

ESV

Die dienstliche Beurteilung

Von

Prof. Dr. Frank Bieler

Braunschweig

Neu bearbeitet von

Ministerialrat Jürgen Lorse

Referatsleiter in der Personalabteilung
des Bundesministeriums der Verteidigung

5., völlig neu bearbeitete und wesentlich erweiterte Auflage

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter

[ESV.info/978 3 503 12058 1](http://ESV.info/978_3_503_12058_1)

Die Voraufgabe erschien unter
„Bieler, Die dienstliche Beurteilung“

1. Auflage 1998
2. Auflage 1999
3. Auflage 2000
4. Auflage 2002

ISBN 978 3 503 12058 1

Alle Rechte vorbehalten

©Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2012

www.ESV.info

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen der Deutschen Nationalbibliothek und der Gesellschaft für das Buch bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso Z 39.48-1992 als auch der ISO-Norm 9706.

Satz: multitext, Berlin

Druck und Bindung: Hubert & Co., Göttingen

Vorwort zur fünften Auflage

In den vergangenen Jahren seit Erscheinen der vierten Auflage sind die Beurteilungsrichtlinien und die Praxis grundlegend im Hinblick auf Vergleichbarkeit und die Anforderungen aus der Rechtsprechung angepasst worden, so dass heute von Systemen ausgegangen werden kann, die eine gezielte und rechtlich „richtige“ Personalauswahl ermöglichen.

Gleichzeitig haben sich die rechtlichen Vorgaben jedoch verändert und es sind neue Anforderungen an Beurteilungssysteme und Zeugnisse gestellt, denen diese noch nicht zu entsprechen in der Lage sind. Beispielhaft für die Entwicklungen der letzten Jahre treten hervor:

- Beurteilungen sind als Instrument einer langfristig angelegten und vernetzt agierenden Personalentwicklung neu zu justieren und stehen zunehmend im Wettbewerb mit anderen Instrumenten der Leistungsmessung und Befähigungsfeststellung.
- Die Föderalisierung des Dienstrechts hat auch im Beurteilungswesen erste Spuren hinterlassen, so etwa das Institut der Leistungsfeststellung als integraler Bestandteil der Beurteilung nach bayerischem Dienstrecht.
- Die Rechtsgrundlagen für die Erstellung von Arbeitszeugnissen sind verändert worden.
- Beamte und Arbeitnehmer treten anerkanntermaßen um einzelne Stellen in Konkurrenz.
- Die Auswahl erfolgt nach Beurteilungen, ohne dass die Anforderungen der in Aussicht genommenen Verwendung klar und transparent sind.
- Das Besoldungsrecht sieht Besoldung nach Leistung vor und verlangt mithin Leistungsbeurteilungen.
- Gleiches enthält das neue Tarifrecht für die Arbeitnehmer, wenngleich der Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder (TV-L) diese mit Wirkung vom 1. Januar 2009 wieder gestrichen hat.
- Eine Harmonisierung und Koordinierung zwischen den allgemeinen dienstlichen Beurteilungen und den systematischen Leistungsbewertungen sowie dem Instrument der Zielvereinbarung fehlt weitgehend, erst recht eine Zusammenfassung zu einer einheitlichen Beurteilung als Grundlage für Personalentscheidungen.
- Die Evaluation von Beurteilungssystemen durch Vergleich – zumindest der Ergebnisse der gefertigten Beurteilungen – erfolgt nur in geringem Umfang. Die Transparenz der Systeme leidet darunter und bewirkt geringere Akzeptanz.

- Dienstrechtlich sind die Möglichkeiten des Besoldungsrechts zu Leistungsbeurteilungen nicht umfassend ausgeschöpft und nicht systematisiert worden. Tarifrechtlich wurden systematische Leistungsbewertungen auf Bundes- und Landesebene entwickelt, die andere Parameter berücksichtigen als den Grundsätzen dienstlicher Beurteilungen immanent sind. Auf kommunaler Ebene sind Dienst- bzw. Betriebsvereinbarungen über systematische Leistungsbewertungen gefordert, die sowohl untereinander systematische Unterschiede aufweisen als auch Beurteilungsspielräume eröffnen, die jede objektive Vergleichbarkeit mit dienstlichen Beurteilungen unmöglich machen. Auch wurden im Laufbahnrecht Beurteilungsentwicklungen deutlich, die einer allgemeinen Einpassung in vorhandene Systeme widerstehen.

War es zuvor die Intention dieses Buches, Hinweise für Vergleichbarkeit und einheitlich-systematische Konzeptionen von Beurteilungen und Beurteilungsrichtlinien zu geben, so stehen nunmehr unterschiedliche Beurteilungssysteme und -kriterien zu differenzierter und voneinander unabhängiger Erfassung im rechtlichen Raum, ohne dass diese in ein allgemeines Beurteilungssystem eingebunden sind oder auch nur einfließen könnten. Damit sind neue Überlegungen erforderlich geworden, die sich dem Beurteilungswesen in anderer Weise nähern, aber das bisher Entwickelte und Erforderliche einbeziehen müssen. Dieses Neue sind vor allem weiter gespannte Überlegungen zur Personalwirtschaft, zur Personalentwicklung und zur Beschäftigtenstruktur im öffentlichen Dienst, aber auch zu gegenseitigen Abhängigkeiten, zu personellen Entwicklungsmöglichkeiten und zu verbesserten Verfahren.

Im Ergebnis bedeutete diese Entwicklung, dass das Buch neu geschrieben werden musste. Ich freue mich, dass hierfür *Jürgen Lorse* gewonnen werden konnte, und danke ihm, dass er sich dazu bereit erklärt hat. Er kann eine Vielzahl von Veröffentlichungen, Vorträgen und Fortbildungsveranstaltungen im Bereich der Personalwirtschaft im öffentlichen Dienst und ihrem sachlichen wie rechtlichen Umfeld vorweisen und hat dieses Buch so geschrieben, wie es heute wohl gestaltet werden muss, um alle Vorgaben und Wechselwirkungen deutlich zu machen. Der Schwerpunkt ist auf die Weiterentwicklung der vorhandenen Praxis und die notwendigen Folgerungen aus der jetzt bestehenden Rechtslage gelegt (sie ist mit Literatur und Rechtsprechung bis 1. Juni 2012 berücksichtigt) und entwickelt Vorschläge und Möglichkeiten für unterschiedliche, aber transparente, einheitliche Systemüberlegungen. Die Erweiterung um Richter und Soldaten rundet das Buch so ab, dass eine Gesamtschau auf die breite Palette aller Angehörigen des öffentlichen Dienstes erfasst wird.

Inhaltsübersicht

Vorwort zur fünften Auflage	5
Inhaltsverzeichnis	9
Abkürzungsverzeichnis	19
A. Die dienstliche Beurteilung der Beamten	27
I. Begriffsbestimmung	28
II. Allgemeine Rechtsgrundlagen dienstlicher Beurteilungen	58
III. Die dienstliche Beurteilung als Instrument dienstrechtlicher Reformüberlegungen	71
IV. Die dienstliche Beurteilung im Gefüge des Personal- managements	79
V. Multifunktionalität dienstlicher Beurteilung	98
VI. Beurteilungsarten	103
VII. Personeller Anwendungsbereich	120
VIII. Inhalt der Beurteilung	125
IX. Aktualitätserfordernis	134
X. Lückenlosigkeit des Beurteilungszeitraums	138
XI. Beurteilungsmaßstab	142
XII. Gütekriterien des Beurteilungsverfahrens	168
XIII. Funktion dienstlicher Beurteilungen in personellen Auswahlverfahren	255
XIV. Personalvertretungsrechtliche Aspekte der Beurteilung	264
XV. Schwerbehindertenrechtliche Aspekte der Beurteilung	271
XVI. Gleichstellungsrechtliche Aspekte der Beurteilung	278
XVII. Rechtsschutz gegen dienstliche Beurteilungen	287
B. Leistungsbewertung von Arbeitnehmern	311
I. Grundsätze der Leistungsbewertung von Arbeitnehmern	312
II. Die dienstliche Beurteilung von Arbeitnehmern	313
III. Formen der Leistungsmessung von Arbeitnehmern nach dem TVöD	319
IV. Sonstige Formen und Zwecke der Leistungsmessung	329
V. Rechtliche Voraussetzungen für Stellenbesetzungen bei statusübergreifender Konkurrenz von Arbeitnehmern und Beamten	342

C. Die dienstliche Beurteilung der Richter	357
I. Inhalt und Grenzen richterliche Unabhängigkeit (Art. 97 Abs. 1 GG)	359
II. Bestenauslese und richterliche Unabhängigkeit	362
III. Arten richterlicher Beurteilung	374
IV. Inhalt richterlicher Beurteilungen	379
V. Gütekriterien des Beurteilungsverfahrens	390
VI. Gerichtlicher Rechtsschutz gegen dienstliche Beurteilungen ..	399
D. Die dienstliche Beurteilung der Soldaten	411
I. Allgemeine Rahmenbedingungen für die dienstliche Beurteilung von Soldaten	411
II. Allgemeine Grundsätze soldatischer Beurteilung	413
III. Arten soldatischer Beurteilung	425
IV. Inhalt und Struktur der dienstlichen Beurteilung von Soldaten	430
V. Beurteilungsverfahren	437
VI. Einführung von Richtwerteempfehlungen im soldatischen Bereich	446
VII. Rechtsschutz gegen soldatische Beurteilungen	455
VIII. Das soldatische Dienstzeugnis	459
Literaturverzeichnis und -nachweise	463
Stichwortverzeichnis	483

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur fünften Auflage	5
Inhaltsübersicht	7
Abkürzungsverzeichnis	19
A. Die dienstliche Beurteilung der Beamten	27
I. Begriffsbestimmung	28
1. Die soziale Dimension	28
2. Die organisationsbezogene Dimension	30
3. Die normative Inhaltsbestimmung	33
4. Abgrenzungsfragen und Vernetzungsperspektiven	38
4.1 Beurteilungsentwürfe/Ranglisten	40
4.2 Zielvereinbarungen	41
4.3 Zielbonusvereinbarungen	46
4.4 Strukturierte Bewertungsverfahren	47
4.5 Leistungsbezogene Bezahlungsinstrumente	48
5. Supplementäre Formen einer Leistungs- und Potenzial-	
messung	52
5.1 Assessment-Center-Verfahren	52
5.2 Strukturierte Auswahlgespräche mit Interviewleitfaden	55
5.3 Das Instrument der dienstlichen Beurteilung	
im Gefüge der Personalentwicklung	56
II. Allgemeine Rechtsgrundlagen dienstlicher Beurteilungen	58
1. Leistungsprinzip und Bestenauslese (Art. 33 Abs. 2, 5 GG)	59
1.1 Das Verhältnis von Art. 33 Abs. 2 und Abs. 5 GG ..	59
1.2 Der Inhalt des Leistungsprinzips i. S. d. Art. 33	
Abs. 2 GG	60
1.3 Folgerungen für die Ausgestaltung dienstlicher	
Beurteilungen	62
1.4 Leistungsprinzip und Differenzierungspflicht	63
1.5 Leistungsprinzip und Verfahrensausgestaltung	64
1.6 Leistungsprinzip als Grundlage personeller	
Auswahlprozesse	65
2. Gesetzliche Ausprägung in den Beamtengesetzen	
des Bundes und der Länder	66
3. Verordnungsrechtlicher Regelungsauftrag	67
4. Gegenstand innerdienstlicher Regelungsformen	67
4.1 Verwaltungsvorschriften	68

	4.2 Dienstvereinbarungen	69
	5. Horizontale Wechselwirkungen mit anderen Rechtsnormen	70
III.	Die dienstliche Beurteilung als Instrument dienstrechtlicher Reformüberlegungen	71
	1. Dienstrechtliche Reformansätze vor 1997	71
	2. Gesetz zur Reform des öffentlichen Dienstrechts vom 24. 2. 1997	72
	3. Eckpunktepapier „Neue Wege im öffentlichen Dienst“ v. 4. 10. 2004	73
	4. Die dienstliche Beurteilung im Gefüge der Föderalismusreform I	74
	4.1 Entwicklungslinien des Bundes	75
	4.2 Entwicklungslinien der Länder	76
IV.	Die dienstliche Beurteilung im Gefüge des Personalmanagements	79
	1. Personalentwicklung und dienstliche Beurteilung	79
	2. Instrument der Leistungsmessung	81
	3. Instrument der Potenzialanalyse	85
	4. Grundlage der Verwendungsplanung	87
	4.1 Der Verwendungsvorschlag	87
	4.2 Wechselwirkungen zum Instrument der Stellenausschreibung	87
	5. Grundlage der Fortbildungsplanung	88
	5.1 Fortbildungsbedarf	88
	5.2 Führungskräftefortbildungsbedarf	88
	6. Steuerungsfunktion von Mitarbeiterverhalten	90
	7. Vernetzung mit Vorgesetzten – Mitarbeitergesprächen	90
	8. Dienstliche Beurteilung und demografischer Wandel	93
	8.1 Basisinformationen	93
	8.2 Allgemeine Handlungsaufforderungen	94
	8.3 Beurteilungsspezifische Konsequenzen	96
V.	Multifunktionalität dienstlicher Beurteilung	98
	1. Grundlage von personellen Auswahlentscheidungen	99
	2. Instrument der Bewährungsfeststellung bei Probebeamten	100
	3. Instrument der Personal- und Fortbildungsplanung	100
	4. Vernetzung mit leistungsbezogenen Bezahlungselementen	101
	5. Funktionswert aus motivationstheoretischer Sicht	101
VI.	Beurteilungsarten	103
	1. Regelbeurteilung	103
	2. Anlassbeurteilung	105
	3. Probezeitbeurteilung	108
	4. Modifikationen	110
	4.1 Die Einschätzung	110
	4.2 Der Aufrechterhaltungsvermerk	111

	4.3	Auswahlvermerke	111
	4.4	Die „365°-Beurteilung“	112
	4.5	Beurteilung „von unten nach oben“	114
	4.6	Die Gleichgestelltenbeurteilung	115
	4.7	Die Nachbeurteilung	116
	5.	Die „Nachzeichnung“ freigestellter Mitglieder in Interessenvertretungen	116
VII.		Personeller Anwendungsbereich	120
	1.	Altersgrenzen und demografischer Wandel	120
	2.	Zeitliche Mindestvoraussetzungen dienstlicher Beurteilung	121
	3.	Beurteilung von Führungskräften	122
	4.	Funktionelle Einschränkungen der Beurteilungspflicht	123
	5.	Dilatorische Hinderungsgründe	124
VIII.		Inhalt der Beurteilung	125
	1.	Aufgabenbeschreibung	125
	1.1	Prozess der Informationsgewinnung	126
	1.2	Selektion und Gewichtung der Aufgaben mit Beurteilungsrelevanz	130
	1.3	Integration der Aufgabenbeschreibungen in Beurteilungen und Zielvereinbarungen	131
	2.	Aufgabenwahrnehmung in Nebenämtern	132
	3.	Aufgaben aus früheren Verwendungen (Beurteilungs- beiträge)	133
IX.		Aktualitätserfordernis	134
	1.	Richterliche Rechtsfortbildung und normative Standards ..	134
	2.	Vergleichsproblem im Rahmen von Auswahlentscheidungen	137
	3.	Komplementärfunktion früherer Beurteilungen	137
X.		Lückenlosigkeit des Beurteilungszeitraums	138
	1.	Grundsatz der vollständigen Erfassung des Beurteilungs- zeitraums	138
	2.	Einzelaspekte	140
	2.1	Beurteilungszeiten in unterschiedlichen Statusämtern	140
	2.2	Anlassbeurteilungen innerhalb von Regelbeurteilungs- zeiträumen	141
	2.3	Probezeitbeurteilungen innerhalb von Regelbeurteilungs- zeiträumen	141
	2.4	Unterschiedliche Beurteilungsrichtlinien innerhalb eines Regelbeurteilungszeitraums	142
XI.		Beurteilungsmaßstab	142
	1.	Quantitativer Beurteilungsmaßstab	142
	1.1	Rechtliche Voraussetzungen von Richtwert- empfehlungen	145
	1.2	Bildung sachgerechter Vergleichsgruppen	147
	1.3	Anwendungspraxis	148
	2.	Qualitativer Beurteilungsmaßstab	150

2.1	Die Anforderungen des Amtes	152
2.2	Das Anforderungsprofil	153
2.3	Schlüsselkompetenzen als Grundlage der Maßstab- bildung	155
3.	Instrumente zur Durchsetzung des Beurteilungsmaßstabs .	158
3.1	Beurteilungshierarchien	158
3.2	Beurteilungskonferenzen	160
3.3	Controlling	167
4.	Rechtsprechung und Maßstabswahrung	167
XII.	Gütekriterien des Beurteilungsverfahrens	168
1.	Materielle Grundlagen des Beurteilens	169
1.1	Vom Beobachten zur sachgerechten Bewertung	170
1.2	Beurteilungsfehler und Vermeidungsstrategien	172
1.3	Tatsachenfeststellungen und Werturteile	176
1.4	Nutzung sonstiger Erkenntnisgrundlagen	179
2.	Materielle Anforderungen an die Leistungsbeurteilung	183
2.1	Überblick über die maßgeblichen Beurteilungs- merkmale	184
2.2	Leistungsmessung und Anforderungsbezug	188
2.3	Verwendungsbreite und Leistungsmessung	190
2.4	Gewichtung der Beurteilungsmerkmale	192
2.5	Bewertungsstufen und Leistungsgesamturteil	192
2.6	Beispiele aus der Beurteilungspraxis	194
2.7	Die Leistungsbeurteilung in der Reformdiskussion ..	197
3.	Materielle Anforderungen an die Befähigungsbeurteilung .	199
3.1	Überblick über die maßgeblichen Beurteilungs- merkmale	199
3.2	Messbarkeit von Befähigungen	203
3.3	Befähigungsdifferenzierung und Ausprägungsgrade .	205
3.4	Die Befähigungsbeurteilung in der Reformdiskussion	207
4.	Materielle Anforderungen an die Eignungsbeurteilung	209
4.1	Zielsetzungen dieses Beurteilungselements	210
4.2	Anwendungsbeispiele aus der Beurteilungspraxis ...	210
5.	Bildung des Gesamturteils	212
5.1	Konzeptionelle Gestaltungsalternativen	213
5.2	Materielle Anforderungen an die Gesamturteilsbildung	214
5.3	Gesamturteilsbildung und Auswahlentscheidungen ..	218
6.	Beurteilungszuständigkeiten	219
6.1	Beurteilung und Führungsverantwortung	219
6.2	Zweistufiges Beurteilungsverfahren	220
6.3	Anforderungen an die Begründungspflicht des Zweitbeurteilers bei Divergenzentscheidungen	223
6.4	Einstufiges Beurteilungsverfahren	225
6.5	Beurteilerwechsel im Verlauf des Beurteilungs- verfahrens	226

6.6	Zuständigkeit des Beurteilers bei zeitweise abgeordneten Beamten	228
7.	Gesprächsbeziehungen zwischen Beurteiler und Beurteiltem	229
7.1	Einordnung in die dienstrechtliche Architektur	229
7.2	Einordnung in die Verwaltungskultur der Dienststelle	230
7.3	Verhältnis der Rechtsprechung zu Gesprächs- beziehungen im Rahmen des Regelbeurteilungs- verfahrens	232
7.4	„Best-Practice-Regelungen“ im Überblick	234
7.5	Sonstige Teilnehmer an Gesprächen zwischen Beurteiler und Beurteiltem	235
8.	Transparenz der Beurteilungsergebnisse	236
8.1	Beurteilungsspiegel	236
8.2	Nutzung moderner Informationstechnologien	238
9.	Datenschutzrechtliche Anforderungen	239
9.1	Aufnahme der dienstlichen Beurteilung in die Personalakten	240
9.2	Datenschutzrechtliche Aspekte von Beurteilungs- konferenzen	243
9.3	Beteiligungsrechtliche Sonderregelungen	245
10.	Die verwaltungsökonomische Dimension dienstlichen Beurteilens	247
10.1	Kostenbewusstsein und Kostentransparenz	247
10.2	Kostenrelevante Regelungen in Beurteilungsricht- linien	249
10.3	Evaluation in Beurteilungsangelegenheiten	251
11.	Schulungserfordernis in Beurteilungsangelegenheiten	251
11.1	Best-Practice-Regelungen	252
11.2	Bausteine für ein zeitgemäßes Schulungskonzept im Bereich dienstlicher Beurteilungen	253
XIII.	Funktion dienstlicher Beurteilungen in personellen Auswahl- verfahren	255
1.	Die dienstliche Beurteilung als Hauptauswahlkriterium ...	255
2.	Feststellung „im Wesentlichen gleicher“ Beurteilungen ...	256
3.	Verpflichtung zur vollen „inhaltlichen Ausschöpfung“ ...	258
4.	Subsidiäre Heranziehung früherer Beurteilungen	258
5.	Weitere Differenzierung nach Hilfskriterien	260
6.	Funktionswert dienstlicher Beurteilungen im Rahmen von Beförderungsranglisten	261
XIV.	Personalvertretungsrechtliche Aspekte der Beurteilung	264
1.	Mitbestimmung bei der Erstellung von Beurteilungs- richtlinien	265
2.	Auslegungs- und Anwendungsprobleme in der Beurteilungspraxis	266
2.1	Nachträgliche Änderung von Beurteilungsinhalten ..	266

	2.2 Einführung von Leistungskontrollen außerhalb der Beurteilungsrichtlinien	267
	3. Entfaltungsrisiken und Gestaltungschancen personalvertretungsrechtlicher Beteiligung innerhalb von Beurteilungsrichtlinien	269
XV.	Schwerbehindertenrechtliche Aspekte der Beurteilung	271
	1. Materielle Anforderungen an die dienstliche Beurteilung schwerbehinderter Menschen	272
	2. Beteiligung der Schwerbehindertenvertretung bei dienstlichen Beurteilungen schwerbehinderter Menschen	274
	3. Beurteilungen schwerbehinderter Menschen während der Probezeit	276
	4. Best-Practice-Regelungen	276
XVI.	Gleichstellungsrechtliche Aspekte der Beurteilung	278
	1. Normative Regelungen mit gleichstellungsrechtlichem Bezug	278
	2. Strukturelle Probleme der Diskriminierung von Frauen im Rahmen dienstlicher Beurteilungen	279
	3. Status und Funktion der Gleichstellungsbeauftragten im Beurteilungsverfahren	282
XVII.	Rechtsschutz gegen dienstliche Beurteilungen	287
	1. Rechtscharakter einer dienstlichen Beurteilung	290
	2. Nichtförmliche und förmliche Rechtsbehelfe	291
	2.1 Nichtförmliche Rechtsbehelfe	291
	2.2 Förmliche Rechtsbehelfe	292
	2.3 Best-Practice-Regelungen	293
	3. Klageziel und Klageart	296
	4. Sonstige Sachurteilsvoraussetzungen einer verwaltungsgerichtlichen Klage	297
	5. Begründetheit einer verwaltungsgerichtlichen Klage	299
	6. Rechtsschutz gegen dienstliche Beurteilungen im Rahmen eines Bewerbungsverfahrensanspruchs	307
B.	Leistungsbewertung von Arbeitnehmern	311
I.	Grundsätze der Leistungsbewertung von Arbeitnehmern	312
II.	Die dienstliche Beurteilung von Arbeitnehmern	313
	1. Gesetzliche Rechtsgrundlage der Beurteilung von Arbeitnehmern	313
	2. Tarif- oder arbeitsrechtliche Regelungen einer Beurteilung von Arbeitnehmern	314
	3. Innerdienstliche Regelungsformen	315
	4. Übersicht über die Beurteilungspraxis in Bund, Ländern und Gemeinden	316
III.	Formen der Leistungsmessung von Arbeitnehmern nach dem TVöD	319

1.	Leistungsbezahlung auf der Grundlage des § 18 TVöD-Bund	320
2.	Konkretisierung durch den LeistungsTV-Bund	320
3.	Instrumente der Leistungsmessung und -bewertung	321
3.1	Zielvereinbarungen (§ 4 LeistungsTV-Bund).....	321
3.2	Systematische Leistungsbewertung (§ 5 LeistungsTV-Bund)	323
4.	Leistungsbezahlung auf der Grundlage des § 18 TVöD- VKA	324
5.	Leistungsfeststellung der Arbeitnehmer – eine kritische Bewertung	326
IV.	Sonstige Formen und Zwecke der Leistungsmessung	329
1.	Klassifikation arbeitsrechtlicher Zeugnisse	329
2.	Rechtsgrundlagen arbeitsrechtlicher Zeugnisse	331
3.	Rechtliche Anforderungen an die Zeugniserstellung	332
3.1	Formale Anforderungen	333
3.2	Materielle Anforderungen	334
4.	Rechtsschutz gegen arbeitsrechtliche Zeugnisse	337
5.	Annex: Das Dienstzeugnis des Beamten	339
5.1	Anspruchsvoraussetzungen	339
5.2	Verfahrens- und Rechtsschutzaspekte	341
5.3	Anwendungspotenzial in der dienstrechtlichen Praxis	341
V.	Rechtliche Voraussetzungen für Stellenbesetzungen bei statusübergreifender Konkurrenz von Arbeitnehmern und Beamten	342
1.	Verfassungsrechtliche Vorgaben des Art. 33 Abs. 4 GG ...	342
2.	Systematik der leistungsbezogenen Grundlagen im statusübergreifenden Vergleich	345
2.1	Orientierung am Anforderungsprofil der ausgeschriebenen Stelle	345
2.2	Auswahlentscheidung auf der Grundlage eines Vergleichs dienstlicher Beurteilungen	346
2.3	Leistungssurrogate auf Arbeitnehmerseite	350
2.4	Der Nutzwert von Assessment-Verfahren und Vorstellungsgesprächen als Instrument des Leistungsvergleichs	351
3.	Das arbeitsrechtliche Konkurrentenstreitverfahren	353
3.1	Zulässigkeitsvoraussetzungen	353
3.2	Aspekte der Begründetheit	354
C.	Die dienstliche Beurteilung der Richter	357
I.	Inhalt und Grenzen richterliche Unabhängigkeit (Art. 97 Abs. 1 GG)	359
1.	Kernbereich richterlicher Unabhängigkeit	359

	2. Grenzen richterlicher Unabhängigkeit	360
	3. Kritik der richterlichen Begriffsdogmatik zur Dienst- aufsicht	361
II.	Bestenauslese und richterliche Unabhängigkeit	362
	1. Gesetzliche Zielsetzungen der Beurteilungen von Richtern	363
	2. Zielsetzungen in Beurteilungsrichtlinien	364
	3. Dienstliche Beurteilung als Instrument der Personal- entwicklung	365
	4. Beste practice-Fälle einer integrierten Personal- entwicklung	367
	4.1 Beispiel Hessen	367
	4.2 Beispiel Baden-Württemberg	370
	4.3 Beispiel Nordrhein – Westfalen	371
	4.4 Beispiel Sachsen	373
III.	Arten richterlicher Beurteilung	374
	1. Regelbeurteilung	374
	1.1 Rechtsgrundlagen richterlicher Beurteilung	374
	1.2 Aktualität richterlicher Beurteilungen	375
	1.3 Ausnahmen von der Regelbeurteilungspflicht	376
	2. Anlassbeurteilung	376
	3. Probezeitbeurteilung	378
IV.	Inhalt richterlicher Beurteilungen	379
	1. Leistungsbeurteilung	381
	1.1 Arbeitsmenge	381
	1.2 Arbeitsqualität	382
	1.3 Arbeitsweise (einschließlich Sozialkompetenz)	383
	1.4 Führungskompetenz	384
	1.5 Bildung eines Leistungsgesamturteils	384
	1.6 Regelungsbeispiele aus der Beurteilungspraxis	384
	2. Befähigungsbeurteilung	386
	3. Eignungsbeurteilung	387
	4. Bildung eines Gesamturteils	388
V.	Gütekriterien des Beurteilungsverfahrens	390
	1. Grundlagen der Beurteilung	390
	1.1 Rechtliche Rahmenbedingungen	390
	1.2 Referenzbeispiele aus der Beurteilungspraxis	392
	2. Mehrstufige Befugnisse im Beurteilungsverfahren	393
	3. Gesprächsbeziehungen zwischen Beurteiler und Beurteiltem	394
	3.1 Betrachtungen zur Gesprächskultur im Beurteilungsverfahren	394
	3.2 Regelungsbeispiele aus der Beurteilungspraxis	395
	4. Maßstabswahrende Maßnahmen	396
	4.1 Richtwerteempfehlungen im richterlichen Bereich ..	396
	4.2 Beurteilungskonferenzen	398

	4.3 Maßstabswahrende Hinweise in den Beurteilungsrichtlinien	398
	5. Transparenz der Beurteilungsergebnisse	399
VI.	Gerichtlicher Rechtsschutz gegen dienstliche Beurteilungen ..	399
	1. Antrag auf dienstgerichtliche Entscheidung	399
	1.1 Zulässigkeitsfragen	399
	1.2 Aspekte der Begründetheit	403
	1.3 Rechtsprechungsübersicht	404
	2. Verwaltungsgerichtliche Klage	405
	2.1 Zulässigkeitsfragen	406
	2.2 Aspekte der Begründetheit	406
D.	Die dienstliche Beurteilung der Soldaten	411
I.	Allgemeine Rahmenbedingungen für die dienstliche Beurteilung von Soldaten	411
II.	Allgemeine Grundsätze soldatischer Beurteilung	413
	1. Leistungsprinzip als Grundlage soldatischer Beurteilung ..	413
	2. Profilierung der Persönlichkeit	414
	3. Anforderungsbezug	414
	4. Verzicht auf eine Gesamturteilsbildung	416
	5. Erkenntnisse aus besonderen Auslandsverwendungen	416
	6. Einordnung der dienstlichen Beurteilung in das System militärischer Auswahl- und Verwendungsplanung	417
	6.1 Perspektivbestimmung als Grundlage einer langfristigen Verwendungsplanung	418
	6.2 Personal-Beraterausschüsse	419
	6.3 Gesamtdarstellung der Konferenzen zur Perspektivbestimmung und Personalauswahl	420
	6.4 Funktion der dienstlichen Beurteilung im Verhältnis zur Perspektivbestimmung und Verwendungsplanung	421
III.	Arten soldatischer Beurteilung	425
	1. Planmäßige Beurteilungen	425
	2. Sonderbeurteilungen	427
	3. Laufbahnbeurteilung	427
	4. Die Aufrechterhaltung	429
	5. Aussagen mit Beurteilungscharakter	429
IV.	Inhalt und Struktur der dienstlichen Beurteilung von Soldaten	430
	1. Allgemeine Angaben	430
	2. Beschreibung der im Beurteilungszeitraum ausgeführten Aufgaben/Tätigkeiten	432
	3. Aufgabenerfüllung auf dem Dienstposten	432
	4. Persönlichkeitsprofil	434
	5. Verwendung (Möglichkeiten und Vorschläge)	436

V.	Beurteilungsverfahren	437
1.	Beurteilungszuständigkeiten innerhalb des Beurteilungs- verfahrens	438
1.1	Der unmittelbare Disziplinarvorgesetzte	438
1.2	Der nächsthöhere Disziplinarvorgesetzte	439
1.3	Stellungnahme des weiteren höheren Vorgesetzten ..	441
1.4	Funktion der zentralen Personal bearbeitenden Stellen	441
2.	Verfahrensrechte des beurteilten Soldaten	442
2.1	Gesprächsbeziehungen zwischen Beurteiler und Beurteiltem	443
2.2	Vorstellungen zum weiteren Werdegang	444
2.3	Gegenvorstellungen zu Beurteilungen	445
2.4	Das soldatische Beurteilungsverfahren im Überblick	445
VI.	Einführung von Richtwerteempfehlungen im soldatischen Bereich	446
1.	Rechtsgrundlage	447
1.1	Kernaussagen des Beschlusses BVerwG v. 26. Mai 2009	447
1.2	Reaktion des Ordnungsgebers auf den Beschluss des BVerwG v. 26. Mai 2009	448
2.	Bildung von Vergleichsgruppen im soldatischen Bereich ..	449
2.1	Der Beschluss des BVerwG vom 25. Oktober 2011 .	450
2.2	Allgemeine Kritikpunkte	452
3.	Festlegung der Richtwerte	452
3.1	Rechtliche Vorgaben	452
3.2	Umsetzung in der Beurteilungspraxis	453
VII.	Rechtsschutz gegen soldatische Beurteilungen	455
1.	Die dienstliche Beurteilung als Gegenstand einer Beschwerde	455
1.1	Zulässigkeit der Wehrbeschwerde	455
1.2	Statthaftigkeit der Wehrbeschwerde	456
2.	Rechtswegfragen	458
2.1	Spezialgesetzlicher Rechtsweg	458
2.2	Allgemeiner Verwaltungsrechtsweg	458
VIII.	Das soldatische Dienstzeugnis	459
1.	Rechtsgrundlage und Zielsetzung	459
2.	Inhalt des Dienstzeugnisses	460
3.	Rechtsschutzaspekte	461
3.1	Allgemeine Rechtsschutzaspekte	461
3.2	Rechtsweg	461
	Literaturverzeichnis und -nachweise	463
	Stichwortverzeichnis	483