



Beurteilungswesen

für Lehrkräfte an allgemeinbildenden
und berufsbildenden Schulen in Hamburg



Behörde für
Bildung und Sport

Beurteilungswesen

für Lehrkräfte an allgemeinbildenden und
berufsbildenden Schulen in Hamburg

Impressum

Herausgeber: Behörde für Bildung und Sport (BBS)

Referat Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

Hamburger Str. 31, 22083 Hamburg

Text: Johannes Scholz (verantw.)

Katja Frerks, Ulrike Scholz

Herstellung und Schlussredaktion: Dr. Manfred Schwarz (verantw.)

Umbruch und Gestaltung:

Redaktionsbüro Franke+Buhk, Sottorfallee 1 b, 22529 Hamburg

Druck: Simson Graphix GmbH, Hamburg

Hamburg 2007 (2. überarbeitete Auflage)

Weitere Informationen zum neuen Beurteilungswesen:

Intranet der Behörde für Bildung und Sport:

[http://bbs.intranet.stadt.hamburg.de/v4/V_41neu/Personalentwicklung_V_413/](http://bbs.intranet.stadt.hamburg.de/v4/V_41neu/Personalentwicklung_V_413/neues%20Beurteilungswesen/neues_Beurteilungswesen_Inhalt.htm)

[neues%20Beurteilungswesen/neues_Beurteilungswesen_Inhalt.htm](http://bbs.intranet.stadt.hamburg.de/v4/V_41neu/Personalentwicklung_V_413/neues%20Beurteilungswesen/neues_Beurteilungswesen_Inhalt.htm)

Bezug: Die Veröffentlichungen erhalten Sie über

Katja Frerks (V 413), Hamburger Str. 131, 22083 Hamburg

Tel.: 040 42863-3325, Fax: 040 428 63-3350

E-Mail: katja.frerks@bbs.hamburg.de

Der Inhalt dieser Broschüre ersetzt keine offiziellen Rundschreiben des Personalamts in der Senatskanzlei und der BBS.

Vorwort	4
1. Einleitung	5
2. Welche personalpolitischen Ziele werden mit dem neuen Beurteilungswesen verfolgt?	8
3. Welche methodischen Eckpunkte sind neu und was sollen sie bewirken?.....	9
4. Hinweise zum Führen eines Beurteilungsgesprächs	20
5. Erst- und Zweitbeurteilung in Schulen	23
6. Stolpern Sie nicht – Vorsicht: Vorurteile! Hinweise auf mögliche Beurteilungsfehler	26
7. Informationsquellen für Beurteilungen in Schulen	28
8. Beurteilungskonferenzen – eine Aufgabe der Zweitbeurteilerinnen und Zweitbeurteiler	29
9. Beurteilung – Beförderung: Laufbahnrechtliche Bezüge	31

Arbeitshilfen

Arbeitshilfe 1: Musterbeschreibung: Aufgabenbeschreibung / Anforderungsprofil für Lehrkräfte	10
Arbeitshilfe 2: Hinweise zur Zuordnung des beobachteten Verhaltens zu den Bewertungskategorien der Vordrucke.....	14
Arbeitshilfe 3: Exemplarische Zeitplanung für eine Regelbeurteilung	18
Arbeitshilfe 4: „Die „Fünf-Minuten-Methode“	19
Arbeitshilfe 5: Formblatt zur Dokumentation eines Beurteilungsgesprächs	21
Arbeitshilfe 6: Planung und Durchführung eines Beurteilungsgesprächs	22
Arbeitshilfe 7: Checkliste für Erstbeurteilerinnen und Erstbeurteiler für die Erstellung einer Beurteilung	24
Arbeitshilfe 8: Checkliste für Zweitbeurteilerinnen und Zweitbeurteiler	25

Dokumente

Richtlinien „Reform des Beurteilungswesens für das schulische Leitungspersonal und die Lehrkräfte an den Schulen vom 29. 05. 2006“	33
Beurteilungsvordruck Lehrkräfte mit Erläuterungen und Beispielkatalog	41
Beurteilungsvordruck Schulleitungspersonal mit Erläuterungen und Beispielkatalog	61



Sehr geehrte Kolleginnen und Kollegen,

im September 2004 hat die Freie und Hansestadt Hamburg ein neues Beurteilungswesen für alle Beschäftigten der Hamburger Verwaltung eingeführt. Die Beurteilungsrichtlinien enthalten eine Öffnungsklausel, die eine Anpassung des neuen Systems an die besondere Situation von Lehrkräften an Hamburger Schulen ermöglicht.

Nach intensiven Verhandlungen der Behörde für Bildung und Sport mit den pädagogischen Personalräten liegen jetzt Beurteilungsrichtlinien und zwei Beurteilungsvordrucke speziell für Lehrkräfte vor. Diese bilden zukünftig die Grundlage für ein modernes und leistungsfähiges Beurteilungswesen in den Schulen.

Diese Broschüre stellt in übersichtlicher Form die wesentlichen Ziele, die methodischen Eckpunkte und die wesentlichen Verfahren beim praktischen Einsatz des Beurteilungswesens dar. Sie finden eine Reihe von Arbeitshilfen, die Sie in der Einführungsphase als Erst- und Zweitbeurteilerinnen beziehungsweise -beurteiler unterstützen sollen.

Das neue Beurteilungssystem wird einen zentralen Stellenwert beim Personalmanagement beziehungsweise bei der Personalentwicklung in selbstverantworteten Schulen einnehmen. Die Erfüllung des im Hamburgischen Schulgesetz formulierten Bildungs- und Erziehungsauftrags verlangt von Lehrerinnen und Lehrern großen Einsatz und hohe Leistungsfähigkeit. Um die Qualität der pädagogischen Arbeit angemessen bewerten zu können, braucht es verlässliche Kriterien. Der Einsatz eines einheitlichen Beurteilungsmaßstabes in allen Hamburger Schulen ist wesentliche Voraussetzung für transparente Auswahl- und Beförderungsverfahren, die künftig im Verantwortungsbereich der Einzelschule liegen.

Ergebnis einer Beurteilung ist nun ein individuelles Leistungsprofil, das Stärken und Entwicklungsbedarfe differenziert abbildet. Darüber hinaus werden die Potenziale von Lehrerinnen und Lehrern systematisch in den Blick genommen: Die Beurteilung berücksichtigt nicht nur erbrachte Leistungen, sondern enthält auch Einschätzungen zu den Möglichkeiten der beruflichen Weiterentwicklung.

Die Hamburger Schullandschaft ist in Veränderung begriffen. Ziel aller Maßnahmen im Rahmen des Konzepts der selbstverantworteten Schule ist im Kern, die Qualität des Unterrichts nachhaltig zu verbessern, um so die einzelnen Schülerinnen und Schüler bestmöglich zu fördern. Der Erfolg einer Schule liegt wesentlich begründet in der Qualifikation, der Leistung und dem Engagement ihrer Lehrkräfte.

Ich bin davon überzeugt, dass das neue Beurteilungswesen dazu beitragen kann, die Leistungsfähigkeit Ihrer Schule weiter zu verbessern.

Dr. Michael Voges
Staatsrat der Behörde für Bildung und Sport

1. Einleitung

Am 1. September 2004 ist für den hamburgischen öffentlichen Dienst ein neues Beurteilungssystem in Kraft getreten.

In den Schulen wird es seit September 2004 bei der Beurteilung des nicht-pädagogischen und sonstigen pädagogischen Personals angewendet.

In der Richtlinie über die Beurteilung der Beschäftigten der Freien und Hansestadt Hamburg vom 26. Mai 2004 (BeurtRL-FHH) ist in Nr. 1.1, Abs. 3 festgelegt worden, dass unter anderem für die Lehrkräfte an Hamburger Schulen „ergänzende oder abweichende Regelungen“ getroffen werden dürfen, sofern besondere personelle und organisatorische Bedingungen dies erfordern.



Davon hat die Behörde für Bildung und Sport Gebrauch gemacht. Als Ergebnis der Verhandlungen mit den vier pädagogischen Personalräten gibt es seit dem 29. Mai 2006 eine für Lehrkräfte und Schulleitungspersonal modifizierte Richtlinie (BeurtRL-Lehrkräfte) und zwei an die spezifischen Bedarfe in Schulen angepasste Beurteilungsvordrucke. Das neue Beurteilungswesen für die Lehrkräfte an Hamburger Schulen gilt auch für Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen in Vorschulklassen. Beurteilungen sind danach ab dem 1. Februar 2007 abzugeben.

Das bis dahin gültige Verfahren für Lehrkräfte aus dem Jahr 1971 hat die in den letzten Jahren veränderten Anforderungen an die Beschäftigten nicht mehr ausreichend abgebildet.

Wegen der grundlegenden Veränderungen, die das neue Beurteilungssystem mit sich bringt, haben wir für Sie die folgenden Hinweise und Materialien zusammengestellt. Diese sollen es Ihnen als Vorgesetzte erleichtern, sich schnell mit den Änderungen vertraut zu machen.

Die vorliegende Handreichung basiert auf der Broschüre „Beurteilungswesen“ des Personalamts von 2004. Sie liegt den Schulen für die Beurteilung des nicht-pädagogischen und sonstigen pädagogischen Personals seit September 2004 vor.

Zeigen sich im Hinblick auf Lehrkräfte und Schulleitungspersonal **Besonderheiten** für das Beurteilungsinstrument und/oder seine Anwendungsbedingungen in Schulen oder wurden **Ergänzungen und Änderungen** vorgenommen, sind diese mit rechts stehendem Symbol markiert.

Im Unterschied dazu weisen die **Ausrufezeichen** darauf hin, dass in der Anfangszeit bei der Anwendung des neuen Beurteilungswesens für nicht-pädagogisches und sonstiges pädagogisches Personal hier besonders viele **Fehler** gemacht worden sind*.



* Das Personalamt hat als Ergebnis einer Zwischenevaluation der seit dem 1.9.2004 durchgeführten Beurteilungen zusätzlich eine Broschüre „Ergänzende Hinweise zum Beurteilungswesen“ erarbeitet. Wichtige Erkenntnisse aus der ersten Praxis mit dem Beurteilungswesen für die Beschäftigten der FFH sind teilweise in diese Broschüre eingearbeitet.

Die wesentlichen strukturellen Änderungen des allgemeinen Beurteilungswesens im Vergleich zum alten Beurteilungssystem im Überblick:



Neuerungen	Bisheriges Beurteilungssystem für Lehrkräfte (bis 31.01.2007)	Künftiges Beurteilungssystem für Lehrkräfte (ab 01.02.2007)
Beurteilungsart	Befähigungsberichte	Anlassbeurteilung <i>Vgl. BeurRL-Lehrkräfte Nr. 4</i>
Beurteilungsart	Hospitationsberichte	Regelbeurteilung <i>Vgl. BeurRL-Lehrkräfte Nr. 5</i>
Beurteilungsintervall	Jährlich bei Befähigungsberichten im Beamtenverhältnis auf Probe Alle fünf Jahre für Hospitationsberichte	Vier Jahre bei Regelbeurteilung <i>Vgl. BeurRL-Lehrkräfte Nr. 4.2</i> Nach Bedarf bei Anlassbeurteilung
Vordrucke	Unterschiedliche Vordrucke für Befähigungsberichte (PS 151) und Hospitationsberichte (PS 152)	<ul style="list-style-type: none"> • Ein Vordruck für beide Beurteilungsarten • Aber: Unterschiedliche Vordrucke für Lehrkräfte und Schulleitungspersonal • Elektronische Erstellung von Beurteilungen ist erwünscht <i>Vgl. BeurRL-Lehrkräfte Nr. 3.6</i>
Beurteilungsgespräch	War nicht vorgesehen	Spätestens ein Jahr vor der nächsten Regelbeurteilung findet ein <i>Beurteilungsgespräch</i> statt, in dem die/der Vorgesetzte eine Rückmeldung über die bis dahin gezeigten Leistungen gibt. <i>Vgl. BeurRL-Lehrkräfte Nr. 6</i>
Eröffnung der Beurteilung	Befähigungsbericht: Die Lehrkraft ist nur bei Beschwerden oder ungünstigen Behauptungen vorab zu hören; sie kann Stellung nehmen.	Der Entwurf einer fälligen Beurteilung ist der/dem Beschäftigten zur Kenntnis zu geben und mit ihr/ihm zu besprechen (= Eröffnungsgespräch). Die Lehrkraft kann schriftlich Stellung nehmen. Danach geht die Endfassung (und gegebenenfalls die Stellungnahme) in die Personalakte. <i>Vgl. BeurRL-Lehrkräfte Nr. 3.4</i>
Beurteilungszuständigkeit	Befähigungsberichte werden durch Schulleitung und Schulaufsichtsbeamtinnen/Schulaufsichtsbeamte erstellt. Hospitationsberichte erstellt die Schulaufsichtsbeamtin/der Schulaufsichtsbeamte.	Erst- und Zweitbeurteilung der Lehrkräfte erfolgt in der Schule. Die Schulleitung delegiert die Erstbeurteilung. Für Schulleitungspersonal erfolgt die Erstbeurteilung durch die Schulleitung, die Zweitbeurteilung durch die Schulaufsicht. Für Schulleiter/-innen erfolgt die Erst- und Zweitbeurteilung durch die Schulaufsicht.
Bewertung	Am Ende der Berichte ist eine Note vergeben worden.	Die Note ist abgeschafft. Bewertung erfolgt durch ein Stärken-Schwächen-Profil nach einer Bewertungsskala.

Die wesentlichen Unterschiede zwischen der Beurteilungsrichtlinie für alle Beschäftigten der FHH und der Fassung für die Lehrkräfte an Hamburger Schulen auf einen Blick:

Unterschiede	BeurtRL-FHH vom 26.05.2004	BeurtRL-Lehrkräfte vom 29.05.2006
Zielgruppe in Schulen	<i>Nicht-pädagogisches und sonstiges pädagogisches Personal</i>	<i>Lehrkräfte Sozialpädagoginnen/ Sozialpädagogen in Vorschulklassen Schulleitungspersonal</i>
Nr. 5.1 Anlässe für Beurteilungen	Elf Anlässe	Anlässe sind reduziert
Beurteilungsvordruck	Ein Beurteilungsvordruck für alle Beschäftigten der FHH	Zwei weitere Beurteilungsvordrucke: <ul style="list-style-type: none"> • Lehrkräfte • Schulleitungspersonal Für das nicht-pädagogische und sonstige pädagogische Personal gilt weiterhin der allgemeine Vordruck.
Anzahl der Kriterien	Der Beurteilungsvordruck enthält sechs Kategorien – eine davon ausschließlich zur Beurteilung von Führungskräften – mit Kriterien.	Die Beurteilungsvordrucke für Lehrkräfte und Schulleitungspersonal enthalten jeweils vier Kategorien mit Kriterien.
Einführungsphase	Beginn mit dem Beurteilungsgespräch oder bereits mit der schriftlichen Beurteilung, je nach errechnetem, individuellem Stichtag für die (schriftliche) Regelbeurteilung.	Beginn in jedem Fall mit dem <i>Beurteilungsgespräch</i> ein Jahr vor dem errechneten Zeitpunkt der (schriftlichen) Regelbeurteilung. Im ersten Jahr der Einführung verlängert sich das Beurteilungsintervall um ein Jahr auf fünf Jahre.

2. Welche personalpolitischen Ziele werden mit dem neuen Beurteilungswesen verfolgt?

Transparenz und Verhaltenssicherheit

Die Beurteilungskriterien bilden ab, in welchen Bereichen Fähigkeiten, Leistungen und Werthaltungen der Beschäftigten beurteilt werden sollen. Ausgangspunkt der Beurteilungen sind die am jeweiligen Arbeitsplatz wahrzunehmenden Aufgaben und Anforderungen. Bewertet werden dabei die tatsächlich gezeigte Leistung und das Arbeitsverhalten, also die so genannte Arbeitspersönlichkeit.

Ganzheitliches Personalmanagement

Die Beurteilungskriterien sind das „Herzstück“ eines systematischen Personalmanagements. Sie sind die Grundlage für die wichtigsten Instrumente des Personalmanagements, von der Rekrutierung und Auswahl bis zur beruflichen Entwicklung der Beschäftigten.

Die Freie und Hansestadt Hamburg hat in den letzten Jahren eine Reihe von neuen Instrumenten implementiert, die (noch) nicht alle verbindlich für Lehrkräfte an Hamburger Schulen gelten: Ein Beispiel ist das Mitarbeiter/-innen-Vorgesetzten-Gespräch (MAVG). Auch wenn für Lehrkräfte vielfach berufsspezifische Sonderregelungen gelten, sind Sie als Schulleitung in der Pflicht, Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch ein professionelles Personalmanagement zu fördern und zu fordern.

Der „Orientierungsrahmen Schulqualität“ hat zeitgemäße und zukunftsfähige Qualitätsstandards für Personalführung in Schulen festgeschrieben. Der Einsatz des neuen Beurteilungswesens wird Ihr professionelles Handeln in Zukunft weiter unterstützen, wie die folgenden Beispiele zeigen: Die Förderung von Führungsnachwuchs in

Schulen muss sich an den Anforderungen und den darauf basierenden Beurteilungskriterien für Schulleitungspersonal orientieren.

Bei Lehrkräften sollen Personalentwicklungsmaßnahmen, die an den Beurteilungskriterien ausgerichtet sind, vorhandene Kompetenzen stärken und/oder Defizite aufarbeiten helfen. Die einzelnen Maßnahmen innerschulischer Personalentwicklung müssen zukünftig noch systematischer ineinander greifen und aufeinander aufbauen.

Entscheidungssicherheit

Beurteilungen werden stärker als bisher die Grundlage für die Auswahl von Führungskräften und für Beförderungsentscheidungen in Schulen sein, da sie

- systematischer durchgeführt werden und formal insgesamt vergleichbarer sind und
- inhaltlich aussagekräftiger sind, zum Beispiel durch eine Potenzialaussage, die deutlich macht, für welche Aufgaben welche Kompetenzen vorhanden sind.

Verbesserung der Beurteilungskultur

Nicht zuletzt soll durch das neue Beurteilungssystem eine Verbesserung der Beurteilungskultur erreicht werden. Denn mit den klar vorgegebenen Beurteilungskriterien und den transparenten Anforderungen an die Qualität, mit der die Aufgaben erfüllt werden, können Beurteilungen stärker als bislang Gegenstand von sachorientierten Gesprächen zwischen Lehrkräften und ihren Vorgesetzten sein. Auf dieser Grundlage lassen sich zielgerichtet Verbesserungsmöglichkeiten der Arbeitsqualität erörtern.



3. Welche methodischen Eckpunkte sind neu und was sollen sie bewirken?

Der folgende Abschnitt weicht von der Handreichung des Personalamts dahin gehend ab, dass den einzelnen Eckpunkten direkt Arbeitshilfen zugeordnet werden, wenn diese sie sinnvoll ergänzen. Folgende Eckpunkte werden in diesem Kapitel ausführlicher beschrieben:

- a) Beschreibung der regelmäßig wahrzunehmenden Aufgaben und der damit verbundenen Anforderungen
- b) Kriteriengestütztes Verfahren und Zuordnung der Beurteilungskriterien zu verschiedenen Kategorien
- c) Verhaltensorientierte Beschreibung der Beurteilungskriterien
- d) Kombination von sechsstufiger Bewertungsskala mit verbalem Ansatz
- e) Differenzierung des Leistungsspektrums durch eine sechsstufige Bewertungsskala
- f) Zusammenfassende Bewertung für jede Kategorie
- g) Stärken-Schwächen-Profil
- h) Potenzialeinschätzungen
- i) Konkretisierung der Beurteilungsanlässe und Veränderung des Intervalls für die Regelbeurteilung

a) Beschreibung der regelmäßig wahrzunehmenden Aufgaben und der damit verbundenen Anforderungen

Im neuen Beurteilungssystem ist zu klären, welche Anforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich aus dem Aufgabenfeld ableiten. Dafür gewichtet die Beurteilerin/der Beurteiler alle Kriterien, bezogen auf ihre Bedeutung für den konkreten Arbeitsplatz.



Eine offizielle Stellenbeschreibung für die größte Funktionsgruppe im hamburgischen öffentlichen Dienst, die Lehrerinnen und Lehrer an Hamburger Schulen, gibt es bisher nicht.

Trotz fehlender Stellenbeschreibung ist die Formulierung von Aufgaben und Anforderungen unbedingt erforderlich und für Sie auch möglich. Die BBS hat in einem Workshop eine Musterbeschreibung für Lehrkräfte entwickelt,

die allerdings an die spezifischen Bedarfe Ihrer Schule angepasst werden muss.

Worin unterscheidet sich eine Aufgabenbeschreibung von einem Anforderungsprofil?

Die *Aufgabenbeschreibung* stellt dar, was zu tun ist, also welche zentralen Aufgaben und Tätigkeiten mit der Wahrnehmung der Stelle verbunden sind.

Die Aufgabenbeschreibung

- ist wichtige Basis des Anforderungsprofils,
- kann ein Beitrag für die Stellenbeschreibung und der darauf bezogenen analytischen Dienstpostenbewertung beziehungsweise tarifrechtlichen Bewertung sein.

Um die Gefahr einer zu detaillierten Aufgabenbeschreibung zu vermeiden, ist es sinnvoll, sich zu überlegen, welche Wirkungen auf dem Arbeitsplatz erreicht werden sollen.

Aufgaben beschreiben in der Regel die übergeordneten Aspekte der Stelle, während Tätigkeiten die Arbeitsschritte zur Erledigung der Aufgaben darstellen. Insbesondere bei den Tätigkeiten ist zu entscheiden, welche Detailgenauigkeit, das heißt, welcher Textumfang beabsichtigt ist.

Die Aufgabenbeschreibung sollte eine nach der Wichtigkeit der Aufgabenbereiche strukturierte Darstellung sein und keinesfalls eine bloße Auflistung.

Das *Anforderungsprofil* stellt dar, wie die Aufgaben/Tätigkeiten der Stelle auszuführen sind. Der Bezug zur Aufgaben-/Stellenbeschreibung ist somit unabdingbar.

Das Anforderungsprofil

- schafft Transparenz in Bezug auf die erwarteten Qualifikationen, Kompetenzen und die notwendige Fachlichkeit für eine Stelle;
- ist beim Auswahlprozess bindend sowie bei Auswahlbegründungen beziehungsweise Streitfällen juristisch relevant.

Das Anforderungsprofil umfasst in der Regel:

1. *Dimensionsorientierte / persönlichkeitsbezogene Anforderungen*: übergeordnete Fähigkeiten und Eigenschaften wie zum Beispiel Problemlösungsfähigkeit.

2. *Fachliche Anforderungen*:

Wenn die Anforderungen in einem ersten Schritt sehr allgemein formuliert werden, sollten sie im zweiten Schritt an beobachtbaren Verhaltensweisen konkretisiert werden (= Operationalisierung).



Arbeitshilfe 1: Musterbeschreibung „Aufgabenbeschreibung und Anforderungsprofil für Lehrkräfte“

1. Allgemeine Aufgabenbeschreibung für Lehrerinnen und Lehrer

Lehrerinnen und Lehrer vermitteln allen Schülerinnen und Schülern identitätsstiftende und zukunftsfähige Bildungsinhalte und Kompetenzen. Sie leisten damit einen zentralen gesellschaftlichen Beitrag zur Verwirklichung von Chancengerechtigkeit.

Lehrerinnen und Lehrer vermitteln ein Bewusstsein für demokratische Werte und für Verantwortung. Sie fördern die Entwicklung der Schülerinnen und Schüler zu einer ganzheitlichen Persönlichkeit.

Aufgabenbereiche

Unterrichten

Die Lehrerin/Der Lehrer

- bereitet den Lerngegenstand auf der Grundlage der Bildungs- und Rahmenpläne und anhand schulintern definierter Ziele unter Verwendung vielfältiger Methoden und Medien lerngruppen- oder schülerbezogen auf;
- organisiert, gestaltet und moderiert die Lernsituationen unter Beteiligung der Schülerinnen und Schüler so, dass diese sich weitgehend selbstständig Wissen und Kompetenzen aneignen und voneinander lernen können;
- reflektiert unter Beteiligung der Schülerinnen und Schüler sowie Kolleginnen und Kollegen das Lerngeschehen und den eigenen Unterricht und setzt geeignete Evaluationsmethoden ein;
- diagnostiziert Lernvoraussetzungen und Lernprozesse der Schülerinnen und Schüler unter Einsatz aktueller Verfahren und reagiert mit angemessenen, individuellen Fördermaßnahmen.

Erziehen

Die Lehrerin/Der Lehrer

- achtet im Unterricht und Schulleben auf die Verwirklichung der allgemeinen Erziehungsziele, die zum Beispiel im Schulgesetz, in Rahmen- und Bildungsplänen, im Schulprogramm oder in den Ziel- und Leistungsvereinbarungen (ZLV) der Schule konkretisiert sind;
- sorgt dafür, dass in den Klassen und Lerngruppen Umgangsformen, Regeln und Rituale in altersgerechter Form vereinbart, reflektiert und dokumentiert werden. Sie/Er achtet auf deren Einhaltung.

Beraten

Die Lehrerin/Der Lehrer

- informiert zum Beispiel auf Elternabenden in angemessener Weise im Vorwege über die zu erreichenden Standards, die zu entwickelnden Kompetenzen sowie die dafür zu unterrichtenden Inhalte;
- berät Schülerinnen und Schüler sowie gegebenenfalls deren Eltern zur weiteren Lernentwicklung innerhalb und außerhalb der Schule und bezieht sie bei der Entwicklung und dem Einsatz individueller Fördermaßnahmen ein;
- berät Schülerinnen und Schüler in schwierigen persönlichen und sozialen Lebenslagen. Sie/Er verweist gegebenenfalls an schulische und außerschulische Unterstützungsstellen, um Voraussetzungen für einen erfolgreichen Schulbesuch zu verbessern und/oder persönliche Krisen aufzufangen.

Beurteilen

Die Lehrerin/Der Lehrer

- legt unter Berücksichtigung behördlicher Vorgaben sowie des allgemein- und fachdidaktischen Kenntnisstandes die Kriterien der Leistungsbewertung zusammen mit Fach- und Jahrgangskolleginnen/-kollegen fest. Sie/Er wendet in angemessener Form Beobachtungs- und Bewertungsverfahren an;
- legt die Systematik, die Kriterien und die Terminplanung der Leistungsbeurteilung gegenüber Schülerinnen und Schülern sowie Eltern dar – die Schülerinnen und Schüler werden dabei angemessen beteiligt. Die Lehrerin/Der Lehrer wertet die Ergebnisse jahrgangs- und fachbezogen mit Kolleginnen und Kollegen aus.

Schule entwickeln

Die Lehrerin/Der Lehrer

- arbeitet bei der Planung, Durchführung und Evaluation von Unterricht und Leistungsbeurteilungen im Austausch mit Fach-, Klassen- und Jahrgangsstufenkolleginnen und -kollegen zusammen und trägt so zur schulinternen Unterrichtsentwicklung bei;
- leistet im Rahmen der definierten und vereinbarten Aufgaben einen angemessenen Beitrag zur Schulentwicklung.

2. Allgemeines Anforderungsprofil für Lehrerinnen und Lehrer

Empathie und Motivation, das heißt,

- die Kompetenzen und Interessen der Schülerinnen und Schüler wahrnehmen, sie wertschätzen und als Grundlage für das Schaffen eines positiven Lernklimas berücksichtigen;
- Schülerinnen und Schüler für das Lernen und den Lerngegenstand interessieren.

Bereitschaft/Fähigkeit zu Innovation und Flexibilität, das heißt,

- aktuelle methodisch-didaktische Erkenntnisse und neue Medien für den Unterricht und die Unterrichtsentwicklung nutzen;
- Impulse für die Schulentwicklung aufnehmen und im Rahmen des eigenen Handelns berücksichtigen;
- im Hinblick auf schulische Entwicklung durch Fortbildung fachliches Wissen und pädagogische Kompetenzen erweitern und vertiefen.

Bereitschaft/Fähigkeit zu Reflexion, das heißt,

- anhand vereinbarter Kriterien Lehr- und Lernprozesse sowie deren Ergebnisse unter Berücksichtigung der gegebenen Bedingungen reflektieren;
- im Bedarfsfall unterstützende Beratungsangebote nutzen;
- eigenes Handeln schulbezogen verantworten und kritische Impulse veränderungsbereit aufnehmen und umsetzen.

Selbstmanagement und Organisationsfähigkeit, das heißt,

- sich bezüglich der Fach- und Methodenkompetenzen Entwicklungsziele für eine weitere Professionalisierung der eigenen Arbeit setzen und die Zielerreichung überprüfen;
- pädagogische Aufgaben und Verwaltungsanforderungen im Rahmen der vorhandenen Zeitressourcen erfüllen;
- verantwortungsvoll mit den eigenen gesundheitlichen Ressourcen umgehen, Grenzen ziehen und sich – wenn nötig – rechtzeitig Hilfe suchen.

Kommunikative Kompetenz, das heißt,

- Kommunikationsregeln im Umgang mit Schülerinnen und Schülern unterschiedlichen Alters, Eltern, Kolleginnen und Kollegen, Vorgesetzten und außerschulischen Partnern und Partnerinnen anwenden;
- Zeitrahmen und Form der Ansprechbarkeit transparent machen und einhalten.

Team- und Kooperationsfähigkeit, das heißt,

- im Rahmen der organisatorischen Strukturen der Schule im Team arbeiten;
- mit Fach-, Klassen-, Jahrgangs- und eventuell Bildungsgangkolleginnen und -kollegen Verabredungen treffen und einhalten;
- bereit und in der Lage sein, mit verschiedenen Partnerinnen und Partnern zusammenzuarbeiten und sich mit außerschulischen Lernorten und Einrichtungen zu vernetzen.

Konfliktfähigkeit, das heißt,

- in Konflikten mit Schülerinnen und Schülern, Eltern, Kolleginnen und Kollegen, Vorgesetzten sowie außerschulischen Partnerinnen und Partnern die Funktion bei der Konfliktlösung, die Konfliktursache und gegebenenfalls den eigenen Anteil klären;
- Konflikte – insbesondere im Zusammenhang mit dem Durchsetzen von Regeln für Schülerinnen und Schüler – benennen, Grenzen ziehen und angemessene Lösungswege entwickeln.



Bitte tragen Sie die Aufgabenbeschreibung und das Anforderungsprofil unbedingt jedes Mal in den

Beurteilungsvordruck ein. Es ist nicht ausreichend, auf Papiere oder die Handreichung zu verweisen.

Die Beurteilung geht in die Personalakte und muss vollständig und richtig ausgefüllt sein. Sonst kann es zum Beispiel zu zeitlichen Verzögerungen bei Beförderungen oder der Übernahme ins Beamtinnen- beziehungsweise Beamtenverhältnis kommen.

b) Kriteriengestütztes Verfahren und die Zuordnung der Beurteilungskriterien zu verschiedenen Kategorien

Beurteilungen sind nie frei von subjektiven Sichtweisen der Beurteilerinnen und Beurteiler. Deshalb stützt sich die Beurteilung auf Kriterien, die für alle Beschäftigten gelten. Die Auswahl und Festlegung der Kriterien vermindert die subjektive Interpretation von Anforderungen.



Der Beurteilungsbogen für die Lehrkräfte übernimmt teilweise die Kategorien und Kriterien für die Beurteilung der übrigen Beschäftigten in der hamburgischen Verwaltung. Beurteilt werden vier Kategorien mit einzelnen Kriterien. Drei Kategorien beziehen sich auf unterrichtsbezogene Tätigkeiten als Hauptaufgabe von Lehrkräften, eine weitere bezieht sich auf die Tätigkeiten für die Schule als System.

Der Beurteilungsbogen für das Schulleitungspersonal beinhaltet vier Kategorien mit verschiedenen Kriterien. Die Beurteilung von Führungskompetenzen steht dabei im Mittelpunkt.

Die Kriterien sollen nach der Wichtigkeit für den konkreten Arbeitsplatz der zu beurteilenden Person gewichtet werden, um den Aufgabenbezug zu unterstreichen.

„Besonders wichtige Kriterien“



Als Erstbeurteilerin/Erstbeurteiler müssen Sie sich im Rahmen einer Beurteilungskonferenz darüber abstimmen, welche Kriterien allgemein für die Arbeitsplätze an Ihrer Schule besonders wichtig sind. Diese können je nach Aufgaben und Funktion differenzieren. Bitte kreuzen Sie diese Kriterien für den einzelnen Arbeitsplatz im Beurteilungsvordruck an.

Es dürfen maximal fünf Kriterien als „besonders wichtig“ klassifiziert werden. Es ist nicht sinnvoll, keine oder alle Kriterien als besonders wichtig zu bezeichnen. Die Entscheidung, welche Kriterien „besonders wichtig“ sind, treffen Sie bitte, *bevor* Sie mit dem Bewerten der Leistungen im Rahmen der einzelnen Kriterien beginnen. Wichtig ist, dass Sie dabei einen Bezug zur Beschreibung der Anforderungen herstellen. Die besonders wichtigen Kriterien müssen also auch aus der Beschreibung der Anforderungen hervorgehen.

Die als „besonders wichtig“ gekennzeichneten Kriterien erhalten durch ihre Kennzeichnung ein anderes Gewicht gegenüber den übrigen Kriterien. Folgerichtig sind die Bewertungsmaßstäbe hier strenger anzulegen, es kann ein Mehr an Leistung erwartet werden.

Die Gewichtung kann im Dialog mit der/dem zu beurteilenden Beschäftigten geschehen. Ein solches Gespräch erhöht für die Lehrerinnen und Lehrer an Ihrer Schule die Zielklarheit und Prioritätensetzungen bezüglich der Aufgabe.

c) Verhaltensorientierte Beschreibung der Beurteilungskriterien

Bei der Bewertung der Beurteilungskriterien stehen *Arbeitsverhalten* und *Arbeitspersönlichkeit* im Vordergrund, nicht die individuellen Persönlichkeitsmerkmale. Um ein gemeinsames Verständnis der Kriterien zu ermöglichen, werden zu jedem Kriterium beobachtbare Verhaltensweisen beispielhaft genannt. Diese Beispiele sind so formuliert, dass sie den Blick weg von (subjektiven) Interpretationen hin zu (eher objektiven) Verhaltensbeschreibungen lenken.

Ist eine Festlegung auf eine bestimmte Auswahl von Kriterien und ein gemeinsames inhaltliches Verständnis der Kriterien sichergestellt, erhöht ein kriteriengestütztes Verfahren die Vergleichbarkeit von Beurteilungen vor allem deshalb, weil der Blick der Beurteilerin/des Beurteilers nicht nur auf besonders augenfällige Kompetenzen und/oder Schwächen ihrer/seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gelenkt wird. Da alle Beschäftigten an allen Kriterien gemessen werden, werden zum Beispiel Potenziale sichtbar. (Siehe dazu Kapitel 6, „Stolpersteine“)

d) Kombination einer sechsstufigen Bewertungsskala mit einem verbalen Ansatz

Jedes Kriterium wird durch Ankreuzen bewertet. Zusätzlich sollen die Beurteilerinnen und Beurteiler ihre Bewertung mit frei formulierten Anmerkungen erläutern. Die Anmerkungstexte dienen vor allem dazu, die Bewertung zu begründen und anhand von Beispielen deutlich zu machen. Die Anmerkungen und Beispiele, die sich bei möglichst vielen Kriterien finden sollten, können in hohem Maße eine *Wertschätzung* der Arbeit deutlich machen. Im Beurteilungszeitraum erbrachte Leistungen oder besondere Kompetenzen werden so sichtbar. Mit Hilfe von Beispielen wird die individuelle Arbeitspersönlichkeit einer Beschäftigten/eines Beschäftigten deutlich. Die Bewertung „per Kreuz“ und der Text müssen ein übereinstimmendes Bild zeichnen.

Zudem kann die Schlussbemerkung genutzt werden, um Besonderheiten, die im Vordruck nicht abgebildet sind, individuell zu würdigen.

Die Kombination von einer sechsstufigen Bewertungsskala mit einem verbalen Ansatz verbindet die Flexibilität und Qualität rein freitextlicher Verfahren mit der Vergleichbarkeit und Qualitätsstandardisierung reiner Multiple-Choice-Verfahren.

e) Differenzierung des Leistungsspektrums durch eine sechsstufige Bewertungsskala

Jedes Kriterium ist anhand der vorgegebenen Skala zu bewerten. Durch den Bezug auf die Anforderungen des Arbeitsplatzes, die sich in der Formulierung des Bewertungsmaßstabs ausdrückt, wird deutlich, dass es keinerlei Übereinstimmungen mit einer Schulnotenskala gibt.

Die Bewertung „Entspricht den Anforderungen in vollem Umfang“ ist nicht vergleichbar mit der Schulnote drei. Die Bewertung „Entspricht den Anforderungen in vollem Umfang“ heißt: Bezogen auf dieses Kriterium ist hier genau die *richtige Person am richtigen Platz*; sie hat genau das Leistungsvermögen und die Kompetenz, die für die Bewältigung dieser Aufgabe nötig sind.

Für einen Arbeitsplatz, an dem eine bestimmte Kompetenz weniger gebraucht wird, ist deshalb eine Person, die diese Kompetenz auch weniger einbringen kann, möglicherweise gerade richtig und mit dieser Bewertung zu beurteilen. Hier wird noch einmal deutlich, warum die Kriterien in ihrer Bedeutung für den Arbeitsplatz gewichtet werden müssen.

Wenn Beschäftigte die Anforderungen bezogen auf mehrere Kriterien „nicht“ beziehungsweise nur „eingeschränkt“ erfüllen oder diese „in besonderem Maße übertreffen“, besteht *Handlungsbedarf für die Führungskräfte*: Eine häufige Bewertung in den äußeren Bereichen der Skala kann ein Hinweis darauf sein, dass die/der Beurteilte möglicherweise über- oder unterfordert ist und nicht an der richtigen Stelle eingesetzt wird. Führungskräfte müssen darauf achten, dass diese Beschäftigten speziell gefördert und unterstützt werden.

Über die Bewertungsmaßstäbe müssen Sie sich auch im Rahmen einer *Beurteilungskonferenz* abstimmen. (Siehe Kapitel 8)




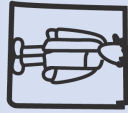
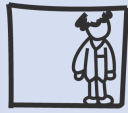



In der *jetzt gültigen Praxis* des neuen Beurteilungswesens für das nicht-pädagogische und sonstige pädagogische Personal hat sich vielfach gezeigt, dass die Abgrenzung zwischen den Bewertungsstufen von den Beurteilenden unterschiedlich ausgelegt wurde.


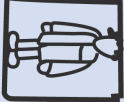




Wie und worin unterscheiden sich Beurteilte, die die Anforderungen „in vollem Umfang“ erfüllen, von solchen, wo dies „im Wesentlichen“ der Fall ist? Was bedeutet es in der Praxis, wenn eine Mitarbeiterin/ ein Mitarbeiter die Anforderungen „in besonderem Maße“ übertrifft?

Das Personalamt hat vor dem Hintergrund dieser Fragen die Bedeutung der Bewertungsstufen konkretisiert. Diese Konkretisierung ist eine *Entscheidungshilfe* für die Erst- und Zweitbeurteilenden und kein Formulierungsvorschlag für eigene Beurteilungen! Entscheidend für den Umgang mit der Skala sind folgende Kernpunkte (vgl. die „Ergänzenden Hinweise“ vom Personalamt):

- Schöpfen Sie gegebenenfalls die Bandbreite der Beurteilungsskala aus!
- **Die Beurteilung soll den aktuellen Leistungsstand widerspiegeln**, prognostische Aussagen haben nur bei der Potenzialeinschätzung und der Schlussbemerkung ihren Platz. Gerade bei Anlassbeurteilungen, die relativ kurzfristig nach einer Tätigkeitsaufnahme anstehen (zum Beispiel bei Ablauf der Probezeit oder Beförderung), ist somit darauf zu achten, dass die Bewertung der Beurteilungskriterien nur auf Basis der tatsächlich möglichen Beobachtungen bis zum Zeitpunkt der Beurteilung erfolgt.
- Soweit ein Beurteilungskriterium von einer längeren Beobachtung der Leistungen und Kompetenzen abhängig ist (zum Beispiel „Arbeitsergebnisse“), kommt daher eine Bewertung mit „Entspricht den Anforderungen in vollem Umfang“ zu einem solch frühen Zeitpunkt der Tätigkeit in der Regel noch nicht in Betracht. Verhaltensorientierte Beurteilungskriterien (zum Beispiel „Umgang mit Anderen / Kommunikation“) können einer derartigen Einschätzung dagegen schon früher zugänglich sein.
- Damit wird auch der Bedeutung der Schlussbemerkung bei Anlassbeurteilungen Rechnung getragen, denn erst auf der Basis der hierbei zu treffenden prognostischen Aussagen kann beurteilt werden, ob trotz einer möglicherweise noch nicht vollumfänglichen Aufgabenwahrnehmung bevorstehende laufbahn- oder statusrechtliche Maßnahmen getroffen werden können.
- Wenn Sie als Erstbeurteilerin/Erstbeurteiler ein bestimmtes Verhalten, bestimmte Kompetenzen oder Leistungen Ihrer Mitarbeiterin/ Ihres Mitarbeiters beobachten und diese der Beurteilungsskala zuordnen, müssen Sie – bei aller Subjektivität Ihrer Einschätzung – objektivierbare Unterscheidungsmerkmale heranziehen. Dazu gehören vor allem das Ausmaß und die Häufigkeit der beobachteten Stärken oder Verbesserungsbedarfe in Bezug auf die Anforderungen. Die Anforderungen können auch durch vereinbarte Arbeits- und Verhaltensziele, zum Beispiel die Erledigung bestimmter Arbeitspakete oder -mengen, konkretisiert werden. Die abstrakt formulierte Skala (Arbeitshilfe 2) soll diesen Zusammenhang verdeutlichen. Die Arbeitshilfe kann und soll Ihnen nicht die Zuordnung im Einzelfall abnehmen.

Arbeitshilfe 2: Hinweise zur Zuordnung des beobachteten Verhaltens zu den Bewertungskategorien der Vordrucke

unterhalb der Anforderungen	anforderungsgemäß mit Einschränkungen	anforderungsgemäß		oberhalb der Anforderungen	
„Entspricht nicht den Anforderungen“ 	„Entspricht den Anforderungen mit Einschränkungen“ 	„Entspricht im Wesentlichen den Anforderungen“ 	„Entspricht den Anforderungen in vollem Umfang“ 	„Übertrifft die Anforderungen“ 	„Übertrifft die Anforderungen in besonderem Maße“ 
Erfüllungsgrad					
Die Anforderungen an Leistung, Kompetenz und Verhalten werden nicht erfüllt.	Die Anforderungen an Leistung, Kompetenz und Verhalten werden unterschritten.	Die Anforderungen an Leistung, Kompetenz und Verhalten werden nur geringfügig unterschritten.	Leistung, Kompetenz und Verhalten sind vollständig im Einklang mit den Anforderungen.	Die Anforderungen an Leistung, Kompetenz und Verhalten werden übertroffen.	Die Anforderungen an Leistung, Kompetenz und Verhalten werden deutlich übertroffen.
Häufigkeit der Beobachtungen					
Permanent zu beobachtender Verbesserungsbedarf in quantitativer und/oder qualitativer Hinsicht.	Häufig zu beobachtender Verbesserungsbedarf in quantitativer und/oder qualitativer Hinsicht.	Vereinzelter Verbesserungsbedarf in quantitativer und/oder qualitativer Hinsicht.	Konstante anforderungsgemäße Leistungen in quantitativer und/oder qualitativer Hinsicht.	Regelmäßige Mehrleistung in quantitativer und/oder qualitativer Hinsicht.	Permanente Mehrleistung in quantitativer und/oder qualitativer Hinsicht.
Mögliche Auswirkungen der Beobachtungen					
Permanente Überprüfung notwendig; die stark eingeschränkten Leistungen bzw. das Verhalten können sich gravierend negativ über den Arbeitsplatz hinaus auswirken.	Regelmäßige Überprüfung notwendig; die eingeschränkten Leistungen bzw. das Verhalten können zeitweise oder in Teilen negativ über den Arbeitsplatz hinaus wirken.	Überprüfung nur vereinzelt auch außerhalb der Fachaufsicht nötig.	Überprüfung nur im Rahmen der Fachaufsicht notwendig.	Überprüfung nur im Rahmen der Fachaufsicht notwendig.	Überprüfung nur im Rahmen der Fachaufsicht notwendig; es besteht die Gefahr, dass die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter an diesem Arbeitsplatz dauerhaft unterfordert ist.

unterhalb der Anforderungen	anforderungsgemäß mit Einschränkungen	anforderungsgemäß		oberhalb der Anforderungen	
„Entspricht nicht den Anforderungen“ 	„Entspricht den Anforderungen mit Einschränkungen“ 	„Entspricht im Wesentlichen den Anforderungen“ 	„Entspricht den Anforderungen in vollem Umfang“ 	„Übertrifft die Anforderungen“ 	„Übertrifft die Anforderungen in besonderem Maße“ 

Hinweise für die Beurteilung

Die Bewertung sollte in den Anmerkungen begründet und anhand von Beispielen nachvollziehbar gemacht werden.	Die Bewertung sollte in den Anmerkungen begründet und anhand von Beispielen nachvollziehbar gemacht werden.	Aus den Anmerkungen zu dem Kriterium sollte deutlich werden, wie die Anforderungen noch besser erfüllt werden können.	Trotz dieses einheitlichen Leistungsbildes können Anmerkungen sinnvoll sein. Hierbei sollten auch Beispiele dafür aufgeführt werden, woran erkennbar war, dass die Anforderungen in vollem Umfang erfüllt wurden.	Besondere Leistungen / Verhaltensweisen in einem Kriterium sollten gewürdigt werden. Die Bewertung sollte in den Anmerkungen begründet und anhand von Beispielen nachvollziehbar gemacht werden. Wenn dieses Feld bei einem Kriterium angekreuzt ist, wird das in der Regel in der „Potenzialaussage“ des Beurteilungsvordrucks (sonstiges und fachliches Potenzial bzw. Führungspotenzial) zum Ausdruck kommen.	Die Bewertung sollte in den Anmerkungen begründet und anhand von Beispielen nachvollziehbar gemacht werden. Wenn dieses Feld bei einem Kriterium angekreuzt ist, wird das in der Regel in der „Potenzialaussage“ des Beurteilungsvordrucks (sonstiges und fachliches Potenzial bzw. Führungspotenzial) zum Ausdruck kommen.
---	---	---	---	--	---

Besonderer Handlungsbedarf aus der Beurteilung

Es besteht Handlungsbedarf! Wenn mehrere Kriterien so bewertet werden, ist die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter am falschen Platz. Es besteht das Risiko, dass sie/er die Erfüllung der Aufgaben im Gesamtbereich dauerhaft stark einschränkt.	Es besteht Handlungsbedarf, wenn diese Bewertung für ein „für den Arbeitsplatz besonders wichtiges Kriterium“ abgegeben wird.				Es besteht Handlungsbedarf! Wenn mehrere Kriterien so bewertet werden, ist davon auszugehen, dass die/der Beschäftigte ihr/sein Leistungsvermögen am gegenwärtigen Arbeitsplatz nicht ausschöpfen kann und evtl. am falschen Platz eingesetzt ist (Unterforderung).
---	---	--	--	--	---



Weitere Aspekte, die das Zustandekommen einer Beurteilung unterstützen.

Bei der Einstufung werden mehr oder weniger bewusste Maßstäbe und Bezugsnormen wirksam. Prinzipiell ist es möglich, sich bei Leistungs- und Verhaltensbeurteilungen auf drei Vergleichsperspektiven zu beziehen*:

- Individuelle Bezugsnorm: Die beurteilte Person wird mit dem eigenen Verhalten verglichen, beispielsweise hinsichtlich des individuellen Lernfortschritts.
- Soziale Bezugsnorm: Die individuelle Leistung wird mit der Durchschnittsleistung einer Bezugsgruppe verglichen, beispielsweise dem Kollegium.
- Sachliche Bezugsnorm: Leistung und Verhalten werden auf ein sachgegebenes Gütekriterium bezogen, etwa auf die tatsächliche Einhaltung von vorab verabredeten Zielen.

Bei einer Personalbeurteilung sollten sich die Beurteilerinnen/Beurteiler an allen Bezugsnormen orientieren. Für die sachliche Bezugsnorm kommen folgende Orientierungspunkte in Frage:

- Die Analyse der Anforderungssituationen, in denen die beurteilte Person im Referenzzeitraum ihre Leistungen erbracht hat.
- Leitvorstellungen von Lehrerprofessionalität („Lehrerleitbild“)**. Anregende Orientierungen enthält auch die Schrift „Führungskraft Lehrer“, das Lehrerleitbild der Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) sowie das darauf aufbauende Instrument ProfiLehrer.

- Schulinterne Qualitätsstandards, also in der Einzelschule geklärte Vorstellungen von „gutem Unterricht“ und „guter Lehrkraft“. Die drei Bezugsgrößen dienen im Beurteilungsgeschehen vor allem als diskursiv zu handhabende Verständigungsgrundlage.

f) Zusammenfassende Bewertung für jede Kategorie

Jede Kategorie wird zusammenfassend durch Ankreuzen bewertet und muss zwingend mit einer frei formulierten Anmerkung begründet werden. Diese Bewertung ist inhaltlich auf die bestehenden Anforderungen des jeweiligen Arbeitsplatzes zu beziehen und kein Mittelwert aus den Bewertungen der einzelnen Kriterien der Kategorie. Deshalb muss jede Gesamtbewertung mit einem kurzen Freitext begründet und nachvollziehbar gemacht werden.

g) Stärken-Schwächen-Profil

An die Stelle der Schlussfeststellung tritt im neuen Beurteilungswesen das Stärken-Schwächen-Profil. Da jede Gesamtbewertung begründet wurde, entfällt hier eine weitere Erläuterung bei den Regelbeurteilungen. Das Stärken-Schwächen-Profil gibt eine klare Gesamtschau über die Kompetenzbereiche und ermöglicht zum Beispiel einen übersichtlichen Abgleich mit dem Anforderungsprofil der konkreten Stelle.

Sowohl für Lehrkräfte mit klar ausgeprägten Stärken und Schwächen als auch für jene mit eher gleichmäßig verteilten Talenten wird ein

* In Anlehnung an Rheinberg, F.: Bezugsnormen und schulische Leistungsbeurteilung. In: Weinert, F. E. (Hrsg.): Leistungsmessungen in Schulen. Weinheim: Beltz 2001. Seite 59–71. Das Buch wurde gleich nach der Veröffentlichung allen Hamburger Schulen zugeschickt.

** Die gemeinsame Erklärung des Präsidenten der KMK und der Vorsitzenden der Bildungs- und Lehrer-gewerkschaften vom Oktober 2000 „Aufgaben von Lehrerinnen und Lehrern heute: Fachleute für das Lernen“ wurde seinerzeit von der Behördenleitung allen Hamburger Schulen zugeschickt.



Mit den in der Beurteilung erforderlichen Potenzialaussagen nehmen Sie als Erstbeurteilerin/Erstbeurteiler eine Prognose über die weiteren Entwicklungsmöglichkeiten Ihrer

Mitarbeiterin/Ihres Mitarbeiters vor. Diese Prognosen dienen sowohl der Einschätzung und Orientierung der/des Beurteilten als auch der Beurteilung laufbahnbezogener Anforderungen (zum Beispiel Eignung für höherwertigen Dienstposten) und müssen daher begründet werden.

In einem Bewerbungsverfahren kann sich die Auswahlkommission durch die vorgenommenen Potenzialaussagen ein Bild davon machen, was die Bewerberin/der Bewerber an anderen beziehungsweise weitergehenden Potenzialen für die neue Stelle mit sich bringt. Die Potenzialaussage kann im Rahmen einer Anlassbeurteilung (zum Beispiel wenn eine Beförderung ansteht) auch dazu dienen, eine Prognose für die weitere Leistungsentwicklung auf dieser Stelle vorzunehmen.

Liegt die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter in Leistung, Kompetenz und Verhalten bezogen auf einzelne oder mehrere Kriterien oberhalb der Anforderungen an die derzeitige Stelle, sollte über Potenzialaussagen deutlich werden, wohin sie/er sich weiter entwickeln könnte. Beachten Sie, dass ein hohes fachliches Potenzial nicht zwangsläufig auch ein Führungspotenzial bedeuten muss.

In allen Beurteilungen ist eine Potenzial-einschätzung vorzunehmen und zu begründen. Zeigen Sie anhand von Beispielen auf, woran Sie dieses Potenzial erkennen.

Achten Sie als Beurteilerin/Beurteiler darauf, dass Sie „Führungspotenzial“ auch für Lehrkräfte einschätzen, die noch keine direkte Führungsaufgabe übernommen haben. Denkbar wäre dies, wenn Lehrkräfte zum Beispiel vertretungsweise oder im Rahmen einzelner Projekte der Schulentwicklung Führungsverantwortung übernommen haben oder als Mentorin/Mentor tätig sind.

differenziertes Bild für weitere geeignete Einsatzmöglichkeiten geschaffen.

h) Potenzialeinschätzung

Zu jeder Beurteilung gehört eine Potenzial-einschätzung mit einer (zwingend erforderlichen) frei formulierten Begründung. Damit soll der Blick von Vorgesetzten für Entwicklungsmöglichkeiten ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geschärft werden.

Ähnlich wie durch das kriteriengestützte Verfahren wird damit der Blick der Beurteilenden gezielt auf bisher ungenutzte Kompetenzen gelenkt, die sonst eventuell unbemerkt blieben, weil die/der zu Beurteilende nicht durch besonderes Verhalten hervorsteicht oder diese aufgrund subjektiver Einschätzungen der Beurteilerin/des Beurteilers nicht auf der Hand liegen. Sofern kein über die aktuelle Aufgabe hinausgehendes Potenzial erkennbar ist, ist dies genauso zu begründen wie die Einschätzung, dass

Potenzial für andere/erweiterte Entwicklungen horizontal oder vertikal in der Schule oder über den Organisationsrahmen der Schule hinaus gesehen wird.

i) Konkretisierung der Beurteilungsanlässe und Veränderung des Intervalls für die Regelbeurteilung

Die neuen Beurteilungsrichtlinien benennen konkreter als bisher die Anlässe, zu denen eine Anlassbeurteilung erstellt werden muss (siehe Nr. 5 der BeurRL-Lehrkräfte).

Außerdem ist die Regelbeurteilung alle vier statt wie bisher alle fünf Jahre zu erstellen. Durch regelmäßige oder anlassbezogene, zeitnahe Beurteilungen werden Leitungs- und Lehrkräfte in Schulen darin bestärkt, gemeinsam Klarheit über Ziele und Anforderungen, Leistungsbild und Entwicklungsbedarfe zu gewinnen. Ziel ist eine weitgehende Vermeidung beurteilungsfreier Zeiten.

Arbeitshilfe 3: Exemplarische Zeitplanung für eine Regelbeurteilung

Die exemplarische Zeitleiste soll Ihnen als Beurteilende/Beurteilender den zeitlichen Ablauf verdeutlichen.

Beispiel	Beurteilungsgespräch führen	Beurteilungsentwurf erstellen bis	Beurteilung besprechen	Beurteilung zur Personalakte geben
Erika Meyer	spätestens 1 Jahr vor dem Stichtag	1 Monat vor dem Stichtag	Eröffnung des Entwurfs	<i>Termin der Regelbeurteilung</i>
	November 2007	November 2008	November 2008	<i>Dezember 2008</i>

Als Beurteilerin/Beurteiler ist es für Sie gegebenenfalls hilfreich, sich eine solche Tabelle für die Lehrkräfte anzulegen, die Sie zu beurteilen haben. Sie erhalten von Ihrem zuständigen Personalsachgebiet die Aufforderung, ein Beurteilungsgespräch zu führen oder eine Beurteilung zu erstellen.

Arbeitshilfe 4: Die „Fünf-Minuten-Methode“ – Checkliste zur regelmäßigen Reflexion des Verhaltens von Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern

Einschätzungen entstehen aus Beobachtungen und Bewertungen von Verhalten. Wir bemerken allerdings häufig nur Verhalten, das auch zu unserem schon bestehenden Bild einer Person passt oder das uns in unseren geschlechtsspezifischen Bildern bestärkt. Oft hängt die Bewertung auch von unserer Vorstellung einer „idealen“ Mitarbeiterin/eines „idealen“ Mitarbeiters ab und weniger von den konkreten Anforderungen an eine Stelle.

Um Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fair und mit etwas mehr Distanz zu den eigenen (Vor-)Urteilen wahrzunehmen und deren Verhalten zu bewerten, können Sie die „Fünf-Minuten-Methode“ nutzen. Dafür nehmen Sie sich regelmäßig (einmal im Monat oder einmal im Quartal) fünf Minuten Zeit für jede beziehungsweise jeden Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Nutzen Sie dafür zum Beispiel folgende Fragen:

- Was ist Ihnen an dieser Person in der letzten Zeit aufgefallen?
- Welche besonderen Leistungen hat sie/er erbracht?
- Wann und worüber haben Sie sich über sie/ihn gefreut?
- Wie ist sie/er mit einer schwierigen Situation klar gekommen?
- Was gelingt ihr/ihm in letzter Zeit besser?
- Wo braucht sie/er Unterstützung?
- Würden Sie die Leistungen und Verhaltensweisen anders bewerten, wenn Ihre Mitarbeiterin ein Mann/Ihr Mitarbeiter eine Frau wäre?

Ist Ihre Mitarbeiterin/Ihr Mitarbeiter teilzeitbeschäftigt, können beispielsweise auch die folgenden Fragen relevant sein:

- Wie ist die erbrachte Arbeitsleistung in Relation zur reduzierten Arbeitszeit der/des Beschäftigten zu bewerten?
- Wie ist die/der Beschäftigte damit umgegangen, Termine auch unter schwierigen Rahmenbedingungen einzuhalten?
- Wie sind die betrieblichen Voraussetzungen dafür, dass die/der Beschäftigte die Anforderungen in gleicher Weise erfüllen kann wie eine Vollzeitbeschäftigte/ein Vollzeitbeschäftigter?

- In ähnlicher Weise können Sie auch mit den anderen „Einfallstoren“ für Wahrnehmungsverzerrungen umgehen, wie sie unter 6. „Stolpern Sie nicht! Vorsicht Vorurteile...“ beschrieben sind.

Notieren Sie sich kurz ein paar Stichworte und bewahren Sie diese unzugänglich für Dritte auf. Wenn Sie jeder und jedem Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf diese Weise regelmäßig fünf Minuten Zeit widmen, gewinnen Sie einen guten Überblick über die Entwicklungen Ihrer Beschäftigten, können Ihre Einschätzungen und Bewertungen besser absichern und erinnern sich an konkrete Beispiele für Ihr Beurteilungsgespräch.

Die Beurteilung von Kompetenzen hat selbstverständlich immer auch eine subjektive Prägung. Mithilfe einer kontinuierlichen Aufmerksamkeit können Sie Ihre Bewertungen besser nachvollziehen, Ihre Perspektive erweitern, geschlechtergerecht beurteilen und dadurch die subjektive Prägung minimieren.

Denkbare Informationsquellen, die Grundlage Ihrer Beurteilung sein können, werden im Kapitel 7 beschrieben.

4. Hinweise zum Führen eines Beurteilungsgesprächs

Innerhalb des vierjährigen Beurteilungsintervalls für die Regelbeurteilung muss spätestens ein Jahr vor dem Beurteilungsstichtag ein Beurteilungsgespräch gemäß Nr. 6 der Beurteilungsrichtlinie geführt werden.

Zu Beginn dieses Gesprächs erläutert die Beurteilerin/der Beurteiler noch einmal die Anforderungen für den Arbeitsplatz, gibt eine Rückmeldung zu Arbeitsergebnissen und Leistungsverhalten und klärt gemeinsam mit der/dem zu Beurteilenden Möglichkeiten zur Verbesserung der Leistungen, wenn dies notwendig ist. Sofern Leistungsschwächen oder nachlassende Leistungen vorliegen, ist darauf ausdrücklich hinzuweisen. Durch das Beurteilungsgespräch bekommt die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter die Chance, sich mit dem Leistungsbild, das die/der Vorgesetzte hat, auseinander zu setzen und aktiv darauf zu reagieren.

Das Beurteilungsgespräch unterscheidet sich sowohl durch die Zielsetzung als auch durch die Gesprächshaltung vom Mitarbeiterinnen-/Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch (MAVG)*, wie die unten abgebildete Tabelle im Überblick zeigt:

Zusätzlich zum Beurteilungsgespräch ist noch ein zweites Gespräch im Verlauf des Beurteilungsverfahrens notwendig. Nachdem der schriftliche Entwurf der Beurteilung vorliegt,

wird dieser Entwurf den Beschäftigten mündlich erläutert (= Eröffnungsgespräch).

Dieses neue Instrument im Rahmen des Beurteilungsverfahrens dient im Vorfeld der endgültigen Beurteilung dazu, dass sich beide Seiten mit gegebenenfalls unterschiedlichen Einschätzungen von Leistungen auseinander setzen können.

* Es gibt noch keine Dienstvereinbarung für das Führen eines MAVG mit Lehrkräften, die Einführung ist aber geplant. Mit Ihrem nicht-pädagogischen und sonstigen pädagogischen Personal müssen Sie aber schon jetzt ein MAVG führen.

Beurteilungsgespräch	MAVG
Bewertung von Verhalten, Leistung und Potenzialen anhand vorgegebener Kriterien durch die/den Vorgesetzten	Gemeinsame Analyse von Arbeitsergebnissen und -prozessen aus verschiedenen Perspektiven
Primär einseitige Beurteilung	Reversibles Feedback
Stärker vergangenheitsorientiert	Stärker zukunftsorientiert
Ergebnis: Einstufung der Leistung auf Rangskala	Ergebnis: Zielvereinbarung mit beidseitiger Verbindlichkeit
Entscheidungsgrundlage für personalentwicklerische und/oder personalrechtliche Anlässe und Konsequenzen Hinweis auf Leistungsschwächen und Anleitung zur Förderung von Leistungen und Befähigung	Förderinstrument
Dokumentation über unzureichende Leistungen geht bis zur nächsten Regelbeurteilung vorübergehend in die Personalakte	Protokoll der Vereinbarungen ist nicht Bestandteil der Personalakte

** In Anlehnung an:
Roediger, H.:
Jahresgespräche:
Verbesserung der
Führungskultur oder
bürokratisches Ritual.
In: Schulmanagement,
5 (2000), Seite 7–12

Tabelle: Unterschiede zwischen Personalbeurteilungsgespräch und MAVG**

Arbeitshilfe 5: Formblatt zur Dokumentation eines Beurteilungsgesprächs (Auszug der elektronischen Fassung)

Leitzeichen der
Schule

Dokumentation eines Beurteilungsgesprächs

Beschäftigungsstelle:

Zu Beurteilende/r:

Beurteilungsgespräch geführt am:

Nach Nr. 6 Absatz 2 der Richtlinien über die Beurteilung der Beschäftigten der Freien und Hansestadt sollen in dem Beurteilungsgespräch mit der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter ihre/seine Leistungen erörtert werden. Sofern Leistungsschwächen oder nachlassende Leistungen vorliegen, ist darauf hinzuweisen. Es sollen Anleitungen zur Förderung von Leistungen und Befähigungen gegeben werden.

Inhalte des Gesprächs

(Im Beurteilungsgespräch sind sowohl positive als auch – wenn vorhanden – verbesserungswürdige Leistungen zu besprechen [Stärken und Schwächen].)

Hinweise zur Förderung der Leistungen und Befähigungen

Arbeitshilfe 6: Planung und Durchführung eines Beurteilungsgesprächs



Vor dem Gespräch

Klärung der eigenen Absichten, Ziele, Motive für das Gespräch

Planung des Gesprächsaufbaus

Reflexion der eigenen Fehlerneigungen in der Beurteilung und in Beurteilungsgesprächen

Selbstkritische Reflexion möglicher eigener Anteile an dem beurteilten Verhalten

Vergewissern der *Beurteilungsgrundlagen*

Vergewissern des *Gesprächskontextes*

- Was will ich erreichen?
- Wie werde ich eröffnen?
- Wie behalte ich „den Faden in der Hand“?
- Wie will ich abschließen?
- Was darf mir auf keinen Fall passieren?
- Worauf will/muss ich achten?
- Wie habe ich bei der Beurteilung meine Fehlerneigungen kontrolliert?
- Wieweit habe ich als Vorgesetzte/r immer durch Klarheit und Verbindlichkeit bei der Auftragsvergabe dazu beigetragen, dass die/der Beurteilte Aufträge auch zuverlässig durchführt?
- Welches waren wesentliche Anforderungen bei den unterrichts- und schulbezogenen Tätigkeiten?
- Welches sind weitere beurteilungsrelevante Gegebenheiten?
- Welche konkreten Verhaltensbeispiele aus welchen Situationen dienen mir als Begründung für die Einstufungen und Bewertungen?
- Was ist meine Rolle in diesem Dienstgespräch?
- Wie balanciere ich das Spannungsverhältnis aus zwischen „Dienstvorgesetzte/r, Vertreter/in der übergeordneten Interessen der Schule“ und „Fürsorgepflicht, Beratung, Entwicklung“?

Während des Gesprächs

- **Anlass und Ziele benennen**, aber auch Themen, Ziele, Wünsche der/des Beurteilten erfragen und eine wertschätzende, akzeptierende Haltung realisieren
- **Würdigung von Stärken und erbrachten Leistungen**, aber auch unterschiedliche Bewertungen aushalten, wo nötig, konfrontieren und klar Stellung beziehen; dabei Bezug nehmen auf gemeinsame und verbindliche Prinzipien, Wertorientierungen und Ethos der Schule
- **Balance herstellen** zwischen „Aufgaben- und Themenorientierung“ und „Orientierung am Gesprächspartner“
- **Bemühen um gemeinsame Sicht der Dinge**
Zu diesem Zweck: Selbsteinschätzung der/des Beurteilten einholen
- **Das Gespräch leiten** durch Zusammenfassen, Zäsuren setzen, Metakommunikation, verdeutlichen von Themen und Themenwechseln
- **Den Gesprächsfaden in der Hand behalten**
- **Offene Fragen stellen**, in beratungs- und entwicklungsorientierten Phasen des Gesprächs **aktiv zuhören**
- Den Gesprächsabschluss explizit **einleiten**
- Das Gespräch mit **Ergebnissicherung** und **Vereinbarungen** zu nächsten Handlungsschritten beenden

5. Erst- und Zweitbeurteilung in Schulen

Die Zuständigkeit für die Erst- und Zweitbeurteilung ist in den Richtlinien selbst geregelt. Für die Beurteilung von **Lehrkräften und Schulleitungspersonal** greifen unterschiedliche Beurteilungszuständigkeiten.

Die Zuständigkeit für die Erst- und Zweitbeurteilung von **Lehrkräften** soll regelhaft in den Schulen bleiben. Die Schulleiterin/Der Schulleiter delegiert die Erstbeurteilung für Kolleginnen und Kollegen an Gymnasien, Gesamtschulen und Beruflichen Schulen an die internen Leitungskräfte im Sinne von § 96 Schulgesetz. In den GHR- und Sonderschulen kann die Erstbeurteilung an herausgehobene Lehrkräfte auf schulgenauen Beförderungsstellen, auf die die Schulleitung ihre Aufgaben übertragen hat, delegiert werden.

In GHR-Schulen, in denen die Erstbeurteilung nicht delegiert werden kann (weil z. B. die Position der Stellvertretung längerfristig nicht besetzt und die Delegation von Leitungsaufgaben noch nicht möglich ist), ist die Schulleiterin/der Schulleiter gefordert, die Erstbeurteilung zu übernehmen. In diesen Fällen muss die zuständige Schulaufsichtsbeamtin/der zuständige Schulaufsichtsbeamte die Zweitbeurteilung übernehmen.

Für die Erstbeurteilung von **Schulleitungspersonal** im Sinne von § 96 HmbSG ist die Schulleiterin/der Schulleiter zuständig. Die Zweitbeurteilung übernimmt die zuständige Schulaufsichtsbeamtin/der zuständige Schulaufsichtsbeamte.

Stellvertreter/-innen der Schulleitung können die Erstbeurteilung von Funktionskräften nach § 96 HmbSG nur dann übernehmen, wenn sie die Schulleitung vertreten. * Bezogen auf Regelbeurteilungen wird dieser Fall nur bei längerfristig andauernden Vertretungen relevant werden. Von größerer Bedeutung könnte dieser Fall bei kurzfristig zu erstellenden Anlassbeurteilungen sein.

Die Aufgaben und Pflichten von Erst- und Zweitbeurteilern bzw. -beurteilerinnen im Zusammenhang mit der Erstellung von Beurteilungen sind in zwei Checklisten zusammengestellt worden, die Ihnen einen schnellen Überblick ermöglichen sollen.

Hat eine Schulleiterin/ein Schulleiter in einer GHR- oder Sonderschule Teile ihrer Aufgaben auf herausgehobene Lehrkräfte im Kollegium delegiert (z. B. in den Sonderschulen auf Inhaber/-innen schulgenauer A 14-Beförderungs-

stellen für die Koordination bestimmter Aufgaben), dann kann sie/er **auch** die Erstbeurteilung auf diese Kolleginnen/Kollegen delegieren.** Dies muss aber entweder in der Stellenausschreibung deutlich gemacht oder schriftlich dokumentiert werden. In den GHR-Schulen könnten Schulleitungen zukünftig A 13-Beförderungsstellen für die Delegation ihrer Aufgaben nutzen.

Alle Lehrerinnen und Lehrer haben einen Anspruch darauf, zu wissen, welche Erstbeurteilerin bzw. welcher Erstbeurteiler für sie zuständig ist. Die Zuordnung von **allen** Beurteilten (auch den über 55-jährigen Beschäftigten für den Fall von Anlassbeurteilungen) zu den Beurteilerinnen bzw. Beurteilern verlangt „Fingerspitzengefühl“ von der Schulleitung und muss für alle Beteiligten transparent gemacht werden. Die Zuordnung kann z. B. über Fächer/Abteilungen oder nach Personen erfolgen. Entscheidend sollte sein, dass schulintern eine möglichst hohe Akzeptanz erzielt wird.

Die Übernahme von Beurteilungen erfordert, dass die Leistungen der zu beurteilenden Lehrerinnen und Lehrer regelmäßig beobachtet werden. Dies ist die Voraussetzung dafür, dass Sie als Erst- oder Zweitbeurteiler/-in zu einer eigenen wertenden Erkenntnis kommen können. Einen Vorschlag, wie eine Hospitation für Beurteiler/-innen und Beurteilte zu einem konstruktiven Feedback führen kann, finden Sie in Kapitel 6.



* Darunter fallen i. d. R. keine reinen Abwesenheitsvertretungen z. B. bei Fortbildungen oder bei Dienstfahrten.

** Die Möglichkeit zur Übertragung von Vorgesetztenaufgaben ist in Nr. 3.2 Abs. 2 der Richtlinie BeurRL-Lehrkräfte festgehalten. Die Formulierung, dass auf Lehrkräfte zugleich Vorgesetztenaufgaben i. S. v. § 89 Abs. 2 HmbSG übertragen worden sind, schließt die tatsächliche Übertragung der Aufgaben, die in § 89 Abs. 1, S. 3 HmbSG geregelt ist, mit ein.

Arbeitshilfe 7: Checkliste für Erstbeurteilerinnen und Erstbeurteiler für die Erstellung einer Beurteilung



Diese Checkliste soll Ihnen als Vorgesetzter/Vorgesetztem eine schnelle Übersicht über die notwendigen Schritte auf dem Weg zu einer Beurteilung geben.

Aufgaben und Anforderungen des Arbeitsplatzes beschreiben

Beschreiben Sie die Aufgaben der/des zu Beurteilenden und die sich daraus ergebenden Anforderungen; nutzen Sie hierfür Arbeitshilfen und mögliche Ergebnisse von Beurteilungskonferenzen (vgl. hierzu Arbeitshilfe 1 und Kapitel 8).

Klären Sie nach Möglichkeit mit Ihrer Mitarbeiterin/Ihrem Mitarbeiter gemeinsam, ob die von Ihnen vorgenommenen Gewichtungen auch den tatsächlichen Aufgaben entsprechen.

Leistungsverhalten der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter regelmäßig reflektieren

Damit Sie Ihre Bewertung überprüfen und begründen können, empfehlen wir, dass Sie regelmäßig die Leistungen Ihrer Mitarbeiterin/Ihres Mitarbeiters für sich reflektieren. Sie können konkrete Beobachtungen auch dokumentieren (vgl. hierzu Arbeitshilfe 4).

Die Beurteilung von unterrichtsbezogenen Tätigkeiten wird nicht ohne Hospitation möglich sein. Planen Sie die Hospitationen für die Lehrkräfte, die Sie beurteilen müssen, langfristig und regelmäßig ein.

Beurteilungsgespräch führen

Spätestens ein Jahr vor der nächsten Regelbeurteilung müssen Sie das verpflichtend vorgesehene Beurteilungsgespräch führen. In diesem leistungsbezogenen Personalgespräch müssen Sie Ihre Erwartungen an Ihre Mitarbeiterin/Ihren Mitarbeiter, Stärken sowie Entwicklungsbedarfe verdeutlichen.

Das Beurteilungsgespräch ist auf jeden Fall zu dokumentieren, wenn Leistungsschwächen oder nachlassende Leistungen erläutert werden. Wir empfehlen hierfür Arbeitshilfe 5 einzusetzen. Wird im Verlauf des Beurteilungsgesprächs erläutert, dass Leistungen unzureichend sind, geht das Formblatt übergangsweise in die Personalakte. Das Formblatt verbleibt aber *nicht* abschließend in der Personalakte, sondern

wird vernichtet, sobald die Regelbeurteilung erstellt worden ist.

Beurteilungsentwurf erstellen und eröffnen

Beachten Sie, welchen der *drei* gültigen Beurteilungsvordrucke Sie für Ihre Beurteilung verwenden müssen.

Erstellen Sie einen Beurteilungsentwurf. Anschließend bitten Sie die Zweitbeurteilerin/den Zweitbeurteiler ihre/seine formulierte Stellungnahme hinzuzufügen. Fordern Sie gegebenenfalls einen Beurteilungsbeitrag (Nr. 3.7 BeurRL-Lehrkräfte) an und beziehen Sie diesen ein!

Händigen Sie der/dem Beschäftigten den Beurteilungsentwurf aus und vereinbaren Sie einen Gesprächstermin nach einer Frist von mindestens zwei Arbeitstagen.

Besprechen Sie mit der/dem Beschäftigten den Entwurf der Beurteilung (= Eröffnungsgespräch) und erläutern Sie Ihre Bewertung anhand von Beispielen. Die/Der Beschäftigte kann Fragen zur Bewertung stellen und ihre/seine Sichtweise einbringen. Bei einer widersprüchlichen Einschätzung muss die Zweitbeurteilerin/der Zweitbeurteiler ihre/seine Position selbst vertreten.

Endgültige Beurteilung zur Kenntnis nehmen

Erstellen Sie die Endfassung der Beurteilung unmittelbar nach Eröffnungsgespräch und geben Sie diese der/dem zu Beurteilenden *zur Kenntnis*. Die Kenntnisnahme der Beurteilung per Unterschrift bedeutet nicht, dass dem Inhalt zugestimmt wird. Schicken Sie die von allen unterschriebene Beurteilung an das zuständige Personal-sachgebiet. Der/Die Beschäftigte erhält auf Wunsch eine Kopie.

Die/Der Beschäftigte hat immer das Recht, eine schriftliche Stellungnahme abzugeben, wenn die Inhalte der Beurteilung nicht mit der eigenen Wahrnehmung übereinstimmen. Die Stellungnahme geht in die Personalakte.

Arbeitshilfe 8: Checkliste für Zweitbeurteilerinnen und Zweitbeurteiler

Diese Checkliste erläutert Ihre Rolle als Zweitbeurteilerin/Zweitbeurteiler im Beurteilungsprozess:

Delegation der Erstbeurteilung

Delegieren Sie die Erstbeurteilung an Kolleginnen/Kollegen mit Vorgesetztenfunktion. Bis auf die Grund-, Haupt- und Realschulen verfügen alle Schulen bereits über ein so genanntes Mittelmanagement. Als Schulleiterin/Schulleiter können Sie die Erstbeurteilung an die Stellvertretungen, Abteilungsleitungen, Koordinatorinnen/Koordinatoren und didaktische Leitungen delegieren. Darüber hinaus können Sie A 14-Lehrkräfte einbeziehen, auf die Sie Vorgesetztenaufgaben übertragen haben. In den Grund-, Haupt- und Realschulen ist es notwendig, dass Sie die Erstbeurteilung an Ihre Stellvertretung delegieren. Zukünftig wird es außerdem möglich sein, im Zuge der Beförderungen von Lehrkräften auf A 13-Stellen auch Vorgesetztenaufgaben zu übertragen. In diesem Fall können auch Erstbeurteilungen an diese Kolleginnen/Kollegen delegiert werden.

Transparenz für die Zuständigkeit von Beurteilungen herstellen

Erarbeiten Sie für Ihre Schule eine klare Zuständigkeit für Beurteilungen. Es muss eine strukturierte Zuordnung von Beurteilerinnen/Beurteilern und zu Beurteilten erfolgen.

Verteilen Sie die Zuständigkeit für die Erstbeurteilung mit großer Sorgfalt, um Konflikte im Vorfeld zu vermeiden. Überlegen Sie, ob eine fächerbezogene, abteilungsbezogene oder personenbezogene Aufteilung für Ihre Schule am besten ist.

Durchführung von Beurteilungskonferenzen

Ihre Aufgabe als Zweitbeurteilerin/Zweitbeurteiler ist es, innerhalb Ihres Zuständigkeitsbereiches die Verwendung möglichst gleicher Bewertungsmaßstäbe bei Beurteilungen sicherzustellen. Sie organisieren und leiten jährlich die dafür notwendigen Beurteilungskonferenzen (vgl. Kapitel 8). Sie tragen dafür Sorge, dass die Ihnen unterstellten Erstbeurteilerinnen und Erstbeurteiler ihre Beurteilungsgespräche

fristgerecht führen und die Beurteilungen fristgerecht erstellen.

Vergleichen Sie die Bewertungsmaßstäbe

Überprüfen Sie, ob die Bewertungsmaßstäbe in Beurteilungen von allen Erstbeurteilerinnen und Erstbeurteilern korrekt angewendet worden sind.

Zweitbeurteilung erstellen

Überprüfen Sie, ob die Beurteilungsvordrucke vollständig und korrekt ausgefüllt worden sind. Wenn Ihnen formale Fehler auffallen, weisen Sie Ihre Erstbeurteilerin/Ihren Erstbeurteiler darauf hin und bitten Sie um eine Korrektur.

Erstellen Sie Ihre Zweitbeurteilung als eine frei formulierte Stellungnahme unabhängig von der Erstbeurteilung. Sofern Erst- und Zweitbeurteilung wesentlich voneinander abweichen, besprechen Sie die Differenzen mit der Erstbeurteilerin/dem Erstbeurteiler.

Bleiben die Differenzen bei der Beurteilung bestehen, dann müssen Sie Ihren Standpunkt als Zweitbeurteilerin/Zweitbeurteiler im Gespräch zur Eröffnung der Beurteilung selbst vertreten.



6. Stolpern Sie nicht! Vorsicht: Vorurteile – Hinweise auf mögliche Beurteilungsfehler

Beurteilungen haben durch die Beurteilerin/ den Beurteiler immer auch eine subjektive Komponente. Gleichzeitig ist es Ziel des Beurteilungssystems, möglichst objektiv zu beurteilen. Doch trotz noch so großer Sorgfalt sind Verzerrungen nicht auszuschließen. Denn unsere persönlichen Wertbilder nehmen Einfluss auf die Beobachtung, Interpretation und Bewertung des Verhaltens, das wir bei anderen erleben. Zumeist ist uns dies in der konkreten Situation nicht bewusst. Erst durch ein genaueres Hinschauen kann sich zeigen, dass unsere Bewertungen eventuell mehr mit unseren eigenen Erwartungen an eine ideale Mitarbeiterin, einen idealen Mitarbeiter zu tun haben als mit den tatsächlichen Leistungen der oder des Beurteilten. Hier kommen verschiedene Effekte zum Tragen, die immer wieder bei Beurteilungen beobachtet werden. Um diese „Stolpersteine“ zu vermeiden, ist es gut, sie zu kennen:

- **Milde-Effekt:** Die Angewohnheit, zu günstig zu beurteilen (beispielsweise bei Personen, zu denen Sie als Beurteilerin/Beurteiler eine gute persönliche Beziehung haben; oder weil es Ihnen allgemein schwer fällt, Kritik zu formulieren).
- **Strenge-Effekt:** Die Neigung, zu streng zu urteilen (beispielsweise weil die eigenen Maßstäbe zu hoch gesteckt sind).
- **Zentrale Tendenz:** Vermeiden von Extrembeurteilungen, Tendenz zu unverbindlichen, profillosen Feststellungen (beispielsweise weil Sie sich scheuen, eine eindeutige Stellungnahme zu formulieren).
- **Halo- oder Hof-Effekt:** Beeinflussung der Beurteilung von Einzelmerkmalen durch den Gesamteindruck (beispielsweise durch Sympathie oder Antipathie) oder andere Teileindrücke. Dieser Effekt tritt besonders dann auf, wenn Eigenschaften beurteilt werden sollen, die
 - nur schwer zu beobachten sind
 - nicht präzise definiert beziehungsweise nicht operationalisiert sind
 - eine hohe moralische Bewertung haben.
- **Aktualitätseffekt:** Was man zuletzt mit der beurteilten Person erlebt hat, beeinflusst vor allem die Beurteilung.
- **Kontrastfehler:** Die Beurteilerin/Der Beurteiler neigt dazu, der zu beurteilenden Person der eigenen Wesensart kontrastierende Merkmale oder gegenteilige Ausprägungsgrade der gleichen Merkmale zuzuschreiben (zum Beispiel: Der penible Ordnungsmensch misstraut möglicherweise der Ordnungsliebe seiner Mitmenschen und beurteilt sie entsprechend skeptisch).
- **Fehler der gleichen Art:** Die Beurteilerin/Der Beurteiler nimmt an, die zu beurteilenden Personen müssten genauso geartet sein wie sie/er selbst.
- **Unterschiedliche Bewertung von Frauen und Männern:** Auch unsere Vorstellungen von Eigenschaften, die wir Frauen und Männern zuschreiben, können unsere Beurteilung beeinflussen. Wir erwarten ein bestimmtes Verhalten aufgrund des Geschlechts, unabhängig davon, ob die Person diesem Rollenklischee entspricht oder nicht. Mit diesen Bildern verbinden wir oftmals ein System von Höherbewertung beziehungsweise Abwertung von Fähigkeiten und Leistungen. Die folgenden plakativen Beispiele sollen diesen Effekt verdeutlichen:
 - So empfinden wir das Konfliktverhalten von Frauen als konsensorientiert, das von Männern als durchsetzungsorientiert. Letzteres wird oft höher bewertet.
 - Selbst widersprüchliche Auslegungen sind möglich: Ein Mann, der sich einfühlend verhält, kann als zu weich empfunden werden. Es ist aber auch möglich, dass wir diese Verhaltensweise bei einem Mann besonders positiv bewerten, weil sie Männern traditionell eher nicht zugeschrieben wird.
 - Untersuchungen legen den Schluss nahe, dass Teilzeitbeschäftigte häufig schlechter beurteilt werden als Vollzeitbeschäftigte. Unsere Erwartung ist, dass Frauen ihr berufliches Engagement und ihr Aufstiegsinteresse zugunsten ihrer Familie reduzieren. Die ihnen zugeschriebenen Verhaltensweisen – geringere zeitliche Flexibilität, eingeschränkte Möglichkeiten, Überstunden/Mehrarbeit zu machen etc. – können dazu führen, dass wir ihre Arbeitsleistung schlechter bewerten als die von Vollzeitkräften. Dabei ist vielfach nachgewiesen worden, dass Teilzeitbeschäftigte durch eine gute Selbstorganisation und eine

hohe Konzentration auch bei größerem Arbeitsanfall effektiver arbeiten als ihre in Vollzeit arbeitenden Kolleginnen und Kollegen. Die Reihe der Beispiele könnte weiter fortgesetzt werden. Doch schon diese wenigen geben einen Eindruck davon, wie stark Leitbilder, die wir in uns tragen, eine Beurteilung beeinflussen können.

Wie umgehen Sie die Stolpersteine? Sie als Beurteilerin/Beurteiler können viel dafür tun, Ihrem Ziel einer möglichst objektiven Beurteilung nahe zu kommen. Ihre Bereitschaft zur Selbstreflexion und zur Kommunikation mit den zu beurteilenden Beschäftigten hilft Ihnen dabei.

- Seien Sie sensibel für besonders diskriminierungsanfällige Kriterien. Kriterien wie Belastbarkeit, Wertschätzung, Einfühlsamkeit oder Konfliktverhalten können zu nachteiligen Bewertungen sowohl von Männern als auch von Frauen führen, sofern Sie sich bei der Beurteilung nicht eng an dem beobachtbaren Arbeitsverhalten und an den Beschreibungen der Kriterien orientieren.
- Eine Methode, wie Sie diesen Fehler vermeiden können, ist die so genannte „Umkehrmethode“, bei der Sie sich zur Selbstkontrolle fragen, wie Sie das gleiche Verhalten beurteilen würden, wenn es sich statt um eine zu beurteilende Frau um einen zu beurteilenden Mann handelte beziehungsweise umgekehrt.
- Wenn Sie sich regelmäßig Notizen über Ihre Eindrücke zu Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern machen (nicht zugänglich für Dritte aufzubewahren!), verringern Sie den Effekt, dass einschneidende positive und negative Beobachtungen das Gesamtbild verwischen.
- Hilfreich ist darüber hinaus, sensibel mit der Beobachtung von Arbeitsverhalten umzugehen. Sie sollten Beobachtung und Bewertung sorgfältig voneinander trennen. Beobachten Sie Ihre Mitarbeiterin/Ihren Mitarbeiter kontinuierlich, über einen längeren Zeitraum hinweg (vgl. hierzu *Arbeitshilfe 4*). Erstellen Sie die Beurteilung aufgrund vielfältiger Eindrücke. Sie minimieren damit auch die Gefahr, bei Erinnerungslücken auf Vorurteile „zurückzugreifen“.
- Kriterien wie die fachliche und fachübergreifende Weiterentwicklung sollten Sie daraufhin prüfen, ob sie Teilzeitkräfte benachteiligen.

Auch die Arbeitsmenge, die eine Teilzeitkraft erledigt, darf nur mit Bezug auf die geringeren Arbeitszeiten bewertet werden.

- Fragen Sie sich, ob Sie das Verhalten der zu beurteilenden Person umfassend wahrgenommen haben, das heißt auch mit den Facetten, die gängigen Verhaltenserwartungen entgegenstehen.
- Bedenken Sie in der Beurteilung das unterschiedliche Präsentationsverhalten und die Selbstdarstellung von Menschen.

Die Liste möglicher „Stolpersteine“ ist damit nicht abschließend beschrieben, aber sicherlich vermittelt sie einen Eindruck davon, welche Einflussmöglichkeiten diese auf Sie als Führungskraft haben.

7. Informationsquellen für Beurteilungen in Schulen



Bei der Beurteilung von Lehrerinnen und Lehrern kann wie bisher auf unterschiedliche Informationsquellen und Erkenntnisse zurückgegriffen werden. In Ihrer Schule müssen Sie sich als Erst- und Zweitbeurteilerinnen/-beurteiler im Rahmen einer Beurteilungskonferenz verbindlich auf Informationsquellen einigen. Im Folgenden sind mögliche Informationsquellen für Beurteilungen exemplarisch zusammengestellt:

■ Unterrichtshospitationen (siehe Kasten unten: „Die Beurteilung von Lehrkräften als Beratung von Lehrkräften“).

Unterricht ist das Kerngeschäft von Schule und zentrales Element im beruflichen Selbstverständnis von Lehrkräften. Die Bewertung der unterrichtlichen Qualität einer Lehrkraft sollte deshalb mit besonderer Sorgfalt erfolgen.

Hilfreich sind dabei

- geklärte Qualitätsstandards für „guten Unterricht“ in der Einzelschule
- regelmäßige Zusammenarbeit und regelmäßiger Austausch zwischen den Lehrerinnen und Lehrern zu didaktischen und methodischen Fragen
- keine einmaligen, sondern mehrere (über den Zeitraum von vier Jahren) systematisch

geplante Hospitationen, die verschiedene Facetten im unterrichtlichen Verhalten der beurteilten Lehrkraft sichtbar machen.

- **Einsicht in Klassenarbeiten und -bücher**
- **Halbjahresplanungen und Jahresplanungen**
- **Einzelgespräche mit der/dem Beurteilten**
Es ist zu empfehlen, dass Sie als Erstbeurteilerin/Erstbeurteiler den persönlichen Kontakt zu der/dem Beurteilten suchen.
- **Kenntnisse über die Arbeit in schulinternen Arbeitsgruppen/der Schulentwicklung**
- **Mitarbeit in Konferenzen**
- **Erkenntnisse aus kooperativer Arbeit/Teamarbeit/fachschaftlicher Verantwortung.**

Die Aufzählung ist nicht abschließend. Wenn Sie in Ihrer Schule weitere beziehungsweise andere Informationsquellen für Beurteilungen nutzen möchten, können Sie dies natürlich tun. Die Dokumentation der Informationsquellen soll für die zu Beurteilenden transparent machen, worauf Sie Ihre Beurteilung stützen.

Bitte berücksichtigen Sie nur die Informationsquellen, die für Sie eine Grundlage für den Erwerb Ihrer persönlichen Erkenntnisse darstellen.

* Kempfert, G.:
Lehrerbeurteilung
als Lehrerberatung.
In: Journal für
Schulentwicklung,
1 (1999), Innsbruck,
StudienVerlag 1999,
Seite 46 ff.

** Anregungen dazu
finden sich zum
Beispiel bei
Kempfert, a.a.O.,
Seite 50 ff.

Die Beurteilung von Lehrkräften als Beratung von Lehrkräften

Erst- und Zweitbeurteilerinnen/-beurteiler geraten in ein bisweilen schwierig auszubalancierendes Spannungsverhältnis zwischen „Beurteilen/Bewerten“ und „Beraten/Fördern/Entwickeln“. Eine Möglichkeit, das Dilemma zu entspannen, sind Feedback-Besuche*.

Unterrichtshospitation als Feedbackbesuch läuft in *drei Schritten* ab:

1. In einer *Vorbesprechung* zwischen Erstbeurteilerin/Erstbeurteiler und Lehrkraft wird über allgemeine und pädagogische Themen miteinander geredet. Es werden Termine für den Unterrichtsbesuch und die Nachbesprechung vereinbart. Die Lehrerin/Der Lehrer gibt dann an, worauf bei der Hospitation geachtet werden soll. Wichtig ist die Konzentration auf einen Beobachtungsschwerpunkt. Die Erfahrung zeigt, dass Lehrkräfte ihre Achillesferse kennen und sie zum Gegenstand der Feedback- und beratungsorientierten Unterrichtsbeobachtung durch Erstbeurteiler/Erstbeurteilerinnen und ggf. auch Zweitbeurteiler/Zweitbeurteilerinnen machen.

2. Die *Unterrichtsbeobachtung* wird mit themenadäquaten, maßgeschneiderten Instrumenten durchgeführt**.
3. Unmittelbar nach dem Unterrichtsbesuch wird das Protokoll kopiert und der Lehrkraft ausgehändigt, damit sie das Ergebnis in Ruhe anschauen und sich auf die Besprechung vorbereiten kann. Das Protokoll bildet die Grundlage für das *Beratungsgespräch*. In dem Gespräch wird eine gemeinsame Interpretation des beobachteten Geschehens erarbeitet und überlegt, welche Schlussfolgerungen daraus zu ziehen sind. Dies kann einmünden in Zielvereinbarungen (beispielsweise Teilnahme an Fortbildungen). Die zu treffenden Maßnahmen sollten sich an folgenden Kriterien orientieren:
- sie werden in gegenseitigem Einvernehmen ausgehandelt;
 - sie beschränken sich auf das tatsächlich Machbare;
 - sie definieren Gelingensbedingungen, beispielsweise unter den Aspekten Teilzeitarbeit und Familienarbeit;
 - sie werden nach einem vereinbarten Zeitpunkt evaluiert.

8. Beurteilungskonferenzen – eine Aufgabe der Zweitbeurteilerinnen und Zweitbeurteiler

Mehr Transparenz über Bewertungsmaßstäbe und Grundlagen von Beurteilungen.

Beurteilungskonferenzen sind ein zentrales Element der Qualitätssicherung des neuen Beurteilungswesens und hervorgehobener Bestandteil der Richtlinie zur Beurteilung von Lehrkräften. Um eine möglichst große Einheitlichkeit der Beurteilungsmaßstäbe zu erreichen, müssen sich Erst- und Zweitbeurteilerinnen/-beurteiler darüber abstimmen. Mit den Beurteilungskonferenzen wird die Vergleichbarkeit von Beurteilungen, die Transparenz und Annäherung von Maßstäben und damit ein optimaler Einsatz des Beurteilungswesens erst möglich.

Nr. 3.3. Abs. 2 BeurRL-Lehrkräfte bestimmt: „Die Zweitbeurteilerinnen bzw. Zweitbeurteiler sind insbesondere für die Anwendung möglichst gleicher Beurteilungsmaßstäbe verantwortlich. Sie besprechen sich zu diesem Zweck einmal jährlich mit den ihnen unterstellten Erstbeurteilerinnen und Erstbeurteilern. Zusätzlich sollen sich die Zweitbeurteilerinnen bzw. Zweitbeurteiler in einer Behörde auch horizontal abstimmen. Über die Durchführung und Ausgestaltung der horizontalen Abstimmung in ihrem Bereich entscheiden die einzelnen Behörden.“

Aus dem Wortlaut der Richtlinie ergibt sich, dass es den Zweitbeurteilerinnen/Zweitbeurteilern **nicht** freisteht, ob sie eine Beurteilungskonferenz durchführen – sie müssen dies tun.

In der Einführungsphase gilt folgendes Verfahren:

- Vor dem offiziellen Starttermin des neuen Beurteilungswesens sind in jeder Schule mindestens eine Zweitbeurteilerin/ein Zweitbeurteiler und eine Erstbeurteilerin/ein Erstbeurteiler geschult. Diese Schulungen werden in Anlehnung an die Dezernate organisiert und von den zuständigen Schulaufsichten koordiniert.
- Wenn alle Schulleitungen eines Dezernats geschult worden sind, wird die zuständige Schulaufsicht zu einer Beurteilungskonferenz mit dem Ziel einladen, dass sich alle Zweitbeurteilerinnen/Zweitbeurteiler auf gemeinsame Bewertungsmaßstäbe verständigen.

- Für die Folgejahre entwickeln Schulen und Aufsicht gemeinsam eine Struktur für die Durchführung von Beurteilungskonferenzen, die sich sowohl für kleine als auch für große Schulverbünde als am praktikabelsten darstellt.
- Die Materialien und Arbeitshilfen, die in der BBS zur Durchführung von Beurteilungskonferenzen erarbeitet worden sind, werden spätestens im Rahmen der ersten Beurteilungskonferenz ausgehändigt.

Erst- und Zweitbeurteilerinnen/-beurteiler: eine Person – zwei Rollen

Nur Führungskräfte, die auf der untersten Führungsebene in der Schule agieren, sind reine Erstbeurteilerinnen/Erstbeurteiler. Mit der Beurteilung der ihnen zugeordneten Lehrkräfte haben sie ihre Aufgaben im Rahmen des neuen Beurteilungswesens erfüllt. Im Unterschied dazu hat die nächsthöhere Führungsebene eine Doppelrolle inne und ist immer Erst- und Zweitbeurteilerin/-beurteiler in einer Person. Dies gilt für alle Schulen, die ab der Ebene der Stellvertretung über ein Mittelmanagement verfügen.

Ziel der internen Zuständigkeit für Erst- und Zweitbeurteilung ist es, dass die Beurteilung in der Schule verbleibt.

Aufgaben und Inhalte von Beurteilungskonferenzen

Die verschiedenen Aufgaben von Beurteilungskonferenzen im ersten Jahr und in den Folgejahren sind hier im Überblick dargestellt. Dabei zeigt sich, wie sich Aufgaben nach der Einführung verändern.

1. Aufgabenbeschreibung und Anforderungsprofile für Lehrkräfte erarbeiten

Mit der Arbeitshilfe 1 in dieser Broschüre wird ein Vorschlag für eine Musteraufgabenbeschreibung mit Anforderungsprofil von Lehrkräften unterbreitet. Im Rahmen der Beurteilungskonferenz ist es notwendig, die Musterbeschreibung Ihren schulspezifischen Bedingungen anzupassen. Hier ist zum Beispiel zu überlegen, welche Projekte für die Schule so relevant sind, dass sie Teil der Aufgabenbeschreibung und damit Gegenstand der Beurteilung sein müssen. Verständigen Sie sich darüber, dass die gemeinsam erarbeitete Aufgabenbeschreibung mit Anforderungsprofil die Grundlage für Beurteilungen in Ihrer Schule darstellt.



2. Festlegen von besonders wichtigen Kriterien

Auf der Grundlage des Anforderungsprofils müssen die Kriterien der Beurteilungsvordrucke einzeln gewichtet und folgenden beiden Typisierungen zugeordnet werden:

- besonders wichtig
- selbstverständlich.

Sie wägen gemeinsam ab, wie das Kriterium jeweils einzustufen ist. Im Folgejahr gilt es zu überprüfen, ob sich die Gewichtung als stimmig erwiesen hat oder einer Anpassung bedarf.

3. Maßstabsfindung

Im Verlauf der ersten Beurteilungskonferenz ist es notwendig, sich über einen Bewertungsmaßstab für die Beurteilung zu verständigen: Was muss eine Beschäftigte/ein Beschäftigter leisten, um eine Anforderung „in vollem Umfang“ zu erfüllen?

Es ist wichtig, dass sich Erst- und Zweitbeurteilerinnen/-beurteiler in den Beurteilungskonferenzen auf zentrale Bewertungskriterien für die jeweiligen Funktionsgruppen einigen, sie dokumentieren und anschließend anwenden.

In den Schulungen zum Einsatz des neuen Beurteilungswesens, an denen Sie teilnehmen werden, lernen Sie ein Trainingsprofil kennen, das die Relevanz der Bewertungsmaßstäbe verdeutlicht. Bei Beurteilungskonferenzen hat sich die folgende Methode zur Verständigung über Bewertungsmaßstäbe bewährt:

Wählen Sie erst eine zentrale Aufgabe aus, die die Beschäftigten einer Funktionsgruppe erfüllen, danach ein Kriterium, das Sie als „besonders wichtig“ gewertet haben.

Bitten Sie alle Erstbeurteilerinnen/Erstbeurteiler, sich vorzubereiten und ein Beispiel für jede Bewertung der sechsstufigen Skala zu entwickeln.

Alle Beteiligten überlegen vorab, unter welchen Bedingungen sie die Arbeitsleistung einer fiktiven Lehrkraft mit „Entspricht nicht den Anforderungen“; „Entspricht den Anforderungen mit Einschränkungen“ etc. beurteilen werden. Die Beispiele sollen auf Karten dokumentiert, zur Beurteilungskonferenz mitgebracht und dort in Arbeitsgruppen vorgestellt und diskutiert werden.

Diese Diskussion ist die zentrale Grundlage der Verständigung über Bewertungsmaßstäbe.

4. Maßstabskorrektur

Im folgenden Jahr steht der Maßstabsvergleich anhand bereits durchgeführter Beurteilungen im Mittelpunkt der Beurteilungskonferenz. Die Zweitbeurteilerin/Der Zweitbeurteiler muss sich einen Überblick darüber verschaffen, wie die Bewertungsmaßstäbe angewendet worden sind.

Das Ziel bei der Durchführung von Beurteilungskonferenzen sollte sein:
**So viel Abstimmung wie nötig,
so wenig Aufwand wie möglich!**

9. Beurteilung – Beförderung: Laufbahnrechtliche Bezüge

Laufbahnrechtliche Maßnahmen stehen oft im engen Zusammenhang mit dienstlichen Beurteilungen*. Wenn laufbahnrechtliche Maßnahmen zum Tragen kommen, muss in der Regel eine Anlassbeurteilung erstellt werden. Das Personalamt prüft im Einzelfall, ob die Voraussetzungen für die Umsetzung der laufbahnrechtlichen Maßnahme erfüllt sind.

Folgende laufbahnrechtliche Maßnahmen existieren:

- Bewährung in der Probezeit (§ 6 Abs. 1 S. 2 HmbLVO);
- Bewährung zwecks Beförderung (§ 9 Abs. 1 S. 1 HmbLVO);
- Verkürzung der Probezeit (§ 7 Abs. 2 HmbLVO).

In den ergänzenden Hinweisen zum Beurteilungswesen hat das Personalamt im Dezember 2005 ausführlich erläutert, wie sich eine Verknüpfung der Bewertungskategorien der Beurteilung zu den Bewährungsanforderungen im Laufbahnrecht darstellt.

An dieser Stelle wird das Wichtigste kurz zusammengefasst:

Bewährung in der Probezeit liegt in der Regel auch dann vor, wenn in der Gesamtbetrachtung der Beurteilung die Anforderungen nur „mit Einschränkungen“ oder „im Wesentlichen“ erfüllt sind. Die Einschätzung der Beurteilerin/des Beurteilers muss aber die Prognose ergeben, dass bestehende Mängel behoben werden können und damit künftig die vollumfängliche Erfüllung der Anforderungen möglich ist.

Bewährung zwecks Beförderung ist auch dann anzunehmen, wenn in der Gesamtbetrachtung die Anforderungen mindestens „im Wesentlichen“ erfüllt sind. Auch hier gilt, dass die Prognose ei-

ner künftigen Aufgabenerfüllung „in vollem Umfang“ möglich sein muss.

Eine zur *Verkürzung der Probezeit* erforderliche „entsprechende Leistung“ (§ 7 Abs. 2 HmbLVO) ist nur anzunehmen, wenn Anforderungen nach der Gesamtbetrachtung bereits „in vollem Umfang“ erfüllt werden.

Eine bessere Bewertung wird während der Probezeit in aller Regel auch nicht möglich sein.

Entscheidend für die Feststellung der Bewährung ist eine Gesamtbetrachtung, die nicht nur ein „bloßes Aufrechnen“ von weniger guten und besseren Bewertungen sein darf. Entscheidend ist zum Beispiel, wie die für den Arbeitsplatz als besonders wichtig gekennzeichneten Kriterien bewertet worden sind.

Im Rahmen prognostischer Aussagen über die künftige Erfüllung der Anforderungen liegt es auch in der unvermeidbar subjektiven Bewertung der Erstbeurteilerin bzw. des Erstbeurteilers, welches Gewicht den noch festgestellten Verbesserungsbedarfen und den gegebenenfalls über den Anforderungen liegenden Kriterien beigemessen wird.

* Detailliertere Informationen sind in der Broschüre „Beurteilungswesen. Ergänzende Hinweise“, hrsg. vom Personalamt, Dezember 2005, auf Seite 16 ff. zu finden.

Entspricht nicht den Anforderungen	Entspricht den Anforderungen mit Einschränkungen	Entspricht im Wesentlichen den Anforderungen	Entspricht den Anforderungen in vollem Umfang	Übertrifft die Anforderungen	Übertrifft die Anforderungen in besonderem Maße
			Verkürzung Probezeit (§ 7 II HmbLVO)		
		Bewährung Beförderung (9 I 1 HmbLVO)			
	Bewährung Probezeit (§ 6 I 2 HmbLVO)				

Richtlinien

Auf den folgenden Seiten dokumentieren wir die Richtlinien (und Beurteilungsvordrucke), die nach langen Verhandlungen mit den Personalräten für das pädagogische Personal durch Spruch der Einigungsstelle zustande gekommen sind.

Die Richtlinien treten am [01.08.2006](#) in Kraft. Die ersten Anlassbeurteilungen in der neuen Form sind ab dem [01.02.2007](#) zu erstellen. Die ersten Aufforderungen zum Führen eines Beurteilungsgesprächs werden ab dem [01.02.2007](#) versendet. Die ersten schriftlichen Regelbeurteilungen sind in der neuen Form ab dem [01.02.2008](#) anzufertigen.

Richtlinien über die Beurteilung der Lehrkräfte an staatlichen Schulen (BeurtRL-Lehrkräfte vom 29.05.06)

Inhalt

1. Allgemeines

- 1.1 Geltungsbereich
- 1.2 Ziele der Beurteilungen
- 1.3 Elektronische Erstellung von Beurteilungen

2. Beurteilungsarten

3. Gemeinsame Vorschriften

- 3.1 Verwendung von Vordrucken
- 3.2 Erst- und Zweitbeurteilung
- 3.3 Pflichten der Beurteilerinnen bzw. Beurteiler
- 3.4 Beurteilungsverfahren
- 3.5 Beurteilungsmaßstab
- 3.6 Beurteilungszeitraum
- 3.7 Beurteilungsbeitrag
- 3.8 Abgeordnete Beschäftigte
- 3.9 Bestätigung der letzten Beurteilung
- 3.10 Unterlassen, Berichtigen und Nachholen von Beurteilungen

4. Regelbeurteilung

- 4.1 Zu beurteilende Beschäftigte
- 4.2 Beurteilungsintervall und Beurteilungsstichtag
- 4.3 Regelbeurteilung bei Beurlaubung, Freistellung und Krankheit

5. Anlassbeurteilung

6. Beurteilungsgespräch

7. Schlussvorschriften

- 7.1 In-Kraft-Treten
- 7.2 Übergangsregelung

1. Allgemeines

1.1 Geltungsbereich

(1) Diese Richtlinien gelten gemäß Nr. 1.1 Abs. 3 Buchstabe c) der Richtlinien über die Beurteilung der Beschäftigten der Freien und Hansestadt Hamburg (BeurtRL-FHH vom 26.05.2004) für alle Lehrerinnen und Lehrer an staatlichen Schulen der FHH einschließlich der Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen in Vorschulklassen, der Schulleiterinnen und Schulleiter sowie der Personen die Funktionen im Sinne von § 96 HmbSG wahrnehmen (Beamtinnen und Beamte, Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer).

(2) Soweit Lehrkräfte auf Grund ihrer Beschäftigung außerhalb von Schulen beurteilt werden, gelten für sie die BeurtRL-FHH vom 26.05.2004. Eine außerschulische Beschäftigung liegt vor, wenn die Lehrkraft im Umfange von mindestens 50 % der individuellen Arbeitszeit außerhalb der Schule eingesetzt wird.

1.2 Ziele der Beurteilungen

(1) Beurteilungen haben das Ziel, ein möglichst objektives und differenziertes Bild der Eignung, Befähigung und fachlichen Leistung der Beschäftigten zu zeichnen. Neben einer aktuellen Leistungsbewertung dienen sie auch einer in die Zukunft gerichteten Befähigungseinschätzung (Potenzialaussage). Beurteilungen sollen insbesondere

- die fachliche Verwendung der Beschäftigten entsprechend ihren Fähigkeiten und sonstigen persönlichen Eigenschaften fördern und damit den Leistungsstandard des pädagogischen Personals an Schulen heben,
- sachgerechte und nachvollziehbare Entscheidungskriterien für Maßnahmen des Personaleinsatzes, der Personalwirtschaft und der Personalentwicklung liefern,
- den Beschäftigten eine realistische Einschätzung ihres Leistungsstandes erleichtern, damit sie erkennen können, in welchen Bereichen sie sich gegebenenfalls verbessern und weiterentwickeln müssen,
- den Beschäftigten zur bestmöglichen Entfaltung ihrer individuellen Fähigkeiten verhelfen und gegebenenfalls ihre Motivation verbessern.

(2) Bei allem Streben nach größtmöglicher Objektivität sind Beurteilungen unvermeidlich durch die subjektiven Sichtweisen der Beurteilerinnen und Beurteiler beeinflusst und enthalten neben tatsächlichen Aussagen auch persönlichkeitsbedingte Werturteile über die Fähigkeiten und Leistungen der Beschäftigten. Die mit der Beurteilung verbundenen Ziele erfordern daher von den Beurteilerinnen und Beurteilern ein hohes Maß an Verantwortungsbewusstsein und Unvoreingenommenheit sowie die ständige Bereitschaft zur Selbstreflexion und zur Kommunikation mit den zu beurteilenden Beschäftigten.

lerinnen und Beurteiler beeinflusst und enthalten neben tatsächlichen Aussagen auch persönlichkeitsbedingte Werturteile über die Fähigkeiten und Leistungen der Beschäftigten. Die mit der Beurteilung verbundenen Ziele erfordern daher von den Beurteilerinnen und Beurteilern ein hohes Maß an Verantwortungsbewusstsein und Unvoreingenommenheit sowie die ständige Bereitschaft zur Selbstreflexion und zur Kommunikation mit den zu beurteilenden Beschäftigten.

1.3 Elektronische Erstellung von Beurteilungen

Beurteilungen enthalten personenbezogene Daten, deren nicht ordnungsgemäße Verwaltung und Verwendung die Betroffene oder den Betroffenen in seiner dienstlichen bzw. gesellschaftlichen Stellung beeinträchtigen kann. Bei der elektronischen Erstellung von Beurteilungen hat die Erstbeurteilerin bzw. der Erstbeurteiler dafür Sorge zu tragen, dass nur sie bzw. er Zugriff auf das elektronische Dokument hat. Ein elektronisch gespeicherter Beurteilungsentwurf ist endgültig zu löschen, sobald der Beurteilungsvorgang mit der Versendung an die Personalabteilung abgeschlossen ist. Eine Kopie der Papierfassung verbleibt bei der zu beurteilenden Person.

2. Beurteilungsarten

(1) Beurteilungsarten sind die Regelbeurteilung (Nr. 4) und die Anlassbeurteilung (Nr. 5).

(2) Keine eigenständigen Beurteilungen im Sinne dieser Richtlinien sind der Beurteilungsbeitrag (Nr. 3.7) und das Beurteilungsgespräch (Nr. 6).

3. Gemeinsame Vorschriften

3.1 Verwendung von Vordrucken

(1) Für Beurteilungen und Beurteilungsbeiträge ist der dafür vorgesehene Vordruck „Beurteilung Lehrkräfte“ bzw. bei Schulleitungspersonal der Vordruck „Beurteilung Schulleitungspersonal“ zu verwenden. Es sind die Kriterien maßgebend, die im Vordruck aufgeführt und in diesem beschrieben sind. Die vorgegebenen Kriterien und ihre Ausprägungen dürfen nicht geändert werden. Ergänzende Bemerkungen sind in dem dafür vorgesehenen Feld ausdrücklich erwünscht.

(2) Es sind grundsätzlich alle Kriterien, die in dem Vordruck vorgesehen sind, zu bewerten. Sofern ausnahmsweise bestimmte Kriterien bei der Erfüllung der konkreten Aufgaben der bzw. des Beschäftigten tatsächlich nicht beobachtet werden können, weil sie auf dem Arbeitsplatz nicht gefordert sind, ist dies in dem für Bemerkungen vorgesehenen Feld zu vermerken und von einer Bewertung abzusehen.

3.2 Erst- und Zweitbeurteilung

(1) Die bzw. der Beschäftigte wird von zwei Beurteilerinnen bzw. Beurteilern unabhängig voneinander beurteilt (Erst- und Zweitbeurteilung). Die Zweitbeurteilerin bzw. der Zweitbeurteiler ist dabei gegenüber der Erstbeurteilerin bzw. dem Erstbeurteiler in Bezug auf die Beurteilung nicht weisungsbefugt. Die Erstbeurteilung umfasst das vollständige Ausfüllen des Vordrucks „Beurteilung Lehrkräfte“ bzw. „Beurteilung Schulleitungspersonal“. Die Zweitbeurteilung besteht in einer frei formulierten Stellungnahme in dem hierfür vorgesehenen Feld des Vordrucks.

(2) Für **Lehrerinnen und Lehrer an Grund-, Haupt-, Real- und Sonderschulen** erfolgt die Erstbeurteilung durch die Schulleiterin oder den Schulleiter, sofern sie oder er keine anderen Mitglieder des Kollegiums für die Erstbeurteilung bestimmt. Die Übertragung der Zuständigkeit zur Erstbeurteilung auf andere Mitglieder des Kollegiums setzt voraus, dass ihnen schulgenau herausgehobene Aufgaben übertragen worden sind und ist nur in dem Umfang zulässig, in dem auf diese Lehrkräfte zugleich Vorgesetztenaufgaben i.S.v. § 89 Abs. 2 HmbSG übertragen worden sind. Im Falle dieser Übertragung der Zuständigkeit für die Erstbeurteilung erfolgt die Zweitbeurteilung durch die Schulleiterin oder den Schulleiter; andernfalls durch die Schulaufsichtsbeamtin oder den Schulaufsichtsbeamten.

Für **Lehrerinnen und Lehrer an Gymnasien, Gesamtschulen und Beruflichen Schulen** erfolgt die Erstbeurteilung durch die Personen, die Funktionsstellen gemäß § 96 Hamburgisches Schulgesetz wahrnehmen. Die Zweitbeurteilung liegt bei der Schulleiterin oder dem Schulleiter.

Die Schulleiterin bzw. der Schulleiter legt fest, für welche Lehrkräfte die Erstbeurteilerin oder der Erstbeurteiler zuständig ist, sofern die Zuständigkeit nicht ausnahmsweise bei ihr bzw. bei ihm liegt. In den letztgenannten Fällen wird die Zweitbeurteilung durch die Schulaufsichtsbeamtin bzw. den Schulaufsichtsbeamten erstellt. Die Erstbeurteilerin bzw. der Erstbeurteiler muss umfassende Kenntnisse über die zu beurteilende Beschäftigte bzw. den zu beurteilen-

den Beschäftigten und ihr bzw. sein Aufgabengebiet besitzen.

Für **Lehrerinnen und Lehrer, die Funktionsstellen gemäß § 96 Hamburgisches Schulgesetz wahrnehmen, bzw. die an GHR-So-Schulen für die Erstbeurteilung von Lehrkräften zuständig sind**, erfolgt die Erstbeurteilung durch die Schulleiterin oder den Schulleiter; die Zweitbeurteilung erfolgt durch die Schulaufsichtsbeamtin oder den Schulaufsichtsbeamten.

Für **Schulleiterinnen und Schulleiter** erfolgt die Erstbeurteilung durch die Schulaufsichtsbeamtin oder den Schulaufsichtsbeamten. Die Zweitbeurteilung liegt bei der Leiterin oder dem Leiter des zuständigen Referats im Amt für Bildung der Behörde für Bildung und Sport.

Personen, die zu der bzw. dem zu Beurteilenden in einem in § 20 des Hamburgischen Verwaltungsverfahrensgesetzes genannten Verhältnis, insbesondere im Sinne des Absatzes 5, stehen (zum Beispiel Angehörige), dürfen nicht Beurteilerinnen bzw. Beurteiler sein. In diesen Fällen bestellt die oder der jeweilige weitere Vorgesetzte eine andere Person zur Beurteilerin bzw. zum Beurteiler.

3.3 Pflichten der Beurteilerinnen bzw. Beurteiler

(1) Jede Beurteilerin bzw. jeder Beurteiler hat die Leistungen der bzw. des zu Beurteilenden fortlaufend sorgfältig zu beobachten.

(2) Die Zweitbeurteilerinnen bzw. Zweitbeurteiler sind insbesondere für die Anwendung möglichst gleicher Beurteilungsmaßstäbe verantwortlich. Sie besprechen sich zu diesem Zweck einmal jährlich mit den ihnen unterstellten Erstbeurteilerinnen und Erstbeurteilern. Zusätzlich sollen sich die Zweitbeurteilerinnen bzw. Zweitbeurteiler in einer Behörde auch horizontal abstimmen. Über die Durchführung und Ausgestaltung der horizontalen Abstimmung in ihrem Bereich entscheidet die Behörde.

3.4 Beurteilungsverfahren

(1) Nach Erstellung eines Beurteilungsentwurfs durch die Erst- und Zweitbeurteilerinnen bzw. -beurteiler ist der Entwurf der bzw. dem Beschäftigten auszuhändigen. Kommen Erst- und Zweitbeurteilerin bzw. -beurteiler zu wesentlich unterschiedlichen Bewertungen, sind diese vor Aushändigung des Beurteilungsentwurfs zu erörtern. Der bzw. dem Beschäftigten ist eine angemessene Frist von mindestens zwei Arbeitstagen einzuräumen, um sich mit dem Inhalt des Entwurfs vertraut zu machen. Im Anschluss daran ist der Entwurf mit der bzw. dem Beschäftigten eingehend zu besprechen. Der Personalrat kann auf Wunsch des bzw. der Be-

schäftigten an dem Gespräch teilnehmen. In diesem Fall muss der Zeitraum zwischen Aushängung des Beurteilungsentwurfs und dessen Besprechung erforderlichenfalls verlängert werden. Das Gespräch führt die zuständige Erstbeurteilerin bzw. der zuständige Erstbeurteiler. Kommt die Zweitbeurteilung zu von der Erstbeurteilung wesentlich abweichenden Ergebnissen, ist die Zweitbeurteilung durch die Zweitbeurteilerin bzw. den Zweitbeurteiler zu vertreten.

(2) Durch die Besprechung des Beurteilungsentwurfs soll die bzw. der Beschäftigte in den Stand versetzt werden, ihren bzw. seinen Leistungsstand in jeder Hinsicht nachvollziehbar zu erkennen. Der Beurteilungsentwurf ist zu vernichten, sobald das Beurteilungsverfahren mit der Aufnahme der Beurteilung in die Personalakte abgeschlossen ist.

(3) In der Regel ist unmittelbar nach der Besprechung des Beurteilungsentwurfs die Endfassung der Erst- und Zweitbeurteilung zu erstellen und der bzw. dem Beschäftigten bekannt zu geben. Die bzw. der Beschäftigte hat die Kenntnisnahme der Beurteilung durch Unterschrift zu bestätigen. Nach der Kenntnisnahme ist die Beurteilung zur Personalakte zu nehmen. Die Möglichkeit, zu der Beurteilung Stellung zu nehmen, bleibt unberührt. Macht der bzw. die Beurteilte von dieser Möglichkeit Gebrauch, so ist die Stellungnahme im Kontext der Beurteilung zur Personalakte hinzuzufügen.

3.5 Beurteilungsmaßstab

(1) Grundlage der Beurteilung ist der in dem Beurteilungsvordruck beschriebene Aufgabenbereich. Für eine Gruppe von Beschäftigten mit gleichen Tätigkeiten müssen sich die Beschreibungen entsprechen.

(2) Die Beurteilung orientiert sich an den Anforderungen, die mit dem konkreten Arbeitsplatz verbunden sind. Die Maßstäblichkeit – auch im Quervergleich – wird deshalb nicht über den Status der Person, sondern über die Wertigkeit des Arbeitsplatzes hergestellt, das heißt, auf das Statusamt oder die tarifliche Eingruppierung der bzw. des Beschäftigten kommt es für die Bewertung anhand der Kriterienliste nicht an. Weicht das Statusamt von der Einstufung des konkreten Dienstpostens ab, so ist dies im Feld „beurteilungsrelevante Besonderheiten“ zu vermerken (diese Fallgestaltung hat lediglich im Beamtenbereich praktische Bedeutung).

(3) Die Beurteilung soll einen aktuellen Leistungsstand unter Berücksichtigung der Entwicklung über den gesamten Beurteilungszeitraum widerspiegeln. Die Beurteilung ist unabhängig von vorangegangenen Beurteilungen zu erstellen.

(4) Bei der Bewertung der fachlichen Leistungen von schwerbehinderten Menschen ist eine etwaige Minderung der Arbeits- und Verwendungsfähigkeit durch ihre Behinderung zu berücksichtigen (§ 13 Absatz 3 HmbLVO bzw. Nr. 9.4 des Senatserlasses zum Schwerbehindertenrecht und zur Schwerbehindertenfürsorge vom 8.11.1990 (MittVw 1990, S. 131)).

3.6 Beurteilungszeitraum

(1) Beurteilungszeitraum ist vorbehaltlich der Regelungen im Absatz 2 der Zeitraum seit der letzten Beurteilung.

(2) Nicht zum Beurteilungszeitraum gehören Zeiten, in denen die Leistungen der bzw. des Beschäftigten – zum Beispiel wegen einer Freistellung oder Beurlaubung – nicht von der Erstbeurteilerin bzw. dem Erstbeurteiler oder von an der Beurteilung mitwirkenden Personen gemäß Nr. 3.7 beobachtet werden konnten.

3.7 Beurteilungsbeitrag

(1) Personen, die zum Zeitpunkt einer Beurteilung nicht die Funktion der Erstbeurteilerin bzw. des Erstbeurteilers wahrnehmen, jedoch im Beurteilungszeitraum Erstbeurteilerin bzw. Erstbeurteiler der bzw. des zu beurteilenden Beschäftigten waren, sollen an einer Beurteilung mitwirken. Sie liefern dazu an die zuständige Erstbeurteilerin bzw. den zuständigen Erstbeurteiler einen Beurteilungsbeitrag auf dem Vordruck „Beurteilung Lehrkräfte“ bzw. „Beurteilung Schulleitungspersonal“.

(2) Von einem Beurteilungsbeitrag soll abgesehen werden, wenn der bzw. die zu beurteilende Beschäftigte unterhältig in einer anderen Schule oder Dienststelle der Behörde für Bildung und Sport vorübergehend für die Dauer eines Schulhalbjahres eingesetzt wurde.

(3) Beurteilungsbeiträge nach Absatz 1 sind als ergänzende Grundlage bei der Beurteilung zu berücksichtigen. Die Beurteilerinnen bzw. Beurteiler sind an die Bewertungen in den Beurteilungsbeiträgen jedoch nicht gebunden.

(4) Beurteilungsbeiträge nach Absatz 1 sind unverzüglich nach Bekanntgabe der Beurteilung (Nr. 3.4 Absatz 3) zu vernichten.

3.8 Abgeordnete Beschäftigte

Für die Beurteilung abgeordneter Beschäftigter ist die Beschäftigungsbehörde zuständig, wenn die Abordnung zum Zeitpunkt der Beurteilung mindestens 6 Monate angedauert hat.

3.9 Bestätigung der letzten Beurteilung

(1) Liegt die letzte Beurteilung nicht länger als ein Jahr zurück, trifft sie noch vollinhaltlich zu und haben sich die im Beurteilungsbogen beschriebenen Aufgaben und Anforderungen nicht

verändert sowie die Beurteilerinnen bzw. die Beurteiler nicht gewechselt, so genügt eine schriftliche Bestätigung der letzten Beurteilung durch Erst- und Zweitbeurteilerin bzw. -beurteiler.

(2) Soweit eine zeitlich frühere Beurteilung nach Maßgabe des Absatzes 1 inhaltlich bestätigt wurde, ist eine nochmalige Bestätigung grundsätzlich nicht zulässig.

3.10 Unterlassen, Berichtigen und Nachholen von Beurteilungen

(1) Von der Abgabe einer Beurteilung kann abgesehen werden, wenn die letzte Beurteilung weniger als 6 Monate zurückliegt und sie den Zweck der an sich fälligen Beurteilung erfüllen kann.

(2) Von der Abgabe einer Beurteilung kann darüber hinaus in begründeten Ausnahmefällen abgesehen werden, wenn die Abgabe einer Beurteilung nicht möglich oder nicht zweckmäßig ist. Dies kann beispielsweise der Fall sein, wenn die Erstbeurteilerin bzw. der Erstbeurteiler längere Zeit abwesend ist oder gegen die zu beurteilende Beamtin bzw. den zu beurteilenden Beamten ein Disziplinarverfahren schwebt. Fällt der Hinderungsgrund weg, ist die Beurteilung unverzüglich nachzuholen.

(3) Ist eine Beurteilung versehentlich unterblieben oder bedarf sie der Berichtigung, so ist sie nachzuholen oder zu berichtigen. Da die Berichtigung Interessen der bzw. des Beurteilten berühren kann, ist vorher eine Besprechung gemäß Nr. 3.4 Absatz 1 durchzuführen.

4. Regelbeurteilung

4.1 Zu beurteilende Beschäftigte

(1) Der Regelbeurteilung unterliegen grundsätzlich alle Beschäftigten, die unter diese Richtlinien fallen und die sich nicht in einer laufbahnrechtlichen oder tarifrechtlichen Probezeit befinden. Hiervon sind ausgenommen Beschäftigte, die das 55. Lebensjahr vollendet haben.

(2) Nach Vollendung des 55. Lebensjahres unterliegen Beschäftigte den Vorschriften über die Regelbeurteilung nur, wenn sie dies beantragen.

(3) Die Behörde für Bildung und Sport kann mit Zustimmung der obersten Dienstbehörde bestimmte Beschäftigtengruppen von der Regelbeurteilung ausnehmen, wenn eine differenzierte Beurteilung aufgrund der Art der Tätigkeit nicht möglich ist.

4.2 Beurteilungsintervall und Beurteilungsstichtag

(1) Regelbeurteilungen sind für alle Beschäftigten vom Tage des Ablaufs der Probezeit an gerechnet alle vier Jahre zu erstellen. Sie sind zeitnah zu dem so errechneten Stichtag abzugeben.

(2) Bei Vorliegen wichtiger dienstlicher Belange kann die Behörde für Bildung und Sport zusammen mit anderen Behörden abweichend von Absatz 1 mit Zustimmung der obersten Dienstbehörde durch Dienstvereinbarung zeitgleiche Regelbeurteilungen für bestimmte Beschäftigtengruppen vorsehen. Beschäftigte, die in eine solche Behörde wechseln, werden zu dem dort geltenden Zeitpunkt nach Satz 1 beurteilt. Verlassen sie die Behörde, kehren sie zum allgemeinen Beurteilungsrythmus zurück.

(3) Die Regelbeurteilung entfällt, wenn sie durch Verschiebung nach Absatz 2 bis zu einem Jahr an die vorhergehende bzw. nächstfolgende Regelbeurteilung herangerückt würde.

4.3 Regelbeurteilung bei Beurlaubung, Freistellung und Krankheit

(1) Ist die bzw. der Beschäftigte am Stichtag für eine Regelbeurteilung beurlaubt, freigestellt (Sabbatjahr) oder seit mehr als einem Jahr dienst- bzw. arbeitsunfähig, so verschiebt sich die nächste Regelbeurteilung auf 6 Monate nach Rückkehr. Die Termine der folgenden Regelbeurteilungen bleiben unverändert.

(2) Nr. 4.2 Absatz 3 gilt entsprechend.

5. Anlassbeurteilung

(1) Die Anlassbeurteilung ist für folgende Anlässe anzufertigen:

- a) Ablauf von Bewährungs- und Probezeiten (zum Beispiel vor einer Anstellung, Beförderung oder Höhergruppierung),
- b) Berufung in das Beamtenverhältnis auf Lebenszeit,
- c) Versetzung, Umsetzung ab einer Dauer von 12 Monaten,
- d) Übernahme von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in das Beamtenverhältnis,
- e) Eintritt in eine Beurlaubung von mindestens 12-monatiger Dauer (zum Beispiel Sonderurlaub, Auslandsschuldienst, Elternzeit) auf Wunsch der oder des zu Beurteilenden,
- f) Wechsel der Erstbeurteilerin oder des Erstbeurteilers (zum Beispiel: Versetzung/Umsetzung der Beurteilerin bzw. des Beurteilers oder Abordnung der bzw. des Beschäftigten für mehr als 6 Monate), wenn die letzte Beurteilung mehr als 6 Monate zurückliegt. Im Falle einer befristeten Umsetzung von weniger als 12 Monaten kann auf eine Beurteilung verzichtet werden, wenn der bzw. die Beschäftigte auf den alten Arbeitsplatz zurückkehrt.

(2) In begründeten Ausnahmefällen wird auf Wunsch der bzw. des Beschäftigten auch aus anderen Gründen eine Anlassbeurteilung abgegeben.

(3) Für Zwecke der Personalplanung oder des Personaleinsatzes, insbesondere bei Bewerbungsverfahren, ist die Erstellung einer Beurteilung zulässig, wenn die letzte Beurteilung mehr als ein Jahr zurückliegt oder jederzeit mit Zustimmung der bzw. des Beschäftigten.

6. Beurteilungsgespräch

(1) Die Erstbeurteilerin bzw. der Erstbeurteiler von Beschäftigten, die der Regelbeurteilung unterliegen, ist verpflichtet, mindestens einmal in dem vierjährigen Beurteilungszeitraum für die Regelbeurteilung ein leistungsbezogenes Personalgespräch mit diesen Beschäftigten zu führen (Beurteilungsgespräch). Das Gespräch muss spätestens ein Jahr vor der nächsten fälligen Regelbeurteilung geführt werden. Im Vordruck „Beurteilung Lehrkräfte“ bzw. „Beurteilung Schulleitungspersonal“ ist zu dokumentieren, wann das Gespräch geführt wurde.

(2) In dem Beurteilungsgespräch sollen mit der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter ihre bzw. seine Leistungen erörtert werden, auf Leistungsschwächen oder Leistungsabfall ist ausdrücklich hinzuweisen. Es sollen Anleitungen zur Förderung der Leistungen und Befähigungen gegeben werden.

(3) Das Beurteilungsgespräch ist schriftlich zu dokumentieren und sowohl von der oder dem Beschäftigten als auch von der Beurteilerin bzw. dem Beurteiler zu unterzeichnen. Die schriftlichen Aufzeichnungen verbleiben bei der Beurteilerin bzw. dem Beurteiler. Sie sind nicht zur Personalakte zu nehmen. Die bzw. der Beschäftigte erhält eine Ausfertigung dieser Aufzeichnungen.

(4) Soweit im Vorfeld einer späteren Anlass- oder Regelbeurteilung die oder der Beschäftigte unzureichende Leistungen zeigt, gelten die Abs. 2 und 3 mit der Maßgabe, dass eine Ausfertigung der schriftlichen Aufzeichnungen an die Personalabteilung zwecks Aufnahme in die Personalakte weiterzuleiten ist.

(5) Schriftliche Aufzeichnungen nach Abs. 3, die sich durch die nachfolgende Beurteilung erledigt haben, sind unverzüglich zu vernichten. Schriftliche Aufzeichnungen nach Absatz 4, die sich durch die nachfolgende Beurteilung erledigt haben, sind nach Maßgabe des Personalaktenrechts zu vernichten.

sind erstmals ab 01.02.2007 vorzunehmen. Zum gleichen Zeitpunkt tritt die Anordnung über die dienstliche Beurteilung der Lehrer im hamburgischen Schuldienst vom 08. Februar 1966 mit den Änderungen vom 20. August 1971 außer Kraft.

7.2 Übergangsregelung

(1) Diese Richtlinien sind von dem in Nr. 7.1 Satz 2 genannten Zeitpunkt an für alle abzugebenden Beurteilungen verbindlich. Das gilt auch, soweit der Beurteilungszeitraum Zeiten vor In-Kraft-Treten dieser Richtlinien umfasst. Wäre der Beurteilungszeitraum nach den Vorschriften dieser Richtlinien länger als 4 Jahre, so beschränkt er sich auf die letzten 4 Jahre.

(2) Sofern die Behörde von der Möglichkeit der Nr. 4.1 Absatz 3 oder der Nr. 4.2 Absatz 2 Gebrauch machen will und dies der obersten Dienstbehörde anzeigt, kann bis zur Entscheidung der obersten Dienstbehörde von an sich fälligen Regelbeurteilungen abgesehen werden.

(3) Für Regelbeurteilungen, die binnen eines Jahres nach In-Kraft-Treten dieser Richtlinien zu erstellen wären, wird der Stichtag nach Nr. 4.2 Abs. 1 um ein Jahr hinausgeschoben, um die Durchführung eines Beurteilungsgesprächs im Rahmen der einjährigen Mindestfrist der Nr. 6.1 zu gewährleisten. Die folgenden Beurteilungsintervalle (Nr. 4.2 Abs. 1 Satz 1) richten sich nach dem hinausgeschobenen Stichtag.

7. Schlussvorschriften

7.1 In-Kraft-Treten

Diese Richtlinien treten am 01.08.2006 in Kraft. Beurteilungen nach diesen Richtlinien

Beurteilungsvordruck: Lehrkräfte

Im Folgenden finden Sie den Beurteilungsvordruck für Lehrkräfte. Auf der gegenüberliegenden Seite finden Sie Erläuterungen und Verhaltensbeispiele zum Ausfüllen des Vordrucks. Die Beispiele für die Kriterien sind ohne Anspruch auf Vollständigkeit; sie sollen das Kriterium verdeutlichen.

Es handelt sich hier um Mustervorlagen. Die allgemeinbildenden Schulen finden die Originaldokumente auf ihren Verwaltungsrechnern im gemeinsamen Laufwerk. Darüber hinaus sind die Originaldokumente im Intranet der BBS zu finden.

Bitte füllen Sie den Vordruck möglichst elektronisch aus.

Dieser Vordruck gilt ab dem [01.02.2007](#) für alle Lehrkräfte, die keine Leitungskräfte im Sinne von § 96 Schulgesetz sind und an die auch keine Vorgesetztenaufgaben delegiert worden sind (letzteres gilt insbesondere auch für die Grund-, Haupt- und Realschulen).

Beurteilung Lehrkräfte

Beurteilung

Schule:

Zu Beurteilende/r:

Name, Vorname:

Amts-/Dienstbezeichnung:

Beschäftigungsumfang in der Schule:

Längerfristige Beurlaubungen im Beurteilungszeitraum:

Art der Beurteilung

- Regelbeurteilung
 - Anlassbeurteilung

 - Beurteilungsbeitrag (gemäß Nr. 3.7 der BeurRL-Lehrkräfte)
-

Beurteilungsgrundlagen

Beurteilungszeitraum vom bis

Der Erstbeurteilerin / Dem Erstbeurteiler unterstellt seit

Persönliche und / oder fachliche Kontakte zu	Erstbeurteiler/in	Zweitbeurteiler/in
täglich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
häufig / regelmäßig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
gelegentlich / bei besonderen Anlässen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

An dieser Beurteilung hat / haben mitgewirkt
Name, Amtsbezeichnung

Ein Beurteilungsgespräch wurde mit dem / der Beurteilten am geführt.

.....
Datum

.....
Unterschrift / Amtsbezeichnung

Erläuterungen mit Beispielkatalog

Beurteilungsarten und -anlässe

Gemäß der Beurteilungsrichtlinie für Lehrkräfte an allgemeinbildenden und berufsbildenden Schulen und Sozialpädagoginnen/Sozialpädagogen, die in Vorschulklassen der Freien und Hansestadt Hamburg unterrichten (BeurtRL-Lehrkräfte), gibt es zwei Arten der Beurteilung:

1. die Regelbeurteilung
2. die Anlassbeurteilung.

In Nr. 5 der Richtlinie über die Beurteilung der Lehrkräfte (BeurtRL-Lehrkräfte) ist die Anlassbeurteilung in folgenden Fällen vorgesehen:

- a) Ablauf von Bewährungs- und Probezeiten (zum Beispiel vor einer Anstellung, Beförderung oder Höhergruppierung),
- b) Berufung in das Beamtenverhältnis auf Lebenszeit,
- c) Versetzung, Umsetzung ab einer Dauer von 12 Monaten,
- d) Übernahme von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in das Beamtenverhältnis,
- e) Eintritt in eine Beurlaubung von mindestens 12-monatiger Dauer (zum Beispiel Sonderurlaub, Auslandsschuldienst, Elternzeit) auf Wunsch der oder des zu Beurteilenden,
- f) Wechsel der Erstbeurteilerin/des Erstbeurteilers (zum Beispiel Versetzung/Umsetzung der Beurteilerin/des Beurteilers oder Abordnung für mehr als 6 Monate), wenn die letzte Beurteilung mehr als 6 Monate zurückliegt. Im Falle einer befristeten Umsetzung von weniger als 12 Monaten kann auf eine Beurteilung verzichtet werden, wenn die Beschäftigte/der Beschäftigte auf den alten Arbeitsplatz zurückkehrt.

In begründeten Ausnahmefällen kann auf Antrag der bzw. des Beschäftigten auch aus anderen Gründen eine Anlassbeurteilung abgegeben werden.

Für Zwecke der Personalplanung oder des Personaleinsatzes, insbesondere bei Bewerbungsverfahren, ist die Erstellung einer Beurteilung zulässig, wenn die letzte Beurteilung mehr als ein Jahr zurückliegt oder jederzeit mit Zustimmung der bzw. des Beschäftigten.

Wenn weitere Erstbeurteilerinnen bzw. Erstbeurteiler an der Beurteilung mitgewirkt haben, wenn diese zum Beispiel einen Beurteilungsbeitrag gemäß 3.7 der Beurteilungsrichtlinie erstellt haben, sind sie auf der ersten Seite des Vordrucks einzutragen.

Beurteilungsquellen, mehrere Angaben möglich:

- Unterrichtshospitationen
- Einsicht in Klassenarbeiten und -bücher
- Halbjahresplanungen und Jahresplanungen
- Einzelgespräche mit der/dem Beurteilten
- Kenntnisse über die Arbeit in schulinternen Arbeitsgruppen
- Mitarbeit in Konferenzen
- Weitere Beobachtungen (bitte angeben):

Erläuterungen zum Beurteilungsbogen

Beurteilungsquellen

Hier tragen Sie bitte ein, welche Beurteilungsquellen die Grundlage für Ihre Beurteilung darstellen. Kreuzen Sie die für Ihre Beurteilung relevanten Beurteilungsquellen an, die die Grundlage Ihrer selbst erworbenen Erkenntnisse darstellen.

Aufgaben, Anforderungen und Bedingungen des Arbeitsplatzes

Beschreibung der wahrzunehmenden Aufgaben

Beschreibung der Anforderungen, die mit den wahrzunehmenden Aufgaben verbunden sind

Beschreibung beurteilungsrelevanter Besonderheiten

Beschreibung der Arbeitsbedingungen in der Schule

MUSTERVORLAGEN – BITTE NICHT VERWENDEN!

Erläuterungen zum Beurteilungsbogen

Aufgaben, Anforderungen und Bedingungen des Arbeitsplatzes

Beschreiben Sie sorgfältig den Aufgabenbereich der zu beurteilenden Person sowie die Anforderungen, die mit diesen Aufgaben verbunden sind. Die Beschreibung der spezifischen Anforderungen des Arbeitsplatzes ist sehr wichtig, denn im Beurteilungszeitraum bildet diese die Grundlage der Beurteilung. Bitte tragen Sie die Aufgabenbeschreibung und das Anforderungsprofil in die beiden vorgesehenen Kästen des Beurteilungsvordrucks ein.

Die Anforderungen des Arbeitsplatzes bestimmen den Beurteilungsinhalt und den Beurteilungsmaßstab.

Im Beurteilungsvordruck wird zwischen „Unterrichtsbezogenen Aufgaben“ (Kategorien I – III) und „Außerunterrichtlichen Tätigkeiten“ (Kategorie IV) getrennt. Unterricht ist die Haupttätigkeit von Lehrkräften. Deshalb nimmt die Beurteilung der unterrichtsbezogenen Aufgaben den meisten Raum ein.

Im dritten Kasten können Sie beurteilungsrelevante Besonderheiten des/der zu Beurteilenden (zum Beispiel Schwerbehinderung, Wahrnehmung längerfristiger Vertretung, Projektarbeit) beschreiben.

Im vierten Kasten können Sie die Bedingungen in der Schule beschreiben, wenn diese sich zum Beispiel auf die Anforderungen auswirken (zum Beispiel Ganztagschule, hoher Anteil von Kindern mit besonderem Förderbedarf).

Bewertung der einzelnen Kriterien

Der Vordruck enthält einen Katalog von Kriterien, die grundsätzlich alle zu bewerten sind.

Jedes Kriterium wird über Verhaltensbeispiele konkretisiert. Diese Verhaltensbeispiele bilden keine aufsteigende Reihe, sondern sollen nur Ihrer Orientierung dienen. Beurteilen Sie die zu beurteilende Person anhand der einzelnen Kriterien.

Kreuzen Sie an, wie Sie die Leistungen der zu beurteilenden Person bezogen auf das jeweilige Kriterium einschätzen. Bei der Beurteilung wird in abgestufter Weise angegeben, wie weit die beurteilte Person jeweils den Anforderungen entsprochen hat.

Vergegenwärtigen Sie sich bei der Beurteilung immer, in welchen Situationen die Leistung, das Verhalten und die Kompetenzen der/des zu Beurteilenden Grundlage Ihrer Bewertung gewesen sind. Sie können Ihre Bewertungen mit verhaltens- und situationsbezogenen Beispielen im Feld „Beispiele und Bemerkungen“ verdeutlichen. Mit „Bemerkungen“ können Sie das ausdrücken, was die zu beurteilende Person individuell besonders charakterisiert.

Wollen Sie die Bedeutung bestimmter Kriterien betonen, die für einen Arbeitsplatz „besonders wichtig“ erscheinen, so kreuzen Sie bitte das entsprechende Feld an.

Gesamtbewertung ist unbedingt erforderlich

Am Ende jeder Kriteriengruppe ist eine Gesamtbewertung abzugeben. Die Gesamtbewertung wird nicht aus den Einzelwertungen errechnet, sondern von Ihnen wertend vorgenommen. Dabei müssen Sie für sich abwägen, welchen Kriterien Sie in der jeweiligen Gruppe ausschlaggebende Bedeutung beimessen wollen.

Unterrichtsbezogene Tätigkeiten

I. Arbeitsweise / Arbeitsergebnisse – II. Fachkompetenz – III. Umgang mit Anderen / Kommunikation

Damit sind alle den Unterricht betreffenden Tätigkeiten und Aspekte gemeint, zuallererst der erteilte Unterricht selbst, Vor- und Nachbereitung, Korrekturen von Haus-, Klassen- und Schülerarbeiten. Dazu gehören auch alle Tätigkeiten und Aspekte im Zusammenhang mit der Diagnose von individuellen Lernvoraussetzungen, ihrer Passung mit Lernarrangements sowie der Bewertung und Beurteilung von Verhalten und Leistungen der Schülerinnen und Schüler.

In diesen Zusammenhang gehört auch der Erziehungsauftrag der Schule gemäß Schulgesetz. Neben den erzieherischen Wirkungen der unterrichtlichen Lehrer-Schüler-Interaktion gehören dazu auch Elternkontakte, Nutzung außerschulischer Helfersysteme und die Beratung von Schülerinnen und Schülern. „Beratung“ hat bei der pädagogischen Arbeit mit älteren Schülerinnen und Schülern, insbesondere in den berufsbildenden Schulen, einen hervorgehobenen Stellenwert.

I. Arbeitsweise / Arbeitsergebnisse

Mit dieser Kategorie werden die Herangehensweise an die gestellten Aufgaben sowie die Fähigkeiten und Fertigkeiten erfasst und beschrieben, sich selbst und den eigenen Aufgabenbereich zu organisieren.

	Entspricht nicht den Anforderungen	Entspricht den Anforderungen mit Einschränkungen	Entspricht im Wesentlichen den Anforderungen	Entspricht den Anforderungen in vollem Umfang	Übertrifft die Anforderungen	Übertrifft die Anforderungen in besonderem Maße	Kriterium ist für den Arbeitsplatz besonders wichtig
Arbeitsorganisation Beispiele und Bemerkungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Engagement / Initiative Beispiele und Bemerkungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umgang mit Verantwortung Beispiele und Bemerkungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

I. Arbeitsweise / Arbeitsergebnisse

Mit dieser Kategorie werden die Herangehensweise an die gestellten Aufgaben sowie die Fähigkeiten und Fertigkeiten erfasst und beschrieben, sich selbst und den eigenen Aufgabenbereich zu organisieren.

Arbeitsorganisation

Sie/Er

- plant und arbeitet systematisch und zielgerichtet, setzt Prioritäten
- entscheidet im Hinblick auf ein definiertes Ziel über die notwendigen Teilschritte
- überprüft und optimiert kontinuierlich ihre/seine Arbeitsprozesse
- gibt Leistungsrückmeldungen in der vorgegebenen Zeit
- setzt Ressourcen (Arbeitszeit, Finanz- und Sachmittel) sinnvoll und kostenbewusst ein
- hält Termine ein.

Engagement / Initiative

Sie/Er

- zeigt persönliches Interesse an ihren/seinen Fächern
- plant den Unterricht sorgfältig, richtet die Unterrichtsplanungen auch an den Interessen der Schülerinnen und Schüler aus
- setzt Diagnose, Beurteilungen von und Rückmeldungen an Schülerinnen und Schüler ein
- fördert, begleitet und berät Schülerinnen und Schüler
- zeigt Interesse an neuen Aufgaben innerhalb ihrer/seiner unterrichtsbezogenen Tätigkeiten
- verwirklicht innovative Unterrichtsvorhaben
- greift Gedanken anderer auf und setzt sie in Gestaltungs- und Handlungsvorschläge um.

Umgang mit Verantwortung

Sie/Er

- hält sich an Lehrpläne, Fach- und Konferenzbeschlüsse
- beachtet die Zeitvorgaben für Unterricht
- orientiert sich an den pädagogischen Standards der Schule
- vertritt Beurteilungsprinzipien und -standards auch in der Zusammenarbeit mit Eltern und auf Elternabenden
- hält Absprachen mit Schülerinnen und Schülern ein
- vertritt die Regeln und Normen der Schule in der Zusammenarbeit mit Eltern und auf Elternabenden
- orientiert sich bei der Beratung von Schülerinnen und Schülern an den Regeln und Normen der Schule
- übernimmt Verantwortung für das eigene Handeln.

Entspricht nicht den Anforderungen
Entspricht den Anforderungen mit Einschränkungen
Entspricht im Wesentlichen den Anforderungen
Entspricht den Anforderungen in vollem Umfang
Übertrifft die Anforderungen
Übertrifft die Anforderungen in besonderem Maße
Kriterium ist für den Arbeitsplatz besonders wichtig

Belastbarkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beispiele und Bemerkungen							

Qualität der Arbeitsergebnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beispiele und Bemerkungen							

Arbeitsergebnisse, die eine besondere Erwähnung verdienen							
Beispiele und Bemerkungen							

Gesamtbewertung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Begründung (zwingend erforderlich)							

I. Arbeitsweise / Arbeitsergebnisse

Belastbarkeit

Sie/Er

- handelt auch in unerwarteten oder ungewöhnlichen Situationen besonnen und behält die Übersicht
- lässt sich durch Enttäuschungen und Widerstände nicht entmutigen und behält ihre/seine positive Sicht auf die Schülerinnen und Schüler
- ist bereit, auch schwierige Lerngruppen zu übernehmen
- zeigt Flexibilität bei unkalkulierbaren Störungen im Betriebsablauf
- geht mit den eigenen physischen und psychischen Kräften verantwortungsbewusst um.

Qualität der Arbeitsergebnisse

Sie/Er

- erreicht mögliche Lernzuwächse
- erreicht, dass Schülerinnen und Schüler gut lernen
- setzt Diagnostik bei einzelnen Schülerinnen und Schülern ein
- sorgt in Lerngruppen/Klassen für Strukturen, Ordnung und gemeinsam erarbeitete Regeln des Zusammenlebens und Angstfreiheit und des Wohlfühlens
- erreicht schulintern vereinbarte Arbeitsergebnisse, die vollständig, termin- und sachgerecht sind.

Arbeitsergebnisse, die eine besondere Erwähnung verdienen

Dieses Kriterium wird nicht standardisiert bewertet, hier können einzelne Arbeitsergebnisse beschrieben werden, die sich aufgrund ihrer Qualität, ihrer Quantität oder wegen besonderer Umstände bei der Aufgabenerledigung (zum Beispiel Terminlage, Zeitaufwand, besonders schwieriger Sachverhalt) von den übrigen Arbeitsergebnissen abheben.

II. Fachkompetenz

Mit dieser Kategorie werden wesentliche Aspekte der fachlichen Kompetenz beurteilt. Sie bezieht sich auf die regelmäßig unterrichteten Fächer sowie auf fachunabhängige Merkmale guten Unterrichts. Dazu gehört auch das Bemühen, die Fachkompetenz im Hinblick auf die Anforderungen an Unterrichtsqualität zu aktualisieren und zu verbessern.

Entspricht nicht den Anforderungen
 Entspricht den Anforderungen mit Einschränkungen
 Entspricht im Wesentlichen den Anforderungen
 Entspricht den Anforderungen in vollem Umfang
 Übertrifft die Anforderungen
 Übertrifft die Anforderungen in besonderem Maße
 Kriterium ist für den Arbeitsplatz besonders wichtig

Fachliche Kenntnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beispiele und Bemerkungen							

Methodische Kenntnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beispiele und Bemerkungen							

Fort- und Weiterbildung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beispiele und Bemerkungen							

Gesamtbewertung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Begründung (zwingend erforderlich)						

II. Fachkompetenz

Mit dieser Kategorie werden wesentliche Aspekte der fachlichen Kompetenz beurteilt. Sie bezieht sich auf die regelmäßig unterrichteten Fächer sowie auf fachunabhängige Merkmale guten Unterrichts. Dazu gehört auch das Bemühen, die Fachkompetenz im Hinblick auf die Anforderungen an Unterrichtsqualität zu aktualisieren und zu verbessern.

Fachliche Kenntnisse

Sie/Er

- besitzt in den regelmäßig unterrichteten Fächern eine fundierte Fachlichkeit
- beherrscht den unterrichteten Lehrstoff
- hat klare Zielvorstellungen
- verfügt über erforderliche Fachkenntnisse für die Diagnose und Bewertung der Leistungen von Schülerinnen und Schülern
- besitzt Kenntnisse über verschiedene Formen der Rückmeldung und deren Wirkungen
- verfügt über erforderliche Kenntnisse in den Erziehungswissenschaften.

Methodische Kenntnisse

Sie/Er

- setzt die erforderlichen Kenntnisse aus den Erziehungswissenschaften in erzieherisches Handeln um
- wendet ein methodisches Repertoire an, um Schülerinnen und Schüler zu erreichen
- hat unterschiedliche Lernstrategien/Aneignungsweisen, Bedürfnisse und Interessen von Schülerinnen und Schülern im Blick
- wendet bei der Diagnose und Bewertung der Leistungen von Schülerinnen und Schülern ein Repertoire von diagnostischen Methoden und Ausdrucksmitteln der Rückmeldung an.

Fort- und Weiterbildung

Sie/Er

- entwickelt ihre/seine Fach- und Methodenkenntnisse weiter
- eignet sich fehlende Fach- und Methodenkenntnisse an
- nutzt verschiedene Möglichkeiten der fachlichen Weiterentwicklung (Fort- und Weiterbildung, Hospitationen ...)
- ist offen für fächerverbindende Ansätze
- entwickelt ihr/sein Repertoire für Diagnostik und Beratung kontinuierlich weiter
- entwickelt Kenntnisse und das eigene Verhaltensrepertoire für die erzieherischen Anforderungen des Unterrichts kontinuierlich weiter.

III. Umgang mit Anderen / Kommunikation

Mit dieser Kategorie wird beurteilt, wie die/der zu Beurteilende im Kontext ihrer/seiner unterrichtsbezogenen Arbeitskontakte handelt und kommuniziert.

Entspricht nicht den Anforderungen
 Entspricht den Anforderungen mit Einschränkungen
 Entspricht im Wesentlichen den Anforderungen
 Entspricht den Anforderungen in vollem Umfang
 Übertrifft die Anforderungen
 Übertrifft die Anforderungen in besonderem Maße
 Kriterium ist für den Arbeitsplatz besonders wichtig

Wertschätzung / Einfühlsamkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beispiele und Bemerkungen							

Kooperationsverhalten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beispiele und Bemerkungen							

Konfliktverhalten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beispiele und Bemerkungen							

Gesamtbewertung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Begründung (zwingend erforderlich)							

III. Umgang mit Anderen / Kommunikation

Mit dieser Kategorie wird beurteilt, wie die/der zu Beurteilende im Kontext ihrer/seiner unterrichtsbezogenen Arbeitskontakte handelt und kommuniziert.

Wertschätzung / Einfühlsamkeit

Sie/Er

- begegnet anderen Menschen mit respektvoller, unvoreingenommener Haltung
- lässt anderen Raum zur persönlichen Entfaltung, versetzt sich in andere hinein und nimmt Rücksicht auf deren Befinden und Persönlichkeit
- äußert Kritik so, dass sie für andere nicht verletzend ist
- übernimmt Verantwortung für die Gestaltung sozialer Beziehungen.

Kooperationsverhalten

Sie/Er

- verhält sich schlüssig und für andere nachvollziehbar, hält sich an Vereinbarungen und Termine
- wahrt Vertraulichkeit
- unterstützt andere unter anderem mit rechtzeitiger und umfassender Information und der Weitergabe von Wissen
- fordert Informationen und Wissen von anderen ab
- verfolgt gemeinsame Ziele, trägt zur gemeinsamen Aufgabenerfüllung in einer Gruppe/einem Team bei
- ordnet persönliche Interessen dem Sachinteresse unter
- übernimmt die Verantwortung für ihr/sein Handeln, steht auch bei Fehlern dafür ein.

Konfliktverhalten

Sie/Er

- ist sensibel für Spannungen und Konflikte im eigenen Arbeitsumfeld, greift sie frühzeitig auf
- reagiert in Konfliktsituationen emotional und sachlich angemessen
- wirkt der Eskalation einer Konfliktsituation entgegen und entwickelt Lösungen
- hält Konflikte mit anderen aus, weicht Konfliktsituationen nicht unnötig aus
- respektiert andere Meinungen/Positionen, bezieht sich darauf.

Außerunterrichtliche Tätigkeiten

IV. Tätigkeiten für die Schule

Dies sind alle über den eigenen Unterricht hinausgehenden, vor allem der „Schule als System“, ihrer alltäglichen Funktionsfähigkeit und ihrer Entwicklung dienlichen Tätigkeiten.

Dazu gehören auch Tätigkeiten, die von allen Lehrkräften unabhängig von ihrer Unterrichtsarbeit und den von ihnen ausgeübten Funktionen wahrzunehmen sind.

Entspricht nicht den Anforderungen
Entspricht den Anforderungen mit Einschränkungen
Entspricht im Wesentlichen den Anforderungen
Entspricht den Anforderungen in vollem Umfang
Übertrifft die Anforderungen
Übertrifft die Anforderungen in besonderem Maße
Kriterium ist für den Arbeitsplatz besonders wichtig

Tätigkeiten für die Schule

Erläuterungen und Begründung (zwingend erforderlich)

IV. Tätigkeiten für die Schule

Dies sind alle über den eigenen Unterricht hinausgehenden, vor allem der „Schule als System“, ihrer alltäglichen Funktionsfähigkeit und ihrer Entwicklung dienlichen Tätigkeiten. Dazu gehören auch Tätigkeiten, die von allen Lehrkräften unabhängig von ihrer Unterrichtsarbeit und den von ihnen ausgeübten Funktionen wahrzunehmen sind.

Sie/Er

- leistet in Besprechungen und Konferenzen ziel- und ergebnisorientierte Beiträge
- verfolgt gemeinsame Ziele, trägt zur gemeinsamen Aufgabenerfüllung in einer Gruppe/einem Team bei
- fördert/ist bereit zu kollegiale/r Unterstützung, hilft Berufseinsteigerinnen/Berufseinsteigern;
- leistet Beiträge zur Schulentwicklung, bringt ihre/seine Kompetenzen im Rahmen schulinterner Projekten ein
- trägt zur Verbesserung von innerschulischen Arbeitsprozessen bei
- fördert die Schulentwicklung mit Fachkenntnissen und Erfahrungen
- vertritt die Regeln und Normen der Schule sowie die Leitideen und Ziele des Schulprogramms nach außen.

Übersicht über die Gesamtbewertungen der einzelnen Kategorien

Bitte Gesamtbewertungen übertragen!

	Entspricht nicht den Anforderungen	Entspricht den Anforderungen mit Einschränkungen	Entspricht im Wesentlichen den Anforderungen	Entspricht den Anforderungen in vollem Umfang	Übertrifft die Anforderungen	Übertrifft die Anforderungen in besonderem Maße
I. Arbeitsweise / Arbeitsergebnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
II. Fachkompetenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
III. Umgang mit Anderen / Kommunikation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IV. Tätigkeiten für die Schule	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Potenzialeinschätzung

Die Perspektive von Beurteilungen ist zunächst grundsätzlich vergangenheitsbezogen. In der Potenzialeinschätzung geht es dagegen darum, deutlich zu machen, welche Entwicklungsschritte für die Beurteilte/den Beurteilten aus der Wahrnehmung der/des Vorgesetzten möglich sind.

Für alle Beschäftigten ist eine Einschätzung des fachlichen und sonstigen Potenzials grundsätzlich verbindlich. Sollte eine Potenzialeinschätzung für die Vorgesetzte/den Vorgesetzten noch nicht möglich sein (zum Beispiel weil der Arbeitszusammenhang erst seit kurzer Zeit besteht), so ist dies von der/dem Vorgesetzten zu begründen.

Mehrfachnennungen sind möglich:

- Potenzialeinschätzung ist nicht möglich/entfällt
- weitere Entwicklungsmöglichkeiten in der jetzigen Aufgabe sind gegeben
- Potenzial für andere/erweiterte Aufgaben vorhanden
- Potenzial für höherwertige Aufgaben vorhanden

Fachliches und sonstiges Potenzial

Begründung (zwingend erforderlich)

Für Beschäftigte, bei denen Führungspotenzial eingeschätzt werden kann, ist eine Dokumentation grundsätzlich verbindlich und zu begründen. Sollte eine Potenzialeinschätzung nicht möglich sein, so ist dies gleichfalls zu begründen.

Mehrfachnennungen sind möglich:

- Einschätzung des Führungspotenzial ist nicht möglich/entfällt
- Führungspotenzial für eine erste Führungsaufgabe vorhanden
- Führungspotenzial für die nächst höhere Ebene vorhanden
- Führungspotenzial für weitere Ebenen vorhanden

Führungspotenzial

Begründung (zwingend erforderlich)

Schlussbemerkungen

Schlussbemerkung der Erstbeurteilerin/des Erstbeurteilers

Bemerkung:

.....
Datum

.....
Unterschrift / Amtsbezeichnung

Stellungnahme der Zweitbeurteilerin/des Zweitbeurteilers

Stellungnahme:

.....
Datum

.....
Unterschrift / Amtsbezeichnung

Die Beurteilung wurde mir nach vorheriger Besprechung eines Entwurfs am
bekanntgegeben.

.....
Datum

.....
Unterschrift

Beurteilungsvordruck: Schulleitungspersonal

Im Folgenden finden Sie den Beurteilungsvordruck für Schulleitungspersonal.
Auf der gegenüberliegenden Seite finden Sie Erläuterungen und Verhaltensbeispiele zum Ausfüllen des Vordrucks. Die Beispiele für die Kriterien sind ohne Anspruch auf Vollständigkeit; sie sollen das Kriterium verdeutlichen.

Es handelt sich hier um Mustervorlagen.
Die allgemeinbildenden Schulen finden die Originaldokumente auf ihren Verwaltungsrechnern im gemeinsamen Laufwerk. Darüber hinaus sind die Originaldokumente im Intranet der BBS zu finden.

Bitte füllen Sie den Vordruck möglichst elektronisch aus.

Dieser Vordruck gilt ab dem [01.02.2007](#) für alle Leitungskräfte im Sinne der §§ 89 und 96 Schulgesetz und auch für Lehrkräfte, an die Vorgesetztenaufgaben delegiert worden sind.

Beurteilung Schulleitungspersonal

Beurteilung

Schule:

Zu Beurteilende/r:

Name, Vorname:

Amts-/Dienstbezeichnung:

Beschäftigungsumfang in der Schule:

Davon Stundenumfang Unterrichtstätigkeit:

Längerfristige Beurlaubungen im Beurteilungszeitraum:

Art der Beurteilung

- Regelbeurteilung
 - Anlassbeurteilung

 - Beurteilungsbeitrag (gemäß Nr. 3.7 der BeurRL-Lehrkräfte)
-

Beurteilungsgrundlagen

Beurteilungszeitraum vom bis

Der Erstbeurteilerin / Dem Erstbeurteiler unterstellt seit

Persönliche und / oder fachliche Kontakte zu	Erstbeurteiler/in	Zweitbeurteiler/in
täglich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
häufig / regelmäßig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
gelegentlich / bei besonderen Anlässen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

An dieser Beurteilung hat / haben mitgewirkt
Name, Amtsbezeichnung

Ein Beurteilungsgespräch wurde mit dem / der Beurteilten am geführt.

.....
Datum

.....
Unterschrift / Amtsbezeichnung

MUSTERVORLAGEN – BITTE NICHT VERWENDEN!

Erläuterungen mit Beispielkatalog

Beurteilungsarten und -anlässe

Gemäß der Beurteilungsrichtlinie für Lehrkräfte an allgemeinbildenden und berufsbildenden Schulen und Sozialpädagogen/Sozialpädagoginnen, die in Vorschulklassen der Freien und Hansestadt Hamburg unterrichten (BeurtRL-Lehrkräfte), gibt es zwei Arten der Beurteilung:

1. die Regelbeurteilung
2. die Anlassbeurteilung.

In Nr. 5 der Dienstvereinbarung ist die Anlassbeurteilung in folgenden Fällen vorgesehen:

- a) Ablauf von Bewährungs- und Probezeiten (zum Beispiel vor einer Anstellung, Beförderung oder Höhergruppierung),
- b) Berufung in das Beamtenverhältnis auf Lebenszeit,
- c) Versetzung/Umsetzung ab einer Dauer von 12 Monaten,
- d) Übernahme von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in das Beamtenverhältnis,
- e) Eintritt in eine Beurlaubung von mindestens 12-monatiger Dauer (zum Beispiel Sonderurlaub, Auslandsschuldienst, Elternzeit) auf Wunsch der oder des zu Beurteilenden,
- f) Wechsel der Erstbeurteilerin/des Erstbeurteilers (zum Beispiel Versetzung/Umsetzung der Beurteilerin/des Beurteilers oder Abordnung für mehr als sechs Monate), wenn die letzte Beurteilung mehr als sechs Monate zurückliegt. Im Falle einer befristeten Umsetzung von weniger als 12 Monaten kann auf eine Beurteilung verzichtet werden, wenn die Person auf den alten Arbeitsplatz zurückkehrt.

In begründeten Ausnahmefällen kann auf Antrag der/des Beschäftigten auch aus anderen Gründen eine Anlassbeurteilung abgegeben werden.

Für Zwecke der Personalplanung oder des Personaleinsatzes, insbesondere bei Bewerbungsverfahren, ist die Erstellung einer Beurteilung zulässig, wenn die letzte Beurteilung mehr als ein Jahr zurückliegt oder jederzeit mit Zustimmung der/des Beschäftigten.

Wenn weitere Erstbeurteilerinnen beziehungsweise Erstbeurteiler an der Beurteilung mitgewirkt, und wenn diese zum Beispiel einen Beurteilungsbeitrag gemäß 3.7 der Beurteilungsrichtlinie erstellt haben, sind sie auf der ersten Seite des Vordrucks einzutragen.

Aufgaben, Anforderungen und Bedingungen des Arbeitsplatzes

Beschreibung der wahrzunehmenden Aufgaben

Beschreibung der Anforderungen, die mit den wahrzunehmenden Aufgaben verbunden sind

Beschreibung beurteilungsrelevanter Besonderheiten

Beschreibung der Arbeitsbedingungen in der Schule

Erläuterungen zum Beurteilungsbogen

Aufgaben, Anforderungen und Bedingungen des Arbeitsplatzes

Beschreiben Sie sorgfältig den Aufgabenbereich der zu beurteilenden Person sowie die Anforderungen, die mit diesen Aufgaben verbunden sind. Die Beschreibung der spezifischen Anforderungen des Arbeitsplatzes ist sehr wichtig, denn im Beurteilungszeitraum bildet diese die Grundlage der Beurteilung. Bitte tragen Sie die Aufgabenbeschreibung und das Anforderungsprofil in die zwei vorgesehenen Kästen des Beurteilungsvordrucks ein.

Die Anforderungen des Arbeitsplatzes bestimmen den Beurteilungsinhalt und den Beurteilungsmaßstab.

Im Beurteilungsvordruck wird zwischen „Führungskompetenz“ (Kategorien I – III) und „Unterrichtsbezogenen Tätigkeiten“ (Kategorie IV) getrennt. Da fast alle schulischen Führungskräfte noch in unterschiedlichem Umfang unterrichten, sind „unterrichtsbezogene Tätigkeiten“ als zusätzliche Kategorie eingefügt.

Im dritten Kasten können Sie beurteilungsrelevante Besonderheiten des/der zu Beurteilenden (zum Beispiel Schwerbehinderung, Wahrnehmung längerfristiger Vertretung, Projektarbeit) beschreiben.

Im vierten Kasten können Sie die Bedingungen in der Schule beschreiben, wenn diese sich zum Beispiel auf die Anforderungen auswirken (zum Beispiel Ganztagschule, hoher Anteil von Kindern mit besonderem Förderbedarf).

Bewertung der einzelnen Kriterien

Der Vordruck enthält einen Katalog von Kriterien, nach denen grundsätzlich zu bewerten ist. Jedes Kriterium wird über Verhaltensbeispiele konkretisiert. Diese Verhaltensbeispiele bilden keine aufsteigende Reihe, sondern sollen zu Ihrer Orientierung dienen. Beurteilen Sie die zu beurteilende Person anhand der einzelnen Kriterien.

Kreuzen Sie an, wie Sie die Leistungen der zu beurteilenden Person bezogen auf das jeweilige Kriterium einschätzen. Bei der Beurteilung wird in abgestufter Weise angegeben, wie weit die beurteilte Person jeweils den Anforderungen entsprochen hat.

Vergegenwärtigen Sie sich bei der Beurteilung immer, in welchen Situationen die Leistung, das Verhalten und die Kompetenzen der/des zu Beurteilenden Grundlage Ihrer Bewertung gewesen sind. Sie können Ihre Bewertungen mit verhaltens- und situationsbezogenen Beispielen im Feld „Beispiele und Bemerkungen“ verdeutlichen. Mit „Bemerkungen“ können Sie das ausdrücken, was die zu beurteilende Person individuell besonders charakterisiert.

Verhaltensbeispiele für die Beurteilung der unterrichtsbezogenen Tätigkeiten finden Sie im Beispielkatalog des Beurteilungsvordrucks für die Lehrkräfte.

Wollen Sie die Bedeutung bestimmter Kriterien betonen, die für einen Arbeitsplatz „besonders wichtig“ erscheinen, so kreuzen Sie bitte das entsprechende Feld an.

Gesamtbewertung ist unbedingt erforderlich

Am Ende jeder Kriteriengruppe ist eine Gesamtbewertung abzugeben. Die Gesamtbewertung wird nicht aus den Einzelwertungen errechnet, sondern von Ihnen wertend vorgenommen. Dabei müssen Sie für sich abwägen, welchen Kriterien Sie in der jeweiligen Gruppe ausschlaggebende Bedeutung beimessen wollen.

Führungskompetenz

I. Kommunikative und soziale Kompetenz – II. Ziel- und ergebnisorientiertes Führen – III. Steuerung des Aufgabenbereichs

Mit diesen Kategorien werden das personelle sowie das aufgabenorientierte Führungsverhalten einer/eines Vorgesetzten erfasst und beschrieben.

Die hier aufgeführten Kriterien formulieren ausschließlich die besonderen Anforderungen an Führungskräfte. Insbesondere sollte beachtet werden, welche Reichweite das Handeln der jeweiligen Führungskraft hat.

I. Kommunikative und soziale Kompetenz

	Entspricht nicht den Anforderungen	Entspricht den Anforderungen mit Einschränkungen	Entspricht im Wesentlichen den Anforderungen	Entspricht den Anforderungen in vollem Umfang	Übertrifft die Anforderungen	Übertrifft die Anforderungen in besonderem Maße	Kriterium ist für den Arbeitsplatz besonders wichtig
Fähigkeit, mit gegensätzlichen Anforderungen umzugehen Beispiele und Bemerkungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fähigkeit, mit Konflikten konstruktiv umzugehen Beispiele und Bemerkungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reflexion Beispiele und Bemerkungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gesamtbewertung Begründung (zwingend erforderlich)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Führungskompetenz

I. Kommunikative und soziale Kompetenz –

II. Ziel- und ergebnisorientiertes Führen –

III. Steuerung des Aufgabenbereichs

Mit diesen Kategorien werden das personelle sowie das aufgabenorientierte Führungsverhalten einer/eines Vorgesetzten erfasst und beschrieben.

Die hier aufgeführten Kriterien formulieren ausschließlich die besonderen Anforderungen an Führungskräfte. Insbesondere sollte beachtet werden, welche Reichweite das Handeln der jeweiligen Führungskraft hat.

I. Kommunikative und soziale Kompetenz

Fähigkeit, mit gegensätzlichen Anforderungen umzugehen

Sie/Er

- erläutert den am Schulleben Beteiligten Bedeutung, Zweck und Tragweite von Entscheidungen der Verwaltung, der Behörde, des Senats und transferiert diese reflektiert in das System Schule
- kann gegensätzliche Anforderungen des Kollegiums / der Elternschaft aushalten und zwischen unterschiedlichen Positionen vermitteln.

Fähigkeit, mit Konflikten konstruktiv umzugehen

Sie/Er

- kennt Instrumente und unterstützende Instanzen des Konfliktmanagements
- kann im Konfliktfall moderieren, bleibt in Konfliktsituationen ruhig und sachlich
- erkennt latente Konflikte und wirkt deeskalierend;
- zeigt Bereitschaft zum Entgegenkommen, ohne die eigenen Interessen dabei zu vergessen
- trennt bei persönlichen Angriffen Sach- und Beziehungsebene.

Reflexion

Sie/Er

- holt regelmäßig Feedback von Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern, Schülerinnen/Schülern, Eltern und Vorgesetzten ein
- fördert eine systematische Feedbackkultur in der eigenen Schule, beteiligt die Schulgemeinschaft
- reflektiert persönliche Werturteile und Verhaltensweisen
- kann die eigenen Stärken und Schwächen nennen und angemessen einschätzen.

II. Ziel- und ergebnisorientiertes Führen

Entspricht nicht den Anforderungen
 Entspricht den Anforderungen mit Einschränkungen
 Entspricht im Wesentlichen den Anforderungen
 Entspricht den Anforderungen in vollem Umfang
 Übertrifft die Anforderungen
 Übertrifft die Anforderungen in besonderem Maße
 Kriterium ist für den Arbeitsplatz besonders wichtig

Personalführung und Personalentwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beispiele und Bemerkungen							

Fähigkeit und Interesse, im Team zu arbeiten und Aufgaben zu delegieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beispiele und Bemerkungen							

Fähigkeit und Bereitschaft, bildungspolitische Zusammenhänge im eigenen System Schule zu gestalten und umzusetzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beispiele und Bemerkungen							

Gesamtbewertung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Begründung (zwingend erforderlich)							

II. Ziel- und ergebnisorientiertes Führen

Personalführung und Personalentwicklung

Sie/Er

- kennt und verankert die Personalentwicklungsinstrumente in der Schulorganisation
- kennt individuelle Gegebenheiten der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und berücksichtigt diese beim Personaleinsatz
- sorgt durch individuelle Beratung für gezielte Fortbildung der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- achtet beim Personaleinsatz auf geschlechtsspezifische Unterschiede und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- erkennt und berücksichtigt kulturelle Unterschiede, achtet auf faire und gerechte Gleichbehandlung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- agiert rollenklar und ist situationsabhängig sowohl beratend und unterstützend als auch beurteilend und weisend tätig
- kommuniziert mit seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in angemessener Form
- zeigt Toleranz gegenüber anders denkenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
- achtet auf die Integration aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und wirkt Gruppenbildung und Vereinzelung im Kollegium entgegen
- sorgt für Transparenz gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Entscheidungsprozessen.

Fähigkeit und Interesse, im Team zu arbeiten und Aufgaben zu delegieren

Sie/Er

- ist mit dem Instrument der Teambildung vertraut und setzt es angemessen ein
- fördert den Teamgedanken und steuert Gruppenprozesse
- hält die Balance zwischen Kontrolle und Delegation
- übernimmt Verantwortung für gemeinsame Arbeitsergebnisse
- stellt die Weitergabe von Informationen sicher
- billigt den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Entscheidungsspielräume zu.

Fähigkeit und Bereitschaft, bildungspolitische Zusammenhänge im eigenen System Schule zu gestalten und umzusetzen

Sie/Er

- verfolgt die bildungspolitische Diskussion
- kennt die Erwartungen von Gesellschaft und Politik an Schule und Bildung, reflektiert bildungspolitische Forderungen und vertritt einen eigenen Standpunkt
- kann die Möglichkeiten, aber auch Grenzen schulischer Bildung im Kontext gesellschaftlicher Verhältnisse einschätzen.

III. Steuerung des Aufgabenbereichs

Entspricht nicht den Anforderungen
 Entspricht den Anforderungen mit Einschränkungen
 Entspricht im Wesentlichen den Anforderungen
 Entspricht den Anforderungen in vollem Umfang
 Übertrifft die Anforderungen
 Übertrifft die Anforderungen in besonderem Maße
 Kriterium ist für den Arbeitsplatz besonders wichtig

Innovationsbereitschaft

Beispiele und Bemerkungen

Organisationskompetenz

Beispiele und Bemerkungen

Fähigkeit und Bereitschaft, mit schulischen wie außerschulischen Stellen zusammenzuarbeiten

Beispiele und Bemerkungen

Bereitschaft zur Förderung von Weiterbildung

Beispiele und Bemerkungen

Gesamtbewertung

Begründung
(zwingend erforderlich)

III. Steuerung des Aufgabenbereichs

Innovationsbereitschaft

Sie/Er

- fördert Schulentwicklung durch die (Weiter-)Entwicklung eines schuleigenen Curriculums und des Schulprogramms
- entwickelt Ideen und setzt sich auch dafür ein
- stellt sich auf Neuerungen ein, transferiert Vorgaben von außen in die Schulentwicklung.

Organisationskompetenz

Sie/Er

- setzt realistische, aber auch anspruchsvolle Ziele
- schafft operative Rahmenbedingungen für ein Qualitätsmanagement in Schulen
- plant Zeit- und Aufwandschätzungen realistisch, hat ein gutes Zeitmanagement
- plant Termine und Vorhaben systematisch und möglichst langfristig, setzt zielorientierte Projekte zur Schul- und/oder Personalentwicklung um
- schafft klare Zuständigkeiten und macht transparent, wer Ansprechpartnerin/Ansprechpartner für welche Aufgabe ist
- setzt Finanz- und Sachressourcen gezielt, wirtschaftlich und möglichst im Konsens mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein.

Fähigkeit und Bereitschaft, mit schulischen wie außerschulischen Stellen zusammenzuarbeiten

Sie/Er

- arbeitet mit den Gremien der Schule zusammen und unterstützt ihre Arbeit
- sorgt für die Vernetzung mit außerschulischen Lernorten, kennt die Einrichtungen im Stadtteil und kooperiert mit ihnen
- kennt und nutzt die Dienstleistungspotenziale der Behörde
- hält Kontakte zu Betrieben und pflegt diese
- kennt und nutzt Helfer- und Unterstützungssysteme
- befördert Öffentlichkeitsarbeit (unter anderem durch den Kontakt zur Presse) und verbessert die Außendarstellung der Schule.

Bereitschaft zur Förderung von Weiterbildung

Sie/Er

- setzt eine gezielte und langfristige Qualifizierungsplanung ein / entwickelt systemische Fortbildungskonzepte zum Erhalt und zur Verbesserung der Unterrichts- und Schulqualität
- investiert zeitlich und materiell in Fort- und Weiterbildung
- integriert Inhalte und Ergebnisse von Fortbildungen und Schulungen systematisch in die Organisationsentwicklung von Schule.

IV. Unterrichtsbezogene Tätigkeiten

Damit sind alle den Unterricht betreffenden Tätigkeiten und Aspekte gemeint, zuallererst der erteilte Unterricht selbst, Vor- und Nachbereitung, sowie Korrekturen von Haus-, Klassen- und Schülerarbeiten. Dazu gehören auch alle Tätigkeiten und Aspekte im Zusammenhang mit der Diagnose von individuellen Lernvoraussetzungen, ihrer Passung mit Lernarrangements sowie der Bewertung und Beurteilung von Verhalten und Leistungen der Schülerinnen und Schüler.

In diesen Zusammenhang gehört auch der Erziehungsauftrag der Schule gemäß Schulgesetz. Neben den erzieherischen Wirkungen der unterrichtlichen Lehrer-Schüler-Interaktion gehören dazu auch Elternkontakte, Nutzung außerschulischer Helfersysteme und die Beratung von Schülerinnen und Schülern. „Beratung“ hat bei der pädagogischen Arbeit einen hervorgehobenen Stellenwert, insbesondere bei den älteren Schülerinnen und Schülern und im berufsbildenden Bereich. Die einzelnen Beispiele und Kriterien finden sich im Beurteilungsvordruck für die Lehrkräfte.

	Entspricht nicht den Anforderungen	Entspricht den Anforderungen mit Einschränkungen	Entspricht im Wesentlichen den Anforderungen	Entspricht den Anforderungen in vollem Umfang	Übertrifft die Anforderungen	Übertrifft die Anforderungen in besonderem Maße	Kriterium ist für den Arbeitsplatz besonders wichtig
Arbeitsweise / Arbeitsergebnisse Beispiele und Bemerkungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fachkompetenz Beispiele und Bemerkungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umgang mit Anderen / Kommunikation Beispiele und Bemerkungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gesamtbewertung Begründung (zwingend erforderlich)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

IV. Unterrichtsbezogene Tätigkeiten

Damit sind alle den Unterricht betreffenden Tätigkeiten und Aspekte gemeint, zuallererst der erteilte Unterricht selbst, Vor- und Nachbereitung, sowie Korrekturen von Haus-, Klassen- und Schülerarbeiten.

Dazu gehören auch alle Tätigkeiten und Aspekte im Zusammenhang mit der Diagnose von individuellen Lernvoraussetzungen, ihrer Passung mit Lernarrangements sowie der Bewertung und Beurteilung von Verhalten und Leistungen der Schülerinnen und Schüler.

In diesen Zusammenhang gehört auch der Erziehungsauftrag der Schule gemäß Schulgesetz. Neben den erzieherischen Wirkungen der unterrichtlichen Lehrer-Schüler-Interaktion gehören dazu auch Elternkontakte, Nutzung außerschulischer Helfersysteme und die Beratung von Schülerinnen und Schülern. „Beratung“ hat bei der pädagogischen Arbeit einen hervorgehobenen Stellenwert, insbesondere bei den älteren Schülerinnen und Schülern und im berufsbildenden Bereich. Die einzelnen Beispiele und Kriterien finden sich im Beurteilungsvordruck für die Lehrkräfte.

Arbeitsweise / Arbeitsergebnisse

Mit diesem Kriterium wird die Kompetenz beurteilt, sich selbst und den eigenen Aufgabenbereich zu organisieren und zu managen, Grenzen bezüglich eigener Zeitressourcen zu ziehen und einen sorgsamen und effektiven Einsatz der eigenen Kräfte zu organisieren. Folgende weitere Kriterien zählen dazu:

- Arbeitsorganisation
- Engagement / Initiative
- Umgang mit Verantwortung
- Belastbarkeit
- Qualität der Arbeitsergebnisse.

Fachkompetenz

Mit diesem Kriterium werden wesentliche Aspekte der fachlichen Kompetenz beurteilt, die sich nicht nur auf das Unterrichtsfach selber, sondern auch auf fachunabhängige Merkmale guten Unterrichts bezieht. Dazu gehört auch das Bemühen, die Fachkompetenz in Hinblick auf die Anforderungen an Unterrichtsqualität laufend zu aktualisieren und zu verbessern. Folgende weitere Kriterien zählen dazu:

- fachliche Kenntnisse
- methodische Kenntnisse
- Fort- und Weiterbildung.

Umgang mit Anderen / Kommunikation

Mit diesem Kriterium wird beurteilt, wie die/der zu Beurteilende im Kontext ihrer/seiner unterrichtsbezogenen Arbeitskontakte handelt und kommuniziert (Schülerinnen und Schüler, Eltern, Kolleginnen und Kollegen, in berufsbildenden Schulen: duale Arbeitspartnerinnen/Arbeitspartner). Folgende weitere Kriterien zählen dazu:

- Wertschätzung / Einfühlsamkeit
- Kooperationsverhalten
- Konfliktverhalten.

Die entsprechenden Verhaltensbeispiele finden Sie im Beispielkatalog des Beurteilungsvordrucks für die Lehrkräfte.

Übersicht über die Gesamtbewertungen der einzelnen Kategorien

Bitte Gesamtbewertungen übertragen!

	Entspricht nicht den Anforderungen	Entspricht den Anforderungen mit Einschränkungen	Entspricht im Wesentlichen den Anforderungen	Entspricht den Anforderungen in vollem Umfang	Übertrifft die Anforderungen in besonderem Maße
I. Kommunikative und soziale Kompetenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
II. Ziel- und ergebnisorientiertes Führen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
III. Steuerung des Aufgabenbereichs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IV. Unterrichtsbezogene Tätigkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

MUSTERVORLAGEN – BITTE NICHT VERWENDEN!

Potenzialeinschätzung

Die Perspektive von Beurteilungen ist zunächst grundsätzlich vergangenheitsbezogen. In der Potenzialeinschätzung geht es dagegen darum, deutlich zu machen, welche Entwicklungsschritte für die Beurteilte/den Beurteilten aus der Wahrnehmung der/des Vorgesetzten möglich sind.

Für alle Beschäftigten ist eine Einschätzung des fachlichen und sonstigen Potenzials grundsätzlich verbindlich. Sollte eine Potenzialeinschätzung für die Vorgesetzte/den Vorgesetzten noch nicht möglich sein (zum Beispiel weil der Arbeitszusammenhang erst seit kurzer Zeit besteht), so ist dies von der/dem Vorgesetzten zu begründen.

Mehrfachnennungen sind möglich:

- Potenzialeinschätzung ist nicht möglich/entfällt
- weitere Entwicklungsmöglichkeiten in der jetzigen Aufgabe sind gegeben
- Potenzial für andere/erweiterte Aufgaben vorhanden
- Potenzial für höherwertige Aufgaben vorhanden

Fachliches und sonstiges Potenzial

Begründung (zwingend erforderlich)

Für Führungskräfte ist darüber hinaus eine Einschätzung des Führungspotenzials grundsätzlich verbindlich. Sollte eine Potenzialeinschätzung für die Vorgesetzte/den Vorgesetzten noch nicht möglich sein (zum Beispiel weil der Arbeitszusammenhang erst seit kurzer Zeit besteht), so ist dies von der/dem Vorgesetzten zu begründen.

Mehrfachnennungen sind möglich:

- Einschätzung des Führungspotenzials ist nicht möglich/entfällt
- Führungspotenzial für eine erste Führungsaufgabe vorhanden
- Führungspotenzial für die nächst höhere Ebene vorhanden
- Führungspotenzial für weitere Ebenen vorhanden

Führungspotenzial

Begründung (zwingend erforderlich)

Schlussbemerkungen

Schlussbemerkung der Erstbeurteilerin/des Erstbeurteilers

Bemerkung:

.....
Datum

.....
Unterschrift / Amtsbezeichnung

Stellungnahme der Zweitbeurteilerin/des Zweitbeurteilers

Stellungnahme:

.....
Datum

.....
Unterschrift / Amtsbezeichnung

Die Beurteilung wurde mir nach vorheriger Besprechung eines Entwurfs am
bekanntgegeben.

.....
Datum

.....
Unterschrift

