vorzunehmen, deren Bewertung sich gegenüber der letzten periodischen Beurteilung wesentlich verschlechtert hat oder bei denen sich die Bewertung auf bestimmte Vorkommnisse gründet.

Nehmen Dienstkräfte, die keine Führungskräfte i.S.d. Definition nach Kapitel III, Ziffer 8.2 sind, dennoch entsprechende Aufgaben wahr, sind die für die Tätigkeit erforderlichen Kompetenzen (Verantwortungsvolle Mitarbeiter*innen-Führung und/oder Strategische Führung und/oder Führungswille) als Sachaufgabe zu beurteilen. Dies ist regelmäßig der Fall bei Projektleitungen, Stellvertretungen von Führungskräften mit reiner Abwesenheitsvertretung, Leitungen von Bereichen mit nur einer unterstellten Dienstkraft sowie fachlichen Leitungen ohne disziplinarische Führung.

Dass die jeweils einschlägige Führungskompetenz dann als Sachaufgabe einzuschätzen und zu beurteilen ist, ist in der Bemerkungsspalte durch den Zusatz „Sachaufgabe“ zu kennzeichnen.

Auch ist dort ggf. auf Einschränkungen bei den Anforderungen einer Kompetenz (z.B. im Bereich Strategische Führung) hinzuweisen, d.h. in der Bemerkungsspalte ist anzugeben, wenn Teilaspekte der Kompetenz vorliegend für die Stelle nicht anfallen und damit nicht in der Beurteilung bewertet werden.

8.3.2 Führungsdialo

Unter der Überschrift „Führungsdialo“ ist die Durchführung des Führungsdialogs und der Umgang mit den Erkenntnissen aus dem Führungsdialo aufzuführen.

8.3.3 Ergänzende Aussagen

Macht insbesondere erst die Gewichtung bestimmter Beurteilungsmerkmale die Vergabe des Gesamturteils plausibel und ist diese nicht schon in anderer Weise transparent gemacht, so ist die Gewichtung in den ergänzenden Bemerkungen darzustellen und zu begründen. Beruht die Gewichtung einer Kompetenz im Wesentlichen auf einem bestimmten Vorkommnis, so soll dieses angegeben werden.

Die engagierte Betreuung und erfolgreiche praktische Ausbildung von Nachwuchskräften im Rahmen der Tätigkeit als örtliche*r Ausbilder*in ist zu erwähnen.

Weitere Hinweise:

Soweit Umstände vorliegen, die die Beurteilung erschweren haben oder den Wert der Beurteilung einschränken können, z.B. längere Krankheiten oder schlechter Gesundheitszustand der Dienstkraft, häufige Umsetzung oder mehrmaliger Wechsel des Arbeitsplatzes im Beurteilungszeitraum, ist hierauf hinzuweisen. Einzelne Erkrankungen oder deren Dauer sind nicht aufzunehmen.

Einzugehen ist ferner auch unter dem Fürsorgegedanken auf eine Minderung oder eine Steigerung der Leistungen im Beurteilungszeitraum sowie auf objektiv erkennbare oder bekannte gesundheitliche Beeinträchtigungen, soweit sie die Dienstkraft in der Ausübung ihrer dienstlichen Tätigkeit beeinflussen.

Vermerke über Disziplinarmaßnahmen oder missbilligende Äußerungen der Dienstaufsicht sowie Hinweise auf Strafen oder Geldbußen, die im Strafverfahren oder Bußgeldverfahren verhängt wurden, sind nicht in die Beurteilung aufzunehmen. Das schließt nicht aus, dass ein für die Wahrnehmung dienstlicher Aufgaben relevantes Verhalten, das zur Verhängung einer Disziplinarmaßnahme oder einer dienstaufsichtlichen Maßnahme o. Ä. geführt hat, in der Beurteilung berücksichtigt werden könnte.

8.4 Gesamturteil

8.4.1 Bildung des Gesamturteils

Für das Gesamturteil ist ausschließlich eine der folgenden Bewertungen zu verwenden:

- übertrifft die Anforderungen in herausragender Weise
- übertrifft deutlich die Anforderungen
- erfüllt die Anforderungen in vollem Umfang
- erfüllt die Anforderungen teilweise
- erfüllt die Anforderungen unzureichend.

Die Bewertungen der Kompetenzen sind in eine Gesamtschau einzubeziehen und zu

gewichten. Schwächen in einer Kompetenz können durch Stärken in anderen Kompetenzen ausgeglichen werden. Das Gesamturteil darf nicht lediglich als rechnerisches Mittel der Einzelbewertungen gebildet werden. Vielmehr sind die Erfordernisse der Besoldungs-/Entgeltgruppe und die Bedeutung der an dieser Stelle besonders wichtigen Kompetenzen zu berücksichtigen. Für ein gutes oder sehr gutes Gesamturteil ist es daher erforderlich, dass die für den Arbeitsplatz an dieser Dienststelle besonders wichtigen Kompetenzen gut bzw. sehr gut beurteilt sind. Sämtliche Einzelbewertungen und ergänzende Bemerkungen müssen das Gesamturteil schlüssig tragen.

Bei Dienstkräften mit Führungsfunktion ist das Beurteilungsergebnis entsprechend der Bedeutung ihrer Führungsaufgaben zu gewichten. Tendenzangaben innerhalb des Gesamturteils sind unzulässig. Zur Wahrung einer einheitlichen Beurteilungspraxis gilt für die Vergabe der Gesamturteile die in Kapitel IV abgedruckte Beschreibung der fünf Gesamturteile mit Indizienkatalog als Hilfestellung für die Zuordnung eines Gesamturteils.

Grundsätzlich gilt Folgendes:

Wurden bei den für die Stelle besonders wichtigen Kompetenzen die Anforderungen überwiegend übertroffen, ist dies ein Indiz dafür, dass mindestens die Normalleistung bzw. ein überdurchschnittliches Gesamturteil zu vergeben ist.

Wurden die Anforderungen insbesondere in einer oder mehreren für die Stelle besonders wichtigen Kompetenz/Kompetenzen nur teilweise erfüllt bzw. nicht erfüllt, ist dies ein Indiz für das vierte bzw. fünfte Gesamturteil.

Wurden die meisten Kompetenzen mit der Stufe „erfüllt die Anforderungen in vollem Umfang“ bewertet, wird in der Regel eine Normalleistung vorliegen und das dritte Gesamturteil zu vergeben sein.

8.4.2 Leistungsfeststellung für Stufenaufstieg der Beamt*innen

Nach Maßgabe des Bayerischen Besoldungsgesetzes (Art. 30 Abs. 2 und 3) und des Leistungslaufbahngesetzes (Art. 62) erfolgt der Stufenaufstieg in den besoldungsrechtlichen Stufen leistungsabhängig. Voraussetzung für den Stufenaufstieg ist die

Feststellung in der periodischen Beurteilung (bzw. ggf. in der Probezeiteinschätzung bzw. Probezeitbeurteilung), dass die Leistungen der*des Beamtin*Beamten den mit dem Amt verbundenen Mindestanforderungen entsprechen.

Im Beurteilungsbogen ist daher im Abschnitt „Leistungsfeststellung – nur für Beamt*innen“ der folgende Passus enthalten:

„Die Leistungen der*des Beamt*in entsprechen den mit dem Amt verbundenen Mindestanforderungen für den Stufenaufstieg (...) ja (...) nein.“

Bei den Gesamturteilen „übertrifft die Anforderungen in herausragender Weise“, „übertrifft deutlich die Anforderungen“ und „erfüllt die Anforderungen in vollem Umfang“ ist die Feststellung schlüssigerweise mit ja zu treffen, beim Gesamturteil „erfüllt die Anforderungen unzureichend“ schlüssigerweise mit nein. Beim Gesamturteil „erfüllt die Anforderungen teilweise“ ist eine Einzelfallentscheidung zu treffen, ob die Frage mit ja oder nein beantwortet wird.

Eine negative Entscheidung (Stufenstopp) darf nur getroffen werden, wenn die*der Beamtin*Beamte rechtzeitig und ausdrücklich auf die Leistungsmängel und die Auswirkungen eines möglichen Stufenstopps auf die Besoldung hingewiesen worden ist. Wurde eine negative Entscheidung getroffen, sind die Leistungen der*des Beamtin*Beamten in Abständen von jeweils einem Jahr nach Beginn des Stufenstopps erneut zu überprüfen. Liegen behinderungs-/krankheitsbedingte Leistungsmängel vor, führen diese allein nicht zum Stufenstopp, so dass in diesen Fällen dennoch das Erfüllen der Mindestanforderungen bestätigt werden kann.

8.4.3 Feststellung der Eignung für modulare Qualifizierung/Ausbildungsqualifizierung bei Beamt*innen

In der periodischen Beurteilung ist eine Feststellung aufzunehmen, wenn die*der Beamtin*Beamte für die Ausbildungsqualifizierung/die modulare Qualifizierung geeignet ist.

Für Dienstkräfte der Qualifikationsebene 1 kommen in Betracht:

- die Ausbildungsqualifizierung und
- die modulare Qualifizierung.

Für Dienstkräfte der Qualifikationsebene 2 kommen in Betracht:

- die Ausbildungsqualifizierung und
- die modulare Qualifizierung.

Für Dienstkräfte der Qualifikationsebene 3 kommt die modulare Qualifizierung in Betracht.

Der Feststellungsvermerk kann an eine*n Beamtin*Beamten nur in einer periodischen Beurteilung vergeben werden. In der 3. Qualifikationsebene ist der Feststellungsvermerk frühestens in der Besoldungsgruppe A 12 möglich.

Das Gesamturteil „übertrifft die Anforderungen in herausragender Weise“ oder „übertrifft deutlich die Anforderungen“ ergibt nicht zwangsläufig die Eignung der*des Beamtin*Beamten für die Ausbildungsqualifizierung/modulare Qualifizierung, wenngleich es ein Indiz dafür sein kann. Die*der beurteilende Vorgesetzte hat vielmehr in jedem Einzelfall sorgfältig und gewissenhaft zu prüfen, inwieweit die*der Beamtin*Beamte, die*der eines der genannten Gesamturteile erhält, für die Ausbildungsqualifizierung/modulare Qualifizierung der nächsthöheren Qualifikationsebene geeignet ist.

Eine Teilzeitbeschäftigung darf sich nicht nachteilig auf die Vergabe des Feststellungsvermerks auswirken.

Dabei ist nicht nur die Bewältigung des derzeitigen Dienstpostens zu bewerten, sondern anhand der einzelnen Beurteilungskriterien insbesondere ein Urteil darüber zu bilden, ob die Dienstkraft für Dienstaufgaben der nächsthöheren Qualifikationsebene geeignet ist.

Der Feststellungsvermerk darf nur zuerkannt werden, wenn die Eignung für das breite Aufgabenspektrum der nächsthöheren Qualifikationsebene erwartet werden kann.

Dass eine Stelle der nächsthöheren Qualifikationsebene zur Verfügung steht, ist keine Voraussetzung für die Vergabe eines Feststellungsvermerks.

Bei der Vergabe des Feststellungsvermerks kommt es darauf an, dass die Dienstkraft auf Grund ihrer Befähigung, Eignung und fachlichen Leistung erwarten lässt, für das

Anforderungsprofil der nächsthöheren Qualifikationsebene geeignet zu sein. Maßgebend ist, ob aufgrund der bisherigen Aufgabenerfüllung, des Leistungsvermögens und des Persönlichkeitsbildes die Prognose begründet ist, dass die Dienstkraft auch für Aufgabenfelder der nächsthöheren Qualifikationsebene befähigt ist. Das Bestehen von Zulassungs- bzw. Prüfungsverfahren muss zu erwarten sein.

Der Feststellungsvermerk ist nach dem Gesamturteil wie folgt anzubringen:

Geeignet für die

- Ausbildungsqualifizierung/modulare Qualifizierung für die 2. Qualifikationsebene;
- Ausbildungsqualifizierung/modulare Qualifizierung für die 3. Qualifikationsebene;
- modulare Qualifizierung für die 4. Qualifikationsebene.

Der Wunsch der Dienstkraft, die Ausbildungsqualifizierung/die modulare Qualifizierung zu absolvieren, ist kein Kriterium für die Vergabe eines Feststellungsvermerks.

Bei Fehlen eines der oben genannten Feststellungsvermerke wird von einer Nichteignung ausgegangen. Die nachträgliche Ergänzung des Feststellungsvermerks ist ausgeschlossen.

8.5 Verwendungseignung

Die Aussagen zu den Einsatzmöglichkeiten haben für die berufliche Entwicklung der zu beurteilenden Dienstkraft eine sehr große Bedeutung. Sie sind deshalb unbedingt erforderlich. Ausgehend von den erkennbar gewordenen Kenntnissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten einer Dienstkraft sind die Einsatzmöglichkeiten konkret und begründet (und nicht fiktiv angenommen) abzuleiten.

Die Perspektive von dienstlichen Beurteilungen ist grundsätzlich vergangenheitsbezogen. Bei der Verwendungseignung ist hingegen eine prognostische Aussage über die Eignung der Dienstkraft für die Wahrnehmung von (ggf. weiteren) Aufgaben (ggf. mit Entwicklungsmöglichkeiten) zu treffen.

Zu folgenden Aspekten sind hier Aussagen zu treffen:

Einsatzmöglichkeiten

Geeignete Stellen bzw. Arbeitsbereiche
nach Qualifikationsebene
und

Geeignete Stellen bzw. Arbeitsbereiche
nach Bereich

Für diese beiden Abfragen ist im Beurteilungsbogen jeweils eine Auswahllistehinterlegt.

Diese können bei Bedarf im darunter liegendem Freitextfeld ergänzt und konkretisiert werden, beispielsweise:

- auch in anderen Aufgabengebieten und auch mit schwierigem Parteiverkehr und großem Termindruck nach nur kurzer Einarbeitungszeit einsetzbar;
- geeignet für Stellen, bei denen es besonders auf genaues und sorgfältiges Arbeiten ankommt;
- eine Tätigkeit im Personalwesen ist jederzeit denkbar;
- ist für verantwortungsvolle und komplexe Tätigkeiten im Verwaltungsbereich uneingeschränkt geeignet;
- für höherwertige Sachbearbeitungstätigkeiten mit hoher Eigenverantwortung und Außenwirkung geeignet;
- aufgrund der Fähigkeit zur Empathie und ausgeprägter Kundenorientierung für Tätigkeiten in der Personalbetreuung prädestiniert;
- bei längerer Zugehörigkeit zur Unterabteilung Waffenwesen für die Übernahme der Aufgaben der Schwerpunktsachbearbeitung für Waffenrecht geeignet;
- vielseitig einsetzbar im gesamten Bereich Öffentlichkeitsarbeit, insbesondere auch für die Erschließung von innovativen Projekten wie z.B. Veranstaltungskonzeption und -organisation;
- aufgrund der schnellen Auffassungsgabe, der hervorragenden

Teamfähigkeit und der ausgeprägten IT-Kenntnisse in allen Bereichen der Stadtverwaltung als Sachbearbeitung in der 3. Qualifikationsebene einsetzbar;

- ebenfalls einsetzbar in einer Querschnittsaufgabe in der Geschäftsleitung mit planerisch-konzeptionellen Aufgaben mit vielen Schnittstellen und Beteiligten.

Darüber hinaus sind in einem Freitextfeld ggf. Aussagen zu folgenden Fragen zu treffen:

- Ggf. erkennbare Einschränkungen beim Einsatz auf der aktuellen Stelle /
- ggf. Einsatz auf einer anderen Stelle (mit neuen Aufgaben)
- Verbesserungsmöglichkeiten auf derzeitiger Stelle

Geeignete Aufgabenbereiche

Eignung für folgende (bisherige/neue) Aufgaben: Beispielhafte Auswahloptionen hierzu sind in WiLMA hinterlegt, s. Hinweis in der TMS. Zudem können die Aussagen individualisiert und ergänzt werden,

beispielsweise:

- geeignet für IT-, mathematische oder statistische Aufgaben;
- einsetzbar für Aufgaben, bei denen es in hohem Maße auf Organisations- und Verhandlungsgeschick und auf Erfahrungen in der Grundstücksbewertung ankommt;
- kann zu Aufgaben herangezogen werden, die hohe Flexibilität und Engagement abverlangen;
- denkbar ist auch Führung als Sachaufgabe (z.B. als Stellvertretung mit reiner Abwesenheitsvertretung, fachliche Leitung) oder Tätigkeit als örtliche*r Ausbilder*in/etc..

Darüber hinaus ist es möglich, – bei weiterer Entwicklung – eine Eignung für Aufgaben zu attestieren, die höhere Anforderungen mit sich bringen, beispielsweise:

- bei weiterer Entwicklung geeignet für Aufgaben, die eine stark ausgeprägte Service- und Dienstleistungsorientierung voraussetzen (z.B. in der Beratung / Aufgaben mit Parteiverkehr);
- bei weiterer Entwicklung geeignet für Aufgaben, bei denen es auf eine ausgeprägte Innovationsfähigkeit ankommt;
- bei weiterer Entwicklung geeignet für Aufgaben, die eine stark ausgeprägte Stresstoleranz erfordern;
- bei weiterer Entwicklung geeignet für Aufgaben, die eine ausgeprägte Gleichstellungs- und Vielfaltskompetenz voraussetzen;
- bei weiterer Entwicklung geeignet für Aufgaben, die eine sehr stark ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit erfordern (z.B. öffentliche Auftritte / Präsentationen / Vortragstätigkeit);
- Aufgaben, die eine ausgeprägte Kooperations- und Konfliktfähigkeit erfordern.

Führungspotenzial, wenn noch keine Führungsaufgaben wahrgenommen werden
Ist Führungspotenzial erkennbar?

Falls ja, ist eine passende Aussage aus der im Beurteilungsbogen hinterlegten Liste anzukreuzen.

Zudem können die Aussagen im dazugehörigen Freitextfeld ergänzt und konkretisiert werden, beispielsweise:

- Nach Ausgleich der derzeit noch sichtbaren Schwächen / Weiterentwicklung der vorhandenen Stärken im Bereich XY kommt Führung einer kleinen Organisationseinheit (insg. 2 – 5 Mitarbeiter*innen) in Betracht.

Abgesehen von der Leitungsspanne spielen bei der Frage, für welche Führungsposition eine Dienstkraft geeignet scheint, auch andere Aspekte eine Rolle, wie z.B. die Komplexität und Neuartigkeit der Aufgaben (ein hohes Maß an Standardisierung vs. Projektarbeit), Entscheidungsbefugnisse der unterstellten Mitarbeiter*innen (Delegation), Qualifikation der unterstellten Mitarbeiter*innen,

Qualifikation der Führungskraft etc.. Hierauf kann Bezug im Freitextfeld genommen werden.

Falls kein Führungspotential erkennbar ist, ist dies in der dienstlichen Beurteilung nicht zu erwähnen.

Bei Führungskräften: Prognose über Eignung für weitere Führungsaufgaben / nächste Führungsebene

Hierzu sind passende Aussagen im Beurteilungsbogen hinterlegt.

Zudem können die Aussagen im dazugehörigen Freitextfeld ergänzt und konkretisiert werden, beispielsweise:

- geeignet für Managementaufgaben im oberen Führungsbereich;
- einsetzbar in Spitzenpositionen bei der Landeshauptstadt München;
- Nach Ausgleich der derzeit noch sichtbaren Schwächen / Weiterentwicklung der vorhandenen Stärken im Bereich XY kommt Führung einer mittleren Organisationseinheit (insg. 6 – 30 Mitarbeiter*innen) in Betracht.

9. Führung auf Probe/Zeit - Bewährungsfeststellung

Führungspositionen von BesGr. A 16 bis einschließlich BesGr. B 3, der EGr. 15 Ü TVöD sowie 15 TVöD + Z und in außertariflicher Bewertung werden grundsätzlich „auf Probe“ ausgeschrieben bzw. übertragen.

Vor Ablauf der Probezeit wird bei Beamt*innen sowie bei Arbeitnehmer*innen eine schriftliche Bewährungsfeststellung getroffen. Das Personal- und Organisationsreferat bzw. die jeweils zuständige personalführende Stelle verschickt das Formular zur Bewährungsfeststellung und führt eine schriftliche Feststellung des Stadtrats über das Ergebnis der Probezeit sowie ggf. eine Entscheidung über die dauerhafte Übertragung des betreffenden Amtes/der Entgeltgruppe herbei.

Das Verfahren gilt im Rahmen der gesetzlichen Regelungen analog auch für die Übertragung von Führungspositionen auf Zeit.

Anlagen zu Kapitel III

Anlage 1 zu Kapitel III: Allgemeine Kompetenzbeschreibungen

Kompetenz	Beschreibung
Kompetenzen - Fachliche Leistung	
Ergebnis- und Zielorientierung (Qualität und Quantität)	<p>Beurteilt werden</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zuverlässige, termingerechte und engagierte Erbringung von Arbeitsergebnissen unter Berücksichtigung der Anforderungen, der Qualität, Quantität und des Arbeitstempos • Zielgerichtete, selbstständige Entscheidungsfindung und Aufgabenerledigung unter Berücksichtigung der Folgewirkung und ggf. der Gesamtzusammenhänge
Fachkenntnisse	<p>Beurteilt werden</p> <ul style="list-style-type: none"> • Umfang, Differenziertheit und Aktualität der für den wahrgenommenen Aufgabenbereich erforderlichen Fachkenntnisse, die in Theorie und Praxis erworben wurden • Fähigkeit, diese Fachkenntnisse einzusetzen, zu verknüpfen und in der praktischen Aufgabenerledigung anzuwenden • Fähigkeit, neue Themen und Probleme zu bearbeiten • Ggf. Vorhandensein fachübergreifender Kenntnisse über eigenen Aufgabenbereich hinaus • Für Führungskräfte: Kenntnis und Anwendung der für Führungskräfte relevanten Bestimmungen / Instrumente
Service- und Dienstleistungsorientierung	<p>Beurteilt werden</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ausgewogene Berücksichtigung der Anliegen der internen und externen Kund*innen und der Belange der Dienststelle, soweit möglich • Umgang mit Kund*innen in Konfliktsituationen • Loyalität zur Stadtverwaltung München im Umgang mit Kund*innen
Strategische Führung	<p>Beurteilt werden</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fähigkeit zu zukunftsorientierter Planung • Entwicklung von Zielvorstellungen und Handlungsfeldern zur Gestaltung und sinnvollen Veränderung des eigenen Verantwortungsbereiches ggf. unter Einbeziehung der Beschäftigten • Planung, Steuerung und Kontrolle der entsprechenden Prozesse und Ressourcen, auch in Bezug auf Informationstechnologien und digitale Medien
Verantwortungsvolle Mitarbeiter*innen-Führung	<p>Beurteilt werden</p> <ul style="list-style-type: none"> • Übernahme der Führungsaufgabe und -verantwortung inklusive aufgeschlossener Haltung gegenüber Anregung und Kritik sowie kritische Selbstbeobachtung des eigenen Führungsverhaltens

	<ul style="list-style-type: none"> • Angemessener und wertschätzender Umgang mit allen Beschäftigten • Förderung von Engagement, Leistungsbereitschaft, Eigenständigkeit und Eigenverantwortung der Mitarbeitenden • Positive Grundhaltung und Motivation der Beschäftigten • Mitarbeitenden- und situationsorientierte Übertragung von Aufgaben zur selbstständigen Erledigung, fachliche Unterstützung und angemessene Kontrolle von Arbeitsergebnissen sowie Respektieren von Zuständigkeitsbereichen • Verlässlichkeit und Vorbildfunktion gegenüber Mitarbeitenden • Fähigkeit, Anerkennung und konstruktive Kritik zu geben • Eröffnen von Möglichkeiten, dass Fähigkeiten und Ergebnisse der Beschäftigten gesehen werden • Angemessene Information und Schaffen klarer Informations- und Kommunikationsstrukturen • Einsetzen für gesundheitsgerechte Arbeitsbedingungen • Zeitnahes Angehen und Bearbeiten von Konflikten im Bedarfsfall • Allgemeiner Überblick über Potenziale der Mitarbeiter*innen und die Vielfalt der Kompetenzen • Gezielte und chancengerechte Förderung der weiteren beruflichen Entwicklung und Fortbildung der Mitarbeitenden • Kenntnis und Anwendung der städtischen Personalentwicklungsinstrumente
Wirtschaftliches Denken und Handeln	Beurteilt werden <ul style="list-style-type: none"> • Verantwortungsbewusster und effizienter Umgang mit Ressourcen (Zeit, Geld, Material, Personal usw.) • Berücksichtigung von Optimierungsmöglichkeiten, insbesondere von Einsparpotentialen bzw. Qualitätsverbesserungen sowie deren geeignete Umsetzung im Rahmen des eigenen Verantwortungsbereiches und der Möglichkeiten
Kompetenzen – Befähigung / Eignung	
Führungswille	Beurteilt werden <ul style="list-style-type: none"> • Fähigkeit, Vorgaben, Aufgaben und Ziele klar zu kommunizieren • Bereitschaft zur aktiven und eigeninitiativen Wahrnehmung von Führungsaufgaben und Handlungsspielräumen • Koordinierung und Strukturierung von Arbeits- und Entscheidungsprozessen und Vorantreiben von geplanten Zielen und Entscheidungen • Fähigkeit zu notwendiger, transparenter Entscheidungsfindung • Vertreten von Entscheidungen und der eigenen Meinung

Gleichstellungs- und Vielfaltskompetenz	Beurteilt werden <ul style="list-style-type: none"> • Respektvoller Umgang mit Menschen unabhängig von ihrem Geschlecht, einer Behinderung, der ethnischen, kulturellen oder sozialen Herkunft, der Hautfarbe, des Alters, der sexuellen oder geschlechtlichen Identität (Lesben, Schwule, Trans*), der Religion und / oder der Weltanschauung • Erkennen von diskriminierendem Verhalten oder Situationen und angemessener Umgang damit • Kenntnis der gesetzlichen und städtischen Vorgaben und Erwartungen zu Gleichstellung und Antidiskriminierung • Für Führungskräfte: angemessene Reaktion auf diskriminierendes Verhalten; Überprüfung der Arbeitsprozesse auf mögliche benachteiligende Wirkungen; Umsetzung von Gleichstellung und Antidiskriminierung in den Handlungsfeldern des eigenen Bereiches
Innovationsfähigkeit	Beurteilt werden <ul style="list-style-type: none"> • Selbständiges Entwickeln und Einbringen konstruktiver Ideen und nachhaltiger Lösungsvorschläge • Eigenständiges Erkennen und Angehen von Problemstellungen bzw. bei Bedarf Wiederaufgreifen, Überdenken und Verbessern bereits gefundener Lösungen • Aktive Umsetzung der entwickelten Neuerungen in die Praxis unter Nutzung der eigenen Handlungsspielräume. Dies setzt eine gewisse Flexibilität im Denken und Handeln voraus.
Kommunikationsfähigkeit	Beurteilt werden <ul style="list-style-type: none"> • Eindeutige, verständliche und adressatengerechte sowie sach- und ergebnisorientierte mündliche und schriftliche Kommunikation • Angemessener und respektvoller Umgang mit Anderen, insbesondere auch in schwierigen Gesprächen und Verhandlungen • Angemessenes Äußern von Kritik und Feedback • Weitergabe aller für die Aufgabenerfüllung relevanter Informationen
Kooperations- und Konfliktfähigkeit (bezieht sich auf die Zusammenarbeit mit Kolleg*innen und Vorgesetzten)	Bewertet werden <ul style="list-style-type: none"> • Konstruktive und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit Anderen • Gemeinsame Zielverfolgung und Akzeptanz unterschiedlicher Standpunkte • Loyalität gegenüber der Dienststelle, Kompromissbereitschaft und Mittragen von gemeinsam getroffenen Entscheidungen • Bereitschaft, widerstreitende Interessen und Konflikte wahrzunehmen und aufzugreifen, statt sie zu verdrängen oder zu verharmlosen • Sachliches, nicht personenbezogenes Besprechen von Problemen und aktive Mitwirkung an der Lösungsfindung

Selbstreflexion/ Lernfähigkeit	Beurteilt werden <ul style="list-style-type: none"> • Fähigkeit zur Selbstkritik bzw. zur kritischen Auseinandersetzung mit den eigenen Stärken und Schwächen • Bereitschaft, sich weiterzuentwickeln • Offener Umgang mit sachlich begründeter Kritik, Feedback und Fehlern • Erkennen des eigenen Lernbedarfs, angemessener, eigenverantwortlicher Umgang damit und zielgerichtete Anwendung des Erlernten in der Praxis
Stresstoleranz	Beurteilt werden <ul style="list-style-type: none"> • Angemessenes, kontrolliertes Verhalten und Erbringen der erforderlichen Leistung unter Zeitdruck, bei erhöhtem Arbeitsanfall, bei wechselnden, stark unterschiedlichen Aufgaben oder unter sonstigen erschwerten Bedingungen • Angemessenheit der Arbeitsorganisation in Stresssituationen • Berechenbarkeit in Stresssituationen

Anlage 2 zu Kapitel III: Beurteilungsbogen nach dem MKM-TMS-Beurteilungssystem



Periodische Beurteilung für

Mitarbeiter*inneninformationen

Vorname		Nachname
Referat/Eigenbetrieb	N/A	Personalnummer
Organisationseinheit	2018-21-BoL Studium - Bachelor of Laws - Öffentliches Recht (LL.B.) - Jahrgang	Amts- oder Dienstbezeichnung
Besoldungs- /Entgeltgruppe		Wertigkeit der Stelle
Funktionsbezeichnung (inkl. Wertigkeit/Rolle)		
Entwurfsverfasser*in	...	
Beurteiler*in	...	

Kurzinformation

Sie befinden sich im Formular für die regelmäßige periodische Beurteilung (inklusive Clearingverfahren).

Informationen zur dienstlichen Beurteilung, insbesondere die Beurteilungsrichtlinien, finden Sie in [WiLMA](#).

Tätigkeitsgebiet und Aufgaben im Beurteilungszeitraum

Die Dienstkraft hat im Beurteilungszeitraum folgende Aufgaben / Tätigkeiten schwerpunktmäßig wahrgenommen (i. d. R. nicht mehr als 5):

Dienststelle(n), Zeitraum und Sachaufgaben ...

Dienststelle(n), Zeitraum und Führungsaufgaben - soweit einschlägig ...

Kompetenzbewertung (in Bezug auf die Besoldungs-/Entgeltgruppe der Dienstkraft)

Hier wird die fachliche Leistung und Eignung / Befähigung der Dienstkraft bewertet. Verbale Bemerkungen in der Bemerkungsspalte sind immer zulässig.

Hinweis: Sie sind bei denjenigen Einzelmerkmalen vorzunehmen, deren Bewertung sich gegenüber der letzten periodischen Beurteilung wesentlich verschlechtert hat oder bei denen sich die Bewertung auf bestimmte Vorkommnisse gründet.

Die Bewertung erfolgt anhand von 10 Kompetenzen für alle Dienstkräfte bzw. 13 Kompetenzen für Führungskräfte (siehe Beschreibung der Kompetenzen in [WiLMA](#)). Die Bewertung der Kompetenzen erfolgt anhand einer 5-stufigen Skala.

Kompetenzen - Fachliche Leistung

Ergebnis- und Zielorientierung (Qualität und Quantität)

Kernkompetenz Bemerkung

Kompetenzbewertung

Erfüllt die Anforderungen in vollem Umfang

Fachkenntnisse

Kernkompetenz Bemerkung

Kompetenzbewertung

Erfüllt die Anforderungen in vollem Umfang

Service- und Dienstleistungsorientierung

Kernkompetenz Bemerkung

Kompetenzbewertung

Erfüllt die Anforderungen in vollem Umfang

Strategische Führung

Nur für Führungskräfte bzw. bei Wahrnehmung als Sachaufgabe, s. Kap. III, Ziff. 8.2 Beurteilungsrichtlinien.

Kernkompetenz Bemerkung

Kompetenzbewertung

Nicht zu bewerten

Verantwortungsvolle Mitarbeiter*innen-Führung

Nur für Führungskräfte bzw. bei Wahrnehmung als Sachaufgabe, s. Kap. III, Ziff. 8.2 Beurteilungsrichtlinien.

Kernkompetenz Bemerkung

Kompetenzbewertung

Nicht zu bewerten

Wirtschaftliches Denken und Handeln

Kernkompetenz Bemerkung

Kompetenzbewertung

Erfüllt die Anforderungen in vollem Umfang

Kompetenzen - Befähigung / Eignung

Führungswille

Nur für Führungskräfte bzw. bei Wahrnehmung als Sachaufgabe, s. Kap. III, Ziff. 8.2 Beurteilungsrichtlinien.

Kompetenzbewertung

Nicht zu bewerten

Gleichstellungs- und Vielfaltskompetenz

Kernkompetenz Bemerkung

Kompetenzbewertung

Erfüllt die Anforderungen in vollem Umfang

Innovationsfähigkeit

Kernkompetenz Bemerkung

Kompetenzbewertung

Erfüllt die Anforderungen in vollem Umfang

Kommunikationsfähigkeit

Kernkompetenz Bemerkung

Kompetenzbewertung

Erfüllt die Anforderungen in vollem Umfang

Ind Konfliktfähigkeit

Kernkompetenz Bemerkung

Kompetenzbewertung

Erfüllt die Anforderungen in vollem Umfang

Selbstreflexion / Lernfähigkeit

Kernkompetenz Bemerkung

Kompetenzbewertung

Erfüllt die Anforderungen in vollem Umfang

Stresstoleranz

Kernkompetenz Bemerkung

Kompetenzbewertung

Erfüllt die Anforderungen in vollem Umfang

Führungsdialo g (nur für Führungskräfte und nur, wenn vorgeschrieben bzw. freiwillig durchgeführt)

Wurde der Führungsdialo g durchgeführt?

Falls nein, bitte begründen:

Hat ein Austausch darüber mit der nächsthöheren Führungskraft stattgefunden:

Falls nein, bitte begründen:

Ggf. Erkenntnisse aus dem Führungsdialo g (Umgang mit den Inhalten/Zielvereinbarungen):

Ergänzende Aussagen

Hinweis: siehe Kap. III Ziff. 8.3.3
Beurteilungsrichtlinien

Gesamturteil

Für genauere Informationen zu den Gesamturteilen siehe [Indizienkatalog](#).

Gesamturteil:

Erfüllt die Anforderungen in vollem Umfang

Leistungsfeststellung - nur für Beamt*innen

Die Leistungen der*des Beamt*in entsprechen den mit dem Amt verbundenen Mindestanforderungen für den Stufenaufstieg.

Feststellungsvermerk - nur für Beamt*innen

Geeignet für die:

Verwendungseignung

Auswahloptionen zu den geeigneten Aufgabenbereichen finden Sie [hier](#). Sie können die passenden Aufgabenbereiche in das Formular kopieren.

Einsatzmöglichkeiten

Geeignete Stellen bzw. Arbeitsbereiche nach Qualifikationsebene:

Geeignete Stellen bzw. Arbeitsbereiche nach Bereich:

Ergänzungen / Konkretisierung

Ggf. erkennbare Einschränkungen beim Einsatz auf der aktuellen Stelle / ggf. Einsatz auf einer anderen Stelle (mit neuen Aufgaben) /

Verbesserungsmöglichkeiten auf derzeitiger Stelle:

Geeignete Aufgabenbereiche

Eignung für folgende (bisherige/neue) Aufgaben: ...

Führungspotenzial, wenn noch keine Führungsaufgaben wahrgenommen werden

Ist Führungspotenzial erkennbar?

Ergänzungen / Konkretisierung

Bei Führungskräften: Prognose über Eignung für weitere Führungsaufgaben / nächste Führungsebene:

Bei Führungskräften: Prognose über Eignung für nächste Führungsebene.

Ergänzungen / Konkretisierung

Datum des Entwurfsgesprächs

Das Entwurfsgespräch - soweit vorgeschrieben - wurde geführt am: ...

Datum des Beurteilungsgesprächs

Das Beurteilungsgespräch - soweit vorgeschrieben - wurde geführt am: ...

Unterschrift und Eröffnung Beurteilung

Führungskraft bzw. Entwurfsverfasser*in

Führungskraft 2. Ebene bzw.
Beurteiler*in

Mitarbeiter*in

Sachleitende Verfügungen

Alle Beurteilungen, die von POR-3/23 (Personalbetreuung Beamt*innen) angefordert werden, sind im Original an POR-3/23 zu übersenden, werden dort in paul@ eingegeben und zum Personalakt gegeben.

Alle anderen Beurteilungen, die nicht explizit angefordert werden, tragen die Dienststellen selbst in paul@ ein und senden diese anschließend an POR-S4/21 zur Beinahme zum Personalakt.

Im Umschlag verschlossen an das POR-S4/21

Im Umschlag verschlossen an das POR-3/23

Weitere Empfänger*innen (Bitte händisch ergänzen)

erfasst in paul@

Landeshauptstadt München

Anlage 3 zu Kapitel III: Von der Beurteilungspflicht ausgenommene Berufsgruppen

- Amtliche Tierärzt*innen und amtliche Fachassistent*innen
- Arbeitnehmer*innen in medizinischen Hilfsberufen und medizinisch-technischen Berufen (z.B. medizinisch-technische Laboratoriumsassistent*innen (ehemals Laborassistent*innen), Dokumentar*innen, Hygienekontrolleur*innen (ehemals Gesundheitsaufseher*innen), medizinisch-technische Laboratoriumsassistent*innen (ehemals med.-techn. Laborassistent*innen) bzw. Radiologieassistent*innen, Röntgenassistent*innen, med. Dokumentationssassistent*innen, Notfallsanitäter*innen (ehemals Rettungsassistent*innen), Diätassistent*innen, (Zahn-)Medizinische Fachangestellte (ehemals (Zahn-)Arzthelfer*innen); Familienhebammen/-entbindungspfleger*innen; Ergotherapeut*innen
- Arbeitnehmer*innen im Pflegedienst (z.B. Gesundheits- und Kinderkrankenpfleger*innen (ehemals (Kinder-) Krankenschwester/-pfleger), Altenpfleger*innen, Gesundheits- und Krankenpflegehelfer*innen (ehemals (Kranken-)Pflegehelfer*innen)
- Arbeitnehmer*innen im technischen Theaterbereich
- Baumeister*innen im landwirtschaftlichen Betrieb, Landwirt*innen und Forstwirtinnen
- Fachangestellte für Medien- und Informationsdienste, Fachrichtung Bibliothek (ehemals Bibliotheksassistent*innen), Fachangestellte für Medien und Informationsdienste – FAMI
- Bibliothekstechnischer Dienst
- Chemikant*innen
- Medientechnolog*innen (ehemals Drucker*innen und Buchbinder*innen)
- Elektrohandwerker*innen (z.B. Elektroniker*innen – Energie- und Gebäudetechnik, Elektroanlagenmonteur*innen, Elektroniker*innen – Gebäude- und Infrastruktursysteme (ehemals Elektromonteur*innen), Elektrofacharbeiter*innen, Systemelektroniker*innen, Elektroniker*innen – Automatisierungstechnik (Handwerk) (ehemals Elektromechaniker*innen), Elektroniker*innen der Fachrichtungen Energie- und Gebäudetechnik, Automatisierungstechnik (Handwerk) (ehemals Elektroinstallateur*innen), Elektroniker*innen – Automatisierungstechnik (Industrie) (ehemals Mess- und Regelmechaniker*innen), Elektroniker*innen – Geräte und Systeme, Elektroniker*innen - Informations- und Systemtechnik, IT-Systemelektroniker*innen (ehemals Kommunikationselektroniker*innen), Elektroniker*innen der Fachrichtungen Automatisierungstechnik, Betriebstechnik, Gebäude- und Infrastruktursysteme (ehemals Energieelektroniker*innen), Elektroniker*innen – Geräte und Systeme, Elektroniker*innen - Automatisierungstechnik (ehemals Industrieelektroniker*innen), sonstige Berufe der Elektrotechnik)
- Fachärzt*innen für Arbeitsmedizin und Ärzt*innen mit der Zusatzbezeichnung Betriebsmedizin (Beamte*innen sind weiterhin beurteilungspflichtig)
- Gärtner*innen und sonstige Gartenbauberufe, Florist*innen
- Handwerker*innen im Bereich Kanalinspektion
- Kinderpfleger*innen
- Kraftfahrer*innen
- Kraftfahrzeugfacharbeiter*innen (z.B. Kfz-Mechatroniker*innen, Kraftfahrzeugmechatroniker*innen (ehemals Kfz-Mechaniker*innen, Kfz-Schlosser*innen, Kfz-Elektriker*innen), Land- und Baumaschinenmechatroniker*innen (ehemals Landmaschinenmechaniker*innen),
- Kraftwerker*innen
- Küchenfachpersonal (z.B. Hauswirtschaftsleitungen, Hauswirtschaftler*innen, Betriebswirt*innen (Fachsule) – Hauswirtschaft, Köch*innen)
- Fahrzeuglackierer*innen, Maler*innen und Lackierer*innen
- Maurer*innen
- Metallhandwerker*innen (z.B. Metallbauer*innen – Metallgestaltung (ehemals Schlosser*innen), Anlagenmechaniker*innen, Industriemechaniker*innen, Konstruktionsmechaniker*innen (ehemals Betriebsschlosser*innen), Anlagenmechaniker*innen – Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik (ehemals (Zentral-)Heizungs- und Lüftungsbauarbeiter*innen), Feinwerkmechaniker*innen (ehemals Dreher*innen, Feinmechaniker*innen), Industriemechaniker*innen, Klempner*innen (ehemals Spengler*innen), Werkzeugmechaniker*innen (ehemals

Werkzeugmacher*innen), Anlagenmechaniker*innen – Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik (ehemals Gas- und Wasserinstallateur*innen), sonstige Berufe der Metallbe- und Metallverarbeitung, sonstige Maschinen- und Metallbauberufe, sonstige Berufe der Heizungs-, Lüftungs-, Sanitär-, Ver- und Entsorgungstechnik)

- Musiker*innen der Münchner Philharmoniker
- Schreiner*innen und Tischler*innen
- Straßenbauhandwerker*innen, Straßenbauer*innen
- Straßenbegeher*innen
- Fachkräfte für Kreislauf- und Abfallwirtschaft (ehemals Ver- und Entsorger*innen mit Fachrichtung Abfall)
- Fachkräfte für Abwassertechnik (ehemals Ver- und Entsorger*innen mit Fachrichtung Abwasser), Fachkräfte für Rohr-, Kanal- und Industrieservice
- Wasserbauer*innen
- Zimmerer*innen

Tarifbeschäftigte, die in Meister*innen-, Techniker*innen- und Ingenieur*innenfunktionen eingesetzt sind, sind von den Ausnahmen nicht betroffen. Dies gilt nicht für Arbeitnehmer*innen im technischen Theaterbereich.

Kapitel IV

Beurteilungshilfen

Beschreibung der fünf Gesamturteile mit Indizienkatalog als Hilfestellung für die Zuordnung eines Gesamturteils

<p>Erstes Gesamturteil „übertrifft die Anforderungen in herausragender Weise“:</p> <p>Die Bewertung wird vergeben, wenn die Dienstkraft/Führungskraft „Höchstleistung“ bringt und die mit dem Arbeitsplatz verbundenen Anforderungen bestmöglich übertrifft. Bei der Dienstkraft/Führungskraft handelt es sich um eine Spitzenkraft, die hohes Potenzial auch für ggf. sich ändernde Aufgabenfelder besitzt.</p>	<p>Zweites Gesamturteil „übertrifft deutlich die Anforderungen“:</p> <p>Die Bewertung wird vergeben, wenn die Dienstkraft/Führungskraft bei der Erfüllung der mit dem Arbeitsplatz verbundenen Anforderungen in bedeutendem Maße hervortritt. Diese Bewertung liegt zwischen „Höchstleistung“ und „Normalleistung“.</p>	<p>Drittes Gesamturteil „erfüllt die Anforderungen in vollem Umfang“:</p> <p>Die beurteilte Dienstkraft/Führungskraft hat genau das Leistungsvermögen und die Kompetenz, die für die Bewältigung der konkreten Aufgabe gebraucht wird. Diese Bewertung soll für die Normalleistung vergeben werden.</p>	<p>Viertes Gesamturteil „erfüllt die Anforderungen teilweise“:</p> <p>Die Bewertung wird vergeben, wenn die Dienstkraft/Führungskraft die mit dem Arbeitsplatz verbundenen Anforderungen auf Grund festgestellter Schwächen nicht immer erfüllt und sich noch verbessern muss. Entwicklungsmaßnahmen sind erforderlich.</p>	<p>Fünftes Gesamturteil „erfüllt die Anforderungen unzureichend“:</p> <p>Die Bewertung wird vergeben, wenn die Dienstkraft/Führungskraft den mit dem Arbeitsplatz verbundenen Anforderungen nicht gerecht wird. Die Dienstkraft/Führungskraft ist für das Aufgabenfeld nicht geeignet. Eine dienstrechtliche Würdigung ist angezeigt.</p>
<p>Indizienkatalog: Der Indizienkatalog soll die Anforderungen und den Aussagegehalt eines Gesamturteils weiter konkretisieren. Er dient als zusätzliche Hilfestellung bei der Zuordnung eines Gesamturteils (einheitlicher Beurteilungsmaßstab). Die Beschreibungen sind beispielhaft und nicht abschließend und können vom konkreten Arbeitsplatz abweichen. Für die Zuordnung müssen nicht alle Indizien erfüllt sein. Der Indizienkatalog gilt für Führungskräfte entsprechend. Darüber hinaus liegt eine beispielhafte Konkretisierung für Führungskräfte bei.</p>				
<p>1. die Dienstkraft ragt hinsichtlich der für den Arbeitsplatz erforderlichen persönlichen, methodischen,</p>	<p>1. die Dienstkraft besitzt die für den Arbeitsplatz erforderlichen persönlichen, methodischen, fachlichen und</p>	<p>1. die Dienstkraft besitzt die für den Arbeitsplatz erforderlichen persönlichen, methodischen,</p>	<p>1. die Dienstkraft hat in den Kompetenzen Entwicklungsbedarf (persönliche, methodische,</p>	<p>1. die Dienstkraft besitzt in gravierendem Maße nicht die erforderlichen persönlichen,</p>

fachlichen und sozialen Kompetenzen auf nahezu allen Gebieten besonders heraus	sozialen Kompetenzen, wobei sie auf einzelnen Gebieten besonders herausragt	fachlichen und sozialen Kompetenzen	fachliche und soziale Kompetenzen)	methodischen, fachlichen und sozialen Kompetenzen
2. die Dienstkraft übertrifft hinsichtlich aller Anforderungen des Arbeitsplatzes bei weitem das Normalmaß	2. die Dienstkraft ist den Anforderungen des Arbeitsplatzes voll gewachsen und leistet teilweise Überdurchschnittliches	2. die Dienstkraft ist den Anforderungen des Arbeitsplatzes voll gewachsen	2. die Dienstkraft ist den Anforderungen des Arbeitsplatzes nicht immer gewachsen und muss sich teilweise noch verbessern	2. die Dienstkraft ist den Anforderungen des Arbeitsplatzes nicht gewachsen
3. die Dienstkraft liefert zu allen in der Arbeitsplatzbeschreibung / Tätigkeitsbeschreibung / im Soll-Profil enthaltenen Aufgaben stets ausgezeichnete und oft beispielgebende Ergebnisse	3. die Dienstkraft erfüllt alle in der Arbeitsplatzbeschreibung / Tätigkeitsbeschreibung / im Soll-Profil enthaltenen Aufgaben und liefert bei einzelnen Aufgabenfeldern beispielhafte Ergebnisse	3. die Dienstkraft erfüllt alle in der Arbeitsplatzbeschreibung / Tätigkeitsbeschreibung / im Soll-Profil enthaltenen Aufgaben und liefert brauchbare Ergebnisse	3. die Dienstkraft erfüllt die in der Arbeitsplatzbeschreibung / Tätigkeitsbeschreibung / im Soll-Profil enthaltenen Aufgaben nur teilweise und benötigt Hilfestellung	3. die Dienstkraft erfüllt die in der Arbeitsplatzbeschreibung / Tätigkeitsbeschreibung / im Soll-Profil enthaltenen Aufgaben nicht, die Arbeitsergebnisse sind kaum verwertbar
4. Berechtigte Beschwerden zur Aufgabenerfüllung kommen so gut wie nicht vor	4. berechtigte Beschwerden zur Aufgabenerfüllung kommen nur im Ausnahmefall vor	4. es gibt nur selten berechtigte Beschwerden zur Aufgabenerfüllung	4. es gibt wiederholt berechtigte Beschwerden zur Aufgabenerfüllung	4. es gibt häufig berechtigte Beschwerden zur Aufgabenerfüllung
5. die Dienstkraft ist über den unmittelbaren Wirkungsbereich hinaus fachlich und persönlich anerkannt und gefragt	5. die Dienstkraft ist fachlich und persönlich besonders anerkannt, zum Teil auch über die Dienststelle hinaus	5. die Dienstkraft ist fachlich und persönlich anerkannt	5. die Dienstkraft ist fachlich und persönlich nicht voll anerkannt	5. die Dienstkraft ist fachlich und persönlich nicht anerkannt
6. die Dienstkraft gestaltet Zusammenarbeit stets außerordentlich konstruktiv und effektiv und ist besonders geschätzt und nachgefragt	6. die Dienstkraft wird wegen ihrer konstruktiven Zusammenarbeit geschätzt und nachgefragt	6. die Zusammenarbeit ist konstruktiv	6. die Zusammenarbeit ist schwierig	6. die Zusammenarbeit ist sehr schwierig und konfliktträchtig

7. Mängel bleiben eine wirkliche Ausnahmererscheinung. Derselbe Fehler wiederholt sich nie	7. Mängel sind äußerst selten. Die Dienstkraft vermeidet selbstständig eine Wiederholung	7. Mängel kommen selten vor, die Dienstkraft ist lernbereit Fehler zu vermeiden, d.h. Fehler wiederholen sich selten	7. Mängel kommen vor, die Dienstkraft hat Schwierigkeiten, Fehler zu vermeiden	7. Mängel kommen häufig vor, die gleichen Fehler wiederholen sich immer wieder
8. Ziele werden bestmöglich erreicht bzw. das Arbeitsverhalten ist vorbildlich zielgerichtet	8. das Arbeitsverhalten ist im Rahmen von Zielvereinbarungen und außerhalb besonders zielgerichtet	8. Ziele werden – soweit vereinbart – in aller Regel erreicht; das Arbeitsverhalten ist zielgerichtet	8. Ziele werden – soweit vereinbart – nur zum Teil erreicht; das Arbeitsverhalten ist teilweise zielgerichtet	8. Ziele werden – soweit vereinbart – nicht erreicht; das Arbeitsverhalten ist selten zielgerichtet
9. das Arbeitsverhalten ist hinsichtlich sozialer und persönlicher Kompetenzen vorbildlich	9. das Arbeitsverhalten ist bezüglich sozialer und persönlicher Kompetenzen nur sehr selten zu beanstanden und ist im Übrigen meist vorbildlich	9. das Arbeitsverhalten gibt bezüglich sozialer und persönlicher Kompetenzen in der Regel keinen Anlass zur Beanstandung	9. das Arbeitsverhalten gibt bezüglich sozialer und persönlicher Kompetenzen Anlass zur Beanstandung	9. das Arbeitsverhalten gibt bezüglich sozialer und persönlicher Kompetenzen oft Anlass zur Beanstandung
10. die Dienstkraft engagiert sich in vorbildlicher Weise und kann alle auf dem Arbeitsplatz gegebenen Entfaltungsmöglichkeiten bestmöglich nutzen	10. die Dienstkraft ist sehr engagiert und gestaltet die auf dem Arbeitsplatz gegebenen Entfaltungsmöglichkeiten besonders aktiv	10. die Dienstkraft ist engagiert und nutzt die auf dem Arbeitsplatz gegebenen Entfaltungsmöglichkeiten	10. die Dienstkraft ist nur teilweise engagiert und nutzt die am Arbeitsplatz gegebenen Entfaltungsmöglichkeiten nur teilweise	10. die Dienstkraft ist kaum engagiert und kann die am Arbeitsplatz gegebenen Entfaltungsmöglichkeiten nicht nutzen

Beispielhafte Konkretisierung für Führungskräfte

Die Führungskraft agiert im Sinne der Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit, d.h. unter anderem:

- bietet ihren Mitarbeiter*innen einen offenen Zugang
- legt die erforderliche Wertschätzung den Mitarbeiter*innen gegenüber an den Tag
- hat das Vertrauen ihrer Mitarbeiter*innen
- schafft produktive Arbeitsbedingungen
- sorgt für den erforderlichen Kenntnisstand ihrer Mitarbeiter*innen durch regelmäßige Dienstbesprechungen und weitere geeignete Maßnahmen (z.B. DV-Ablagesystem)
- findet die richtige Balance zwischen Vertraulichkeit und Transparenz im Informationsfluss (insbes. bei Personalentscheidungen)
- gibt Mitarbeiter*innen gegenüber zeitnah Rückmeldungen zu ihren Leistungen
- gestaltet aktiv deren Personalentwicklung
- ist loyal gegenüber den vorgesetzten Führungskräften sowie gegenüber den Mitarbeiter*innen; transportiert unterschiedliche Erwartungen von beiden Seiten weiter, gestaltet den Meinungsbildungsprozess, erkennt ggf. Konflikte, trifft erforderliche Entscheidungen und vermittelt die tragenden Gründe
- gestaltet individuell die Einarbeitung (ggf. unter Nutzung des städtischen Einarbeitungsleitfadens)
- sorgt im Rahmen ihrer Möglichkeiten für ein Delegationssystem, das u.a. dem Kenntnisstand der Mitarbeiter*innen und der Bedeutung der Sache Rechnung trägt und delegiert so, dass die Vorteile für die Führungskraft (z.B. Entlastung) mit den Vorteilen für die Dienstkraft (z.B. Förderung, Aufwertung) in einem ausgewogenen Verhältnis stehen
- erstellt dienstliche Beurteilungen und Beurteilungsbeiträge zeitgerecht und inhaltlich korrekt; führt Entwurfs- und ggf. Beurteilungsgespräche erfolgreich durch
- nutzt die stadtweiten Instrumente der Personalarbeit (z.B. Mitarbeitergespräch, Führungsdiallog)
- agiert vorausschauend
- erkennt auftretende Probleme und sorgt kooperativ für das Entwickeln von Lösungen
- berücksichtigt über ihren Aufgabenbereich hinausgehende Interessen in Entscheidungen (mit taktischem und strategischem Geschick)
- bezieht bei allen Entscheidungen die Intentionen des Gender Mainstreamings mit ein
- hält Termine ein bzw. sorgt für eine zeitgerechte Erledigung (vor allem in wichtigen Angelegenheiten); soweit dies nicht möglich ist, sorgt sie für eine Terminverlängerung
- setzt (ggf. kooperativ) zutreffende Prioritäten
- berücksichtigt den Faktor Wirtschaftlichkeit bei ihren Entscheidungen

Geschlechtergerecht beurteilen – Arbeitshilfe der Gleichstellungsstelle für Frauen zur Erstellung dienstlicher Beurteilungen

1. Einleitung

2. Einfluss der gesellschaftlichen Geschlechterverhältnisse auf Wahrnehmung und Bewertung von Arbeitsleistungen

Populärer Irrtum: „Ich mache keine Unterschiede zwischen Frauen und Männern, für mich zählt nur das Arbeitsergebnis“

- Familienbild: „Männer verdienen das Geld – Frauen kümmern sich um die Familie“
- Hierarchieeffekt: „Je besser die Bezahlung, desto besser muss die Beurteilung sein“
- Beurteiler (zu) oft männlich: „Männer an der Macht“
- Schubladen im Hirn: „Frau ist Frau und Mann ist Mann“
- Mann präsentiert sich, Frau hat Verständnis: „Bescheidenheit ist eine Zier, doch weiter kommt man(n) ohne ihr“
- Meinungsbildungsprozesse: „Andere reden auch mit“

3. Prüfliste zur Vorbereitung einer dienstlichen Beurteilung

3.1 Wen beurteile ich?

3.2 Welche Aufgaben sind zu leisten?

3.3 Welche fachlichen, methodischen, persönlichen und sozialen Anforderungen stellen sich an diesem Arbeitsplatz? Welche Klischees gilt es zu erkennen?

- Belastbarkeit – Klischee: Männer sind belastbarer
- Einsatzbereitschaft - Klischee: Männer sind einsatzbereiter und flexibler
- Durchsetzungskraft - Klischee: Männer setzen sich besser durch
- Soziale Kompetenz - Klischee: Frauen sind sozialer
- Genderkompetenz - Klischee: Gender betrifft nur Frauen

3.4. Worauf kommt es bei der Beobachtung an, die der Beurteilung zugrunde liegt?

- Direkte Beobachtung spielt eine große Rolle
- Die persönliche Einstellung spielt bei der Beobachtung eine Rolle.
- Auch Konflikte beeinflussen die Beobachtung.
- Das Kommunikationsverhalten von Frau / Mann spielt bei der Beobachtung eine Rolle.
- Die Selbstdarstellung beeinflusst die Beobachtung.

3.5. Um sich ein Bild von der Leistung Ihrer Mitarbeiter*innen machen zu können, müssen Sie auf verschiedene Informationen und Informationsquellen zurückgreifen.

- Was kann ich selbst beobachten?
- Wie wirken sich schriftliche Arbeitsergebnisse auf meine Beobachtung aus?
- Welche Informationen bekomme ich von anderen? Von wem?
- Nicht alle fremden Informationen entsprechen Ihren eigenen Beobachtungen.

3.6. Personalentwicklung als Führungsaufgabe

- Mitarbeitergespräch
- Aufgabenverteilung
- Projektarbeit
- Zielvereinbarungen
- Kritikgespräche
- Fortbildung

3.7. Auf Teilzeitbeschäftigte und Beschäftigte, die im Homeoffice bzw. mobil arbeiten, sollten Sie besonders achten.

- Beurteilung von Teilzeitbeschäftigten
- Beurteilung von Beschäftigten, die im Homeoffice bzw. mobil arbeiten

Grundsatz

Es ist davon auszugehen, dass Beschäftigte unabhängig von ihrem Geschlecht oder Festlegung ihrer Arbeitszeit gleichermaßen leistungsfähig und leistungsorientiert sind. Der Indikator für diskriminierungsfreie, gendergerechte Beurteilungen sind deshalb ausgewogene Beurteilungsergebnisse in Bezug auf Männer und Frauen, Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigte sowie Beschäftigte, die im Homeoffice bzw. mobil arbeiten.²

1. Einleitung

Beurteilen ist ein subjektiver Vorgang, da die Grundlage jeder Beurteilung von Arbeitsleistung die Beobachtung von Menschen durch Menschen ist, deren Einstellungen und Werte sich unterscheiden.

Nehmen Sie die Regelbeurteilung zum Anlass, das eigene Verhalten beim Beobachten und Bewerten kritisch zu reflektieren! Das Beobachten von Arbeitsleistung ist kein eigener Arbeitsschritt. Wir beobachten das Verhalten und die Leistung der Mitarbeiter*innen in der alltäglichen Zusammenarbeit, ohne diesem Vorgang besondere Aufmerksamkeit zu widmen.

Vor dem Verfassen einer Beurteilung ist es deshalb erforderlich, sorgfältig zu prüfen, wie sich ein Urteil über die Arbeitsleistung der*des Mitarbeiterin*Mitarbeiters im Beurteilungszeitraum gebildet hat, welche Informationsquellen zur Verfügung standen, wie sich die Zusammenarbeit mit ihr oder ihm entwickelt hat, wie die Rahmenbedingungen der Arbeit waren, um nur einige Punkte zu nennen.

Transparenz der Kriterien für die Leistungsbewertung sowie eine differenzierte und für die*den Mitarbeiter*in gut nachvollziehbare Beschreibung der Arbeitsleistung tragen zur Akzeptanz der Beurteilungsergebnisse bei. Nicht zu vergessen: die Qualität der Beurteilungsentwürfe oder der Beurteilungen ist auch ein Kriterium für die Beurteilung der Führungseignung der*des Verfasserin*Verfassers.

Die Beurteilung beeinflusst ganz erheblich das berufliche Fortkommen des/der zu Beurteilenden. Sie vermittelt ein positives oder negatives Feedback an Mitarbeiter*innen und kann dadurch die Arbeitsleistung beeinflussen.

Diese Arbeitshilfe soll bei Beurteilungen Anregungen und Unterstützung geben. Der erste Abschnitt gibt eine kurze Einführung zum Stand der Forschung über den Einfluss der Geschlechterverhältnisse auf die Beurteilung von Arbeitsleistung. Im zweiten Teil ist eine Prüfliste mit Prüfungen, die auf Erfahrungen aus der Gleichstellungsarbeit und einschlägigen Forschungsergebnissen aufbaut.

2. Einfluss der gesellschaftlichen Geschlechterverhältnisse auf Wahrnehmung und Bewertung von Arbeitsleistungen

Populärer Irrtum: „Ich mache keine Unterschiede zwischen Frauen und Männern, für mich zählt nur das Arbeitsergebnis“

Nach Prof. Dr. Matthias Spörrle, Professor für Wirtschaftspsychologie und Referent im Rahmen der 13. Frauenpolitischen Fachtagung des dbb beamtenbund und tarifunion, sieht das Bild eines*einer optimalen „Arbeitnehmer*in“ in der westlichen Arbeitswelt nach wie vor in etwa so aus: ein hellhäutiger, größerer Mann mittleren Alters, vielleicht nicht besonders attraktiv, aber

² Vgl. Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.) (2014): Gendergerechte Beurteilungen – Hinweise und Empfehlungen für eine gleichstellungsförderliche Gestaltung von Regelungen und Praxis, S. 38

doch ohne markante äußerliche Fehlbildungen, der mit einer Hausfrau verheiratet und unbedingt leistungsbereit ist. Je mehr dieser Kriterien eine Person nicht erfüllt, umso schwerer hat sie es, im Beruf mit ihrer Leistung gesehen zu werden und Anerkennung zu finden.³

Eine Führungskraft, die Leistung beurteilt, muss sich entsprechender Stereotype bewusst sein und im Prozess der Beurteilung reflektieren, dass sowohl unsere (Verhaltens-) Erwartungen an Frauen und Männer im Berufs- und Privatleben unterschiedlich sind, als auch die Beurteilung des Verhaltens und der Leistung je nach Geschlecht unterschiedlich ausfallen kann.

Unbewusst vermischen wir bei der Beobachtung von Arbeitsleistung dienstliche und geschlechtsspezifische Erwartungen. Die Selbsteinschätzung, bei der Beurteilung keinen Unterschied zwischen Männern und Frauen zu machen, ist in der Regel unzutreffend und zwar gleichgültig, ob es sich um männliche oder weibliche Führungskräfte handelt.

Um die Leistung von Mitarbeiter*innen gerecht zu beurteilen, müssen wir kritisch unsere geschlechtsspezifischen Wahrnehmungsmuster und Bewertungen reflektieren. Ohne eine solche kritische Selbstbeobachtung laufen wir Gefahr, ungewollt Frauen zu benachteiligen, da die Verhaltenserwartungen traditionell männlich geprägt sind.

Um das Verhalten anderer Menschen verstehen und interpretieren zu können, brauchen wir Kategorien, um das, was wir sehen und hören, einordnen zu können. Das Geschlecht ist eine der Basiskategorien bei der Klassifikation von Personen, ob im Alltag oder im Betrieb. Die Bedeutung der Kategorie Geschlecht hat vor allem folgende Gründe:

- Das Geschlecht ist ein nicht zu übersehendes Merkmal, das „ins Auge springt“.
- Der Geschlechterhabitus wird von Kind an eingeübt und prägt unser Verhalten in allen Lebensbereichen bis in die Körpersprache hinein.
- Für Frauen wie Männer ist der Umgang miteinander einfacher, wenn sie die erlernten geschlechtsspezifischen Verhaltenserwartungen erfüllen. Deshalb wird auch in der Kommunikation am Arbeitsplatz auf die vertrauten geschlechtsstereotypen Verhaltens- und Wahrnehmungsmuster zurückgegriffen.

Der mögliche Einfluss der gesellschaftlichen Geschlechterverhältnisse auf die Wahrnehmung und Bewertung von Arbeitsleistung wird anhand von sechs Beispielen näher aufgezeigt:

Familienbild:

„Männer verdienen das Geld – Frauen kümmern sich um die Familie“

Die Anforderungen am Arbeitsplatz orientieren sich weiterhin an diesem traditionell bürgerlichen Familienbild, auch wenn sich die gesellschaftliche Realität längst verändert hat.

Frauen werden das soziale Leben und die Sorgearbeit in der Familie zuordnet, Männern das öffentliche Leben und die Arbeitswelt. Die Bedeutung des Beitrags der Mütter zum Familieneinkommen findet weniger Beachtung. Jüngere Frauen werden wohl über kurz oder lang Kinder kriegen, für einige Jahre oder sogar dauerhaft aus dem Beruf ausscheiden und dann allenfalls in Teilzeit zurückkommen. Ihre Personalentwicklung ist deshalb nicht so vordringlich, wie die der potentiellen Väter.

Die Norm ist der ganztags berufstätige, zeitlich voll flexible, männliche Arbeitnehmer.

³ Vgl. Spörrle M., (2017): Verzerrte Entscheidungen – Wie das Unterbewusstsein unsere Beurteilungssysteme manipuliert, S. 66

Die betrieblichen Belange haben für ihn Vorrang vor den privaten. Mit der Hierarchieebene steigen die Anforderungen an eine ausufernde Verfügbarkeit und Präsenz am Arbeitsplatz. Von Männern wird erwartet, dass sie eine berufliche Karriere anstreben, von Frauen eher nicht. Männer brauchen als Familienväter/zukünftige Familienväter und Haupternährer eine gute Beurteilung, um beruflich voran zu kommen.

In der dienstlichen Beurteilung von Teilzeitbeschäftigten bei der Stadt München zeigt sich am auffälligsten der negative Einfluss der Ideologie der zeitlichen Verfügbarkeit als Norm. Die Ergebnisse des Beurteilungsjahres 2015 zeigen, dass Teilzeitbeschäftigte bei der Stadt München immer noch im Durchschnitt schlechter beurteilt werden als Vollzeitbeschäftigte.

Die partnerschaftliche Teilung von beruflichen und privaten Aufgaben und Pflichten zwischen Eheleuten bzw. Partnern ist zwar ein in der Theorie breit akzeptiertes Ziel der Familienpolitik, aber die Praxis ist noch weit entfernt davon. In der Corona-Zeit und insbesondere in Zeiten des Lockdowns hat sich die Situation in den meisten Haushalten mit Kindern verschärft. Neben den üblichen Haushaltsarbeiten waren überwiegend Mütter für Homeschooling und Kinderbetreuung zuständig. Es bleibt abzuwarten, wie sich das auf die Karrieren von Frauen auswirkt.⁴

Hierarchieeffekt:

„Je besser die Bezahlung, desto besser muss die Beurteilung sein“

Als Hierarchieeffekt bezeichnet man die Tendenz, die Leistungen von hierarchisch höher Stehenden besser zu bewerten als die Leistungen auf den unteren Hierarchieebenen.

In den Beurteilungsrichtlinien der Stadt München wird ein Leistungsvergleich innerhalb jeder Besoldungsstufe oder Tarifgruppe gefordert. Jede Dienstkraft kann, unabhängig von der Hierarchiestufe, in ihrem Aufgabenbereich eine hervorragende Leistung erbringen.

Bei der Stadt München ist aus den Beurteilungsergebnissen allerdings ein deutlicher Hierarchieeffekt zwischen den Qualifikationsebenen abzulesen. Je höher die Qualifikationsebene, umso höher sind die Chancen, eine gute und sehr gute Beurteilung zu erhalten. Im Jahr 2015 erhielt kaum ein*e Beschäftigte*r im einfachen Dienst das erste Gesamturteil, während die Chancen auf das erste Gesamturteil in der 4 QE stadtwweit bei durchschnittlich 29 % lagen (je nach Referat, Geschlecht und Arbeitszeit sind die Differenzen sehr groß).

Einschränkung: Die Chancen auf eine gute Beurteilung und damit zum beruflichen Fortkommen sind für Frauen bedingt durch Familienpausen und Teilzeitbeschäftigung auch in höheren Hierarchiestufen nach wie vor schlechter.

⁴ "Die Corona-Krise trifft Frauen doppelt. Weniger Erwerbseinkommen und mehr Sorgearbeit", Bettina Kohlrausch, Aline Zucco, Policy Brief Nr. 40 WSI, 05/2020, S. 5ff.

"Belastungen von Kindern, Jugendlichen und Eltern in der Corona-Pandemie", Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (BiB) 2021, S. 51ff.

"Bundesweite Elternbefragung zu Homeschooling während der Covid 19-Pandemie. Erkenntnisse zur Umsetzung des Homeschoolings in Deutschland", Anja Wildemann, Ingmar Hosenfeld, Institut für Bildung im Kindes- und Jugendalter, Zentrum für Empirische Pädagogische Forschung (zepf), Universität Koblenz-Landau, Campus Landau, 2020, S. 5ff.

Beurteiler oft männlich: „Männer an der Macht“

Bei der Stadt München sind Männer in Führungspositionen nach wie vor überrepräsentiert. 2014 lag der Führungsunterschied zwischen Frauen und Männern in der 2. und 3. Qualifikationsebene bei 3,8 Prozentpunkten bzw. 4,5 Prozentpunkten zugunsten der Männer, in der 4. Qualifikationsebene sogar bei 11,0 Prozentpunkten. Zudem sind männliche Führungskräfte in einigen Bereichen der Stadtverwaltung überrepräsentiert, bspw. im Technischen Dienst um 10,3 Prozentpunkte, im Verwaltungsdienst um 12,5 Prozentpunkte und im Bibliotheksdienst um 13,5 Prozentpunkte. Männliche Beurteiler sind trotz der steigenden Zahl von Frauen in Führungspositionen nach wie vor die Mehrzahl.

Dieses Ungleichgewicht kann sich auf die Beurteilungen zum einen dadurch auswirken, dass Menschen eine Präferenz für Ähnlichkeit haben und damit Personen, die ihnen äußerlich ähnlich sind und mit ihnen Werte und Einstellungen teilen, positiver bewerten. Zum anderen ist die Vorstellung darüber, was Leistung ist, noch überwiegend männlich geprägt. Diese Vorstellung beinhaltet eine Menge Männlichkeitsstereotype, obwohl das moderne Führungsverständnis, welches bereits Eingang in die städtischen Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit gehalten hat, neben methodischen und fachlichen auch soziale und persönliche Anforderungen enthält.

Arbeitsleistungen von Frauen insbesondere im Bereich sozialer und persönlicher Kompetenz werden dann häufig nicht als Leistung wahrgenommen. Der Beitrag von Frauen zu einem positiven Betriebsklima wird zwar häufig gelobt, aber selten als Leistung gewertet. Die Kollegin, die die interne Kommunikation in der Abteilung unterstützt, zuhören kann, persönliche Probleme von Kolleg*innen erkennt, erfüllt quasi nur ihre naturgegebene weibliche Aufgabe. Dass diese Tätigkeiten Kraft und Zeit kosten, kommunikative Kompetenz erfordern und zum Arbeitserfolg der Abteilung oft ganz wesentlich beitragen, wird gerne übersehen. Frauen brauchen für ihr berufliches Fortkommen, ebenso wie Männer, nicht nur ein freundliches Lob für ihren positiven Beitrag zum Betriebsklima, sondern eine gerechte Bewertung ihrer Arbeitsleistung einschließlich aller „positiven Beiträge“.

Stellen Sie Ihre Leistungserwartungen auf den Prüfstand. Die Definitionen der Leistungskriterien in den Beschreibungshilfen und die Prüfliste sollen eine Hilfe sein, um tradierten Denkmustern zu entkommen.

Schubladen im Hirn: „Frau ist Frau und Mann ist Mann“

Das Verhaltensspektrum von Frauen wie von Männern entspricht im Einzelfall nicht immer den Verhaltenserwartungen an Frau und Mann, sondern ist vielfältig und soll das auch sein. Um die Arbeit von Frauen wie von Männern leistungsgerecht zu beurteilen, ist es unbedingt erforderlich, sich den Einfluss der Kategorie Geschlecht auf das eigene Verhalten und die eigene Wahrnehmung bewusst zu machen.

Im Alltag haben wir oft eine Art „Geschlechterbrille“ auf. Damit messen wir Verhalten einseitig an unseren geschlechtsspezifischen Erwartungen und blenden sogar Verhaltensweisen aus, die nicht ins Raster passen. Frauen werden andere Fähigkeiten zugeschrieben als Männern. Frauen wird soziale Kompetenz zugeschrieben und von ihnen erwartet, dass sie freundlicher sind. Gleichzeitig dürfen sie auch mal Schwäche zeigen. Männern wird Durchsetzungsstärke, strategisches rationales Denken zugeschrieben und von ihnen erwartet, dass sie bspw. mit aggressiven Klientinnen*Klienten gut umgehen und stressige Situationen besser bewältigen können. Sie dürfen sich abgrenzen. Diese als männlich geltenden Fähigkeiten werden tendenziell höher bewertet als weibliche.

Für Frauen wie Männer ist der Umgang miteinander zunächst einfacher, wenn sie die erlernten geschlechtsspezifischen Verhaltenserwartungen erfüllen. Deshalb wird auch in der Kommunikation am Arbeitsplatz auf die vertrauten geschlechtsstereotypen Verhaltens- und Wahrnehmungsmuster zurückgegriffen.

Bei der Beurteilung geht es darum, die tatsächlichen Arbeitsergebnisse und die Arbeitsleistung zu bewerten, nicht die (vermeintlichen) Charaktereigenschaften der Personen.

**Mann präsentiert sich, Frau hat Verständnis:
„Bescheidenheit ist eine Zier, doch weiter kommt man(n) ohne ihr“**

Zwei Beispiele aus Forschungsergebnissen: In der Präsentation ihrer Leistungen unterscheiden sich Frauen und Männer zum Teil noch erheblich. Frauen präsentieren sich häufig weniger offensiv und selbstbewusst als Männer. Frauen unterschätzen eher ihr Können, während Männer eher zur Selbstüberschätzung neigen. Vorgesetzte bewerten Mitarbeiter, die sich „über Wert“ verkaufen, tendenziell positiver als Mitarbeiterinnen, die ihre Arbeit selbstkritisch und realistisch darstellen.

Vorgesetzte, nicht nur männliche, besprechen fachliche Themen häufiger mit Mitarbeitern, während sie mit Mitarbeiterinnen, entlang den Geschlechtsrollenstereotypen, eher über soziale Themen aus dem eigenen Umfeld oder im Team sprechen. Mitarbeiter*innen erhalten somit weniger Möglichkeiten ihre fachliche Kompetenz zu zeigen als ihre Kollegen.

**Meinungsbildungsprozesse:
„Andere reden auch mit“**

Grundsätzlich ist zu beachten, die Informationen Dritter sind gleichermaßen geschlechtergeprägt, wie die eigenen, Vorsicht ist geboten. Ein Beispiel aus der Praxis, das durch Forschungsergebnisse bestätigt wird: Ein Kunde beschwert sich bei Ihnen über eine Mitarbeiterin, weil diese stur und unfreundlich war und für sein Anliegen kein Verständnis hatte. Fakt war, der Kunde hatte nicht alle erforderlichen Unterlagen mitgebracht und wollte, dass die Mitarbeiterin weiblich einfühlsam darüber hinweg sieht. Ihre korrekte und sachlich vorgetragene Ablehnung empfand er als unfreundlich. Bei einem Sachbearbeiter hätte er sie eher akzeptiert, eventuell sogar als Durchsetzungsfähigkeit respektiert.

Negative Beobachtungen aus dem „kollegialen“ Umfeld oder aus benachbarten Bereichen können von Konkurrenzinteressen geleitet sein.

Jedes persönliche Werturteil kann durch Sympathie oder Antipathie gegen die Person oder die von ihr vertretenen Anliegen beeinflusst werden.

3. Prüfliste zur Vorbereitung einer dienstlichen Beurteilung

3.1. Wen beurteile ich?

Wichtige Daten der oder des zu Beurteilenden:

- Geschlecht
- Alter
- Eingruppierung/Besoldungsgruppe, seit wann
- Familiäre Verpflichtungen

- Vollzeit/Teilzeit (Stundenmaß)
- Arbeitszeiteinbringung im Büro / Homeoffice bzw. beim mobilen Arbeiten
- Änderung der Arbeitszeit, wann
- Ausbildung
- Zeiträume für die Übernahme von zusätzlichen Tätigkeiten und Sonderaufgaben; ggf. Leistungseinschränkungen
- Zielvereinbarungen

3.2. Welche Aufgaben sind zu leisten?

Vor dem Erstellen einer Beurteilung ist es notwendig zu prüfen, welche Aufgaben (Haupt- und Nebenaufgaben) im Beurteilungszeitraum zu erfüllen waren. Legen Sie der Prüfung die Stellenbeschreibung (soweit aktuell) oder die letzte Ausschreibung für diese Stelle zu Grunde. Die gezeigte Leistung ist immer in Bezug auf die zu verrichtenden Tätigkeiten zu beurteilen. Die subjektive Annahme über die allgemeine Leistungsfähigkeit der Person ist zu vermeiden.

Im Arbeitsalltag gibt es neben den Aufgabenschwerpunkten eine Reihe scheinbar nebensächlicher Aufgaben, die für das Gelingen der Aufgaben des Einzelnen oder des Teams wichtig sind. Beispiele: Übernahme von Aufgaben, weil Kolleginnen oder Kollegen krank sind, Telefondienst für Kolleginnen oder Kollegen, die dienstlich unterwegs sind, eine präzise und offene Weitergabe von Informationen, die Vermittlung von Konflikten, die Organisation kleiner Geburtstagsfeiern und einiges mehr. Solche innerbetrieblichen Dienstleistungen, die von Kolleginnen aber auch Kollegen ganz selbstverständlich übernommen werden, können schnell übersehen werden. Von Frauen wird oft ein größerer Beitrag zur Förderung des Betriebsklimas erwartet als von Männern.

3.3 Welche fachlichen, methodischen, persönlichen und sozialen Anforderungen bestehen am Arbeitsplatz? Welche Klischees gilt es zu erkennen?

Stellen Sie dem Aufgabenprofil das Anforderungsprofil gegenüber:

- Die Erfüllung welcher Anforderungen ist für den Arbeitserfolg wichtig?
- Anhand welcher Kriterien beurteilen Sie, ob und in welchem Umfang die Anforderungen erfüllt werden?
- Was ist die Grundlage für diese Kriterien?
- Gibt es dazu klare Vorgaben von oben?
- Waren die Wirkungen der Kriterien auf Frauen und auf Männer ein Thema?
- Ist die Gewichtung einzelner Anforderungen transparent und der Funktion angemessen?

Helfen kann es auch, wenn Sie die Kriterien mit anderen Sachgebietsleitungen der Abteilung abstimmen bzw. in Ihrem Sachgebiet diskutieren.

Fachliche und methodische Anforderungen können in der Regel aufbauend auf dem Anforderungsprofil der Stelle relativ genau und aufgabenspezifisch beschrieben werden. Das erleichtert die Beurteilung, aber auch hier sind Grundlage der Bewertung Informationen aus ihrer subjektiven Beobachtung.

Weniger klare Konturen haben die persönlichen und die sozialen Anforderungen. Deshalb vermischen sich bei den Verhaltenserwartungen häufiger als bei anderen Anforderungen persönliche Vorstellungen oder leistungsfremde Aspekte aus einer tradierten Verwaltungs- oder Unternehmenskultur mit den tatsächlichen Anforderungen des Arbeitsplatzes. Gerade hier spielen Klischees eine ungute Rolle. Die unsichtbaren Hürden für das berufliche Fortkommen von Frauen finden sich häufig im Bereich persönlicher Anforderungen.

Im Folgenden finden Sie einige Beispiele als Reflexionshilfe:

Belastbarkeit

Klischee: Männer sind belastbarer

Hinter dem Begriff Belastbarkeit verbirgt sich eine Reihe von männlich besetzten Verhaltenserwartungen, wie Bereitschaft zu Überstunden, Durchhaltevermögen in Krisensituationen, Ruhe behalten bei hohem Zeitdruck.

Seltener wird Belastbarkeit verbunden mit Schalterdiensten, Umgang mit schwierigen Kunden, Umgang mit Publikum in schwierigen Lebenslagen, Konfliktberatung. Hier kommt es wesentlich an auf soziale Kompetenz, Einfühlungsvermögen, Verständnis, aber auch auf das Sich-abgrenzen-Können. Die tatsächlich hohen Belastungen solcher überwiegend von Frauen ausgeübten Tätigkeiten finden in der Regel nicht die gleiche Anerkennung wie männlich definierte Belastungen. Frauen mit Kinderbetreuungsaufgaben, insbesondere Teilzeitbeschäftigte, gelten wegen dieser häuslichen Pflichten häufig von vornherein als weniger belastbar. Das ist eine Zuschreibung, die der Überprüfung nicht standhält. Es ist deshalb notwendig, bei dem Leistungskriterium Belastbarkeit genau hinzuschauen.

- Was heißt für mich eigentlich Belastbarkeit?
- Anhand welcher Kriterien beurteile ich, ob eine Mitarbeiterin/ein Mitarbeiter belastbar ist?
- Sind diese Kriterien für die unterschiedlichen Arbeitsanforderungen in meiner Dienststelle angemessen?
- Welche Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter in meinem Sachgebiet halte ich für belastbar, wie komme ich zu dieser Einschätzung?
- Können sich die Rahmenbedingungen und Anforderungen des Arbeitsplatzes auf Frauen und Männer unterschiedlich belastend auswirken?

Einsatzbereitschaft

Klischee: Männer sind einsatzbereiter

Am einfachsten und oberflächlichsten lässt sich Einsatzbereitschaft an der Bereitschaft zu Überstunden festmachen. Die Zahl der Überstunden ist aber nur bedingt tauglich, eine hohe Einsatzbereitschaft für die Arbeit zu bewerten. Überstunden können auch ein Indikator für eine unzureichende Organisation der eigenen Arbeit oder sogar von Überforderung sein. Frauen und Männer mit Familienpflichten, ob sie Teilzeit oder Vollzeit arbeiten, geraten schnell ins Hintertreffen, wenn Überstunden zum Maß für berufliches Engagement werden. Teilzeitbeschäftigte müssen ihre Arbeitsabläufe gut planen und sich die Zeit einteilen, um Aufgaben termingerecht zu erledigen. Ihre Einsatzbereitschaft zeigt sich beispielsweise in der hohen Intensität der Arbeit. Diese lässt sich aber sehr viel schwerer bemessen als Überstunden.

- Wer leistet in meiner Dienststelle wie oft Überstunden?
- Wie oft mache ich selbst Überstunden?
- Wie reagiere ich, wenn eine Dienstkraft aus nachvollziehbaren persönlichen Gründen keine Überstunden machen kann? Erwarte ich dann, dass Arbeit mit nach Hause genommen wird?
- Welche Stellung haben in meiner Dienststelle Beschäftigte, die häufiger Überstunden leisten?

Überlegen Sie, wer in Ihrem Sachgebiet im Beurteilungszeitraum nicht nur einsatzbereit war, sondern sich inhaltlich für die Aufgaben der Dienststelle engagiert hat. Beispiele:

- Übernimmt Aufgaben, die nicht beliebt aber wichtig sind;
- Unterstützt aktiv Kolleg*innen
- in der Einarbeitungsphase;
- Übernimmt Termine zu unüblichen Arbeitszeiten, wie Abendtermine (Eltern mit Kinderbetreuungsaufgaben brauchen längere Vorlaufzeiten bei der Übernahme von Terminen, da sie die Kinderbetreuung regeln müssen, das darf nicht negativ gewertet werden);
- Ist bereit, neue Aufgaben, die bisher nicht Teil des Arbeitsplatzes waren, zu übernehmen;
- Arbeitet mit hoher Arbeitsintensität, um knappe Termine zu halten (überhöhtes Arbeitstempo ist nur für beschränkte Zeit wirtschaftlich);
- Nimmt Kolleginnen oder Kollegen bei kurzfristig hohem Arbeitsanfall Aufgaben ab, damit Termine gehalten werden können;
- Gibt regelmäßig Wissen an andere Bereiche weiter, um zu einer effizienten Aufgabenerledigung beizutragen;
- Reflektiert Arbeitsinhalte und –abläufe und macht Verbesserungsvorschläge.

Durchsetzungskraft

Klischee: Männer setzen sich besser durch

Von Männern wird Durchsetzungskraft, von Frauen Kompromissbereitschaft erwartet. Um den geschlechterstereotypen Zuschreibungen gegenzusteuern, sollten Sie bezogen auf den Arbeitsplatz der und des zu Beurteilenden prüfen:

- Was heißt für mich Durchsetzungskraft (kurzfristige Strategie: Macht einsetzen, ohne auf Widerspruch einzugehen; langfristige Strategie: Überzeugungskraft einsetzen, damit Akzeptanz entsteht)?
- Bei welchen Arbeitsaufgaben ist in welcher Form Durchsetzungskraft notwendig?
- Welche Ausprägung von Durchsetzungskraft akzeptieren externe und interne Kundinnen/Kunden bei weiblichen und männlichen Beschäftigten? Wie beobachte ich die Umsetzung?
- Schätze ich das Durchsetzungsvermögen von Frauen und Männern unterschiedlich ein?

Soziale Kompetenz

Klischee: Frauen sind sozialer

Soziale Kompetenz, wie z.B. Einfühlungsvermögen, Kompromissbereitschaft, harmonische Kommunikations- und Konfliktfähigkeit, wird von Frauen erwartet.

Soziale Fähigkeiten spielen bei der Stadt eine zentrale Rolle bei der Personalauswahl, insbesondere bei Führungspositionen. Welche Aspekte eine Rolle spielen, hängt von der Arbeitsaufgabe ab. Publikumsverkehr verlangt in hohem Maße soziale Kompetenz insbesondere in der Kommunikation und Konfliktbewältigung. Um der oder dem zu Beurteilenden gerecht zu werden, prüfen Sie bezogen auf den konkreten Arbeitsplatz:

Welche Anforderungen stelle ich an Führungskräfte, welche an die Mitarbeiter*innen abhängig von ihrer Beschäftigung im Sachgebiet?

- Welche soziale Kompetenz erfordert die erfolgreiche Aufgabenerledigung?
- Wie wird soziale Kompetenz im Umgang mit internen und externen Gesprächspartnerinnen/-partnern gelebt?
- Wie agiere ich selbst, welche Verhaltensweisen sind mir besonders wichtig bzw. welche kann ich nicht akzeptieren?

Genderkompetenz

Klischee: Gender betrifft nur Frauen

Geschlechterfragen werden gemeinhin Frauen zugeordnet. Frauen sind nicht qua Geschlecht kompetenter in Sachen Geschlechterverhältnisse als Männer.

Bei Genderkompetenz handelt es sich nicht um persönliche Fähigkeiten, sondern um Fachwissen und die Bereitschaft und Fähigkeit, dieses Wissen kompetent im Arbeitsalltag umzusetzen. Dieser Auftrag gilt sowohl für Männer als auch für Frauen.

Was erfordert die Umsetzung von Gender Mainstreaming?

- Kenntnisse über die Grundlagen der Gleichstellungspolitik für Frauen und Männer bei der Stadt;
- Geschlechtsdifferenziert auf Bedürfnisse von Frauen und Männern, intern wie extern einzugehen;
- Sich eigener Vorurteile und Klischees bewusst zu sein, geschlechtsspezifische Rollenerwartungen zu reflektieren;
- Auf die Sprache/Körpersprache zu achten, Frauen und Männer einzubeziehen und nicht abzuwerten;
- Frauen am Arbeitsplatz gleichwertig in die Aufgaben, die Verantwortung und Gespräche einzubeziehen;
- Beschäftigte mit Familienpflichten, insbesondere Teilzeitbeschäftigte, zu fördern.

3.4. Worauf kommt es bei der Beobachtung an, die der Beurteilung zugrunde liegt?

Direkte Beobachtung spielt eine große Rolle.

Die zu Beurteilenden können wir nur in Ausschnitten bei der Erbringung ihrer Arbeitsleistung beobachten, etwa bei einer gemeinsamen Arbeit an einer Aufgabe, bei der Anleitung und bei Gesprächen über Arbeitsaufgaben, auf Besprechungen und Sitzungen. Der Umgang mit Bürger*innen, Arbeitskontakte mit Kolleg*innen, die Mitarbeit an Projekten, in Arbeitskreisen entzieht sich meist unserer direkten Beobachtung.

- Wie oft habe ich mit der*dem Mitarbeiter*in Kontakt (persönlichen, telefonischen, über Videokonferenz oder über E-Mail)?
- Sind diese Kontakte überwiegend arbeitsbezogen?
- Welcher Art sind diese arbeitsbezogenen Kontakte in der Regel
 - Arbeitsauftrag und Erläuterung,
 - Besprechung einzelner Arbeitsaufgaben, Teambesprechungen,
 - Vermittlung von Anregungen für die Arbeit,
 - Gespräche über übergreifende Aufgaben der Dienststelle,
 - Zusammenarbeit in einer Arbeitsgruppe,
 - Lob, positive Rückmeldungen, Kritikgespräche, anderes?

Die persönliche Einstellung spielt bei der Beobachtung eine Rolle.

Achten Sie darauf, dass persönliche Sympathien nicht zu Vor- oder Nachteilen für einzelne Beschäftigte führen.

Wie häufig Sie Kontakt mit Mitarbeiter*innen haben, hängt mit Ihrer Einstellung zusammen. Am Arbeitsplatz können Sie sich die Menschen, mit denen Sie Kontakt haben, nicht aussuchen, ein korrekter Umgang miteinander ist dienstlich gefordert. Am Arbeitsplatz wie im Privatbereich gibt es Leute, mit denen Sie lieber Kontakt haben als mit anderen.

- Wenn ich eine der üblichen Arbeitswochen in meinem Sachgebiet betrachte, spreche ich mit einzelnen Mitarbeiter*innen häufiger als mit anderen?
- Sind einzelne Mitarbeiter*innen kontaktfreudiger als andere?
- Hängt die Häufigkeit der Kontakte mit der Arbeitszeit (z. B. Teilzeitarbeit) zusammen?
- Sind mir die Arbeitszeiten der Teilzeitkräfte geläufig?

Warum entstehen die persönlichen Kontakte?

- Weil die*der Mitarbeiter*in häufig selbst die Initiative zum Gespräch sucht?
- Weil sie oder er über gute Fachkenntnisse verfügt?
- Weil sie oder er Anleitung braucht?
- Weil die*der Mitarbeiter*in i. d. R. Arbeitsaufträge bereitwillig annimmt?
- Weil wir gemeinsame Sichtweisen, Interessen, Hobbies teilen?
- Weil sie oder er mir sympathisch ist?

Auch Konflikte beeinflussen die Beobachtung.

Konflikte am Arbeitsplatz lassen sich auch bei gutem Einverständnis nicht immer vermeiden. Ein aktueller Konflikt kann kurzfristig oder länger eine jahrelange gute Zusammenarbeit überschatten.

- Wie lange liegt der letzte Konflikt mit der*dem zu beurteilenden Mitarbeiter*in zurück?
- War das der einzige Konflikt oder kam es häufiger zu Konflikten?
- Was war der Anlass für diesen Konflikt?
- Wie war der Konfliktverlauf?
- Konnte der Konflikt für beide Seiten befriedigend gelöst werden?
- Gibt es noch ungelöste Konflikte?

Das Kommunikationsverhalten von Frau / Mann spielt bei der Beobachtung eine Rolle.

Unser Kommunikationsverhalten ist bis in die Körpersprache hinein stark von den erlernten Geschlechtsrollen geprägt. Die Ergebnisse der Kommunikationsforschung weisen darauf hin, dass Frauen in geschlechtergemischten Gruppen häufig benachteiligt werden. Frauen haben damit schwierigere Bedingungen als Männer, um ihre Ideen einzubringen und ihre Leistungen darzustellen.

Eine kritische Selbstbeobachtung bei Gesprächen mit den Mitarbeiter*innen kann Hinweise auf unbeabsichtigte Formen der Ungleichbehandlung geben:

- Spreche ich häufiger mit Mitarbeiterinnen oder mit Mitarbeitern?
- Gibt es Themen, die ich eher mit Mitarbeiterinnen oder eher mit Mitarbeitern berede?
- Höre ich den Mitarbeiterinnen genauso lange und genauso intensiv zu wie Mitarbeitern?
- Wie schnell gebe ich einer Mitarbeiterin / einem Mitarbeiter Ratschläge?
- Wie reagiere ich, wenn mir eine Mitarbeiterin widerspricht und wie bei einem Mitarbeiter?
- Wie reagiere ich, wenn ein Mitarbeiter emotional ist und wie bei einer Mitarbeiterin?
- Mit wem bespreche ich schwierige Aufgaben im Vorfeld?
- Mit wem bespreche ich wichtige Termine oder Ereignisse nach?

- Von wem nehme ich Vorschläge für die Erledigung von Aufgaben an?

Wenn ich an die Sitzungen in meinem Sachgebiet denke, wie ist der übliche Ablauf von Teambesprechungen:

- Wer redet häufig? Wer redet lange?
- Wer wird häufiger unterbrochen? Wem wird aufmerksam zugehört?
- Wer findet Resonanz mit ihren oder seinen Vorschlägen und Ideen?
- Wer unterstützt wen bei Diskussionen?
- Gibt es Wortführerinnen oder Wortführer?

Die Selbstdarstellung beeinflusst die Beobachtung.

Untersuchungen weisen darauf hin, dass Männer sich mehr Raum für ihre Selbstdarstellung nehmen und auch mehr Raum erhalten, um über die eigenen Leistungen zu berichten. Frauen sind in der Regel erziehungsbedingt zurückhaltender und bescheidener. Von den Vorgesetzten wird ihnen häufig für ihre Selbstdarstellung auch weniger Zeit eingeräumt als den Kollegen.

Die Präsentation der Ergebnisse der Arbeit, Berichte über den Fortgang von Projekten, über erfolgreiche Problemlösungen sind aber wichtige Informationsquellen über die Arbeit der Dienstkraft.

- Welche Möglichkeiten haben die Mitarbeiterinnen und die Mitarbeiter, die Ergebnisse ihrer Arbeit vorzustellen?
- Fordere ich Mitarbeiterinnen genauso oft wie Mitarbeiter auf, über ihre Arbeit zu berichten?
- Wie viel Zeit nehmen Mitarbeiterinnen und wie viel die Mitarbeiter für ihre Selbstdarstellung in Anspruch? Habe ich überprüft, ob Frauen die gleichen Chancen haben, ihre Arbeit darzustellen, wie ihre Kollegen?
- Wie reagiere ich, wenn:
 - eine Mitarbeiterin sich selbstbewusst Raum für die Darstellung ihrer Arbeit nimmt?
 - eine Mitarbeiterin / ein Mitarbeiter die Ideen oder Leistungen anderer als seinen Erfolg verkauft?
 - eine Mitarbeiterin / ein Mitarbeiter objektive Erfolge als Glück / Zufall bezeichnet?
 - die Mitarbeiterin / der Mitarbeiter über Probleme und Schwächen in der Bearbeitung spricht?
 - die Mitarbeiterin / der Mitarbeiter sich selbstsicher gibt und nicht über Probleme und Schwächen in der Bearbeitung spricht?

3.5 Um sich ein Bild von der Leistung Ihrer Mitarbeiter*innen machen zu können, müssen Sie auf verschiedene Informationen und Informationsquellen zurückgreifen.

Um sich ein möglichst umfassendes Bild darüber zu machen, wie Ihr Urteil über Mitarbeiter*innen zu Stande kommt, müssen Sie sich über Informationsarten und Informationsquellen und deren Bedeutung klar werden.

Was kann ich selbst beobachten?

Wenn ich die Aufgaben der oder des zu Beurteilenden durchgehe

- Welchen Anteil der Arbeit der oder des zu Beurteilenden kann ich unmittelbar selbst beobachten?
- Bei welchen Aufgaben kann ich sie oder ihn direkt beobachten? Welche Bedeutung haben diese Tätigkeiten für den Erfolg ihres oder seines Aufgabenbereichs?
- Welche Arbeitsvorgänge sind meiner direkten Beobachtung nicht zugänglich? Spielen diese bei der Aufgabenerfüllung eine zentrale Rolle?
- Wie kann ich die Qualität und die Ergebnisse der beobachteten Arbeitsvorgänge prüfen? Welche Qualitätsmaßstäbe lege ich an?

Wie wirken sich schriftliche Arbeitsergebnisse auf meine Beobachtung aus?

Aus vielen Untersuchungen ist bekannt, dass das Geschlecht eine Rolle bei der Bewertung von Texten spielen kann. Texte von Frauen werden tendenziell schlechter eingestuft als die von Männern. Die Anforderungen an die Qualität von Schriftstücken sind in Verwaltungen häufig von den Vorstellungen eines juristisch exakten Verwaltungsvollzugs geprägt. Diese sind für viele Aufgaben in einer modernen Verwaltung nicht mehr stimmig. Die tradierte Verwaltungssprache ist männlich geprägt. Beschäftigte mit unterschiedlichen Ausbildungsrichtungen, Frauen und Männer können in der Art der Darstellung von Sachverhalten voneinander stark abweichen. Mit der Anerkennung von verschiedenen Wegen zum Ziel tun sich noch manche Vorgesetzte schwer.

Die schriftlichen Arbeitsergebnisse sind eine weitere direkte Informationsquelle, die aber wiederum nur einen Teil der Arbeit abbildet.

Wie oft lese ich schriftliche Arbeitsergebnisse der Mitarbeiterin / des Mitarbeiters?

Wie bewerte ich die schriftlichen Arbeitsergebnisse?

- Meine Bewertungskriterien richten sich nach Aufgabe und Status der*des Mitarbeiterin*Mitarbeiters.
- Welche Kriterien sind mir wichtig? Z.B. bürgernahe, verständliche Sprache; gute Formulierungen; folgerichtige Darstellung des Sachverhalts und des Ergebnisses; knappe prägnante Darstellung des Sachverhalts; Sorgfalt in der Bearbeitung?
- Vermittle ich meine Kriterien den Mitarbeiter*innen anschaulich und transparent?
- Ist die Gewichtung der einzelnen Kriterien geschlechtergerecht und für alle Mitarbeiter*innen in derselben Funktion und Entgelt- bzw. Besoldungsgruppe gleich?

Welche Informationen bekomme ich von anderen?

Auch die Informationen Dritter sind von Interessen, Wertvorstellungen und vom Geschlecht geprägt, Vorsicht ist geboten.

Kund*innen legen an die Qualität der Dienstleistungen von Frauen einen höheren Maßstab an als bei Männern. Entsprechend dem Geschlechtsrollenstereotyp werden von Frauen mehr Einfühlungsvermögen, mehr Freundlichkeit, mehr Service erwartet.

Achten Sie beim Urteil externer Partner*innen auf deren betriebliches Umfeld. In der Zusammenarbeit mit Frauen auf der gleichen Ebene haben einige noch wenig Erfahrung, schätzen die fachliche Kompetenz von Frauen geringer ein und messen sozialer Kompetenz eher wenig Bedeutung bei.

Wie bilde ich mir ein Urteil über die Anteile der Tätigkeit der*des Mitarbeiterin*Mitarbeiters, die ich nicht beobachten kann?

- Durch die Verwertbarkeit der Arbeitsergebnisse?
- Durch Informationen von den Mitarbeiter*innen selbst, mündliche Berichte, Arbeitsnachweise, Aktennotizen?
- Durch Information von anderen Mitarbeiter*innen oder Vorgesetzten?
- Durch Informationen externer Kooperationspartner*innen?
- Durch Information von Personen, für die die Dienststelle Dienstleistungen erbringt?
- Interne / externe Kund*innen?
- Durch andere Informationsquellen; welche sind das?

Welche Informationen sind für mich besonders wichtig?

- Welchen Raum nehmen die Informationen der*des Mitarbeiterin*Mitarbeiters selbst ein bei der Beurteilung ihrer oder seiner Arbeitsleistung?
- Welchen Stellenwert haben die Informationen von Vorgesetzten für meine Urteilsbildung?
- Gibt es Kolleg*innen oder Mitarbeiter*innen, deren Urteil mir besonders wichtig ist?
- Warum ist mir das Urteil bestimmter Kolleg*innen wichtig? Wegen Fachwissen, Berufserfahrung, Beobachtungsgabe, guter persönlicher Beziehung ...?
- Welchen Einfluss hat das Urteil von Kund*innen insgesamt?
- Welche Wirkung hat das Urteil einflussreicher Kund*innen?
- Welchen Einfluss haben externe Partner*innen, mit denen es viele Kooperationsbeziehungen gibt?
- Welche Wirkung hat das Urteil einflussreicher Partner*innen?

Nicht alle fremden Informationen entsprechen Ihrer eigenen Beobachtung.

Wie gehe ich mit Informationen von Vorgesetzten, von Kolleg*innen oder Mitarbeiter*innen um, die sich deutlich von meiner Einschätzung der Arbeitsleistung der betreffenden Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters positiv oder negativ unterscheiden?

- Solche Informationen sind für mich Anlass genau nachzufragen, welche Beobachtungen der Informationsgeberin oder des Informationsgebers der Beurteilung zugrunde liegen und nach welchen Kriterien sie oder er bewertet hat.
- Ich überprüfe kritisch meine eigenen Beobachtungen.
- Ich bespreche meine Eindrücke mit einer kompetenten Vertrauensperson.

3.6. Personalentwicklung als Führungsaufgabe

Personalentwicklung ist Führungsaufgabe. Die Stadt hat für die Förderung der Mitarbeiter*innen zahlreiche PE-Instrumente eingeführt.

Mitarbeitergespräch

Bei der Stadt ist das jährliche Mitarbeitergespräch Pflicht. Überlegen Sie:

- Habe ich mit allen Mitarbeiter*innen in Voll- und Teilzeit ein Mitarbeitergespräch geführt und habe ich dabei Ziele vereinbart?
- Habe ich den Mitarbeiter*innen in diesem Gespräch ausführlich die Möglichkeit gegeben, Wünsche, Anregungen und Kritikpunkte zum Ausdruck zu bringen?

- Habe ich die Wünsche geprüft und waren meine Entscheidungen sachgerecht und fair?
- Habe ich im Gespräch über die Aufgabenverteilung sowie über Förderungs- und Qualifizierungsmaßnahmen gesprochen? Mit welchem Ergebnis?

Aufgabenverteilung

Die Verteilung von Aufgaben ist ein wichtiges Instrument der Personalentwicklung und der Verteilung von Chancen für eine persönliche Weiterentwicklung. Durch die unterschiedliche Verteilung von Routine und herausfordernden Aufgaben werden die Weichen gestellt. Eingeschränkte zeitliche Verfügbarkeit von Beschäftigten mit Familienpflichten, insbesondere Teilzeitkräften, kann dazu führen, dass sie vorwiegend Routineaufgaben erhalten. Ein gern gebrauchtes Argument ist, man müsse Mütter vor Überlastung „schützen“. Von Führungskräften wird aber erwartet, dass sie gemeinsam mit Eltern Spielräume für Herausforderungen und Weiterentwicklung ausloten.

- Wie und nach welchen Kriterien habe ich im Beurteilungszeitraum den Mitarbeiter*innen Aufgaben übertragen?
- Wenn Frauen und Männer, Teilzeit- und Vollzeitbeschäftigte in vergleichbaren Positionen arbeiten, welche Aufgaben habe ich den Mitarbeiterinnen, welche den Mitarbeitern übertragen?
- Wer hat die anspruchsvolleren Aufgaben erhalten und damit auch die Möglichkeit auf gute Entwicklungschancen?
- Wurden einzelne Mitarbeiter*innen wiederholt mit anspruchsvollen Aufgaben betraut? Wenn ja, warum gerade diese?

Projektarbeit

Die Mitarbeit in einem Projekt bietet die Chance, die fachlichen und methodischen Kenntnisse zu erweitern, Erfahrungen in der Bearbeitung neuer Aufgaben zu sammeln, Leistungsvermögen an einem größeren Aufgabenspektrum nachzuweisen und in der Projektleitung Führungskompetenz zu erwerben. Für Projektarbeit gibt es in der Regel keine oder nur eine geringe Freistellung von der Hauptaufgabe. Das erschwert die Teilnahme von Teilzeitbeschäftigten, die Kinder betreuen oder Angehörige pflegen. Um diese Gruppe, die gesellschaftlich notwendige Arbeit leistet, nicht zu benachteiligen, sollten im Einzelfall Lösungen ausgehandelt werden, die eine Teilnahme ermöglichen.

- An welchen Projekten waren im Beurteilungszeitraum Mitarbeiter*innen (Frauen und Männer, Vollzeit und Teilzeit, mit/ohne Betreuungspflichten) beteiligt? Wie kam die Entscheidung zustande?
- Welche konkreten Aufgaben und Funktionen hatten die Einzelnen in den jeweiligen Projekten?
- Welchen Mitarbeiter*innen wurde durch Arbeitsentlastung eine Beteiligung an der Projektarbeit ermöglicht?

Zielvereinbarungen

Welche Arbeitsziele habe ich im Beurteilungszeitraum mit der*dem Mitarbeiter*in vereinbart?

Qualität der Zielvereinbarung

- Hatten die Mitarbeiter*innen die Möglichkeit, die Zielvereinbarung mitzugestalten? War es ein partnerschaftlicher Vereinbarungsprozess?
- Haben Mitarbeiter*innen Zielvorschläge eingebracht?
- Wurden Teilschritte vereinbart? Wie beteilige ich mich selbst an der Umsetzung?
- Wie haben sich diese Gespräche auf die Ergebnisse der Arbeit ausgewirkt? Haben die Arbeitsergebnisse den Vereinbarungen entsprochen?

Kritikgespräche

Habe ich, wenn ich Kritik an Arbeitsergebnissen oder dem Verhalten der Mitarbeiterin / des Mitarbeiters hatte, diese geäußert und erläutert

- aktuell nach dem Ereignis, das zur Kritik Anlass gab, oder erst später
- erst wenn einige Kritikpunkte zusammengekommen waren
- selten oder nie
- erst anlässlich der dienstlichen Beurteilung?

Ergebnisse von Kritikgesprächen

- Habe ich bei allen Kritikgesprächen der*dem Mitarbeiter*in Möglichkeiten aufgezeigt, die Arbeitsleistung zu verbessern und klare Vereinbarungen getroffen?
- Habe ich sie oder ihn bei der Umsetzung begleitet und sie oder ihn dabei unterstützt?
- Wie schätze ich das Ergebnis der jeweiligen Kritikgespräche ein?

Fortbildung

Mitarbeiter*innen müssen laufend qualifiziert werden. Die Fortbildungsbereitschaft und die Umsetzung des Gelernten in die Praxis sind Thema der dienstlichen Beurteilung. Wenn nicht ohnehin vorhanden, listen Sie die Fortbildungsmaßnahmen auf, an denen Ihre Mitarbeiter*innen im Beurteilungszeitraum teilgenommen haben, unterteilt nach weiblich/männlich und Vollzeit- und Teilbeschäftigte. Überprüfen Sie die Ergebnisse:

- Wie habe ich die Fortbildungsmaßnahmen geplant? Bin ich selbst mit Fortbildungsvorschlägen auf Mitarbeiter*innen zugegangen?
- Welche Mitarbeiter*innen habe ich mit welchem Ziel für welche Fortbildungsmaßnahmen vorgeschlagen?
- Hatten Mitarbeiterinnen die gleichen Chancen wie Mitarbeiter, auf Fortbildung geschickt zu werden?
- Und wie waren die Chancen von Teilzeitbeschäftigten im Vergleich zu den Vollzeitbeschäftigten?
- Sind Mitarbeiter*innen mit Fortbildungswünschen auf mich zugekommen, welche waren das? Welche habe ich unterstützt und welche nicht? Warum nicht?
- Wie schätze ich den Erfolg dieser Fortbildungsmaßnahmen ein?

3.7. Auf Teilzeitbeschäftigte und Beschäftigte, die im Homeoffice bzw. mobil arbeiten, sollten Sie besonders achten.

Beurteilung von Teilzeitbeschäftigten

Der Unterschied in der dienstlichen Beurteilung zwischen Teilzeit- und Vollzeitbeschäftigten besteht nach wie vor. Je nach Referat und Qualifikationsebene betrug der Unterschied in der

Vergabe des 1. Gesamturteils zwischen Voll- und Teilzeitkräften im Beurteilungsjahr 2011 bis zu 30 Prozentpunkte. Bei der summierten Betrachtung der 1. und 2. Gesamturteile bewegte er sich gesamtstädtisch 2011 allerdings innerhalb der tolerablen Schwankungsbreite von 5-10%. Die Unterstützung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist eine Zielvorgabe des Stadtrats für die städtische Personalpolitik. Die Förderung von Teilzeitbeschäftigung ist ein wichtiges Instrument zur Umsetzung des Ziels. Sobald die entsprechenden Zahlen für das Beurteilungsjahr 2019 vorliegen, soll überprüft werden, inwiefern die Gleichbehandlung von Voll- und Teilzeitkräften fortgeschritten ist.

Teilzeitbeschäftigung bietet unter anderem folgende Vorteile:

- Bei einer auf betriebliche wie persönliche Bedürfnisse optimal abgestimmten Arbeitszeitorganisation kann Teilzeit gezielt eingesetzt werden, um auf Kundenbedürfnisse einzugehen, Arbeitsmengenschwankungen auszugleichen und teure Betriebsmittel besser auszulasten.
- Betriebe, die Teilzeitmitarbeiterinnen und -mitarbeiter beschäftigen, gehen von einer höheren Produktivität und geringeren Fehlzeiten durch bessere Arbeitszufriedenheit aus. Untersuchungen (z.B. McKinsey, 1996) stellen fest, dass Teilzeitkräfte mit einer Arbeitszeit von 60%-80% des Vollzeitstundenmaßes die höchste Arbeitsleistung erbringen.

Die Rahmenbedingungen (zeitliche Einschränkung) einer Teilzeitbeschäftigung werden gerne überbetont und die tatsächliche Arbeitsleistung eher unterbewertet.

Dadurch können sich ungerechtfertigte Vorbehalte gegenüber Teilzeitbeschäftigten einschleichen und die dienstliche Beurteilung beeinflussen.

Wichtig! - Bewertet wird die Leistung von Teilzeitkräften, die sie in ihrer Arbeitszeit erbracht haben, nicht die Zeit, in der sie nicht verfügbar sind. Um eine unbeabsichtigte Benachteiligung von Teilzeitbeschäftigten zu vermeiden, prüfen Sie noch einmal sorgfältig die Situation von Teilzeitbeschäftigten in ihrem Sachgebiet.

Wie ist die Situation für die Teilzeitkräfte im Sachgebiet?

- Wie ist, einmal ganz ehrlich, meine Einstellung zu Teilzeitarbeit?
- Stört mich die eingeschränkte Verfügbarkeit der Teilzeitkraft?
- Ist das Arbeitspensum im Vergleich zur vereinbarten Arbeitszeit realistisch?
- Habe ich der Teilzeitkraft verantwortungsvolle Aufgaben übertragen?
- Muss tatsächlich Arbeit von anderen aufgefangen werden oder liegt die Situation an der unzureichenden Planung der Lage der Arbeitszeiten im Sachgebiet?
- Stört mich, dass ich Abläufe nach Beschäftigten richten muss, die weniger Arbeitszeit einbringen als Ganztagsbeschäftigte?
- Wie ist die Einstellung in meinem Team zu Teilzeitarbeit?
- Welche Einsatzbereitschaft erwarte ich von Teilzeitkräften?
- Welche Flexibilität erwarte ich von Teilzeitkräften?
- Lege ich Gesprächstermine so, dass Teilzeitkräfte teilnehmen können?
- Sind Teilzeitkräfte in alle wichtigen Informationsflüsse eingebunden?
- Haben Teilzeitkräfte die gleichen Fortbildungsmöglichkeiten wie Vollzeitkräfte?

Beurteilung von Beschäftigten, die im Homeoffice bzw. mobil arbeiten

Das Jahr 2020 ein Wendepunkt bei der Frage des Homeoffice / mobilen Arbeiten

Die 2020 eingeführten Corona-Maßnahmen und die fortschreitende Digitalisierung führten zu einschneidenden Veränderungen von Arbeitsprozessen und Arbeitsinstrumenten. Die bis dahin eher skeptisch und zögerlich ermöglichte Telearbeit hat 2020 einen Wendepunkt erreicht.

Bedingt durch die Corona-Maßnahmen und die neuen technischen Möglichkeiten ist es in vielen Bereichen möglich geworden, ortsunabhängig die Arbeitsleistung in gewohnter Qualität zu erbringen.

Der digitale Wandel birgt Chancen und Risiken. Die bisherigen Entwicklungen zeigen, dass Geschlechtergerechtigkeit in diesen Prozessen nicht automatisch gegeben ist, sondern von Anfang an bewusst mitgedacht und implementiert werden muss.

Einsatzbereitschaft der Beschäftigten in der Krisensituation

Bei der Beurteilung sollte beachtet werden, in welchem Ausmaß Beschäftigte der Stadt München bereit waren, auf die neue Situation der Kontaktbeschränkungen einzugehen: Ohne Vorbereitung und ohne die notwendige technische Ausstattung verlagerten tausende Kolleg*innen von einem Tag auf den anderen ihren Arbeitsplatz nach Hause.

Mit viel Engagement und persönlichem Einsatz wurden Lösungen für technische und praktische Probleme gefunden, sodass die Stadtverwaltung im Großen und Ganzen weiter funktionieren konnte. Hierzu gehören z.B. die große Bereitschaft, auf private Computer, Telefone, etc. auszuweichen, da nicht genügend dienstliche mobile Geräte zur Verfügung standen, Sicherheitsbedenken hintanzustellen, sich das notwendige Wissen in kürzester Zeit anzueignen, etc.

Ebenso die Bereitschaft, z.B. bei plötzlich extrem hohem Arbeitsanfall beispielsweise im Bereich der finanziellen Hilfen und der gesundheitlichen Hilfen, auch zusätzlich in den späten Abendstunden und am Wochenende zu arbeiten, so dass schnelle Hilfen für die Bevölkerung zeitnah möglich waren.

Chancen und Risiken der Arbeit im Homeoffice / des mobilen Arbeitens

Vorteile des Homeoffice / des mobilen Arbeitens

Das Arbeiten im Homeoffice / das mobile Arbeiten spart u.a. Fahrtwege und bietet eine höhere Flexibilität. Dadurch kann die Vereinbarkeit von Familie und Beruf verbessert werden. Manche Teilzeitkräfte können dadurch ihre Arbeitszeit erhöhen, was gerade im Hinblick auf eine eigenständige Existenzsicherung und Rente aus gleichstellungspolitischer Sicht wünschenswert ist. Deshalb sollte bei der Beurteilung von Führungskräften ihr Engagement für die Ermöglichung des Homeoffice / des mobilen Arbeitens für die Mitarbeiter*innen gewürdigt werden.

Gefahr der Retraditionalisierung der Geschlechterverhältnisse

Allerdings birgt die Arbeit im Homeoffice / das mobile Arbeiten die Gefahr der Retraditionalisierung der Geschlechterverhältnisse und einer neuerlichen Vergrößerung der Ungleichheit zwischen Frauen und Männern.

Während des Lockdowns und der Schließung von Schulen und Kinderbetreuungseinrichtungen wurde dies besonders deutlich, denn für die Kinderbetreuung und -beschulung waren hauptsächlich die Mütter verantwortlich.⁵

⁵ "Die Corona-Krise trifft Frauen doppelt. Weniger Erwerbseinkommen und mehr Sorgearbeit", Bettina Kohlrausch, Aline Zucco, Policy Brief Nr. 40 WSI, 05/2020, S. 5ff.

"Belastungen von Kindern, Jugendlichen und Eltern in der Corona-Pandemie", Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (BiB) 2021, S. 51ff.

"Bundesweite Elternbefragung zu Homeschooling während der Covid 19-Pandemie. Erkenntnisse zur Umsetzung des Homeschoolings in Deutschland", Anja Wildemann, Ingmar Hosenfeld, Institut für Bildung im Kindes- und Jugendalter, Zentrum für Empirische Pädagogische Forschung (zepf), Universität Koblenz-Landau, Campus Landau, 2020, S. 5ff.

Gesundheitsrisiken

Dem Erhalt der Gesundheit kommt auch im Homeoffice / beim mobilen Arbeiten eine besondere Bedeutung zu, v.a. in Bezug auf Ergonomie und Bewegung. Das Geschlecht und die soziale Lage sind zentrale Kategorien bezüglich Gesundheit und Gesundheitsverhalten. Besonders zu berücksichtigen ist daher die Aussage, dass sich immerhin 39% der Befragten aus räumlichen Gründen zuhause keinen ergonomischen Arbeitsplatz einrichten können. Aus bundesweiten Studien geht hervor, dass Frauen häufiger als Männer keinen ergonomischen Arbeitsplatz im Homeoffice haben. Hier ist es wichtig, dass die Führungskräfte die Beschäftigten sowohl für die Wichtigkeit der Ergonomie am heimischen Arbeitsplatz sensibilisieren als auch nach Möglichkeit die gesundheitsfördernde Ausstattung der Arbeitsplätze unterstützen.

Eine weitere dringende Voraussetzung für ein gutes Arbeiten im Homeoffice / mobiles Arbeiten ist eine gute technische Ausstattung, mindestens mit Laptop und Diensthandy. Aus Gründen der Sicherheit der Beschäftigten darf nicht erwartet oder hingegenommen werden, dass z.B. dienstliche Telefonate (insbesondere in sensiblen Bereichen) mit dem privaten Telefon geführt werden.

Es soll darauf geachtet werden, dass keine geschlechtsspezifischen Unterschiede bei der Ausstattung mit der notwendigen Technik entstehen.

Das Arbeiten in den späten Abendstunden und am Wochenende macht mittelfristig krank und ist kein Modell für die Zukunft. Die Führungskräfte haben die Aufgabe, darauf hin zu wirken, dass die gesetzlichen Regelungen auch im Homeoffice / beim mobilen Arbeiten eingehalten werden. Auch wenn im Homeoffice / beim mobilen Arbeiten die Eigenverantwortung für einen gesetzeskonformen und gesunden Arbeitstag größer ist als im Büro, darf seitens der Führungskräfte nicht die Erwartungshaltung entstehen, dass sie selbst oder die Mitarbeiter*innen immer und auf jeden Fall erreichbar sein und die Arbeit, notfalls auch am späten Abend oder am Sonntag, erledigen müssen. Das Arbeitspensum muss in der dafür vorgesehenen Arbeitszeit zu erledigen sein. Ein höheres Maß an Flexibilität und Eigenverantwortung darf nicht auf Kosten der Abgrenzung und der Regeneration gehen.

Sichtbarkeit der Leistung

Eine tendenziell geringere Sichtbarkeit und schlechtere Vernetzung von Frauen sind strukturelle Hindernisse auf dem Weg zu Geschlechtergerechtigkeit und Gleichberechtigung im Erwerbsleben. Es soll darauf geachtet werden, dass sich diese Tendenzen bei einer überwiegenden Arbeit im Homeoffice / überwiegenden mobilen Arbeit nicht verstärken, insbesondere, wenn die Kolleginnen in Teilzeit tätig sind. Instrumente der aktiven Gegensteuerung müssen aktiv genutzt werden. Dies betrifft sowohl Führungskräfte, die Handlungssicherheit in genderkompetenter „Führung aus der Ferne“ erlangen müssen, als auch Mitarbeiter*innen, die sich „empowern“ müssen, sich auch aus dem Homeoffice / dem mobilen Arbeiten heraus zu zeigen und auf sich aufmerksam zu machen. Homeoffice / mobiles Arbeiten darf nicht zu Nachteilen bei der Karriere führen!

Kommunikation und Teamgeist

Schon nach nur wenigen Monaten im Homeoffice gaben 77% der Befragten an, dass sie dienstliche Gespräche vermissen und 33% gaben an, dass die Arbeit im Homeoffice weniger Freude macht.

Hier müssen Mechanismen und Instrumente entwickelt und angeboten werden, die diese Effekte abfedern und „Teamgeist“ und Teambuilding auch im Homeoffice ermöglichen - immer in Verbindung mit einem genderkompetenten Blick.

Fazit

Für Sie als Führungskraft ist es wichtig, im Vorfeld die eigenen Ansprüche an die Präsenz, die Rahmenbedingungen der Arbeit im Homeoffice / des mobilen Arbeiten, die Erwartungen an Beschäftigte, die im Homeoffice bzw. mobil arbeiten und Messbarkeit der Leistung zu reflektieren. Darüber hinaus braucht es eine kritische Auseinandersetzung mit dem Thema psychische und physische Gesundheit am Arbeitsplatz und „Selbstaussbeutung“. Der zweite Gleichstellungsbericht fordert in diesem Zusammenhang: „Deshalb sind gesetzliche, tarifliche und betriebliche Maßnahmen erforderlich, die mobiles Arbeiten so gewährleisten, dass die Gefahren der Entgrenzung von Arbeit gemindert werden.“⁶

Eine selbstreflektierende Auseinandersetzung mit folgenden Fragen kann vor der Beurteilung nützlich sein:

- Wie ist, einmal ganz ehrlich, meine Einstellung zu Homeoffice / mobilem Arbeiten?
- Stört mich die eingeschränkte persönliche Anwesenheit der Mitarbeiter*innen?
- Welche Möglichkeiten gibt es für die Aufrechterhaltung der Kommunikation und des Informationsflusses?
- Sind alle Mitarbeiter*innen in alle wichtigen Informationsflüsse eingebunden?
- Wie kontrolliere ich die Arbeitsergebnisse im Homeoffice / beim mobilen Arbeiten?
- Ist diese Kontrolle angemessen und die Ergebnisse mit anderen männlichen/weiblichen Teammitgliedern vergleichbar?
- Stört mich, dass ich Abläufe nach Beschäftigten richten muss, die unterschiedlich verfügbar sind?
- Wie ist die Einstellung in meinem Team zu Homeoffice / mobilem Arbeiten?
- Welche Einsatzbereitschaft erwarte ich?
- Welche Flexibilität und Verfügbarkeit erwarte ich von Mitarbeiter*innen, die im Homeoffice bzw. mobil arbeiten?

Zum Abschluss:

In dieser Arbeitshilfe sind, nach unserer Einschätzung, die wichtigsten Themen, die bei der Beobachtung der Arbeitsleistung von Frauen und von Männern eine Rolle spielen, angesprochen. Wenn Sie mehr zu einzelnen Themen wissen möchten, können Sie sich bei der Gleichstellungsstelle u.a. folgende Materialien bestellen:

Schreyögg, F., (2006): Geschlechtergerecht Beurteilen – Arbeitshilfe zur Erstellung dienstlicher Beurteilungen in der Langfassung (geht vertieft auf Forschungsergebnisse ein)

Schreyögg, F., (2006): Handlungshilfe zur Vorbereitung der Teilung von Führungspositionen

Schreyögg, F., (2002): Die Beurteilung der Leistung von Frauen und Männern ist nicht geschlechtsneutral

Schreyögg, F., (1998): Zum Einfluss von Geschlechtsrollenstereotypen auf die Beurteilung von Arbeitsleistung, in OSC Organisationsberatung und Supervision, Jg. 5 Heft 1

⁶ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2017): Zweiter Gleichstellungsbericht der Bundesregierung, Themenblatt 9 „Aktuelle Herausforderung Digitalisierung“, S. 1

Schreyögg, F., (1996): Die Rolle der Kategorie Geschlecht in Personalbeurteilungsverfahren – eine Untersuchung der Praxis der Münchner Stadtverwaltung, in Zeitschrift für Personalforschung, 10. Jg. Heft 2

Weitergehende Informationen und Literatur:

Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.) (2014): Gendergerechte Beurteilungen – Hinweise und Empfehlungen für eine gleichstellungsförderliche Gestaltung von Regelungen und Praxis

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2017): Zweiter Gleichstellungsbericht der Bundesregierung, Themenblatt 9 „Aktuelle Herausforderung Digitalisierung“
<http://www.gleichstellungsbericht.de/de/topic/24.themenbl%C3%A4tter-zum-gutachten.html>,
Zugriff am 25.04.2018

Sonntag M.V., (1997): Telearbeit - Eine Untersuchung von Rahmenbedingungen unter besonderer Berücksichtigung der Telekommunikationsanbindung

Spörrle M., (2017): Verzerrte Entscheidungen – Wie das Unterbewusstsein unsere Beurteilungssysteme manipuliert. In: Frauen 4.0: Diskriminierungsfreies Fortkommen im öffentlichen Dienst – Jetzt umdenken. Dokumentantion der 13. Frauenpolitischen Fachtagung des dbb beamtenbund und tarifunion, Bundesfrauenvertretung
<https://www.dbb.de/td-frauen/artikel/frauen-40-diskriminierungsfreies-fortkommen-im-oeffentlichen-dienst.html>, Zugriff am 20.04.2018

Checkliste zu Ziffer 3 des Beurteilungsbogens (gilt nur für die dienstlichen Beurteilungen nach Kapitel I)

3. Beurteilungsmerkmale nach Eignung, Befähigung und Leistung

	Bedeutung für den Arbeitsplatz	Ausprägung bei der/dem Beurteilten
3.1 Voraussetzungen und Kenntnisse		
3.1 a) Auffassungsgabe		
3.1 b) Verantwortliches Handeln		
3.1 c) Innovationsfähigkeit		
3.1 d) Kenntnisse zur Aufgabenerfüllung		
3.1 e) Ausdrucksfähigkeit		
3.1 f) Personalführung und -förderung/ Personalentwicklung		
3.2 Arbeitserfolg (Qualität und Quantität) der Sachaufgaben und - soweit einschlägig - der Führungsaufgaben		
3.2 a) Verwendbarkeit des Arbeitsergebnisses		
3.2 b) Arbeitspensum und -zuverlässigkeit		
3.2 c) Eigeninitiative		
3.2 d) Mitarbeiter*innenentwicklung		
3.2 e) Führungsverhalten; Umsetzung der Personalentwicklungsinstrumente; ggf. Erkenntnisse aus dem Führungsdialog (wie geht die Führungskraft mit den Inhalten /Zielvereinbarungen aus dem Führungsdialog um?)		
3.3 Zusammenarbeit/Kommunikationsfähigkeit		
3.3 a) Verhalten gegenüber Vorgesetzten, Kolleg*innen und Bürger*innen		
3.3 b) Team- und Konfliktfähigkeit		

Beschreibungshilfen (gilt nur für die dienstlichen Beurteilungen nach Kapitel I)

Die Beschreibungshilfen wurden 1995 vom Institut für Soziologie der Ludwig-Maximilians-Universität München, Frau Prof. Dr. Jutta Allmendinger, unter Mitarbeit von Frau Angela Birner, Herrn Werner Fröhlich, Frau Simone Schönfeld in Zusammenarbeit mit Mitarbeiter*innen der Landeshauptstadt München, der Frauengleichstellungsstelle sowie der Personalvertretung erstellt und soweit erforderlich den im April 2002, Januar 2006 und September 2010 neu gefassten Richtlinien angepasst.

Vorbemerkung

Das Beurteilungssystem der Landeshauptstadt München besteht aus zwei verbindlichen Teilen: den Beurteilungsrichtlinien und dem Beurteilungsbogen. Zur freiwilligen Verwendung wird eine Beschreibungshilfe angeboten. Vorrang sollten in jedem Fall eigene Formulierungen haben.

Die Beurteilungsmethodik basiert auf einem frei formulierten System. Die freie Beschreibung von Menschen ist nicht einfach und setzt viel praktische Erfahrung voraus. Es ist aber dadurch möglich, die zu beurteilende Person mit ihren Fähigkeiten, Leistungen und Eignungen am besten zu würdigen.

Jede Beurteilung muss verschiedene Mindestaussagen („Mindest-Beurteilungskriterien“) enthalten. Diese sind im Beurteilungsbogen aufgezählt und in den Beschreibungshilfen näher erläutert.

Die Beschreibungshilfen enthalten zu den Mindestaussagen eine Begriffsbeschreibung und Beispielformulierungen. In der Begriffsbeschreibung werden die wichtigsten Aspekte des entsprechenden Beurteilungskriteriums angesprochen und gegen andere Anforderungen abgegrenzt. In den Beispielformulierungen werden praxisgerechte und zweckmäßige Textbausteine aufgeführt. Diese Beispiele sind als Anregung zum Beobachten und Beschreiben zu verstehen. Sie lassen sich wie Bausteine mit eigenen Formulierungen verbinden, können jederzeit abgeändert oder angepasst, aber auch wörtlich übernommen werden. Wenn nötig sind die Beispielformulierungen durch fachspezifische Begriffe der verschiedenen Berufsgruppen zu ergänzen.

Die Beispielformulierungen für das „normale Anforderungsniveau“ sind hervorgehoben. Alle Beispiele, die sich vor diesem Block befinden, stellen in der Regel bessere Bewertungen dar, alle nachfolgenden schlechtere. Innerhalb dieser drei Abschnitte sind die Textbausteine ungeordnet, das heißt, eine Bewertung, die innerhalb des Blocks weiter oben steht, ist nicht zwingend besser als eine andere. Unter Berücksichtigung der speziellen Anforderungen des jeweiligen Arbeitsplatzes gilt folgende Einstufungshilfe: der erste Block ist eher dem ersten und zweiten Gesamturteil zuzuordnen, der hervorgehobene mittlere Block entspricht eher der Normalleistung, also dem dritten Gesamturteil und der untere Block spiegelt sich eher im vierten und fünften Gesamturteil. Die Einzelmerkmale müssen schlüssig das Gesamturteil bilden.

Abschnitt 3.1 Beurteilungsbogen „Voraussetzungen und Kenntnisse“

Begriffsbeschreibung:

Auffassungsgabe	<p>Auffassungsgabe ist generell die Fähigkeit, Situationen und Zusammenhänge erfassen zu können. Unter Auffassungsgabe wird hier konkret die Fähigkeit von Mitarbeiter*innen verstanden, alle im entsprechenden Referat, der jeweiligen Dienststelle bzw. im eigenen Umfeld auftretenden Arbeits- und Veränderungsprozesse erfassen zu können.</p> <p>Die Auffassungsgabe von Mitarbeiter*innen zeigt sich darin, dass sie Aufgabenstellungen und damit zusammenhängende Sachverhalte schnell und genau erfassen, sich dabei sowohl den Überblick über den Gesamtzusammenhang als auch Detailkenntnis verschaffen, die anstehenden Arbeitsvorgänge ihrer Wichtigkeit entsprechend ordnen und unwesentliche von wesentlichen Informationen trennen. Darüber hinaus sollten Mitarbeiter*innen eventuelle Probleme erkennen, die den geplanten Arbeitsvorgang behindern könnten.</p> <p>Wichtig bei der Bewertung der Auffassungsgabe ist, wie sich Mitarbeiter*innen zu neuen Sachverhalten stellen: Können sie sich den Veränderungsprozessen und den sich damit verändernden Arbeitsanforderungen anpassen? Sind sie in der Lage, neues Wissen, neue Fähigkeiten und Handlungsweisen zu erwerben, wenn dies erforderlich ist?</p> <p>Überdies kennzeichnet die Auffassungsgabe auch die Fähigkeit, sich in ungewohnten Situationen zurechtzufinden.</p>
------------------------	---

Beispielformulierungen

Erfasst schnell und sehr sicher alle neuen Aufgaben # durchdringt rasch Aufgaben und Problemstellungen, die über die Belange der Dienststelle hinausreichen # erfasst auch den Blickwinkel anderer Referate auf Probleme schnell # kann sich mühelos in die Problematik anderer Referate/Dienststellen/ Sachgebiete hineinendenken # erfasst alle vermittelten Informationen vollständig und differenziert # erkennt und analysiert Konflikt- und Berührungspunkte mit anderen Dienststellen # zeigt sich kritisch gegenüber der eigenen Auffassungsgabe # fragt offen nach, um neue Informationen besser zu begreifen

eine komplexe, vollständig neue und umfangreiche Aufgabe wird innerhalb einer kurzen Einarbeitungs- und Reflektionsphase erfasst # erfasst eine strukturierte und nicht zu umfängliche Aufgabe schnell und problemlos # ist aufgeschlossen gegenüber neuen Sachverhalten # vermag sich offen, ohne Vorurteile, in neue Zusammenhänge einzudenken # erfasst die neuen Informationen präzise und genau # erfasst sowohl Zusammenhänge, als auch Detailpunkte der jeweiligen Arbeitsaufgabe # erkennt Berührungs- und Konfliktpunkte mit anderen Sachgebieten, Dienststellen und Referaten # vermag den Gesamtzusammenhang einer Arbeitsanweisung in den Arbeitsprozess der eigenen Dienststelle einzuordnen # ist in der Lage, die gewonnenen Informationen ihrer Wichtigkeit für den Arbeitsprozess in der Dienststelle und zwischen den Dienststellen entsprechend zu ordnen # reagiert angemessen auf die Anforderungen am Arbeitsplatz

konzentriert sich ausschließlich auf Detailpunkte # trotz mehrmaligem Nachfragen werden die Probleme nicht ausreichend erfasst # erfasst langsam, nach einer längeren Erklärungsphase # zeigt kein Interesse für neue Aufgaben # ist skeptisch gegenüber Neuerungen oder veränderten Aufgaben # hat nur ein diffuses Bild der erfassten Informationen # kann kaum zwischen wichtigen und unwichtigen Informationen unterscheiden # erkennt nur nach wiederholter Erklärung den gesamten Ablauf des Arbeitsprozesses in der Dienststelle # erfasst lediglich den groben Zusammenhang # erfasst nur einen groben Überblick # ist nach einer Einführung nicht in der Lage, selbständig zu arbeiten # kann sich nur schwer auf schnell wechselnde Arbeitsbereiche konzentrieren.



Begriffsbeschreibung (zu 3.1):

Verantwortliches Handeln	<p>Mitarbeiter*innen handeln verantwortlich, wenn sie die ihnen übertragenen Aufgaben vollständig, pünktlich und gemäß der Absprache erledigen. Sie arbeiten außerdem kostenbewusst und in einem sinnvollen Zusammenhang mit anderen Organisationseinheiten der Landeshauptstadt München. Verantwortlich handelnde Dienstkräfte stehen für die von ihnen getroffenen Entscheidungen und auch für die damit verbundenen Folgen ein.</p> <p>Ferner gehört zu verantwortlichem Handeln, dass Mitarbeiter*innen in der Lage sind, die übertragenen Aufgaben selbständig auszuführen, das heißt alle für die Erfüllung einer Aufgabe notwendigen Entscheidungen zu treffen, ohne einen weiteren Entscheidungsbedarf in ihrem*seinem Zuständigkeitsbereich bestehen zu lassen bzw. an Vorgesetzte „zurückzudelegieren“.</p> <p>Verantwortliches Handeln erstreckt sich nicht nur auf das unmittelbar eigene Arbeitsumfeld, sondern auch auf die Dienststelle und die gesamte Stadt München: Die Mitarbeiter*innen sollen sich als Teil der Landeshauptstadt begreifen und erkennen, dass sie für ihr Funktionieren mitverantwortlich sind. Sie sollten daher auch immer in einem sinnvollen Zusammenhang mit anderen Organisationseinheiten der Stadt arbeiten.</p>
---------------------------------	---

Beispielformulierungen

Arbeitet immer selbständig und bedenkt die Folgen ihrer*seiner Handlungen # trägt für alle Arbeiten, die unter ihrer*seiner Anleitung entstanden sind, die Konsequenzen # scheut sich nicht, auch unangenehme Entscheidungen anderen gegenüber zu vertreten # übernimmt bereitwillig und sorgfältig die Vertretung einer Arbeitsgruppe gegenüber Dritten # verfolgt stets eine effiziente Nutzung von Zeit und Arbeitsmitteln # sorgt stets, auch bei eigener Verhinderung, für eine zuverlässige Bearbeitung der Aufgabe

zeichnet sich durch selbständiges und eigenverantwortliches Handeln aus # führt alle vereinbarten Aufgaben zuverlässig und termingerecht aus # steht für getroffene Entscheidungen ein # überprüft kritisch die Kosten des eigenen Arbeitsbereiches # achtet auf einen effizienten Ressourceneinsatz # berücksichtigt die Konsequenzen des eigenen Handelns und übernimmt für diese die Verantwortung # vertritt getroffene Entscheidungen auch gegenüber der Öffentlichkeit # kennt Grenzen und Umfang der eigenen Kompetenzen # bewegt sich innerhalb des Kompetenzrahmens und schöpft diesen aus # sieht die eigene Tätigkeit im Zusammenhang der Gesamtverwaltung und stellt inhaltliche Verbindungen zwischen den Dienststellen und Referaten bzw. anderen Organisationen selbständig her # zeichnet sich durch aufgeschlossenes, selbständiges Handeln bei ressortübergreifenden Arbeitsprojekten aus # berücksichtigt die Folgen der Arbeitsleistungen, die unter ihrer*seiner Anleitung erstellt wurden # überblickt die Folgen ihrer*seiner Entscheidungen

sichert sich selbst bei Routineaufgaben an übergeordneter Stelle ab # versucht, jeder Verantwortung aus dem Weg zu gehen # kümmert sich ausschließlich um den eigenen Arbeitsbereich, ohne Zusammenhänge mit anderen Dienststellen zu beachten # hält getroffene Terminvereinbarungen nicht ein # spricht jeden Arbeitsschritt mit dem zuständigen Vorgesetzten ab # schöpft den eigenen Kompetenzrahmen nicht aus # steht nicht für Arbeiten ein, die unter ihrer*seiner Anleitung angefertigt wurden # versucht, Verantwortung auf andere abzuschieben # zeigt keine eigene Meinung.



Begriffsbeschreibung (zu 3.1):

Innovationsfähigkeit	<p>Mitarbeiter*innen sind innovationsfähig, wenn sie Neuerungen entwickeln können.</p> <p>Konkret bedeutet dies, dass innovative Mitarbeiter*innen in der Lage sind, neue Lösungen für bestehende Probleme zu finden bzw. bereits gefundene Lösungen wieder aufzugreifen, zu überdenken und zu verbessern. Dabei ist es notwendig, Probleme überhaupt zu erkennen, sie neu zu definieren und bei ihrer Bearbeitung zu eigenständigen Lösungsvorschlägen zu gelangen.</p> <p>Innovationsfähigkeit setzt Kreativität, Phantasie, Einfallsreichtum, die Fähigkeit zu Kritik und Selbstkritik sowie eine gewisse Selbstsicherheit voraus. Innovative Mitarbeiter*innen müssen in der Lage sein, in ihrem Denken vorgezeichnete Wege und Horizonte zu verlassen. Ferner muss eine Bereitschaft vorhanden sein, sich mit schwierigen, vielschichtigen Fragestellungen und Problemfeldern zu beschäftigen.</p> <p>Schließlich geht es bei der Bewertung der Innovationsfähigkeit auch darum, ob Mitarbeiter*innen in der Lage sind, die von ihnen entwickelten Neuerungen auch aktiv in die Praxis umzusetzen.</p>
-----------------------------	---

Beispielformulierungen

Besitzt einen überragenden Einfallsreichtum # hat eine äußerst konstruktive und produktive Phantasie # ihre*seine Verbesserungsideen sind immer zu gebrauchen # die vorgebrachten Empfehlungen sind besonders kreativ # hat die Fähigkeit, neue Gedanken zu entwickeln und in die Praxis umzusetzen # bemüht sich ständig um die Verbesserung der Arbeitsabläufe/der methodisch-technischen Instrumentarien/der Kommunikationsprozesse # bringt laufend neues Wissen produktiv in den Arbeitsbereich ein # gibt häufig Anregungen # hat schnell brauchbare Ideen und Anregungen zur Hand, die zu Verbesserungen führen # erkennt offene Problemstellungen und führt sie einer Lösung zu # ist sehr aktiv und erfolgreich in der Vermittlung von neuen Ideen # setzt die eigenen Vorschläge zur Problemlösung sehr wirksam um # trägt durch ausgezeichnete eigene Beiträge zur Bewältigung von Aufgaben bei # ist bei der Suche nach Problemlösungen auf konstruktive Art sehr selbstkritisch

ist einfallsreich # besitzt eine konstruktive Phantasie # hat oft brauchbare Ideen für Problemlösungen, Verbesserungen und Erneuerungen # bringt häufig ideenreiche Empfehlungen vor # setzt sich mit unklaren, widersprüchlichen Situationen und offenen Problemstellungen auseinander und schlägt brauchbare Lösungen vor # erkennt wichtige Probleme # versucht, bei der Problemlösung vorgezeichnete Wege zu verlassen und kreative Lösungen zu finden # bringt häufig zukunftsweisende Denkergebnisse hervor # ist bereit, konstruktiv Kritik und Selbstkritik zu üben # betreibt die Umsetzung von Neuerungen häufig aktiv # setzt die eigenen kreativen Ideen schnell um

ist bei der Suche nach Problemlösungen zuverlässig # versucht bei Problemlösungen, die eigene Phantasie produktiv einzusetzen # hat gelegentlich gute Einfälle # ist bei der Problemlösung eher konventionell # nimmt Probleme relativ rasch wahr # braucht für die Umsetzung der eigenen Ideen häufig einen Anstoß # tut sich manchmal schwer, die eigenen Ideen umzusetzen # bringt ganz brauchbare Ideen, wenn genügend Zeit zur Verfügung steht # setzt sich nur selten mit offenen Problemstellungen auseinander # reagiert häufig unsicher auf schwierige oder ungewohnte Situationen # liefert selten konstruktive Beiträge # zeigt wenig Phantasie # ist nicht bereit, sich mit Problemen auseinander zu setzen # braucht sehr lange, um Probleme zu erkennen # hat selten neue Ideen # bringt kaum verwertbare Empfehlungen vor # bewegt sich nur auf vorgezeichneten Wegen # ist wenig kreativ # ist sehr unkritisch # bemüht sich kaum, eigene Denkergebnisse hervorzubringen # ist Veränderungen gegenüber sehr ängstlich.



Begriffsbeschreibung (zu 3.1):

Kenntnisse zur Aufgabenerfüllung	<p>Für die Beurteilung der Kenntnisse zur Aufgabenerfüllung ist das notwendige Fachwissen maßgebend. Zu bewerten ist dabei,</p> <ul style="list-style-type: none">• wie umfassend (Breite des Fachwissens),• wie genau (Tiefe des Fachwissens) und• wie aktuell diese Kenntnisse sind. <p>Ferner spielt eine Rolle, wie sicher und wirtschaftlich die entsprechenden Kenntnisse eingesetzt werden.</p> <p>Positiv hervorzuheben ist, wenn es Mitarbeiter*innen gelingt, ihr für die Aufgabenerfüllung notwendiges Wissen flexibel und auch in neuen Zusammenhängen sinnvoll einzusetzen. Auch sollten sie bereit und in der Lage sein, auf den vorhandenen Kenntnissen neues Wissen aufzubauen.</p> <p>Bei der Bewertung der Kenntnisse zur Aufgabenerfüllung sind möglichst einzelne Wissensgebiete zu unterscheiden. Weisen die Fachkenntnisse in bestimmten Bereichen Mängel auf, sollte darauf hingewiesen werden, wie diese beseitigt werden könnten (etwa durch Fortbildungsmaßnahmen).</p> <p>Besitzen Mitarbeiter*innen spezielle Kenntnisse, die sie geeignet erscheinen lassen, besondere Aufgaben zu übernehmen, sollte dies erwähnt werden. (Hierzu würden zum Beispiel Fremdsprachen oder Moderationstechniken gehören.)</p> <p>Des Weiteren sollte bewertet werden, inwieweit Mitarbeiter*innen fachübergreifende Kenntnisse besitzen, die dazu beitragen könnten, über den engen Arbeitsbereich hinauszudenken und die eigenen Aufgaben im Zusammenhang mit den Belangen des Umfelds bzw. der Gesamtverwaltung zu sehen und zu verstehen.</p>
---	--

Beispielformulierungen

Verfügt über sichere und aktuelle Kenntnisse, die über den zu bearbeitenden Bereich hinausreichen # verfügt über umfassende, vielseitig ausgereifte Fachkenntnisse, die über die Grenzen des eigenen Tätigkeitsbereichs hinausgehen # setzt umfangreiches Wissen und Erfahrungen optimal ein # beherrscht die gesamte Materie durch umfangreiches Wissen # ist auch über das eigene Fachgebiet hinaus gut informiert # verfügt über ein breites Wissen, das es ermöglicht, die Grenzen der eigenen Aufgabenerfüllung zu überschreiten # kann aufgrund ihres*seines Grundlagenwissens in fachliche Probleme tief eindringen # hat umfassendes Fachwissen, das bei neuen Problemen sofort einsetzbar ist # verfügt über wichtige Detailkenntnisse # besitzt genaue und umfassende Kenntnisse, auf deren Basis auch Ausnahmefälle entschieden werden können # hat intensive und genaue Fachkenntnisse, die die selbständige Erledigung fast aller gestellten Aufgaben erlauben

besitzt sicheres und aktuelles Fachwissen für den zu bearbeitenden Aufgabenbereich # kennt und versteht die grundlegenden Tatsachen und differenzierenden Begriffe, die für die Erfüllung der dienstlichen Aufgaben notwendig sind # setzt Erfahrungen und Kenntnisse fachlich sicher ein # ist über die Grenzen des eigenen Gebietes hinaus informiert # vermag aufgrund der fundierten Kenntnisse, selbständig neues Wissen abzuleiten # kann neue Fachprobleme schnell einordnen und bewerten # verfügt über Fähigkeiten, um die normalen fachlichen Anforderungen sicher und selbständig zu bearbeiten # eignet sich bei Bedarf erforderliches Fachwissen aufgrund ihrer*seiner vorhandenen Kenntnisse rasch an # ist in der Lage, die vorhandenen Fachkenntnisse in die Praxis umzusetzen # besitzt die erforderlichen Kenntnisse für den zu bearbeitenden Aufgabenbereich # setzt Erfahrungen und Kenntnisse gut ein

theoretisches Wissen ist in angemessenem Umfang vorhanden, muss aber durch Erfahrung und Übung gefestigt werden # vorhandenes Wissen reicht für die üblicherweise anfallenden Fragestellungen nicht aus # theoretisches Fachwissen genügt nicht, um normale fachliche Anforderungen zu erfüllen # fachliche Rückfragen sind bei Routineaufgaben erforderlich # gelegentlich zeigen sich Lücken im Wissen # bisweilen sind die Fachkenntnisse etwas unsicher # bleibt an der Oberfläche der Probleme # braucht oft Orientierungshilfen # muss noch grundlegende Erfahrung sammeln # muss fortwährend angeleitet werden, um die vorliegenden Arbeiten in fachlicher Hinsicht bewältigen zu können # es treten wiederholt Kenntnislücken auf # hat trotz Hilfe oft Schwierigkeiten, Aufgaben fachlich zu bewältigen # braucht auch bei einfachen Problemen häufig Anweisung und Hilfestellung # völlig ungenügende Fachkenntnisse # verfügt nicht über die einfachsten Voraussetzungen zur Bearbeitung der vorliegenden Aufgaben.



Begriffsbeschreibung (zu 3.1):

Ausdrucksfähigkeit	<p>Mitarbeiter*innen besitzen dann eine gute Ausdrucksfähigkeit, wenn sie in der Lage sind,</p> <ul style="list-style-type: none">• Sachverhalte eindeutig und verständlich darzustellen,• Wesentliches mit treffenden Worten auszudrücken und• die Gedankenfolge logisch und nachvollziehbar zu gliedern. <p>Außerdem ist es notwendig, dass sie bedenken, an welches Publikum sich ihr Text, ihre Rede oder Präsentation wendet. Mit Einfühlungsvermögen sollen sie den Bildungsstand und die Erwartungen des jeweiligen Publikums berücksichtigen.</p> <p>Mündliche und schriftliche Ausdrucksfähigkeit wird vor allem dann getrennt beurteilt, wenn zwischen beiden große Unterschiede bestehen: Bei der Beurteilung der schriftlichen Ausdrucksfähigkeit spielen auch Aspekte wie Rechtschreibung, Grammatik und Zeichensetzung eine Rolle. Bei mündlichen Darlegungen hingegen geht es neben den oben erwähnten Fähigkeiten um den flüssigen und gewandten Umgang mit der Sprache. Darüber hinaus sollte auch die Darstellungsfähigkeit mit neuen Medien, der Einsatz von Grafiken usw. beurteilt werden.</p> <p>Der Gleichbehandlung von Frauen und Männern im Sprachgebrauch kommt eine besondere Bedeutung zu. Insbesondere werden Frauen und Männer in gleicher Weise angesprochen (dies gilt vor allem für die Nennung von Namen, Titeln, Berufs- und Funktionsbezeichnungen).</p>
---------------------------	---

Beispielformulierungen

Verfügt über einen äußerst umfangreichen und differenzierten Wortschatz # Sachverhalte werden vollständig, übersichtlich und in ansprechender Form dargestellt # sensibler Sprachgebrauch # kreativer Umgang mit der Sprache # reduziert Verwaltungsdeutsch auf ein notwendiges Mindestmaß # versteht es, Sachverhalte auch mit neuen Medien/durch Grafiken klar und einprägsam darzustellen # formuliert immer äußerst genau und verständlich # hat keine Probleme, Dinge situationsgerecht und der Sache angemessen zu präsentieren # exzellente schriftliche Ausarbeitungen # aufgrund ihrer*seiner rhetorischen Fähigkeiten hervorragend geeignet für öffentliche Auftritte

ist redegewandt # kann sich geschickt ausdrücken # Sachverhalte werden vollständig und übersichtlich dargestellt # kann ihre*seine Gedanken klar und verständlich zum Ausdruck bringen # formuliert klar, folgerichtig und übersichtlich # erreicht die Aufmerksamkeit der Zuhörerinnen und Zuhörer # in Berichten wird Wesentliches kurz, genau und einleuchtend dargestellt # spricht und schreibt ohne Umschweife # findet schnell das treffende Wort # setzt bei der Darstellung von Sachverhalten auch neue Medien/Grafiken ein # drückt sich eindeutig und verständlich aus # verwendet treffende Formulierungen # ist sicher in Rechtschreibung/Grammatik/Zeichensetzung # achtet darauf, Frauen und Männer gleichermaßen anzusprechen

die Verwendung frauengerechter Sprache ist bisher noch nicht gelungen # formuliert zu weiterschweifig/ umständlich/wenig präzise # hat wenig Gespür, das Wesentliche angemessen darzustellen # kann sich auf die Sprachebene ihres*seines Gegenübers nicht angemessen einstellen # verwendet keine geschlechtergerechte Sprache # Rechtschreibung/Grammatik/Zeichensetzung lassen zu wünschen übrig # verfügt über einen geringen Wortschatz # kann sich nicht flüssig ausdrücken # ungenaue Formulierungen, die nicht klarmachen, was gemeint ist # unbeholfen im Ausdruck # die Gedankenfolge ist oft nicht nachvollziehbar # hat Schwierigkeiten, Sachverhalte für Dritte verständlich darzustellen # der Einsatz neuer Medien/von Grafiken bei der Darstellung von Sachverhalten bereitet Probleme # Gedankenfolge ist oft unlogisch # macht Gedankensprünge # formuliert unzusammenhängend.



Begriffsbeschreibung (zu 3.1):

<p>Personalführung und –förderung / Personalentwicklung</p> <p>(für Führungskräfte)</p>	<p>Von Führungskräften wird erwartet:</p> <ul style="list-style-type: none">• Kooperativer Führungsstil. Das bedeutet, dass Vorgesetzte in Absprache mit ihren Mitarbeiter*innen Zuständigkeitsbereiche eindeutig festlegen und Ziele für die eigenständige Erledigung der Aufgaben vereinbaren. Dabei sollen vorhandene Fähigkeiten und Leistungen der Mitarbeiter*innen berücksichtigt werden. Selbständiges und eigenverantwortliches Handeln wird durch die Übertragung von Handlungsspielräumen und Zuständigkeiten gefördert. Vorgesetzte treffen grundsätzlich keine Entscheidungen mehr in einmal festgelegten Zuständigkeitsbereichen der Mitarbeiter*innen.• Fähigkeit zu Anerkennung und Kritik. In offenen Gesprächen sollen Vorgesetzte gute Leistungen der Mitarbeiter*innen anerkennen und, wenn erforderlich, sachliche Kritik üben.• Gezielte Personalförderung. Erwartet werden fundierte Kenntnisse der Instrumente und Maßnahmen der Personalentwicklung wie z. B. über Mitarbeitergespräche, das Lernen am Arbeitsplatz sowie andere Möglichkeiten interner und externer Qualifizierungsmaßnahmen, Personalplanung, Beurteilungsverfahren und Führungskräfteentwicklung.• Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern. Aufgabe von Vorgesetzten ist es, sich aktiv für die Förderung der betrieblichen Gleichstellung von Frauen und Männern einzusetzen und geeignete Maßnahmen zu ergreifen. Aktive Förderung hat das Kennen und die Umsetzung des Gleichstellungskonzepts der Stadt München (Leitsätze 2009) zum Ziel.• Förderung ausländischer Mitarbeiter*innen. Von Vorgesetzten wird erwartet, dass sie das Problem der Integration ausländischer Mitarbeiter*innen kennen und sich über Wege zur Förderung und Integration ausländischer Dienstkräfte informieren.• Längerfristige Planung. Von Führungskräften ist ferner die Fähigkeit zu längerfristiger, zukunftsorientierter Planung innerhalb der Dienststelle zu erwarten: Sie sollen übergreifende Strukturen erkennen, um über den jeweiligen Aufgabenbereich hinaus denken und handeln zu können. Bei der Umsetzung der Planungen in konkrete Aufgaben sind Fachwissen und die Fähigkeit zum einfühlsamen Umgang mit den Mitarbeiter*innen notwendig.
---	---

Beispielformulierungen

Hat die Fähigkeit, sowohl Ziele und technische/organisatorische Verfahren zu entwickeln, als auch Menschen zu integrieren # verfügt über Menschenkenntnis/Teamorientierung/Kommunikationstalent # Übereinstimmung zwischen Wort und Tat # besitzt die Fähigkeit, nicht nur die eigene Kraft, sondern die Kraft vieler zu nutzen # kann Problemlösungsstrategien entwickeln # motiviert durch Optimismus und positives Denken # verfügt über umfassende Kenntnisse der Personalplanung # kennt viele Möglichkeiten interner und externer Qualifizierungsmaßnahmen # weiß genau, wie eine Entwicklungsplanung und Entwicklungsförderung personen- bzw. stellenbezogen durchzuführen ist # verfügt über die notwendige soziale/methodische persönliche Kompetenz als Führungskraft # Vorausdenken statt Nachdenken # erkennt das Leistungspotential der Mitarbeiter*innen # führt StärkenSchwächen-Analyse hinsichtlich Kommunikation und Zusammenarbeit durch # weiß umfassend Bescheid, wie man Qualifizierungsmaßnahmen wie Einarbeitung/Beratung/Lernen am Arbeitsplatz durchführt # ist sich bewusst über die Notwendigkeit lebenslangen Lernens und des Lernens aus Fehlern # kann zuhören, beobachten und sich selbst zurückstellen # erkennt unterschiedliche Arbeitsstile an # kritische Reflexion des Ist-Zustandes und Ursachenanalyse # Ruhe, Geduld und Zuhören gelten als oberstes Gebot # besitzt die ausgeprägte Fähigkeit, die Stärken der Mitarbeiter*innen zu erkennen, zielgerecht zu fördern und einzusetzen

kann aufgrund guter Kenntnisse und Begabung die wichtigsten Regeln der Personalführung umsetzen # wird als Führungspersönlichkeit anerkannt # ist sich ihrer*seiner Vorbildfunktion bewusst # sicheres Auftreten # zeigt Ruhe und Gelassenheit # gutes Vorbild in Bezug auf Zusammenarbeit/persönliche Ausstrahlung/Umgangston/Auftreten/Kompetenz/Ehrlichkeit/ Pünktlichkeit/Freundlichkeit # ist über die Instrumente der Personalförderung/Personalentwicklung informiert # ist darauf bedacht, Leistungseffizienz durch persönliche Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen zu erreichen # achtet auf positives Gesprächsklima, in dem Lob/Anerkennung/gegenseitige Akzeptanz/Wille zur Zusammenarbeit vorherrschen # kennt gängige Verfahren zur Stellenbesetzung # unterstützt Selbständigkeit und Kreativität # ist sich über die Bedeutung von Gesprächen zur Förderung der Mitarbeiter*innen bewusst # erweitert laufend die eigene soziale/methodische/persönliche Kompetenz # kennt die Probleme der Integration ausländischer Mitarbeiter*innen genau # kompetente/r Gesprächspartner*in # lässt andere Auffassungen gelten # ist bereit, Fehler zuzugeben und abzulegen # informiert sich über mögliche Fördermöglichkeiten # kennt die Leitsätze 2009 zur betrieblichen Gleichstellungspolitik der Stadt München # entwickelt individuelle Förderpläne # fördert Teilzeitarbeit # urteilt verantwortungsbewusst und behutsam

wenig Bereitschaft, neue Wege einzuschlagen # Diskrepanz zwischen Denken und Handeln # überwiegend autoritäre Verhaltensweise # wenig Akzeptanz # wird der eigenen Führungsverantwortung nicht gerecht # wenig einschätzbar als Führungskraft # schafft Klima der Ungewissheit # zu sehr an der eigenen Karriere interessiert # fällt einsame Entscheidungen # hohes Ressort- und Abgrenzungsdenken # kann abkanzeln, aber nicht aufbauen # hat Angst, andere groß werden zu lassen # fürchtet Machtverlust # Prestigedenken # Profilierung auf Kosten anderer # arrogant und ignorant gegenüber anderen.



Abschnitt 3.2 Beurteilungsbogen „Arbeitserfolg (Qualität und Quantität) der Sachaufgaben und – soweit einschlägig – der Führungsaufgaben“

Begriffsbeschreibung:

Verwendbarkeit des Arbeitser- gebnisses	<p>Ein Arbeitsergebnis ist dann uneingeschränkt verwendbar, wenn es</p> <ul style="list-style-type: none">• der Aufgabenstellung entspricht,• ohne Veränderungen und Kontrollen im weiteren Arbeitsablauf einsetzbar ist bzw. bei komplexen, planerischen und ähnlichen Arbeiten die vereinbarten Teilziele erfüllt werden,• unmittelbar durch Vorgesetzte, Kolleg*innen oder Bürger*innen genutzt werden kann. <p>Das Arbeitsergebnis muss allen inhaltlichen Ansprüchen gerecht werden sowie verständlich und termingemäß erstellt worden sein.</p>
--	---

Beispielformulierungen

Bewältigt auch komplizierte Arbeitsaufträge sicher und inhaltlich richtig # berücksichtigt und verwertet alle notwendigen Informationsquellen zur Erstellung des Arbeitsergebnisses # das erstellte Arbeitsergebnis kann als Vorlage für die Arbeit anderer Kolleg*innen verwendet werden # geht bei der Erstellung des Arbeitsergebnisses immer auf die Bedürfnisse der Empfänger*innen ein # stellt das eigene Arbeitsergebnis gerne zur Diskussion und nimmt inhaltliche Anregungen produktiv auf # das Arbeitsergebnis besticht durch inhaltliche und optische Übersichtlichkeit und Klarheit, die sofortiges Verstehen ermöglichen # das Arbeitsergebnis kann durch andere Beschäftigte ohne weitere Veränderungen verwendet werden

erbringt genaue und problemorientierte Arbeitsleistungen, die die gestellte Aufgabe umfassend bearbeiten # das Arbeitsergebnis wird den rechtlichen und inhaltlichen Ansprüchen gerecht # ist fähig, das eigene Arbeitsergebnis kritisch zu beurteilen und auf Fehler und Mängel zu prüfen # zeichnet sich durch Sorgfalt im Arbeitsprozess und bei der Erstellung des Arbeitsergebnisses aus # erstellt das Arbeitsergebnis termingerecht # das Arbeitsergebnis ist verständlich formuliert und inhaltlich logisch nachvollziehbar # vermag Zeit und Mittel in einem vernünftigen Verhältnis zum Arbeitsergebnis einzusetzen # die Arbeitsweise des/der Beurteilten zeichnet sich durch vorausschauende und transparente Arbeitsplanung aus # die Informationsverwertung des/der Beurteilten folgt einer erkennbaren Systematik und ermöglicht Kolleg*innen die Beteiligung an der Erstellung des Arbeitsergebnisses # arbeitet, gemessen am Anforderungsniveau, genau und präzise # arbeitet nachvollziehbar und klar in Form und Darstellung

beachtet bei der Erstellung des Arbeitsergebnisses notwendige, relevante Unterlagen nur teilweise # arbeitet flüchtig und ungenau # benötigt unnötig viel Zeit für die Erstellung einfacher Arbeitsergebnisse # das Arbeitsergebnis ist aus den einzelnen Arbeitsschritten nicht logisch nachvollziehbar # benötigt für die Erstellung des Arbeitsergebnisses meist länger als geplant # arbeitet ohne erkennbare Systematik # die Arbeitsweise ist für andere Mitarbeiter*innen nicht nachvollziehbar # vermeidet häufig eindeutige Stellungnahmen # das Arbeitsergebnis kann erst nach wiederholter Bearbeitung verwendet werden # erfaßt und verwendet Informationen nur sporadisch und ungenau # ineffiziente, langsame Umsetzung der Aufgaben.



Begriffsbeschreibung (zu 3.2):

Arbeitspensum und -zuverlässigkeit	<p>Maßgebend für die Beurteilung des Arbeitspensums ist der Umfang der in einem bestimmten Zeitraum geleisteten Arbeit.</p> <p>Darüber hinaus ist zu bewerten, ob Mitarbeiter*innen auch in Stresssituationen, zum Beispiel unter Termindruck, die erforderliche Leistung erbringen und wie dabei die Arbeitsorganisation aussieht: Es wäre zu beurteilen, inwieweit die Arbeit wirtschaftlich und vorausschauend eingeteilt und mit anderen Arbeitsbereichen koordiniert wird. Des weiteren ist zu berücksichtigen, bis zu welchem Grad die vorgegebenen Aufgaben erfüllt werden. Schließlich sollte es Mitarbeiter*innen auch gelingen, sich bei wechselnden, stark unterschiedlichen Aufgaben rasch umzustellen und diese ohne lange Einarbeitungsphasen zügig zu erledigen.</p> <p>Hervorzuheben ist, wenn Mitarbeiter*innen zusätzlich zu ihren Kernaufgaben Nachwuchskräfte an den Dienststellen im Rahmen der Tätigkeit als örtliche*r Ausbilder*in aktiv betreuen und erfolgreich praktisch ausbilden.</p> <p>Für die Beurteilung der Arbeitszuverlässigkeit ist von Interesse, ob die Arbeit richtig, termingerecht, vereinbarungsgemäß und kostenbewusst ausgeführt wird.</p>
---	---

Beispielformulierungen

Konsequente Umsetzung # arbeitet auch unter stärkster Belastung sehr sorgfältig # äußerst geringe Fehlerquote # kostenorientierte und rationelle Erledigung von Arbeitsaufgaben # kann Prioritäten setzen # schöpft alle organisatorischen Möglichkeiten aus # vorbildliche Koordination # einwandfreie Leistung in kurzer Arbeitszeit # stellt sich auch bei häufig wechselnden Aufgaben rasch um # erledigt unterschiedliche Arbeitsinhalte ohne lange Einarbeitungszeit # erbringt auch unter Termindruck die geforderte Leistung # äußerst engagierte Betreuung und vorbildliche praktische Ausbildung von Nachwuchskräften

arbeitet rationell # plant und koordiniert mit Umsicht # behandelt Aufgaben systematisch/vorausschauend # kontrolliert eigenständig die Arbeitsergebnisse # behält die Übersicht # achtet auf die notwendigen Details # gibt sich nicht mit Halbheiten zufrieden # arbeitet beständig # das quantitative Arbeitsergebnis steht im richtigen Verhältnis zur eingesetzten Zeit # führt Arbeiten ökonomisch durch # zuverlässig bei der Einhaltung von Terminen # bearbeitet Sachverhalte eingehend und gewissenhaft # stimmt die Arbeit mit anderen Mitarbeiter*innen ab # erledigt die Arbeiten mit angemessenem Zeitaufwand # erfüllt die geforderten Mengenleistungen # arbeitet rasch, zweckmäßig und ausdauernd # ist Stresssituationen gewachsen # gute Arbeitsergebnisse auch unter Zeit- und Termindruck # Arbeit weist kaum Fehler auf # engagierte Betreuung und praktische Ausbildung von Nachwuchskräften

Fehlerquote hält sich in vertretbarem Rahmen # arbeitet zu langsam/ umständlich/ unzuweckmäßig # ist leicht abzulenken # verfolgt Arbeitsabläufe nicht mit der notwendigen Konsequenz # gerät schnell in Zeit- und Termindruck # zu wenig Sorgfalt # arbeitet nicht immer genau genug # erbrachte Leistung steht in keinem Verhältnis zur aufgewendeten Zeit # erbrachte Arbeitsmenge entspricht selten den vereinbarten Vorgaben/Zielen # schafft es fast nie, geforderte Leistungen zum vereinbarten Termin zu erbringen # arbeitet häufig zu hastig, so dass die Qualität der Arbeit leidet # ist aufgrund eigenen Verschuldens säumig # bringt die gestellten Aufgaben nicht voran # arbeitet sehr ineffizient # arbeitet langsam und nicht sehr rationell # braucht lange Einarbeitungsphasen # Arbeit ist häufig fehlerhaft # kann sich nur schwer auf wechselnde Aufgaben einstellen # ist bei wechselnden Arbeitsinhalten überfordert # geht zu überstürzt und ohne Überlegung an die gestellten Aufgaben # braucht Anstöße, um die Aufgaben termingerecht zu erledigen.



Begriffsbeschreibung (zu 3.2):

Eigeninitiative	<p>Das Beurteilungsmerkmal „Eigeninitiative“ bewertet das individuelle Engagement, also den „eigenen Antrieb“, mit dem sich Mitarbeiter*innen ihren Arbeitsaufgaben widmen.</p> <p>Die Fähigkeit zur Eigeninitiative zeigt sich vor allem dann, wenn sich neue Arbeitsaufgaben stellen. Diese sollen aus eigenem Antrieb, selbständig, dem Problem angemessen und mit eigenständigen Lösungen bearbeitet werden. Darüber hinaus bleibt die Fähigkeit zur Eigeninitiative nicht auf neue Arbeitsaufgaben beschränkt, sondern kann sich auch auf vorhandene Aufgaben beziehen. Ein Aspekt wird hier sein, ob die Dienstkraft von sich aus konstruktive Vorschläge zur kontinuierlichen Verbesserung von Arbeitsprozessen unterbreitet.</p>
------------------------	--

Beispielformulierungen

Spielt eine Vorreiterrolle in der Durchsetzung neuer Ideen und Veränderungen # ergreift häufig die Möglichkeit, eigene Problemlösungen zu entwickeln # zeigt auch in der täglichen Routinearbeit großes Engagement # überträgt ihr*sein Engagement auch auf andere Kolleg*innen # informiert sich stets von sich aus vollständig und umfassend # ist sensibel für veränderungsbedürftige Bereiche und geht die Aufgabe überlegt an # koordiniert aktiv Routinearbeit und Neuerungen # entwickelt tragfähige Konzepte # denkt auch an entfernter liegende Möglichkeiten # hat Freude daran, neue Ideen in die Praxis umzusetzen

widmet sich mit Engagement den Arbeitsaufgaben # handelt bei der Durchführung von Arbeitsaufgaben aus eigenem Antrieb # setzt sich aus eigenem Engagement mit neuen Arbeitsaufgaben auseinander # vermag notwendige Informationen eigenständig einzuholen und zu verarbeiten # entwickelt selbständig Lösungen für entstandene Probleme # vertritt gefundene Problemlösungen, Ideen und Entscheidungen engagiert und eigenständig # stellt sich problemlos auf neue Aufgaben und veränderte Situationen ein # versucht, neue Wege bei der Aufgabenerledigung zu gehen # sucht den Kontakt mit anderen Sachgebieten/Dienststellen/ Referaten, um Informationen auszutauschen

versucht den Status quo des Arbeitsprozesses/der Organisation zu erhalten # schaut über Probleme hinweg # zeigt kein/wenig Interesse an Neuerungen und Verbesserungen # setzt sich nur nach Aufforderung mit neuen Aufgaben und veränderten Situationen auseinander # interessiert sich nicht für neue Informationen # konzentriert sich nur auf das eigene Arbeitsgebiet, ohne Blick für andere Arbeitsbereiche # wehrt sich gegen Veränderungen und Neuerungen # macht Dienst nach Vorschrift.



Begriffsbeschreibung (zu 3.2):

<p>Mitarbeiter*innenentwicklung</p> <p>(für Führungskräfte)</p>	<p>Unter diesem Begriff werden alle Qualifizierungsmaßnahmen zusammengefasst, die der fachlichen und persönlichen Entwicklung der einzelnen Mitarbeiter*innen dienen.</p> <p>Aufgabe der Führungskraft ist es vor allem, das Leistungspotential der Mitarbeiter*innen zu erkennen und im Gespräch mit ihnen die geeigneten Entwicklungsmaßnahmen zu ermitteln. Dazu gehört es auch, die Einarbeitung, die Ausbildung von Nachwuchskräften, das Lernen am Arbeitsplatz, den Erwerb von Qualifikationen durch einen geplanten Arbeitsplatzwechsel und den beruflichen Werdegang zu unterstützen. Gefordert ist eine aktive Förderung von Frauen. Dazu müssen den Mitarbeiter*innen ihren Kenntnissen entsprechend Aufgaben und Zuständigkeiten übertragen werden.</p> <p>Zur Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterentwicklung zählen vor allem alle Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen, die aufgrund des technischen Fortschritts und organisatorischer Veränderungen notwendig werden. Das Fachwissen und Fachkönnen soll dabei unter Berücksichtigung der individuellen Neigungen und Interessen den jetzigen und zukünftigen Arbeitsanforderungen laufend angepasst werden.</p>
--	---

Beispielformulierungen

Fördert die fachliche Anpassung der Mitarbeiter*innen an veränderte Arbeitsplatzanforderungen # wird als Berater*in ihrer*seiner Mitarbeiter*innen in bezug auf Persönlichkeitsentwicklung akzeptiert # fördert die Nachwuchskräfte in vorbildlicher Weise # Frauen und Männer erhalten die gleichen Chancen, an Entwicklungsmaßnahmen teilzunehmen # gezielte Entwicklungsmaßnahmen sind regelmäßig Gegenstand von Gesprächen mit Mitarbeiter*innen # regelmäßiger Austausch über Arbeitsziele, Arbeitssituation und erforderliche Qualifizierungsmaßnahmen # versteht es, das Leistungspotential der Mitarbeiter*innen zu entwickeln und zielgerecht einzusetzen # bei organisatorischen/technischen Veränderungen werden Qualifizierungsziele für Mitarbeiter*innen realistisch eingeplant

fördert den Fortbildungswillen der Mitarbeiter*innen # plant die Nachwuchsförderung kontinuierlich # zeigt Entwicklungsmöglichkeiten auf # erarbeitet für und mit Dienstkräften Entwicklungsperspektiven # beurteilt das Leistungspotential der Mitarbeiter*innen realistisch # erkennt rasch Neigungen und Begabungen anderer # erstellt individuelle Entwicklungspläne, um den beruflichen Werdegang der Dienstkräfte zu unterstützen # setzt sich aktiv dafür ein, dass Mitarbeiter*innen an Fortbildungsmaßnahmen teilnehmen # sorgt dafür, dass die Mitarbeiter*innen ihr Fachwissen laufend anpassen # berücksichtigt die individuellen Fähigkeiten der Mitarbeiter*innen # versucht, die Mitarbeiter*innen ihren individuellen Neigungen gemäß einzusetzen

Entwicklungsziele orientieren sich zu wenig an den Zielen der Dienststelle bzw. des Referates # Möglichkeiten für Dienstkräfte, Entwicklungsmaßnahmen in die Wege zu leiten, werden selten/zu wenig/ kaum wahrgenommen # Frauenförderung/Führungskräfte entwicklung/gezielte Nachwuchsförderung werden vernachlässigt # erkennt die Stärken und Schwächen der Mitarbeiter*innen zu wenig # Entwicklungsziele werden kaum erarbeitet # kümmert sich nicht um Entwicklungsmaßnahmen für die Mitarbeiter*innen # hindert Dienstkräfte eher daran, an Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen # ist nicht in der Lage, das Leistungspotential der Mitarbeiter*innen zielgerecht einzusetzen # steht der beruflichen Weiterbildung der Mitarbeiter*innen gleichgültig gegenüber # tut sich schwer bei der Beurteilung der individuellen Neigungen/Interessen der Mitarbeiter*innen # nimmt veränderte Arbeitsplatzanforderungen nicht wahr # empfindet die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterentwicklung als lästige Aufgabe # führt Mitarbeitergespräche nur auf Anfrage und widerwillig.



Begriffsbeschreibung (zu 3.2):

<p>Führungsverhalten (für Führungskräfte)</p>	<p>Von Führungskräften wird erwartet, dass sie folgende Verhaltensweisen bei der Personalführung in die Praxis umsetzen:</p> <ul style="list-style-type: none">• Führungskräfte suchen das Gespräch mit den Mitarbeiter*innen aktiv, sind in der Lage zuzuhören und ein Gespräch zu führen.• Sie erkennen, wecken, beachten und fördern im Rahmen der Möglichkeiten die persönliche Motivation von Mitarbeiter*innen für die Aufgaben der Dienststelle.• Sie beraten und unterstützen Mitarbeiter*innen bei der Einarbeitung, bei Veränderungen am Arbeitsplatz und bei der Übernahme neuer Aufgaben. Die Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen wie z.B. Lernen am Arbeitsplatz ist grundlegende Aufgabe der Führungskräfte.• Das Verhalten von Vorgesetzten muss für die Mitarbeiter*innen nachvollziehbar und transparent sein. Dazu gehört, dass sie über Sinn und Zweck von Aufgaben umfassend informiert werden, dass Ziele vereinbart und einheitliche Maßstäbe gesetzt werden, wann diese als erreicht gelten.• Mitarbeiter*innen müssen bei Planungen einbezogen werden. Das bedeutet auch, dass gemeinsam Prioritäten gesetzt, Vorgehensweisen besprochen und gegebenenfalls Budgetrahmen festgelegt werden.• Aufgabe der Führungskraft ist es, den Mitarbeiter*innen ihren Fähigkeiten und Neigungen entsprechend Aufgaben und Zuständigkeiten zu übertragen und entsprechende Zuständigkeitsbereiche zu respektieren.• Führungskräfte müssen die Arbeitsergebnisse angemessen kontrollieren.• Führungskräfte setzen die städtischen Personalentwicklungsinstrumente in die Praxis um (z.B. Ausschreibungsrichtlinien, dienstliche Beurteilung, Einarbeitung, Führung auf Probe und auf Zeit, Führungsdiallog, Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit, leistungsorientierte Bezahlung, Mitarbeitergespräch etc., siehe WiLMA). <p>Das Erkennen und Bewältigen von Konflikten ist für Führungskräfte ebenso bedeutsam wie eine aufgeschlossene Haltung gegenüber Anregungen und Kritik der Mitarbeiter*innen (z.B. auch im Rahmen des Führungsdiallogs). Führungskräfte setzen sich aktiv für Frauenförderung und betriebliche Gleichstellung ein und setzen entsprechende Maßnahmen um. In regelmäßigen Gesprächen mit den Mitarbeiter*innen ist die Fähigkeit notwendig, Anerkennung auszusprechen und konstruktive Kritik zu üben. Die kritische Selbstbeobachtung des eigenen Führungsverhaltens ist unerlässlich.</p>
--	---

Beispielformulierungen

Plant und koordiniert gemeinsam mit dem Team künftige Aktivitäten, Arbeitsschwerpunkte und Arbeitsmethoden # delegiert an Mitarbeiter*innen die ihnen angemessenen Aufgaben # vereinbart anspruchsvolle, aber erreichbare Ziele # Ziele werden quantifiziert (in Zahlen oder Kriterien) und durch Maßnahmepläne ergänzt # gibt überschaubare, hinreichend konkrete und nicht zu langfristige Zielvorgaben # löst komplexe Ziele in Teilziele auf # beurteilt fair # schafft Bedingungen, in denen Mitarbeiter*innen ihre Fähigkeiten zeigen können # lobt die persönlichen Stärken und übt konstruktive Kritik # berät die Gruppe, um deren Konflikt- und Problemlösungsfähigkeiten zu verbessern und sinnvoll einzusetzen # kritisiert umgehend und bespricht konkrete Einzelheiten # ist in der Lage, nach reiflicher Überlegung auch in Konfliktsituationen unbequeme Entscheidungen zu treffen # Mitarbeiter*innen werden gefordert und gefördert # gibt konstruktive Rückmeldungen # sieht und fördert die Talente der Mitarbeiter*innen # hält Kommunikationsprozesse in

Gang # organisiert selbstverantwortliche Gruppenarbeit mit weitgehenden Entscheidungskompetenzen # gewährleistet Know-how-Transfer # praktiziert Lob als wichtiges Mittel zur Motivation # pflegt hierarchieübergreifende Kommunikation # ermöglicht offenen Meinungsaustausch in beide Richtungen # Kritik wird mit persönlicher Wertschätzung gekoppelt # stellt sich Diskussionen und lässt Kritik an der eigenen Person zu # konnte die Ergebnisse aus dem Führungsdialo konstruktiv umsetzen # reflektiert selbstkritisch über die Rückmeldung der Mitarbeiter*innen # motiviert auch in stressigen Situationen # fördert Produktivitätsreserven # bezieht Mitarbeiter*innen in die Meinungsfindung mit ein # gibt Informationen zeitnah weiter und stellt Zusammenhänge her # erklärt Aufgaben umfassend # löst und analysiert Sach- und Beziehungsprobleme im Gespräch # setzt alle städtischen Personalentwicklungsinstrumente vorbildlich in die Praxis um

Arbeitsziele und Vorgaben werden mit den Mitarbeiter*innen besprochen # genaue Definition von Zielen und Vorgaben # setzt die Mitarbeiter*innen richtig ein # berücksichtigt Stärken und Schwächen des einzelnen # delegiert bereitwillig # überprüft die Erreichung der gesetzten Ziele # stellt die notwendigen Informationen und Hilfsmittel zur Verfügung # trifft notwendige Entscheidungen zutreffend und rasch # trifft keine einsamen Entscheidungen # bezieht Mitarbeiter*innen in geplante Entscheidungen mit ein # sucht den Dialog mit den Mitarbeiter*innen # informiert die Betroffenen rechtzeitig und in vollem Umfang über die getroffenen Entscheidungen # sorgt für eindeutig geregelte Zuständigkeiten # fördert den Informationsaustausch # führt die notwendigen Kontrollen zur Ergebnisbewertung durch # bietet Hilfe zur Selbsthilfe an # ermutigt Mitarbeiter*innen zu selbständigem Handeln # berücksichtigt Fähigkeiten und Leistungen der Mitarbeiter*innen # spricht Anerkennung und Kritik offen aus # ermutigt die Mitarbeiter*innen, Verbesserungsvorschläge und Ideen einzubringen # fördert und erwartet Anregungen # analysiert und bespricht die Arbeitsprozesse und Ergebnisse # spricht Konflikte offen an # übt konstruktive Kritik # kann Kritik annehmen # hat den Führungsdialo engagiert geführt # geht mit den Rückmeldungen aus dem Führungsdialo angemessen um # erfragt die Meinung anderer # führt regelmäßig Dienstbesprechungen und Mitarbeitergespräche durch # hat genügend Zeit für Gespräche # hört aktiv zu # nimmt die fachlichen und persönlichen Probleme der Mitarbeiter*innen ernst # setzt sich für die Mitarbeiter*innen ein # setzt die städtischen Personalentwicklungsinstrumente in die Praxis um



Ziele müssen noch klarer formuliert und konsequent überprüft werden # bessere Zielabstimmung notwendig # delegiert nur widerstrebend und zu wenig # führt zu wenig Arbeitsbesprechungen # Sinn und Zweck von Anweisungen werden nicht ausreichend erklärt # verhält sich launisch # „pflegeleichte“ Mitarbeiter*innen werden bevorzugt # lehnt Vorschläge von Mitarbeiter*innen erst einmal ab # Probleme werden verschwiegen oder geschönt # Vorwürfe und Schuldzuweisungen anstatt konstruktiver Kritik # lässt keine anderen Meinungen gelten # geht Konflikten aus dem Weg # Informationen sind oft unvollständig # Weitergabe von Informationen wird verzögert # stellt Mitarbeiter*innen vor vollendete Tatsachen # Veränderungen im Betriebsablauf werden schlecht vorbereitet # das betriebliche Vorschlagswesen wird nicht gefördert # Kostenbewusstsein ist wenig ausgeprägt # trifft Entscheidungen schwer bzw. zögernd # wird von Mitarbeiter*innen nicht ernst genommen # überzogene Kontrolle unter Betonung von Statusunterschieden # wenig informelle, persönliche Kontakte zu Mitarbeiter*innen # schränkt Verhaltensspielräume von Mitarbeiter*innen ein # starke Reglementierung # hält an starrer Organisation fest # zu viel Kontrolle, zu wenig Information # kanzelt Mitarbeiter*innen vor anderen ab # ist Mitarbeiter*inn gegenüber unnahbar # kommandiert gerne # hat mit den Mitarbeiter*innen häufig nicht die erforderliche Geduld # setzt ausschließlich selbst Prioritäten für sämtliche Aufgaben # legt Maßstäbe willkürlich an # Kommunikation zwischen Mitarbeiter*innen wird unterbunden # geht Gesprächen mit Mitarbeiter*innen aus dem Weg # stellt sich ohne ausreichende Begründung nicht dem Führungsdialog # geht mit den Rückmeldungen aus dem Führungsdialog nicht angemessen um # mischt sich oft unkonstruktiv in Zuständigkeitsbereiche der Mitarbeiter*innen ein # fördert die Selbstverantwortung der Mitarbeiter*innen nicht # zeigt keine klare Linie bei der Anleitung der Mitarbeiter*innen # kritisiert nicht sachlich # verhält sich Mitarbeiter*innen gegenüber abweisend # setzt die städtischen Personalentwicklungsinstrumente nur teilweise in die Praxis um.



Abschnitt 3.3 Beurteilungsbogen „Zusammenarbeit/Kommunikationsfähigkeit“

Begriffsbeschreibung:

<p>Verhalten gegenüber Vorgesetzten, Kolleg*innen und Bürger*innen</p>	<p>Für die Beurteilung des Verhaltens von Mitarbeiter*innen gegenüber Vorgesetzten, Kolleg*innen sowie Bürger*inne ist in erster Linie die Kommunikationsfähigkeit der/des einzelnen von Bedeutung.</p> <p>Hierbei sind die unterschiedlichen Anforderungen in den verschiedenen Dienststellen der Stadt zu berücksichtigen.</p> <p>Mitarbeiter*innen besitzen Kommunikationsfähigkeit, wenn sie</p> <ul style="list-style-type: none">• aktiv auf andere Menschen zugehen,• Interesse an ihren Mitmenschen zeigen,• sich höflich und freundlich gegenüber anderen verhalten,• die Basis für Gespräche schaffen können,• die eigenen Vorstellungen klarstellen können und bereit sind, offen darüber zu diskutieren und• aktiv versuchen, einen Austausch von Meinungen und Standpunkten zu erzielen. <p>Eine weitere wesentliche Rolle spielt das Informationsverhalten: Mitarbeiter*innen sollten alle ihre Informationen, Fachkenntnisse und persönliche Erfahrungen, die für einen reibungslosen Ablauf des Arbeitsprozesses notwendig sind, ohne Verzögerungen und umfassend an Vorgesetzte und andere Kolleg*innen weitergeben.</p> <p>Die Fähigkeit, sich auf den Arbeitsstil und die Besonderheiten von Kolleg*innen einzustellen, ist ein weiterer wichtiger Gesichtspunkt. Die Kommunikation zwischen Kolleg*innen sollte in Gesprächen und Beratungen erfolgen.</p> <p>Für das Verhalten gegenüber Bürger*innen ist es wesentlich, ihre Anliegen möglichst ernst zu nehmen. Auch dabei sollte die Kommunikation in Gesprächen und Beratungen erfolgen. Wichtig ist es außerdem, Unterschiede in der Bevölkerung (z.B. soziale Herkunft, ethnische Zugehörigkeit usw.) zu beachten, um Benachteiligungen zu vermeiden.</p>
--	---

Beispielformulierungen

Verhält sich Vorgesetzten, Kolleginnen, Kollegen und Publikum gegenüber stets aufgeschlossen und geht auf deren/dessen Wünsche und Belange ein # sucht den Kontakt mit Kolleginnen, Kollegen und Vorgesetzten # fördert soziale Kontakte und Gespräche # verhält sich immer freundlich und höflich gegenüber Kolleg*innen und Bürgerinnen/Bürgern # versucht aktiv, den Austausch von Meinungen/Standpunkten zu fördern # geht bei der Beratung von Bürger*innen auf deren besondere Situation ein # stellt die eigenen Vorstellungen immer klar und ist bereit, offen darüber zu diskutieren # orientiert sich bei Gruppenarbeiten im Arbeitsstil an den berechtigten Interessen anderer Mitarbeiter*innen # sucht von sich aus die Kooperation mit Kolleg*innen aus anderen Dienststellen # arbeitet mit Kolleg*innen aus anderen Abteilungen/Referaten zusammen

ist offen für Kontakte mit Vorgesetzten, Kolleg*innen # nutzt aktiv die Möglichkeit für Gespräche und soziale Kontakte # ihr*sein Verhalten zeichnet sich in allen Situationen durch Höflichkeit aus # fördert durch ihr*sein Verhalten die Zusammenarbeit zwischen den Kolleg*innen # arbeitet kooperativ mit Vorgesetzten, Kolleg*innen zusammen # leitet alle wesentlichen Informationen an die betroffenen Kolleg*innen umgehend weiter # versteht sich als Berater*in der Bürger*innen # nimmt die Anliegen des Publikums ernst # orientiert sich bei der Beratung an den „Kundenwünschen“ # gibt die eigene Erfahrung und das eigene Wissen an andere Mitarbeiter*innen weiter # bemüht sich um den Austausch von Meinungen/Standpunkten # informiert den/die jeweilige/n Vorgesetzte/n unverzüglich über Arbeitsabläufe, Veränderungen und Neuerungen # ist flexibel genug, sich auf verschiedene Arbeitsstile einzustellen # vermag mit Kolleg*innen aus verschiedenen Abteilungen/Dienststellen und Referaten zu kooperieren # pflegt partnerschaftlichen Umgang mit Kolleg*innen # ist um Verständnis und Verständigung bemüht

wird ihrer*seiner Beratungsfunktion gegenüber Bürger*innen nur manchmal/ selten/nie gerecht # orientiert sich kaum an den berechtigten Bedürfnissen und Wünschen der Bürger*innen # ist nicht bereit, Wissen und Erfahrung weiterzugeben # gibt Informationen nur nach Aufforderung weiter # behandelt die Bürger*innen bei der Beratung/im Gespräch manchmal/häufig/ oft unterschiedlich # verhält sich manchmal der Situation nicht angemessen # lässt den Austausch von Meinungen/Standpunkten kaum/selten/nie zu # kommt den Kolleg*innen im Arbeitsablauf nicht entgegen # bemüht sich nicht um einen kooperativen Arbeitsstil # nimmt die Anliegen der Bürger*innen nicht ernst genug # zeigt kein Interesse an persönlichen Kontakten in der Dienststelle.



Begriffsbeschreibung (zu 3.3):

Team- und Konfliktfähigkeit	<p>Unter Team- und Konfliktfähigkeit versteht man die Fähigkeit von Dienstkräften, in einer Gruppe mit Kolleg*innen zusammenzuarbeiten und die dabei auftretenden Konflikte wahrzunehmen, aufzugreifen und angemessen mit ihnen umzugehen.</p> <p>Im engeren Sinne geht es um die Fähigkeit, in einer Gruppe die Fachkenntnisse und Interessen der anderen Gruppenmitglieder richtig einzuschätzen, anzuerkennen und so einzusetzen, dass das gemeinsame Ziel möglichst schnell erreicht wird. Auftretende Konflikte innerhalb der Gruppe sind zu lösen.</p> <p>Von den Mitarbeiter*innen ist gefordert, dass sie sich leicht in eine Gruppe einordnen und dabei schnell ihre eigene Rolle finden können. Die Fähigkeit zur Zusammenarbeit im Team zeigt sich vor allem darin, dass die Teammitglieder umfassend und genau Erfahrungen, Informationen und Anregungen weitergeben, sich mit Beiträgen und Eigenarten der Teamkolleginnen und -kollegen auseinandersetzen, sachlich begründete Kritik annehmen und ihre Arbeit danach ausrichten.</p> <p>Darüber hinaus ist zu beurteilen, ob sich die Mitarbeiter*innen in der Arbeitsgruppe aufgeschlossen, rücksichtsvoll und zuverlässig verhalten und dadurch eine zielgerichtete Zusammenarbeit ermöglichen. Des weiteren sollte beurteilt werden, ob sie die Leistung und das persönliche Arbeitsklima in der Gruppe positiv beeinflussen und somit die Entwicklung des Teams fördern.</p> <p>Die Konfliktfähigkeit zeigt sich in erster Linie in der Bereitschaft, widerstrebende Interessen wahrzunehmen und aufzugreifen, statt sie zu verdrängen oder zu verharmlosen. Die Probleme sollen sachlich, also nicht personenbezogen besprochen und mit Argumenten einer von allen anerkannten Lösung zugeführt und so dauerhaft beseitigt werden.</p>
--	--

Beispielformulierungen

Ist offen für die Vorstellungen und Argumente anderer und geht auf sie ein # strebt immer danach, Konflikte anzusprechen und Zusammenarbeit zu fördern # geht auf Meinungsunterschiede umfassend ein und setzt diese für die Teamarbeit produktiv um # fördert klare Entscheidungen innerhalb der Gruppe # schafft es, das Team zu vernünftigen Lösungen zu führen # ist bei der Problembeseitigung unterschiedlichen Lösungswegen gegenüber offen # sorgt fortwährend für eine positive Atmosphäre, in der gut zusammengearbeitet und diskutiert werden kann # ihre*seine optimistische und zuversichtliche Grundeinstellung hinsichtlich der Ergebnisse von Konflikten hilft, diese zu lösen # findet oft neue, unversuchte Wege, um Differenzen beizulegen # versteht es, durch kommunikative Kompetenz auch in schwierigen Situationen einen Konsens herzustellen # setzt sich erfolgreich für ein gemeinsames Ergebnis innerhalb ihres*seines Teams ein

ordnet sich leicht in eine Gruppe ein # findet innerhalb der Gruppe schnell ihre*seine Rolle # gibt eigene Erfahrungen, Informationen und Anregungen an die anderen Gruppenmitglieder weiter # ist tolerant gegenüber Beiträgen der Partnerinnen und Partner # nimmt sachlich begründete Kritik aus der Gruppe an und richtet die eigene Arbeit danach aus # ist tolerant gegenüber den Arbeitsmethoden und -stilen der anderen Teammitglieder # bezieht die Fachkompetenz ihrer*seiner Partnerinnen und Partner bei der Problemlösung mit ein # verhält sich in der Arbeitsgruppe aufgeschlossen, rücksichtsvoll und zuverlässig # ermöglicht durch kommunikative Arbeitsweise eine zielgerichtete Zusammenarbeit # beeinflusst durch ihre*seine Aufgeschlossenheit die Leistung und das Klima in der Gruppe positiv # fördert durch rücksichtsvollen und zuverlässigen Arbeitsstil die Entwicklung des Teams # ist bereit, gegensätzliche Interessen anzuerkennen und aufzugreifen # versucht, Probleme sachlich anzugehen # versucht, durch Diskussion eine von allen akzeptierte Lösung zu finden # fällt keine einsamen Entscheidungen # steht hinter getroffenen Gruppenentscheidungen # wird von den anderen Gruppenmitgliedern akzeptiert

greift gerne Vorschläge anderer auf und stellt sie als eigene Meinung dar # liefert Beiträge und Informationen nur, wo es notwendig ist # prüft Vorschläge anderer manchmal nur auf Anregung # hat gelegentlich Schwierigkeiten, sich voll in die Gruppe einzugliedern # gibt Informationen manchmal nur auf Nachfrage an die Gruppe weiter # hat bisweilen Probleme, den Arbeitsstilen der anderen Gruppenmitglieder mit Toleranz zu begegnen # gibt zu rasch eigene Ziele auf, um sich mit dem Team zu identifizieren # akzeptiert unvernünftige Forderungen anderer # gibt lieber den eigenen Standpunkt auf, als Unruhe hervorzurufen # macht zu viele Zugeständnisse an die Argumente der anderen Gruppenmitglieder # bauscht Meinungsunterschiede auf und erschwert dadurch die Kooperation mit anderen # setzt andere unter Druck, um Entscheidungen herbeizuführen # verfolgt die eigene Position ohne Rücksicht auf andere Teammitglieder # lässt nicht zu, dass Einwände voll zum Ausdruck gebracht werden # achtet nicht genügend auf die Reaktionen anderer # versteift sich zu sehr auf die eigene Ansicht # nimmt nicht genügend Rücksicht auf andere Interessen # ist nicht zu Kompromissen bereit # ist nach Diskussionen nachtragend.



Abschnitt 3.4 Beurteilungsbogen

Begriffsbeschreibung:

<p>Fortbildung, berufliche Weiterentwicklung</p>	<p>Wird das Streben nach Fortbildung beurteilt, sind vor allem folgende Punkte von Interesse:</p> <p>Mitarbeiter*innen sollen sich aus eigenem Antrieb über die aktuellen Entwicklungen in ihrem Arbeitsbereich immer ausreichend informieren.</p> <p>Erwähnt werden sollte, ob Dienstkräfte bestrebt sind, ihr Wissen auch über das eigentliche Fachgebiet hinaus durch Lesen von weiterführender Literatur sowie durch die Teilnahme an Kursen bzw. Vorträgen zu erweitern, oder sich durch Lernen am Arbeitsplatz, den Wechsel in andere Aufgabenbereiche bzw. die Übernahme neuer Aufgaben, Fähigkeiten und Erfahrungen anzueignen. Dabei sollte der Erwerb von praktischen Erfahrungen und theoretischem Wissen, die das eigene Fachgebiet ergänzen, im Vordergrund stehen. Erwähnt werden sollte auch, ob die erworbenen zusätzlichen Erfahrungen und Kenntnisse aktuellen Entwicklungen folgen.</p> <p>Wichtig bei der Beurteilung ist ferner, ob Mitarbeiter*innen ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten aus eigenem Antrieb fortbilden und wie es ihnen gelingt, die gewonnenen Kenntnisse in die Praxis umzusetzen.</p> <p>Auch sollte darauf geachtet werden, ob sie über die unmittelbare fachliche Fortbildung hinaus ihre ganze Persönlichkeit weiter zu entwickeln versuchen.</p> <p>Sind die Fortbildungsveranstaltungen bekannt, an denen die Mitarbeiter*innen teilgenommen haben, sollten diese angeführt werden, wobei die Menge der besuchten Veranstaltungen für sich kein geeigneter Beurteilungsmaßstab ist; es kommt vielmehr auf die Qualität der Umsetzung des Gelernten in die Praxis an. Konnten Dienstkräfte ohne eigenes Verschulden an einer Fortbildung nicht teilnehmen, so darf ihnen das nicht angelastet werden.</p>
--	---