

Anlage 2

**(Richtlinien über die dienstliche Beurteilung
der Beamtinnen und Beamten der Laufbahnen
der Allgemeinen Dienste)**

Fragenkatalog zur Bewertung der einzelnen Beurteilungsmerkmale

Die Fragen zu den Merkmalen sind beispielhaft zu verstehen. Sie erheben weder den Anspruch auf Vollständigkeit noch sind sie in jedem Fall trennscharf voneinander abgrenzbar. Ergänzende Fragestellungen zu den Beurteilungsmerkmalen bezogen auf den jeweiligen Aufgabenbereich in den Organisationseinheiten sind ausdrücklich erwünscht.

Arbeitsmenge, Arbeitsweise und Arbeitsgüte

1. Arbeitsmenge

(= Quantität von Arbeitsergebnissen in angemessener Zeit)

- Entspricht das Arbeitstempo den Anforderungen? Wird die Arbeitsmenge in Relation zu der verfügbaren Zeit bewältigt?
- Werden schriftliche und mündliche Sachverhalte schnell erfasst und umgesetzt? Werden auch komplexe Sachverhalte oder Problempunkte erkannt und entsprechend bearbeitet?
- Werden Aufgaben oder Arbeitsprozesse ohne langwierige Vorbereitungen bewältigt?

2. Arbeitsqualität

(= schnelles Erfassen von schriftlichen und mündlichen Sachverhalten; Finden adäquater Lösungsansätze, auch bei komplexen Problemstrukturen; Anwendung, Aktualisierung und Erweiterung der für den Dienstposten wichtigen Fachkenntnisse; Erarbeitung korrekter, verwendbarer Arbeitsergebnisse; angemessene Umsetzung von Aufgaben auch unter Abschätzung geschlechtsspezifischer Folgen des Verwaltungshandelns)

- Besteht die Fähigkeit zum zuverlässigen und effektiven Verarbeiten von Informationen?
- Werden Akteninhalte schnell aufgenommen?
- Werden auch komplexe Sachverhalte und Zusammenhänge sofort richtig erfasst?
Werden überflüssige Nachfragen gestellt?
- Werden die Problempunkte eines mündlich vorgetragenen Sachverhalts sofort verstanden?

- Können komplexe Sachverhalte auf das Wesentliche zurückgeführt werden („auf den Punkt“ gebracht werden)?
- Werden Einzelprobleme sinnvoll in ihren größeren Zusammenhängen und Auswirkungen gesehen?
- Können erkannte Problempunkte auf andere Sachverhalte übertragen werden?
- Werden Aufgaben oder Arbeitsprozesse ohne langwierige Vorbereitungen bewältigt?
- Wie umfangreich, differenziert und tiefgehend sind die Kenntnisse, das Wissen und die Erfahrung im jeweiligen Fachbereich (Kenntnisse über materielle und formelle Rechtsvorschriften, Verwaltungsvorschriften, innerdienstliche Verfügungen und Anordnungen sowie der Arbeitsabläufe und Organisation)
- Werden die Fachkenntnisse aktualisiert?
- Liegen über das Fachgebiet hinaus ergänzende Kenntnisse vor in Gebieten, die für die Aufgabenerledigung von Bedeutung sein können, insbesondere über gesellschaftliche, soziale, wirtschaftliche und technische Zusammenhänge?
- Liegen allgemeine Grundlagenkenntnisse (bspw. Genderkompetenzen, EDV-Kenntnisse, Fremdsprachen, interkulturelles Wissen, wirtschaftliches und juristisches Grundwissen, Lern- und Arbeitstechniken) vor?

3. Arbeitsorganisation

(= systematische, termingerechte, selbständige und vorausschauende Organisation der Arbeitsabläufe; zweckmäßiger, wirtschaftlicher Einsatz von technischen Hilfsmitteln und Methoden; souveräner Umgang mit Zeit- und Termindruck sowie mit Arbeitsspitzen und Bearbeitungsrückständen)

- Werden die Arbeitsabläufe effizient organisiert? Werden Bemühungen zur Verbesserung von Arbeitsabläufen unternommen?
- Wird bei der Aufgabenerledigung systematisch vorgegangen?
- Werden Vorgänge sorgfältig und gründlich unter Nutzung aller zur Verfügung stehenden Möglichkeiten erledigt?
- Werden die vorhandenen Arbeitsmittel (EDV, Bürokommunikationsmittel usw.) effektiv und rationell eingesetzt?
- Ist die Aufgabenerledigung zielgenau? Wird auf unnötige Vorbereitungen/Recherchen verzichtet? Wird unnötiger Aktenumlauf bzw. unnötige Datenweitergabe vermieden?
- Werden vorhandene Prioritäten erkannt und beachtet? Werden sinnvolle eigene Prioritäten gesetzt?
- Werden ggf. Kolleginnen und Kollegen sinnvoll in die Aufgabenerledigung einbezogen? Werden im Team Arbeitsabläufe abgestimmt?

- Werden Aufgaben oder Arbeitsprozesse ohne langwierige Vorbereitungen bewältigt?
- Werden Verhandlungen und Besprechungen sorgfältig vorbereitet?
- Werden die Arbeitsmittel in einem guten Zustand bereitgehalten?
- Werden Termine und Verabredungen zuverlässig eingehalten? Wird rechtzeitig informiert, wenn Vorgänge nicht fristgerecht erledigt werden können?
- Werden die Aufgaben auch bei hohem Arbeitsanfall und Zeitdruck verlässlich erledigt?
- Können auch bei hohen Belastungen qualitativ und quantitativ gute Arbeitsergebnisse erzielt werden?
- Wirken sich Belastungen auch über eine längere Zeit nicht auf die Arbeitsleistungen aus?
- Beeinträchtigt eine erhöhte Arbeitsbelastung das Verhalten gegenüber anderen (Kolleginnen/Kollegen, Mitarbeiter/innen, Vorgesetzten, Bürgerinnen/Bürger, Kundinnen/Kunden)?
- Wirken sich sonstige Belastungen (z.B. Differenzen in der Dienststelle, Umgang mit schwierigem Publikum, private Belastungen) auf das Arbeitsverhalten aus?
- Können Bearbeitungsrückstände durch erhöhte Arbeitsbelastung in angemessener Zeit wieder abgebaut werden?
- Wird bei Arbeitsspitzen angemessener Einsatz gezeigt und die Arbeitszeit in ruhigeren Phasen angemessen ausgeglichen?

4. Kommunikation

(= verständliche mündliche und schriftliche Ausdrucksweise; anschauliche, verständliche und adressatengerechte Sachverhaltsdarstellung; überzeugende Vermittlung von Wissen und Kenntnissen; anschauliche Gestaltung und Präsentation von Arbeitsergebnissen)

4 a. Mündliche Kommunikation

- Wird eine Sprache verwendet, die allgemein verständlich ist?
- Werden mündliche Auseinandersetzungen mit anderen zu bestimmten Themen sachlich geführt?
- Werden Sachverhalte verständlich und adressatengerecht vermittelt?
- Wird stets der richtige Ton getroffen? Besteht ein Einklang zwischen verbalem und nonverbalem Ausdruck?
- Ist auch die Körpersprache offen und zugewandt?
- Existiert eine verständliche Ausdrucksweise, werden die Worte der Situation angemessen gewählt, wird anderen zugehört, sie ausreden gelassen, auf ihre Aussagen eingegangen und werden ggf. Rückfragen gestellt?

- Können auch komplexe Inhalte und Sachverhalte anschaulich präsentiert und verdeutlicht werden?
- Besteht, wo erforderlich, die Fähigkeit, frei zu reden?
- Werden Verhandlungen und Besprechungen ergebnisorientiert geführt bzw. mitgestaltet?

4 b. Schriftliche Kommunikation

- Sind die schriftlichen Ausführungen fehlerfrei, stilsicher und gewandt?
- Werden die schriftlichen Arbeitsergebnisse anschaulich dargestellt? Können auch komplexe Inhalte und Sachverhalte anschaulich präsentiert und verdeutlicht werden?
- Werden schriftliche Auseinandersetzungen mit anderen zu bestimmten Themen sachlich geführt?
- Werden Sachverhalte verständlich und adressatengerecht formuliert?

5. Dienstleistungsorientierung und Kooperationsverhalten

(= kompetente fachliche Beratung von internen/externen Kunden; offener und adressatengerechter Umgang mit internen/externen Kunden; gute Zusammenarbeit im Team; kollegiales, partnerschaftliches Verhalten)

- Wird auf die Belange und das Vorbringen der Kunden verständnisvoll, kompetent und mit Einfühlungsvermögen eingegangen?
- Kommt in dem Auftreten gegenüber dem Publikum die angemessene Orientierung am Dienstleistungsgedanken zum Ausdruck?
- Wird den Kunden Respekt und Wertschätzung entgegengebracht? Werden sie freundlich behandelt?
- Wird den Kunden das Gefühl vermittelt, jederzeit „erwünscht“ zu sein?
- Gelingt der angemessene und sachgerechte Umgang mit schwierigem Publikum oder Vorwürfen?
- Werden die beruflichen Interessen und Aktivitäten auf die Wünsche und Vorstellungen der Kunden zur Erreichung von hoher Kundenzufriedenheit und großem Kundennutzen ausgerichtet?
- Werden andere Mitglieder der Gruppe und die Gruppe als Ganzes akzeptiert, die eigenen Kräfte für die Gruppe mobilisiert, sich nach außen für sie eingesetzt?
- Wird mit den Kolleginnen und Kollegen gut zusammengearbeitet?
- Werden die Kolleginnen und Kollegen, wo dies möglich ist, bei ihren Aufgabenerledigungen aktiv unterstützt?

- Gelingt es, Kontakte herzustellen? Wird auf andere zugegangen?
- Besteht im Verhältnis zu anderen Kolleginnen und Kollegen gegenseitige Achtung, Wertschätzung und Vertrauen?
- Gelingt es, Sachverhalte vollständig aufzunehmen und gut strukturiert weiterzugeben? Wird mit Informationen offen umgegangen?
- Besteht die Fähigkeit zur Teamarbeit? Wird die Zusammenarbeit mit anderen aktiv gefördert?
- Gelingt es, anderen aktiv zuzuhören?
- Besteht ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Nähe und Distanz zu den Kollegen und Kolleginnen?
- Wird der fachliche Meinungs- und Informationsaustausch mit den Kolleginnen und Kollegen gesucht und Argumente anderer sachlich und konstruktiv aufgenommen? Wird mit Kritik konstruktiv umgegangen?
- Zählt das gute Argument ungeachtet der hierarchischen Stellung?
- Wird mit den Vorgesetzten konstruktiv und sachlich zusammengearbeitet?

6. Engagement/Motivation

(= Identifikation mit den übertragenen Aufgaben; eigenständiges Verfolgen der gesteckten Ziele; selbständiges Einbringen von Vorschlägen und Ideen; Interesse und Einsatz bei Problemlösungen; kontinuierliche Erweiterung der eigenen Fähigkeiten durch Fortbildung)

- Werden persönliche Fähigkeiten voll ausgeschöpft?
- Werden Einsatzbereitschaft und Engagement bei der Aufgabenerledigung gezeigt?
- Wird das Arbeitsgebiet stets auf dem Laufenden gehalten?
- Werden notwendige Aufgabenerledigungen oder entstehende Probleme erkannt und aus eigenem Antrieb angesprochen?
- Werden persönliche Interessen und dienstliche Notwendigkeiten angemessen in Einklang gebracht?
- Werden Vorschläge zur Lösung von Problemen gemacht?
- Werden anstehende Aufgaben erkannt und selbständig übernommen (ohne dass eine Weisung notwendig ist)? Wird aus eigener Initiative gehandelt, eigenverantwortlich entschieden?
- Werden auch unangenehme Aufgaben angegangen und zeitnah erledigt? Wird auch bei wenig attraktiven Aufgaben Einsatz gezeigt?
- Werden schwierige Entscheidungen angemessen getroffen?

7. Kritik- und Konfliktverhalten

(= sachlicher Umgang mit Kritik von anderen und sachliche Kritik an anderen; Erkennen von Konflikten, sich widersprechenden Verhaltensweisen oder Auffassungen; Suche nach angemessenen Lösungen)

- Werden die eigenen Verhaltensweisen und Ansichten hinterfragt, bewertet und bei Bedarf revidiert (auch unabhängig von Anregungen anderer)?
- Wird bei Widersprüchen oder Kritik an der eigenen Person sachlich reagiert?
- Wird mit Veränderungsvorschlägen offen umgegangen?
- Werden eigene Fehler eingestanden? Ist zu erkennen, dass versucht wird, aus Fehlern zu lernen und sie für die Zukunft zu vermeiden?
- Werden andere nur aus sachlichen Gründen und nicht aufgrund ihrer Persönlichkeit kritisiert?
- Wird sachliche Kritik angemessen geäußert ohne zu verletzen?
- Wird Kritik unter vier Augen geäußert und nicht in Gegenwart Dritter?
- Werden Konflikte erkannt? Werden Konfliktsituationen offen benannt und ihre Lösung angegangen?
- Werden Konflikte sachlich gelöst? Wird bei unterschiedlichen Positionen auf einen fairen Interessenausgleich hingearbeitet?

8. Entscheidungsverhalten und Verantwortungsübernahme

(= Treffen von klaren und eindeutigen ggf. auch unpopulären Entscheidungen; Eingehen auf sachliche Einwände und Gegenargumente; Berücksichtigung von geschlechtsspezifisch und kulturell bedingten Auswirkungen sowie sozialen Aspekten bei der Entscheidungsfindung; angemessenes Vertreten des eigenen Standpunkts; Verantwortungsübernahme auch für unpopuläre Entscheidungen; Überblicken von Folgen für das eigene Handeln und Entstehen für die Konsequenzen)

- Sind die Tragweite und die Auswirkungen der zu erledigenden Aufgaben und zu treffenden Entscheidungen bewusst?
- Wird für getroffene Entscheidungen die Verantwortung übernommen, zu diesen Entscheidungen „gestanden“?
- Besteht ein Bewusstsein für die Notwendigkeit des Funktionierens der Organisationseinheit, Dienststelle usw. insgesamt? Werden bei Bedarf die Interessen des eigenen Sachgebiets, der eigenen Abteilung usw. im Interesse des Ganzen zurückgestellt?
- Besteht eine Identifikation mit den Aufgaben der Behörde und werden deren Belange vertreten?

- Werden besondere Aufgaben übernommen, z.B. im Rahmen der Ausbildung und der Unterstützung von Nachwuchskräften?
- Stehen die getroffenen Einzelentscheidungen im richtigen Verhältnis zueinander?
- Wird Verantwortung für das Handeln der Mitarbeiter/innen übernommen?
- Werden innerhalb des abgesteckten Rahmens relevante Entscheidungen getroffen?
- Wird für das eigene Handeln Verantwortung übernommen, mit dem Ziel, ein vereinbartes Arbeitsergebnis gemäß zeitlicher und sachlicher Vorgaben zu erbringen (gewissenhafter Umgang mit Ressourcen, Zuverlässigkeit in der Zusammenarbeit mit anderen, umsichtiges Verhalten zur Vermeidung von Behinderungen des Arbeitsablaufes)?
- Wird der eigene Standpunkt offen, sachlich und engagiert auch bspw. gegenüber Vorgesetzten und Kundinnen und Kunden vorgebracht?
- Besteht die Neigung zur Anpassung an Meinungen anderer?
- Wird versucht, andere von dem eigenen Standpunkt zu überzeugen?
- Wird die Meinung anderer respektiert? Wird auf berechtigte Einwände anderer eingegangen? Werden sachliche Gegenargumente bei der eigenen Meinungsbildung berücksichtigt?

9. Umgang mit Veränderungen

(= Aufgeschlossenheit für Neues und Veränderungen im eigenen Arbeitsbereich; Aufgeschlossenheit für die Übernahme neuer Tätigkeitsbereiche; Interesse an neuen Methoden, Verfahren und Entwicklungen der Verwaltung; Einbringen in Veränderungsprozesse)

- Besteht die Bereitschaft, Neues hinzuzulernen?
- Besteht, bzw. bestand in der Vergangenheit die Bereitschaft zur Übernahme neuer Tätigkeiten, ggf. auch in anderen Organisationseinheiten innerhalb oder außerhalb der Dienststelle/des Ressorts?
- Wird aktiv an der eigenen Weiterentwicklung gearbeitet, z.B. durch Fortbildung?
- Wird kontinuierlich neues Wissen erworben und bereits vorhandene Kenntnisse vertieft?
- Werden Veränderungsprozesse in der Behörde aktiv begleitet und unterstützt?
- Besteht Offenheit für neue Dinge? Werden Veränderungen und andere Auffassungen akzeptiert und verarbeitet?
- Wird bei Veränderungen schnell umgedacht, flexibel reagiert und durch Aneignung neuer Kenntnisse etc. die Handlungsfähigkeit erhalten?
- Wird neuen Prozessen, Verfahren und Techniken aufgeschlossen gegenüber gestanden und werden sie in die tägliche Arbeit einbezogen?

- Werden eigene Ideen, Strategien und neue Denkmuster zur Lösung auch schwieriger Situationen entwickelt?
- Werden eigene Ideen auch einfach mal ausprobiert?

Führungsverhalten

10. Personalführung

a. Herstellen von Transparenz über Ziele und Leistungserwartungen

(= zeitnahe, zweckmäßige und umfassende Information der Mitarbeiter/-innen; Sicherstellung eines reibungslosen Informationsflusses und nachhaltigen Wissenstransfers innerhalb der Organisationseinheit; klare Vermittlung von Zielen und Leistungserwartungen)

- Wird eine transparente Informationskultur innerhalb der Organisationseinheit gefördert? Finden in angemessenem Umfang regelmäßig gemeinsame Besprechungen statt?
- Wird das wahrgenommene Leistungsniveau an die Mitarbeiter/-innen offen und objektiv zurückgemeldet? Werden Stärken und Schwächen der Mitarbeiter/-innen erkannt und besprochen?
- Werden die Leistungserwartungen formuliert?
- Erfolgt die Beurteilung der Zielerreichung der Mitarbeiter/-innen?

b. Motivationserhaltung

(= offener, vertrauensvoller und wertschätzender Umgang mit den Mitarbeiter/-innen und deren Förderung und Unterstützung; Einsatz geeigneter Personalentwicklungsinstrumente; authentisches Verhalten; Erhaltung und Verbesserung der Führungsqualität durch Reflexion des eigenen Führungsverhaltens sowie stetige Fortbildung in diesem Bereich; Beachtung der Ziele des Gender Mainstreamings, der Gleichstellung von Frauen und Männern, der Integration schwerbehinderter Menschen sowie des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes im Umgang mit Mitarbeiter/-innen)

- Besteht eine persönliche Integrität, d.h. gibt es eine Übereinstimmung des persönlichen (positiv ausgerichteten) Wertesystems mit dem eigenen Handeln?
- Werden die Mitarbeiter/-innen geführt, gefordert und gefördert?
- Wird die Selbstverantwortung der Mitarbeiter/-innen gefördert und werden sie bei der Lösung von Problemen unterstützt?
- Existiert ein vertrauensvolles Verhältnis zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern?
- Gelingt es, die Mitarbeiter/-innen für die Aufgaben zu motivieren?

- Werden die Stärken und Schwächen der Mitarbeiter/innen richtig erkannt? Gelingt es, die Mitarbeiter/innen in Aufgabenbereichen adäquat zu ihren Stärken einzusetzen?
- Werden die Mitarbeiter/innen wertgeschätzt? Werden ihre Interessen angemessen aktiv unterstützt? Setzt sich die Führungskraft für die Mitarbeiter/innen ein?
- Wird Verantwortung für den zu leitenden Bereich (Organisationseinheit, Abteilung usw.) übernommen?
- Werden Veränderungsvorschläge der Mitarbeiter/innen aktiv aufgegriffen?
- Werden vorhandene Führungsinstrumente eingesetzt?
- Werden die Kenntnisse über Führungsinstrumente regelmäßig aktualisiert sowie die eigenen Führungskompetenzen überprüft und aktiv ausgebaut, z. B. durch Fortbildungsmaßnahmen?
- Wird die Vorbildfunktion erkennbar wahrgenommen? Wird die Führungsrolle glaubwürdig und authentisch ausgefüllt ohne sich selbst besonders herauszustellen?
- Werden die an die Mitarbeiter/innen gestellten Anforderungen selbst erfüllt? Werden die von den Mitarbeiter/innen erwarteten Verhaltensweisen selbst erfüllt?
- Inwieweit gelingt es, bei den Mitarbeiter/innen Akzeptanz und Respekt zu erzeugen? Kann sich die Führungskraft angemessen durchsetzen?
- Werden Mitarbeiter/innen aus einem anderen sozialen und kulturellen Umfeld als dem eigenen mit spezifischen Wertesystemen und individuellen Interessen erkannt und akzeptiert?
- Werden die Ziele des Gender Mainstreamings, der Gleichstellung von Frauen und Männern, der Integration schwerbehinderter Menschen sowie des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes im Umgang mit den Mitarbeiter/-innen beachtet?

c. Organisation und Delegation

(= vorausschauendes, systematisches, rationelles Planen und Koordinieren von Aufgabenstellungen und Arbeitsabläufen innerhalb der Organisationseinheit; planvolles und termingerechtes Absichern von Ergebnissen; klare Übertragung von Arbeitsaufgaben, Kompetenzen und Verantwortung auf andere; weitsichtige/-r Personalplanung/Personaleinsatz)

- Werden Aufgaben und Arbeitsabläufe systematisch, rationell und effizient geplant und durchgeführt?
- Werden Prioritäten gesetzt, das Wichtigste zuerst erledigt und Unwichtiges hinten angestellt?
- Werden Termine und Arbeitsabläufe so geplant und geordnet, dass die zur Verfügung stehenden Ressourcen möglichst optimal genutzt werden?

- Stehen Mitteleinsatz und Nutzen stets im rechten Verhältnis?
- Werden die Folgen des eigenen Handelns und Entscheidens vorausschauend bedacht?
- Wird erkannt, welche Aufgaben selbst erledigt werden müssen und welche delegiert werden können?
- Werden die Kenntnisse, Fähigkeiten und Interessen der Mitarbeiter/-innen bei der Arbeitsplanung berücksichtigt?
- Werden klar umrissene Arbeitsaufgaben inklusive der dazugehörigen Kompetenz und Verantwortung zielgerichtet und systematisch auf andere übertragen?

11. Strategische Führung

(= Vertreten der strategischen Interessen und Ziele nach innen und außen; angemessenes Verfolgen sachlicher Ziele; zielgerichteter Umgang mit komplexen Entscheidungsproblemen; Entwicklung von Lösungs- und Umsetzungsstrategien; Entwicklung und Umsetzung vorausschauender, aufgabenkritischer Personal- und Organisationsentwicklungskonzepte; Beachtung der Ziele des Gender Mainstreamings, der Gleichstellung von Frauen und Männern, der Integration schwerbehinderter Menschen sowie des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes)

- Werden die strategischen Ziele der Abteilung/ der Dienststelle/ des Ressorts/ des Landes- und der Stadtgemeinde Bremen überzeugend nach innen und außen vertreten?
- Wird Kritik an den strategischen Zielen sachlich und konstruktiv gegenüber Vorgesetzten geäußert?
- Werden sachliche Ziele angemessen verfolgt?
- Werden die Prioritäten bei der Abarbeitung von Arbeitsaufträgen richtig gesetzt?
- Werden auftretende Probleme erkannt und kooperativ für das Entwickeln von Lösungen gesorgt?
- Werden komplexe, interdisziplinäre Problemstellungen als solche erkannt und geeignete Lösungsansätze erarbeitet?
- Wird die Personal- und Organisationsentwicklung des eigenen Aufgabenbereichs aufgabenkritisch durchgeführt?
- Werden bei Entscheidungen die über den eigenen Aufgabenbereich hinausgehenden dienstlichen Interessen berücksichtigt?
- Wird der Faktor „Wirtschaftlichkeit“ bei den Entscheidungen berücksichtigt?
- Werden die Berücksichtigung des Gender Mainstreaming, der Gleichbehandlung von Frauen und Männern, der Integration schwerbehinderter Menschen sowie des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes, wenn erforderlich, in den Lösungsvorschlägen deutlich?

- Wird der Informationsfluss zwischen nächsthöheren Vorgesetzten einerseits und Mitarbeitenden andererseits gewährleistet?