



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

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 abstatten 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 Vorautor 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 dienstrech- tlicher 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	Entwicklungslien des Bundes	92
4.2	Entwicklungslien 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 Richtwert-empfehlungen	196
1.2	Bildung sachgerechter Vergleichsgruppen	198
1.3	Anwendungspraxis	201
1.4	Beurteilungsvorgaben mit personalwirtschaft-lichem 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 Maßstabsbildung	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- diskussion	276
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 Kostentransparenz	334
10.2	Kostenrelevante Regelungen in Beurteilungsrichtlinien	335
10.3	Evaluation in Beurteilungsangelegenheiten	337
11.	Schulungserfordernis in Beurteilungsangelegenheiten	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 Hauptauswahlkriterium	343
1.1	Grundsätzliche Feststellungen	343
1.2	Beschluss des BVerwG vom 20.6.2013	344
1.3	Handlungsempfehlungen für die Personalauswahlpraxis	350
1.4	Die Dogmatik der Statusamtsbezogenheit auf dem Prüfstand aktueller Veränderungsprozesse in der öffentlichen Verwaltung	351
2.	Feststellung „im Wesentlichen gleicher“ Beurteilungen	353
3.	Verpflichtung zur vollen „inhaltlichen Ausschöpfung“	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 Beurteilungsrichtlinien	370
2.	Auslegungs- und Anwendungsprobleme in der Beurteilungspraxis	372

2.1	Nachträgliche Änderung von Beurteilungs- inhalten	372
2.2	Einführung von Leistungskontrollen außerhalb der Beurteilungsrichtlinien	373
3.	Entfaltungsrisiken und Gestaltungschancen personal- vertretungsrechtlicher 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 Kriterien- katalog 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 <i>de lege lata</i>	388
1.2	Normative Regelungsforderungen <i>de lege ferenda</i>	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 verwal- tungsgerichtlichen 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 Rechtsmäßigkeitkontrolle.....	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 Personal- entwicklung	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 Verordnungsgebers 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