

Die dienstliche Beurteilung

von

Ministerialrat Jürgen Lorse

Referatsleiter in der Personalabteilung
des Bundesministeriums der Verteidigung

6., 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 17014 2](http://ESV.info/978%203%20503%2017014%202)

Die 1. bis 4. Auflage erschien unter

„Bieler, Die dienstliche Beurteilung“

1. Auflage 1998

2. Auflage 1999

3. Auflage 2000

4. Auflage 2002

Die 5. Auflage erschien unter

„Bieler/Lorse, Die dienstliche Beurteilung“

5. Auflage 2012

6. Auflage 2016

Gedrucktes Werk: ISBN 978 3 503 17014 2

eBook: ISBN 978 3 503 17015 9

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2016

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.

Gesetzt aus der 10/12 Stempel Garamond.

Satz: multitext, Berlin

Druck und Bindung: Hubert & Co, Göttingen

Vorwort

In seiner Rezension zur 5. Auflage dieses Buches (DÖV 2012, 892) bemerkte *Battis* resümierend: „*Die nächste Auflage wird sicher nicht erst wieder nach zehn Jahren erscheinen*“.

Der Autor freut sich, diese Vorhersage erfüllen zu können. Die freundliche Aufnahme des Fachbuchs in interessierten Kreisen der Verwaltung, Rechtsprechung und im wissenschaftlichen Bereich haben eine Neuauflage ebenso befördert wie Rechtsentwicklungen der letzten vier Jahre, die im Rahmen dieser aktualisierten und ergänzten Auflage nachzuzeichnen waren.

Anspruch und zugleich Alleinstellungsmerkmal des Buches ist es, für *alle* Statusgruppen, also Beamte, Tarifbeschäftigte, Richter und Soldaten, einen profunden Überblick über Systeme der Leistungsmessung und Potenzialanalyse zu geben, im Mittelpunkt hierbei Beurteilungssysteme und Beurteilungsphilosophien. Das Buch erhebt aber zusätzlich den Anspruch, rechtliche Hilfestellungen für in der Verwaltungspraxis sichtbar gewordene Probleme bei statusübergreifenden Auswahlentscheidungen zu geben. Als roter Faden, der gegenüber der Voraufgabe noch enger geknüpft wurde, ist schließlich das Bemühen anzusehen, die durch die Rechtsprechung formulierten strengen rechtlichen Anforderungen an die effiziente Gestaltung des Leistungsprinzips mit den Bedürfnissen der Verwaltung nach einer ressourcenbewussten Ausgestaltung von Beurteilungsverfahren gerade in „Masseverwaltungen“ in einen am „*Maßstab der praktischen Vernunft*“ orientierten Ausgleich zu bringen.

Schwerpunkte der Aktualisierung und Ergänzung dieser Auflage liegen deshalb insbesondere auf folgenden Themenfeldern:

- Darstellung europarechtlicher Rechtsentwicklungen mit Einfluss auf dienstliches Beurteilen
- Der instrumentelle Charakter der dienstlichen Beurteilung zur Herstellung bzw. Förderung von Geschlechtergerechtigkeit
- Neujustierung des Verhältnisses zwischen Regel- und Anlassbeurteilung unter Berücksichtigung der hierzu ergangenen höchstverwaltungsgerichtlichen Spruchpraxis
- Systematische Darstellung der Beurteilungspflichten und -grenzen im Bereich privatisierter Unternehmen

- Darstellung der Beurteilungspflicht von Beauftragten mit Autonomiestatus in Behörden
- Aufgabenwahrnehmung in Ehren- und Nebenämtern mit und ohne Beurteilungsrelevanz
- Diskussion neuer rechtlicher Anforderungen an Beurteilungsbeiträge – Fehleranalyse und Vermeidungsstrategien
- Zulässigkeit von Ankreuzverfahren bei dienstlichen Beurteilungen
- Die Statusamtsbezogenheit dienstlicher Beurteilungen vor dem Hintergrund der höchstverwaltungsgerichtlichen Rechtsprechung – Herausforderungen für die Beurteilungs- und Auswahlpraxis
- Der Rechtsschutz gegen dienstliche Beurteilungen in systematischer Neudarstellung
- Rechtsfragen soldatischer Beurteilung im statusübergreifenden Vergleich.

Rechtsprechung und Literatur wurden auf den Stand von Juni 2016 gebracht.

Abschließend möchten Verlag und nunmehriger Alleinautor dem Autor der ersten vier Auflagen sowie Mitautor der fünften Auflage, Herrn *Prof. Dr. Frank Bieler*, Dank abstaten für die Etablierung dieses Buches in der ersten Reihe der Fachliteratur zu diesem Themengebiet.

Verabredungsgemäß geht das Buch nunmehr in die alleinige Verantwortung des Unterzeichners über. Die fortdauernde fachliche und menschliche Verbundenheit mit dem Vorauteur sind hierbei dauerhafte Verpflichtung, den analytischen Blick auf die Rechtsfragen dienstlichen Beurteilens zu schärfen, hierbei aber die soziale Dimension des Werturteils über das Leistungsbild und das Befähigungsvermögen von Menschen nicht aus dem Auge zu verlieren.

Bonn, im Juni 2016

Jürgen Lorse

Inhaltsübersicht

Vorwort	5
Inhaltsverzeichnis	9
Abkürzungsverzeichnis	23
A. Die dienstliche Beurteilung der Beamten.....	33
I. Begriffsbestimmung	35
II. Allgemeine Rechtsgrundlagen dienstlicher Beurteilungen.....	71
III. Die dienstliche Beurteilung als Instrument dienstrecht- licher Reformüberlegungen	87
IV. Die dienstliche Beurteilung im Gefüge des Personal- managements	97
V. Multifunktionalität dienstlicher Beurteilung	119
VI. Beurteilungsarten	126
VII. Personeller Anwendungsbereich.....	151
VIII. Inhalt der Beurteilung	162
IX. Aktualitätserfordernis	181
X. Lückenlosigkeit des Beurteilungszeitraums.....	188
XI. Beurteilungsmaßstab.....	192
XII. Gütekriterien des Beurteilungsverfahrens	228
XIII. Funktion dienstlicher Beurteilungen in personellen Auswahlverfahren	342
XIV. Personalvertretungsrechtliche Aspekte der Beurteilung. .	369
XV. Schwerbehindertenrechtliche Aspekte der Beurteilung . .	378
XVI. Gleichstellungsrechtliche Aspekte der Beurteilung	388
XVII. Rechtsschutz gegen dienstliche Beurteilungen	401
B. Die Leistungsbewertung von Arbeitnehmern.....	433
I. Grundsätze der Leistungsbewertung von Arbeitnehmern	434
II. Die dienstliche Beurteilung von Arbeitnehmern	435
III. Formen der Leistungsmessung von Arbeitnehmern nach dem TVöD	443
IV. Sonstige Formen und Zwecke der Leistungsmessung	454

V.	Rechtliche Voraussetzungen für Stellenbesetzungen bei statusübergreifender Konkurrenz von Arbeitnehmern und Beamten.....	473
C.	Die dienstliche Beurteilung der Richter	493
I.	Inhalt und Grenzen richterlicher Unabhängigkeit (Art. 97 Abs. 1 GG).....	495
II.	Bestenauslese und richterliche Unabhängigkeit	500
III.	Arten richterlicher Beurteilung	519
IV.	Inhalt richterlicher Beurteilungen	526
V.	Gütekriterien des Beurteilungsverfahrens.....	542
VI.	Gerichtlicher Rechtsschutz gegen dienstliche Beurteilungen	551
D.	Die dienstliche Beurteilung der Soldaten	565
I.	Allgemeine Rahmenbedingungen für die dienstliche Beurteilung von Soldaten	565
II.	Allgemeine Grundsätze soldatischer Beurteilung	567
III.	Arten soldatischer Beurteilung.....	582
IV.	Inhalt und Struktur der dienstlichen Beurteilung von Soldaten	588
V.	Beurteilungsverfahren	596
VI.	Einführung von Richtwerteempfehlungen im soldatischen Bereich.....	606
VII.	Rechtsfragen soldatischer Beurteilung im status- übergreifenden Vergleich.....	617
VIII.	Rechtsschutz gegen soldatische Beurteilungen.....	620
IX.	Das soldatische Dienstzeugnis	625
	Literaturverzeichnis und -nachweise	631
	Stichwortverzeichnis.....	657

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Inhaltsübersicht	7
Abkürzungsverzeichnis	23
A. Die dienstliche Beurteilung der Beamten	33
I. Begriffsbestimmung	35
1. Die soziale Dimension	35
2. Die organisationsbezogene Dimension	36
3. Die normative Inhaltsbestimmung	38
4. Abgrenzungsfragen und Vernetzungsperspektiven ...	43
4.1 Beurteilungsentwürfe/Ranglisten	45
4.2 Zielvereinbarungen	46
4.3 Zielbonusvereinbarungen	51
4.4 Strukturierte Bewertungsverfahren	52
4.5 Leistungsbezogene Bezahlungsinstrumente	53
5. Supplementäre Formen einer Leistungs- und	
Potenzialmessung	58
5.1 Assessment-Center-Verfahren	58
5.2 Strukturierte Auswahlgespräche mit Interview-	
leitfaden	65
5.3 Das Instrument der dienstlichen Beurteilung	
im Gefüge der Personalentwicklung	65
II. Allgemeine Rechtsgrundlagen dienstlicher	
Beurteilungen	71
1. Europarechtliche Rechtsentwicklungen	71
2. Leistungsprinzip und Bestenauslese	
(Art. 33 Abs. 2, 5 GG)	73
2.1 Das Verhältnis von Art. 33 Abs. 2	
und Abs. 5 GG	73
2.2 Der Inhalt des Leistungsprinzips i. S. d.	
Art. 33 Abs. 2 GG	74
2.3 Folgerungen für die Ausgestaltung dienstlicher	
Beurteilungen	77
2.4 Leistungsprinzip und Differenzierungspflicht ..	78
2.5 Leistungsprinzip und Verfahrensausgestaltung ..	79
2.6 Leistungsprinzip als Grundlage personeller	
Auswahlprozesse	80

3.	Gesetzliche Ausprägung in den Beamtengesetzen des Bundes und der Länder.....	81
4.	Verordnungsrechtlicher Regelungsauftrag.....	82
5.	Gegenstand innerdienstlicher Regelungsformen.....	83
5.1	Verwaltungsvorschriften.....	85
5.2	Dienstvereinbarungen.....	85
6.	Horizontale Wechselwirkungen mit anderen Rechtsnormen.....	86
III.	Die dienstliche Beurteilung als Instrument dienstrechtlicher Reformüberlegungen.....	87
1.	Dienstrechtliche Reformansätze vor 1997.....	87
2.	Gesetz zur Reform des öffentlichen Dienstrechts vom 24. 2. 1997.....	88
3.	Eckpunktepapier „Neue Wege im öffentlichen Dienst“ vom 4. 10. 2004.....	89
4.	Die dienstliche Beurteilung im Gefüge der Föderalismusreform I.....	91
4.1	Entwicklungslinien des Bundes.....	92
4.2	Entwicklungslinien der Länder.....	94
IV.	Die dienstliche Beurteilung im Gefüge des Personalmanagements.....	97
1.	Personalentwicklung und dienstliche Beurteilung....	97
2.	Instrument der Leistungsmessung.....	100
3.	Instrument der Potenzialanalyse.....	105
4.	Grundlage der Verwendungsplanung.....	107
4.1	Der Verwendungsvorschlag.....	107
4.2	Wechselwirkungen zum Instrument der Stellenausschreibung.....	108
5.	Grundlage der Fortbildungsplanung.....	108
5.1	Fortbildungsbedarf.....	108
5.2	Führungskräftefortbildungsbedarf.....	109
6.	Steuerungsfunktion von Mitarbeiterverhalten.....	110
7.	Vernetzung mit Vorgesetzten-Mitarbeitergesprächen.....	110
8.	Dienstliche Beurteilung und demografischer Wandel..	112
8.1	Basisinformationen.....	112
8.2	Allgemeine Handlungsaufforderungen.....	114
8.3	Beurteilungsspezifische Konsequenzen.....	116
9.	Instrument zur Herstellung von Geschlechtergerechtigkeit.....	117
V.	Multifunktionalität dienstlicher Beurteilung.....	119
1.	Grundlage von personellen Auswahlentscheidungen..	120
2.	Instrument der Bewährungsfeststellung bei Probebeamten.....	121

3.	Instrument der Personal- und Fortbildungsplanung ..	123
4.	Vernetzung mit leistungsbezogenen Bezahlungselementen.....	123
5.	Funktionswert aus motivationstheoretischer Sicht ...	124
VI.	Beurteilungsarten.....	126
1.	Regelbeurteilung.....	126
1.1	Qualitätsmerkmale der Regelbeurteilung.....	126
1.2	Antragsgebundene Einbeziehung in Regelbeurteilungsverfahren	127
1.3	Rechtsfragen eines Verzichts auf Regelbeurteilungen	127
2.	Anlassbeurteilung	130
2.1	Wesen der Anlassbeurteilung.....	130
2.2	Aspekte der zeitlichen Vergleichbarkeit.....	131
2.3	Verhältnis zur vorhergehenden Regelbeurteilung (Fortentwicklungsgebot)	133
2.4	Verhältnis zur nachfolgenden Regelbeurteilung ..	135
2.5	Verhältnis zu anderen Anlassbeurteilungen.....	135
2.6	Sonstige Vergleichbarkeitsprobleme	136
2.7	Zwischenbeurteilung.....	136
3.	Probezeitbeurteilung	137
4.	Modifikationen	139
4.1	Die Einschätzung	139
4.2	Der Aufrechterhaltungsvermerk	140
4.3	Auswahlvermerke	140
4.4	Die „365°-Beurteilung“	141
4.5	Beurteilung „von unten nach oben“	143
4.6	Die Gleichgestelltenbeurteilung.....	144
4.7	Die Nachbeurteilung	145
5.	Die „Nachzeichnung“ freigestellter Mitglieder in Interessenvertretungen.....	146
VII.	Personeller Anwendungsbereich.....	151
1.	Altersgrenzen und demografischer Wandel	151
2.	Zeitliche Mindestvoraussetzungen dienstlicher Beurteilung	152
2.1	Grundsätzliche Feststellungen.....	152
2.2	Einzelprobleme – Handlungsempfehlungen	153
3.	Beurteilungspflichten im Bereich privatisierter ehemaliger Bundesbehörden.....	154
4.	Beurteilung von Führungskräften	155
5.	Funktionelle Einschränkungen der Beurteilungspflicht.....	156
5.1	Zugewiesenes bzw. gestelltes Personal im Rahmen von Organisationsprivatisierungen	156

5.2	Beauftragte mit Autonomiestatus in Behörden ..	157
5.3	Beurteilung von zu Fraktionen des Deutschen Bundestages beurlaubter Beamter	159
5.4	Beurteilung von Rechtspflegern	161
6.	Dilatorische Hinderungsgründe	162
VIII.	Inhalt der Beurteilung	162
1.	Aufgabenbeschreibung	163
1.1	Prozess der Informationsgewinnung	164
1.2	Selektion und Gewichtung der Aufgaben mit Beurteilungsrelevanz	170
1.3	Integration der Aufgabenbeschreibungen in Beurteilungen und Zielvereinbarungen	171
2.	Aufgabenwahrnehmung in Neben- und Ehren- ämtern	172
2.1	Aufgabenwahrnehmung in Nebenämtern	172
2.2	Aufgabenwahrnehmung in ehrenamtlicher Funktion	173
3.	Beurteilungsbeiträge – Funktion und Fehlerquellen..	174
3.1	Grundsätzliche Feststellungen	174
3.2	Tendenz zur Verschärfung der rechtlichen Anforderungen an Beurteilungsbeiträge	176
3.3	Rechtsqualität dienstlicher Beurteilungsbeiträge..	178
3.4	Typische Fehlerquellen im Umgang mit Beurteilungsbeiträgen	179
IX.	Aktualitätserfordernis	181
1.	Richterliche Rechtsfortbildung und normative Standards	181
2.	Vergleichsproblem im Rahmen von Auswahl- entscheidungen	186
3.	Komplementärfunktion früherer Beurteilungen	186
X.	Lückenlosigkeit des Beurteilungszeitraums	188
1.	Grundsatz der vollständigen Erfassung des Beurteilungszeitraums	188
2.	Einzelaspekte	190
2.1	Beurteilungszeiten in unterschiedlichen Statusämtern	190
2.2	Anlassbeurteilungen innerhalb von Regel- beurteilungszeiträumen	191
2.3	Probezeitbeurteilungen innerhalb von Regel- beurteilungszeiträumen	192
2.4	Unterschiedliche Beurteilungsrichtlinien innerhalb eines Regelbeurteilungszeitraums	192
XI.	Beurteilungsmaßstab	192
1.	Quantitativer Beurteilungsmaßstab	193

1.1	Rechtliche Voraussetzungen von Richtwertempfehlungen.....	196
1.2	Bildung sachgerechter Vergleichsgruppen	198
1.3	Anwendungspraxis	201
1.4	Beurteilungsvorgaben mit personalwirtschaftlichem Kalkül.....	203
1.5	Bildung eines Gesamtpunktekontingents.....	204
2.	Qualitativer Beurteilungsmaßstab	205
2.1	Die Anforderungen des Amtes	206
2.2	Das Anforderungsprofil	209
2.3	Schlüsselkompetenzen als Grundlage der Maßstabbildung	212
3.	Instrumente zur Durchsetzung des Beurteilungsmaßstabs	215
3.1	Beurteilungshierarchien	216
3.2	Beurteilungskonferenzen	218
3.3	Controlling.....	226
4.	Rechtsprechung und Maßstabswahrung	226
XII.	Gütekriterien des Beurteilungsverfahrens	228
1.	Materielle Grundlagen des Beurteilens	229
1.1	Vom Beobachten zur sachgerechten Bewertung..	230
1.2	Beurteilungsfehler und Vermeidungsstrategien ..	232
1.3	Tatsachenfeststellungen und Werturteile	237
1.4	Nutzung sonstiger Erkenntnisgrundlagen	240
1.5	Zulässigkeit von Ankreuzverfahren bei dienstlichen Beurteilungen.....	246
2.	Materielle Anforderungen an die Leistungsbeurteilung	249
2.1	Überblick über die maßgeblichen Beurteilungsmerkmale	250
2.2	Leistungsmessung und Anforderungsbezug	255
2.3	Verwendungsbreite und Leistungsmessung	256
2.4	Gewichtung der Beurteilungsmerkmale.....	259
2.5	Bewertungsstufen und Leistungsgesamturteil ...	259
2.6	Beispiele aus der Beurteilungspraxis.....	261
2.7	Die Leistungsbeurteilung in der Reformdiskussion.....	265
3.	Materielle Anforderungen an die Befähigungsbeurteilung	266
3.1	Überblick über die maßgeblichen Beurteilungsmerkmale	267
3.2	Messbarkeit von Befähigungen	271
3.3	Befähigungsdifferenzierung und Ausprägungsgrade	273

3.4	Die Befähigungsbeurteilung in der Reform-	276
	diskussion	
4.	Materielle Anforderungen an die Eignungsbeurteilung	277
4.1	Zielsetzungen dieses Beurteilungselements.....	279
4.2	Anwendungsbeispiele aus der Beurteilungspraxis	279
5.	Bildung des Gesamturteils	281
5.1	Konzeptionelle Gestaltungsalternativen	282
5.2	Materielle Anforderungen an die Gesamturteils-	
	bildung.....	285
5.3	Gesamturteilsbildung und Auswahlentschei-	
	dungen.....	290
6.	Beurteilungszuständigkeiten	291
6.1	Grundsätzliche Feststellungen	291
6.2	Zweistufiges Beurteilungsverfahren.....	294
6.3	Anforderungen an die Begründungspflicht des	
	Zweitbeurteilers bei Divergenzentscheidungen ..	297
6.4	Einstufiges Beurteilungsverfahren	300
6.5	Beurteilerwechsel im Verlauf des Beurteilungs-	
	verfahrens	307
6.6	Zuständigkeit des Beurteilers bei zeitweise	
	abgeordneten Beamten	310
6.7	Einzelfälle der Beurteilungszuständigkeit.....	310
6.8	Vertretungsfragen in der Ausübung der	
	Beurteilungszuständigkeit	312
7.	Gesprächsbeziehungen zwischen Beurteiler und	
	Beurteiltem.....	313
7.1	Einordnung in die dienstrechtliche Architektur..	313
7.2	Einordnung in die Verwaltungskultur der	
	Dienststelle	315
7.3	Gesprächsbeziehungen im Rahmen des Regel-	
	beurteilungsverfahrens aus dem Blickwinkel	
	der Rspr.	317
7.4	„Best-Practice-Regelungen“ im Überblick.....	319
7.5	Sonstige Teilnehmer an Gesprächen zwischen	
	Beurteiler und Beurteiltem	321
8.	Transparenz der Beurteilungsergebnisse.....	321
8.1	Beurteilungsspiegel.....	321
8.2	Nutzung moderner Informationstechnologien ..	324
9.	Datenschutzrechtliche Anforderungen.....	325
9.1	Aufnahme der dienstlichen Beurteilung in	
	die Personalakten	326
9.2	Datenschutzrechtliche Aspekte von Beurtei-	
	lungskonferenzen	329
9.3	Beteiligungsrechtliche Sonderregelungen	331

10. Die verwaltungsökonomische Dimension dienstlichen Beurteilens	333
10.1 Kostenbewusstsein und Kosten- transparenz	334
10.2 Kostenrelevante Regelungen in Beurteilungs- richtlinien	335
10.3 Evaluation in Beurteilungsangelegen- heiten	337
11. Schulungserfordernis in Beurteilungsangelegen- heiten	338
11.1 Best-Practice-Regelungen	338
11.2 Bausteine für ein zeitgemäßes Schulungskonzept im Bereich dienstlicher Beurteilungen	341
XIII. Funktion dienstlicher Beurteilungen in personellen Auswahlverfahren	342
1. Die dienstliche Beurteilung als Hauptauswahl- kriterium	343
1.1 Grundsätzliche Feststellungen	343
1.2 Beschluss des BVerwG vom 20.6.2013	344
1.3 Handlungsempfehlungen für die Personal- auswahlpraxis	350
1.4 Die Dogmatik der Statusamtsbezogenheit auf dem Prüfstand aktueller Veränderungs- prozesse in der öffentlichen Verwaltung	351
2. Feststellung „im Wesentlichen gleicher“ Beurteilungen	353
3. Verpflichtung zur vollen „inhaltlichen Aus- schöpfung“	355
4. Subsidiäre Heranziehung früherer Beurteilungen	356
5. Weitere Differenzierung nach Hilfskriterien	358
6. Funktionswert dienstlicher Beurteilungen im Rahmen von Beförderungsranglisten	360
6.1 Allgemeine Feststellungen	360
6.2 Bezugspunkt der Maßstabsbildung für die statusrechtlichen Anforderungen unter den Bedingungen der „Topfwirtschaft“	360
6.3 Anforderungen an Unterrichtungspflichten bei „Massenbeförderungen“	368
XIV. Personalvertretungsrechtliche Aspekte der Beurteilung... ..	369
1. Mitbestimmung bei der Erstellung von Beurteilungs- richtlinien	370
2. Auslegungs- und Anwendungsprobleme in der Beurteilungspraxis	372

2.1	Nachträgliche Änderung von Beurteilungsinhalten	372
2.2	Einführung von Leistungskontrollen außerhalb der Beurteilungsrichtlinien	373
3.	Entfaltungsrisiken und Gestaltungschancen personalvertretungsrechtlicher Beteiligung innerhalb von Beurteilungsrichtlinien	377
XV.	Schwerbehindertenrechtliche Aspekte der Beurteilung...	378
1.	Materielle Anforderungen an die dienstliche Beurteilung von Menschen mit Behinderung	380
2.	Beteiligung der Schwerbehindertenvertretung bei dienstlichen Beurteilungen schwerbehinderter Menschen	382
3.	Beurteilungen schwerbehinderter Menschen während der Probezeit	385
4.	Einordnung der Schwerbehinderung in den Kriterienkatalog bei Auswahlentscheidungen	385
5.	Best-Practice-Regelungen	386
XVI.	Gleichstellungsrechtliche Aspekte der Beurteilung	388
1.	Normative Regelungen mit gleichstellungsrechtlichem Bezug	388
1.1	Normative Regelungen de lege lata	388
1.2	Normative Regelungsforderungen de lege ferenda	389
2.	Strukturelle Probleme der Diskriminierung von Frauen im Rahmen dienstlicher Beurteilungen	392
3.	Status und Funktion der Gleichstellungsbeauftragten im Beurteilungsverfahren	394
XVII.	Rechtsschutz gegen dienstliche Beurteilungen	401
1.	Rechtscharakter und Rechtswirksamkeit einer dienstlichen Beurteilung	404
1.1	Rechtscharakter	404
1.2	Rechtswirksamkeit	404
2.	Nichtförmliche und förmliche Rechtsbehelfe	405
2.1	Nichtförmliche Rechtsbehelfe	405
2.2	Förmliche Rechtsbehelfe	406
2.3	Best-Practice-Regelungen	408
3.	Klageziel und Klageart	410
4.	Sonstige Sachurteilsvoraussetzungen einer verwaltungsgerichtlichen Klage	413
4.1	Darlegung des Rechtsschutzinteresses	413
4.2	Inanspruchnahme doppelten Rechtsschutzes	415
5.	Begründetheit einer verwaltungsgerichtlichen Klage ..	415

5.1	Gesetzlicher Rahmen der Beurteilungsermächtigung	416
5.2	Verstoß gegen wesentliche Verfahrensvorschriften	418
5.3	Unrichtige Sachverhaltsermittlung	420
5.4	Verstoß gegen allgemeingültige Bewertungsmaßstäbe	420
5.5	Einsicht in die Grenzen richterlicher Rechtsmäßigkeitsskontrolle	426
6.	Rechtsschutz gegen dienstliche Beurteilungen im Rahmen eines Bewerbungsverfahrensanspruchs...	427
6.1	Allgemeine Feststellungen	427
6.2	Prüfintensität der dienstlichen Beurteilung	429
6.3	Streitwert in beamtenrechtlichen Konkurrentenstreitverfahren	432
B.	Die Leistungsbewertung von Arbeitnehmern	433
I.	Grundsätze der Leistungsbewertung von Arbeitnehmern	434
II.	Die dienstliche Beurteilung von Arbeitnehmern	435
1.	Gesetzliche Rechtsgrundlage der Beurteilung von Arbeitnehmern	435
2.	Tarif- oder arbeitsrechtliche Regelungen einer Beurteilung von Arbeitnehmern	437
3.	Innerdienstliche Regelungsformen	437
4.	Übersicht über die Beurteilungspraxis in Bund, Ländern und Gemeinden	439
III.	Formen der Leistungsmessung von Arbeitnehmern nach dem TVöD	443
1.	Leistungsbezahlung auf der Grundlage des § 18 TVöD-Bund	444
2.	Konkretisierung durch den LeistungsTV-Bund	445
3.	Instrumente der Leistungsmessung und -bewertung..	445
3.1	Zielvereinbarungen (§ 4 LeistungsTV-Bund)....	446
3.2	Systematische Leistungsbewertung (§ 5 LeistungsTV-Bund)	448
4.	Leistungsbezahlung auf der Grundlage des § 18 TVöD-VKA	449
5.	Leistungsfeststellung der Arbeitnehmer – eine kritische Bewertung	452
IV.	Sonstige Formen und Zwecke der Leistungsmessung	454
1.	Klassifikation arbeitsrechtlicher Zeugnisse	455
2.	Rechtsgrundlagen arbeitsrechtlicher Zeugnisse	457
3.	Rechtliche Anforderungen an die Zeugniserstellung..	459

3.1	Formale Anforderungen	459
3.2	Materielle Anforderungen	461
4.	Rechtsschutz gegen arbeitsrechtliche Zeugnisse	467
5.	Annex: Das Dienstzeugnis des Beamten	469
5.1	Anspruchsvoraussetzungen	469
5.2	Verfahrens- und Rechtsschutzaspekte	470
5.3	Anwendungspotenzial in der dienstrechtlichen Praxis	471
5.4	Einzelfragen in der dienstrechtlichen Praxis	472
V.	Rechtliche Voraussetzungen für Stellenbesetzungen bei statusübergreifender Konkurrenz von Arbeitnehmern und Beamten	473
1.	Verfassungsrechtliche Vorgaben des Art. 33 Abs. 4 GG	473
2.	Systematik der leistungsbezogenen Grundlagen im statusübergreifenden Vergleich	478
2.1	Orientierung am Anforderungsprofil der ausgeschriebenen Stelle	478
2.2	Auswahlentscheidung auf der Grundlage eines Vergleichs dienstlicher Beurteilungen	479
2.3	Leistungssurrogate auf Arbeitnehmerseite	483
2.4	Der Nutzwert von Assessment-Verfahren und Vorstellungsgesprächen als Instrument des Leistungsvergleichs	485
3.	Das arbeitsrechtliche Konkurrentenstreitverfahren ...	486
3.1	Zulässigkeitsvoraussetzungen	487
3.2	Aspekte der Begründetheit	489
C.	Die dienstliche Beurteilung der Richter	493
I.	Inhalt und Grenzen richterlicher Unabhängigkeit (Art. 97 Abs. 1 GG)	495
1.	Kernbereich richterlicher Unabhängigkeit	496
2.	Grenzen richterlicher Unabhängigkeit	496
3.	Kritik der richterlichen Begriffsdogmatik zur Dienstaufsicht	498
4.	Richterliche Unabhängigkeit im Spannungsfeld von Reformüberlegungen der Justiz	499
5.	Statusrechtliche Abgrenzungsprobleme zwischen Richtern und Staatsanwälten	499
II.	Bestenauslese und richterliche Unabhängigkeit	500
1.	Gesetzliche Zielsetzungen der Beurteilungen von Richtern	502
2.	Zielsetzungen in Beurteilungsrichtlinien	503
3.	Dienstliche Beurteilung als Instrument der Personalentwicklung	505

4.	Best-Practice-Regelungen einer integrierten Personalentwicklung.....	508
4.1	Beispiel Hessen	509
4.2	Beispiel Baden-Württemberg.....	511
4.3	Beispiel Nordrhein-Westfalen	513
4.4	Beispiel Sachsen.....	515
5.	Dienstliche Beurteilung als Instrument der Frauenförderung?	519
III.	Arten richterlicher Beurteilung	519
1.	Regelbeurteilung.....	519
1.1	Rechtsgrundlagen richterlicher Beurteilung....	519
1.2	Aktualität richterlicher Beurteilungen	520
1.3	Ausnahmen von der Regelbeurteilungspflicht... ..	521
2.	Anlassbeurteilung	521
3.	Probezeitbeurteilung	523
3.1	Zielsetzung.....	523
3.2	Abgrenzung gegenüber nachfolgenden Auswahlverfahren	524
3.3	Die dienstliche Beurteilung als archimedischer Punkt der Entlassungsverfügung.....	525
IV.	Inhalt richterlicher Beurteilungen.....	526
1.	Abgrenzungsfragen im Spannungsfeld richterlicher Unabhängigkeit.....	526
2.	Einzelaspekte richterlicher Beurteilungen.....	529
2.1	Aufgabenschreibung	529
2.2	Beurteilungszeitraum	529
2.3	Befangenheitsprobleme.....	530
2.4	Mitbestimmungspflichtigkeit richterlicher Beurteilungsrichtlinien	531
3.	Leistungsbeurteilung	531
3.1	Arbeitsmenge.....	532
3.2	Arbeitsqualität	533
3.3	Arbeitsweise (einschließlich Sozialkompetenz)..	534
3.4	Führungskompetenz	535
3.5	Bildung eines Leistungsgesamturteils.....	536
3.6	Regelungsbeispiele aus der Beurteilungspraxis ..	536
4.	Befähigungsbeurteilung	537
5.	Eignungsbeurteilung	539
6.	Bildung eines Gesamturteils	539
V.	Gütekriterien des Beurteilungsverfahrens	542
1.	Grundlagen der Beurteilung.....	542
1.1	Rechtliche Rahmenbedingungen.....	542
1.2	Referenzbeispiele aus der Beurteilungspraxis ...	544
2.	Mehrstufige Befugnisse im Beurteilungsverfahren....	545

3.	Gesprächsbeziehungen zwischen Beurteiler und Beurteiltem.	547
3.1	Betrachtungen zur Gesprächskultur im Beurteilungsverfahren.	547
3.2	Regelungsbeispiele aus der Beurteilungspraxis. ...	547
4.	Maßstabswahrende Maßnahmen.	548
4.1	Richtwerteempfehlungen im richterlichen Bereich.	548
4.2	Beurteilungskonferenzen.	550
4.3	Maßstabswahrende Hinweise in den Beurteilungsrichtlinien.	551
5.	Transparenz der Beurteilungsergebnisse.	551
VI.	Gerichtlicher Rechtsschutz gegen dienstliche Beurteilungen.	551
1.	Antrag auf dienstgerichtliche Entscheidung.	552
1.1	Zulässigkeitsfragen.	552
1.2	Aspekte der Begründetheit.	556
1.3	Rechtsprechungsübersicht.	557
2.	Verwaltungsgerichtliche Klage.	559
2.1	Zulässigkeitsfragen.	559
2.2	Aspekte der Begründetheit.	560
D.	Die dienstliche Beurteilung der Soldaten.	565
I.	Allgemeine Rahmenbedingungen für die dienstliche Beurteilung von Soldaten.	565
II.	Allgemeine Grundsätze soldatischer Beurteilung.	567
1.	Leistungsprinzip als Grundlage soldatischer Beurteilung.	567
2.	Profilierung der Persönlichkeit.	568
3.	Anforderungsbezug.	569
4.	Verzicht auf eine Gesamturteilsbildung.	570
5.	Erkenntnisse aus besonderen Auslandsverwendungen.	571
6.	Einordnung der dienstlichen Beurteilung in das System militärischer Auswahl- und Verwendungsplanung.	572
6.1	Perspektivbestimmung als Grundlage einer langfristigen Verwendungsplanung.	573
6.2	Personal-Beraterausschüsse.	575
6.3	Gesamtdarstellung der Konferenzen zur Perspektivbestimmung und Personalauswahl. ...	576
6.4	Funktion der dienstlichen Beurteilung im Verhältnis zur Perspektivbestimmung und Verwendungsplanung.	578

III.	Arten soldatischer Beurteilung	582
1.	Planmäßige Beurteilungen.....	582
2.	Sonderbeurteilungen	584
3.	Laufbahnbeurteilung	584
4.	Die Aufrechterhaltung.....	586
5.	Aussagen mit Beurteilungscharakter	587
IV.	Inhalt und Struktur der dienstlichen Beurteilung von Soldaten	588
1.	Allgemeine Angaben	588
2.	Beschreibung der im Beurteilungszeitraum ausgeführten Aufgaben/Tätigkeiten.....	589
3.	Aufgabenerfüllung auf dem Dienstposten.....	590
4.	Persönlichkeitsprofil	592
5.	Verwendung (Möglichkeiten und Vorschläge)	594
V.	Beurteilungsverfahren.....	596
1.	Beurteilungszuständigkeiten innerhalb des Beurteilungsverfahrens.....	597
1.1	Der unmittelbare Disziplinarvorgesetzte	597
1.2	Der nächsthöhere Disziplinarvorgesetzte.....	598
1.3	Stellungnahme des weiteren höheren Vorgesetzten.....	600
1.4	Funktion der zentralen Personal bearbeitenden Stellen	601
2.	Verfahrensrechte des beurteilten Soldaten.....	602
2.1	Gesprächsbeziehungen zwischen Beurteiler und Beurteiltem.....	603
2.2	Vorstellungen zum weiteren Werdegang	604
2.3	Gegenvorstellungen zu Beurteilungen	605
2.4	Das soldatische Beurteilungsverfahren im Überblick	605
VI.	Einführung von Richtwerteempfehlungen im soldatischen Bereich	606
1.	Rechtsgrundlage	607
1.1	Kernaussagen des Beschlusses BVerwG vom 26. Mai 2009	607
1.2	Reaktion des Ordnungsgebers auf den Beschluss des BVerwG vom 26. Mai 2009.....	609
2.	Bildung von Vergleichsgruppen im soldatischen Bereich.....	611
2.1	Der Beschluss des BVerwG vom 25. Oktober 2011	612
2.2	Allgemeine Kritikpunkte	613
3.	Festlegung der Richtwerte.....	614
3.1	Rechtliche Vorgaben.....	614
3.2	Umsetzung in der Beurteilungspraxis.....	615

VII.	Rechtsfragen soldatischer Beurteilung im status- übergreifenden Vergleich.	617
1.	Rechtsfragen statusübergreifender Wettbewerbs- situationen innerhalb des BND.	617
2.	Rechtsfragen statusübergreifender Wettbewerbs- situationen innerhalb des Verteidigungsressorts	618
3.	Aktuelle Überlegungen zur Vereinheitlichung der zivilen und militärischen Beurteilungsrichtlinien im Verteidigungsressort	619
VIII.	Rechtsschutz gegen soldatische Beurteilungen.	620
1.	Die dienstliche Beurteilung als Gegenstand einer Beschwerde	621
1.1	Zulässigkeit der Wehrbeschwerde	621
1.2	Statthaftigkeit der Wehrbeschwerde	622
2.	Rechtswegfragen	624
2.1	Spezialgesetzlicher Rechtsweg	624
2.2	Allgemeiner Verwaltungsrechtsweg	624
2.3	Rechtsschutzinteresse	625
IX.	Das soldatische Dienstzeugnis	625
1.	Rechtsgrundlage und Zielsetzung	625
2.	Inhalt des Dienstzeugnisses	627
3.	Rechtsschutzaspekte	628
3.1	Allgemeine Rechtsschutzaspekte	628
3.2	Rechtsweg	628
	Literaturverzeichnis und -nachweise.	631
	Stichwortverzeichnis.	657