

# Die dienstliche Beurteilung

von

**Ministerialrat Jürgen Lorse**

Referatsleiter in der Personalabteilung  
des Bundesministeriums der Verteidigung

7., neu bearbeitete und erweiterte Auflage

ERICH SCHMIDT VERLAG

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	5
Inhaltsübersicht .....	7
Abkürzungsverzeichnis.....	23
<b>A. Die dienstliche Beurteilung der Beamten .....</b>	<b>33</b>
I.    Begriffsbestimmung .....	34
1. Die soziale Dimension .....	34
2. Die organisationsbezogene Dimension .....	36
3. Die normative Inhaltsbestimmung .....	38
4. Abgrenzungsfragen und Vernetzungsperspektiven....	43
4.1 Beurteilungsentwürfe/Ranglisten .....	45
4.2 Zielvereinbarungen .....	46
4.3 Zielbonusvereinbarungen .....	51
4.4 Strukturierte Bewertungsverfahren .....	52
4.5 Leistungsbezogene Bezahlungsinstrumente .....	52
5. Supplementäre Formen einer Leistungs- und	
Potenzialmessung.....	56
5.1 Assessment-Center-Verfahren .....	57
5.2 Strukturierte Auswahlgespräche mit	
Interviewleitfaden .....	66
5.3 Das Instrument der dienstlichen Beurteilung	
im Gefüge der Personalentwicklung .....	67
II.   Allgemeine Rechtsgrundlagen dienstlicher Beurteilungen .	73
1. Europarechtliche Rechtsentwicklungen.....	73
2. Leistungsprinzip und Bestenauslese	
(Art. 33 Abs. 2, 5 GG) .....	75
2.1 Das Verhältnis von Art. 33 Abs. 2 und	
Abs. 5 GG .....	76
2.2 Der Inhalt des Leistungsprinzips	
i.S.d. Art. 33 Abs. 2 GG .....	76
2.3 Folgerungen für die Ausgestaltung dienstlicher	
Beurteilungen.....	80
2.4 Leistungsprinzip und Differenzierungspflicht...	82
2.5 Leistungsprinzip und Verfahrensausgestaltung ..	82
2.6 Leistungsprinzip als Grundlage personeller	
Auswahlprozesse.....	84

3.	Gesetzliche Ausprägung in den Beamtengesetzen des Bundes und der Länder . . . . .	85
4.	Verordnungsrechtlicher Regelungsauftrag . . . . .	86
5.	Gegenstand innerdienstlicher Regelungsformen . . . . .	87
5.1	Verwaltungsvorschriften . . . . .	89
5.2	Dienstvereinbarungen . . . . .	89
6.	Horizontale Wechselwirkungen mit anderen Rechtsnormen . . . . .	90
III.	Die dienstliche Beurteilung als Instrument dienstrechtlicher Reformüberlegungen . . . . .	91
1.	Dienstrechtliche Reformansätze vor 1997. . . . .	91
2.	Gesetz zur Reform des öffentlichen Dienstrechts vom 24. 2. 1997. . . . .	92
3.	Eckpunktepapier „Neue Wege im öffentlichen Dienst“ vom 4. 10. 2004. . . . .	93
4.	Die dienstliche Beurteilung im Gefüge der Föderalismusreform I . . . . .	95
4.1	Entwicklungslinien des Bundes . . . . .	96
4.2	Entwicklungslinien der Länder. . . . .	99
IV.	Die dienstliche Beurteilung im Gefüge des Personalmanagements . . . . .	102
1.	Personalentwicklung und dienstliche Beurteilung. . . . .	102
2.	Instrument der Leistungsmessung. . . . .	104
2.1	Entwicklung neuer Leistungskriterien . . . . .	105
2.2	Digitalisierung der Verwaltung als Motor veränderten Leistungsmessung . . . . .	107
2.3	Unteilbarkeit des Leistungsbegriffs . . . . .	111
3.	Instrument der Potenzialanalyse . . . . .	114
4.	Grundlage der Verwendungsplanung . . . . .	115
4.1	Der Verwendungsvorschlag. . . . .	115
4.2	Wechselwirkungen zum Instrument der Stellenausschreibung . . . . .	116
5.	Grundlage der Qualifizierungsplanung. . . . .	117
5.1	Qualifizierungsbedarf . . . . .	117
5.2	Führungskräftequalifizierungsbedarf. . . . .	118
6.	Steuerungsfunktion von Mitarbeiterverhalten . . . . .	118
7.	Vernetzung mit Vorgesetzten-Mitarbeitergesprächen . . . . .	119
8.	Dienstliche Beurteilung und demografischer Wandel . . . . .	121
8.1	Basisinformationen. . . . .	121
8.2	Allgemeine Handlungsaufforderungen . . . . .	121
8.3	Beurteilungsspezifische Konsequenzen . . . . .	123
9.	Instrument zur Herstellung von Geschlechtergerechtigkeit. . . . .	126

V.	Multifunktionalität dienstlicher Beurteilung .....	127
	1. Grundlage von personellen Auswahlentscheidungen ..	129
	2. Instrument der Bewährungsfeststellung bei Probebeamten .....	129
	3. Instrument der Personal- und Qualifizierungsplanung	132
	4. Vernetzung mit leistungsbezogenen Bezahlungs- elementen .....	132
	5. Funktionswert aus motivationstheoretischer Sicht ....	133
VI.	Beurteilungsarten .....	135
	1. Regelbeurteilung .....	135
	1.1 Qualitätsmerkmale der Regelbeurteilung .....	135
	1.2 Antragsgebundene Einbeziehung in Regel- beurteilungsverfahren .....	136
	1.3 Rechtsfragen eines Verzichts auf Regel- beurteilungen .....	137
	1.4 Regelbeurteilungspflicht für Beamte der Gemeinden und Gemeindeverbände .....	140
	2. Anlassbeurteilung .....	141
	2.1 Sachvoraussetzungen der Anlassbeurteilung ....	141
	2.2 Aspekte der zeitlichen Vergleichbarkeit .....	146
	2.3 Verhältnis zur vorhergehenden Regelbeurteilung (Fortentwicklungsgebot) .....	148
	2.4 Verhältnis zur nachfolgenden Regelbeurteilung ..	149
	2.5 Verhältnis zu anderen Anlassbeurteilungen .....	150
	2.6 Sonstige Vergleichbarkeitsprobleme .....	151
	2.7 Zwischenbeurteilung .....	152
	3. Probezeitbeurteilung .....	152
	4. Modifikationen .....	154
	4.1 Die Einschätzung .....	154
	4.2 Der Aufrechterhaltungsvermerk .....	155
	4.3 Auswahlvermerke .....	159
	4.4 Die „360°-Beurteilung“ .....	159
	4.5 Beurteilung „von unten nach oben“ .....	161
	4.6 Die Gleichgestelltenbeurteilung .....	163
	4.7 Die Nachbeurteilung .....	163
	5. Die „Nachzeichnung“ freigestellter Mitglieder in Interessenvertretungen .....	164
	6. Die Rechtsfigur der fiktiven Fortschreibung der dienstlichen Beurteilung in Konkurrentenstreitigkeiten	172
VII.	Personeller Anwendungsbereich .....	174
	1. Altersgrenzen und demografischer Wandel .....	174
	2. Zeitliche Mindestvoraussetzungen dienstlicher Beurteilung .....	175

2.1	Grundsätzliche Feststellungen .....	175
2.2	Einzelprobleme – Handlungsempfehlungen .....	176
3.	Beurteilungspflichten im Bereich privatisierter ehemaliger Bundesbehörden .....	177
4.	Beurteilung von Führungskräften .....	178
5.	Funktionelle Einschränkungen der Beurteilungspflicht	179
5.1	Zugewiesenes bzw. gestelltes Personal im Rahmen von Organisationsprivatisierungen .....	179
5.2	Beauftragte mit Autonomiestatus in Behörden ...	180
5.3	Beurteilung von zu Fraktionen des Deutschen Bundestages beurlaubter Beamter .....	182
5.4	Beurteilung von Rechtspflegern .....	185
6.	Dilatorische Hinderungsgründe .....	186
VIII.	Inhalt der Beurteilung .....	187
1.	Aufgabenbeschreibung .....	188
1.1	Prozess der Informationsgewinnung .....	190
1.2	Selektion und Gewichtung der Aufgaben mit Beurteilungsrelevanz .....	195
1.3	Integration der Aufgabenbeschreibungen in Beurteilungen und Zielvereinbarungen .....	196
2.	Aufgabenwahrnehmung in dienstlich angenäherten Bereichen .....	197
2.1	Aufgabenwahrnehmung in Nebenämtern .....	197
2.2	Aufgabenwahrnehmung in ehrenamtlicher Funktion .....	198
2.3	Ausstrahlungswirkung des privaten Sektors auf den dienstlichen Bereich .....	199
3.	Beurteilungsbeiträge – Funktion und Fehlerquellen ...	200
3.1	Grundsätzliche Feststellungen .....	200
3.2	Tendenz zur Verschärfung der rechtlichen Anforderungen an Beurteilungsbeiträge .....	203
3.3	Rechtsqualität dienstlicher Beurteilungsbeiträge .	207
3.4	Typische Fehlerquellen im Umgang mit Beurteilungsbeiträgen .....	209
IX.	Aktualitätserfordernis .....	210
1.	Richterliche Rechtsfortbildung und normative Standards .....	210
2.	Korrelation zwischen Länge des Beurteilungszeit- raums und Bewährungszeiten .....	216
3.	Vergleichsproblem im Rahmen von Auswahlent- scheidungen .....	216
4.	Komplementärfunktion früherer Beurteilungen .....	216

X.	Lückenlosigkeit des Beurteilungszeitraums . . . . .	218
	1. Grundsatz der vollständigen Erfassung des Beurteilungszeitraums . . . . .	218
	2. Einzelaspekte . . . . .	221
	2.1 Beurteilungszeiten in unterschiedlichen Statusämtern. . . . .	221
	2.2 Anlassbeurteilungen innerhalb von Regel- beurteilungszeiträumen. . . . .	222
	2.3 Probezeitbeurteilungen innerhalb von Regel- beurteilungszeiträumen. . . . .	223
	2.4 Unterschiedliche Beurteilungsrichtlinien innerhalb eines Regelbeurteilungszeitraums. . . . .	223
XI.	Beurteilungsmaßstab . . . . .	224
	1. Quantitativer Beurteilungsmaßstab . . . . .	224
	1.1 Rechtliche Voraussetzungen von Richtwert- empfehlungen. . . . .	227
	1.2 Bildung sachgerechter Vergleichsgruppen. . . . .	231
	1.3 Anwendungspraxis . . . . .	234
	1.4 Beurteilungsvorgaben mit personalwirtschaft- lichem Kalkül. . . . .	236
	1.5 Personalwirtschaftliche Vorprägungen eines auf Richtwerten basierten Beurteilungsverfahrens. . . . .	237
	2. Qualitativer Beurteilungsmaßstab. . . . .	239
	2.1 Die Anforderungen des Amtes. . . . .	241
	2.2 Das Anforderungsprofil . . . . .	244
	2.3 Schlüsselkompetenzen als Grundlage der Maß- stabsbildung . . . . .	247
	3. Instrumente zur Durchsetzung des Beurteilungs- maßstabs . . . . .	250
	3.1 Beurteilungshierarchien . . . . .	251
	3.2 Beurteilungskonferenzen . . . . .	252
	3.3 Controlling. . . . .	261
	4. Rechtsprechung und Maßstabswahrung . . . . .	262
XII.	Gütekriterien des Beurteilungsverfahrens. . . . .	263
	1. Materielle Grundlagen des Beurteilens. . . . .	264
	1.1 Vom Beobachten zur sachgerechten Bewertung. . . . .	265
	1.2 Beurteilungsfehler und Vermeidungsstrategien . . . . .	267
	1.3 Tatsachenfeststellungen und Werturteile. . . . .	274
	1.4 Nutzung sonstiger Erkenntnisgrundlagen . . . . .	277
	1.5 Zulässigkeit von Ankreuzverfahren bei dienst- lichen Beurteilungen . . . . .	283
	2. Materielle Anforderungen an die Leistungsbeurteilung . . . . .	286
	2.1 Überblick über die maßgeblichen Beurteilungs- merkmale . . . . .	288

2.2	Leistungsmessung und Anforderungsbezug . . . . .	293
2.3	Verwendungsbreite und Leistungsmessung . . . . .	294
2.4	Bewertungsstufen und Leistungsgesamturteil . . . . .	297
2.5	Beispiele aus der Beurteilungspraxis . . . . .	299
2.6	Die Leistungsbeurteilung in der Reform- diskussion . . . . .	302
3.	Materielle Anforderungen an die Befähigungsbeur- teilung . . . . .	303
3.1	Überblick über die maßgeblichen Beurteilungs- merkmale . . . . .	304
3.2	Messbarkeit von Befähigungen . . . . .	308
3.3	Befähigungsdifferenzierung und Ausprägungs- grade . . . . .	311
3.4	Die Befähigungsbeurteilung in der Reform- diskussion . . . . .	313
4.	Materielle Anforderungen an die Eignungsbeurteilung. . . . .	314
4.1	Zielsetzungen dieses Beurteilungselements . . . . .	316
4.2	Anwendungsbeispiele aus der Beurteilungspraxis. . . . .	316
5.	Bildung des Gesamturteils . . . . .	318
5.1	Konzeptionelle Gestaltungsalternativen . . . . .	319
5.2	Materielle Anforderungen an die Gesamturteils- bildung . . . . .	322
5.3	Erhöhte richterliche Anforderungen an die Begründung des Gesamturteils . . . . .	328
5.4	Die Anforderungen an die Begründung des Gesamturteils im Überblick . . . . .	334
5.5	Gesamturteilsbildung und Auswahlent- scheidungen . . . . .	335
6.	Beurteilungszuständigkeiten . . . . .	336
6.1	Grundsätzliche Feststellungen . . . . .	336
6.2	Zweistufiges Beurteilungsverfahren . . . . .	340
6.3	Anforderungen an die Begründungspflicht des Zweitbeurteilers bei Divergenzentscheidungen . . . . .	344
6.4	Einstufiges Beurteilungsverfahren . . . . .	347
6.5	Beurteilerwechsel im Verlauf des Beurteilungs- verfahrens . . . . .	351
6.6	Zuständigkeit des Beurteilers bei zeitweise umgesetzten oder abgeordneten Beamten . . . . .	354
6.7	Einzelfälle der Beurteilungszuständigkeit . . . . .	354
6.8	Vertretungsfragen in der Ausübung der Beurteilungszuständigkeit . . . . .	356
7.	Gesprächsbeziehungen zwischen Beurteiler und Beurteiltem . . . . .	357
7.1	Einordnung in die dienstrechtliche Architektur . . . . .	357

7.2	Einordnung in die Verwaltungskultur der Dienststelle . . . . .	359
7.3	Gesprächsbeziehungen im Rahmen des Regelbeurteilungsverfahrens aus dem Blickwinkel der Rspr. . . . .	361
7.4	„Best-Practice-Regelungen“ im Überblick . . . . .	363
7.5	Sonstige Teilnehmer an Gesprächen zwischen Beurteiler und Beurteiltem . . . . .	365
8.	Transparenz der Beurteilungsergebnisse . . . . .	365
8.1	Beurteilungsspiegel . . . . .	366
8.2	Nutzung moderner Informationstechnologien . . . . .	368
9.	Datenschutzrechtliche Anforderungen . . . . .	369
9.1	Aufnahme der dienstlichen Beurteilung in die Personalakten . . . . .	370
9.2	Datenschutzrechtliche Aspekte von Beurteilungskonferenzen . . . . .	373
9.3	Beteiligungsrechtliche Sonderregelungen . . . . .	376
10.	Die verwaltungsökonomische Dimension dienstlichen Beurteilens . . . . .	378
10.1	Kostenbewusstsein und Kostentransparenz . . . . .	378
10.2	Kostenrelevante Regelungen in Beurteilungsrichtlinien . . . . .	380
10.3	Evaluation in Beurteilungsangelegenheiten . . . . .	382
11.	Schulungserfordernis in Beurteilungsangelegenheiten . . . . .	382
11.1	Best-Practice-Regelungen . . . . .	383
11.2	Bausteine für ein zeitgemäßes Schulungskonzept im Bereich dienstlicher Beurteilungen . . . . .	385
XIII.	Funktion dienstlicher Beurteilungen in personellen Auswahlverfahren . . . . .	386
1.	Die dienstliche Beurteilung als Hauptauswahlkriterium . . . . .	387
1.1	Grundsätzliche Feststellungen . . . . .	387
1.2	Beschlüsse des BVerwG vom 20. 6. 2013 und 19. 12. 2014 . . . . .	388
1.3	Handlungsempfehlungen für die Personalauswahlpraxis . . . . .	395
1.4	Die Dogmatik der Statusamtsbezogenheit auf dem Prüfstand aktueller Veränderungsprozesse in der öffentlichen Verwaltung . . . . .	395
2.	Feststellung „im Wesentlichen gleicher“ Beurteilungen . . . . .	398
3.	Verpflichtung zur vollen „inhaltlichen Ausschöpfung“ . . . . .	399
4.	Subsidiäre Heranziehung früherer Beurteilungen . . . . .	401
5.	Weitere Differenzierung nach Hilfskriterien . . . . .	402
6.	Funktionswert dienstlicher Beurteilungen im Rahmen von Beförderungsranglisten . . . . .	404



6.1	Allgemeine Feststellungen . . . . .	404
6.2	Bezugspunkt der Maßstabildung für die statusrechtlichen Anforderungen unter den Bedingungen der „Topfwirtschaft“ . . . . .	405
6.3	Anforderungen an Unterrichtspflichten bei „Massenbeförderungen“ . . . . .	413
XIV.	Personalvertretungsrechtliche Aspekte der Beurteilung . . .	414
1.	Mitbestimmung bei der Erstellung von Beurteilungs- richtlinien . . . . .	415
2.	Auslegungs- und Anwendungsprobleme in der Beurteilungspraxis . . . . .	418
2.1	Nachträgliche Änderung von Beurteilungsinhalten . . . . .	418
2.2	Einführung von Leistungskontrollen außerhalb der Beurteilungsrichtlinien . . . . .	419
3.	Entfaltungsrisiken und Gestaltungschancen personal- vertretungsrechtlicher Beteiligung innerhalb von Beurteilungsrichtlinien . . . . .	422
XV.	Schwerbehindertenrechtliche Aspekte der Beurteilung . . .	424
1.	Materielle Anforderungen an die dienstliche Beurteilung von Menschen mit Behinderung . . . . .	426
2.	Beteiligung der Schwerbehindertenvertretung bei dienstlichen Beurteilungen schwerbehinderter Menschen . . . . .	428
3.	Beurteilungen schwerbehinderter Menschen während der Probezeit . . . . .	430
4.	Einordnung der Schwerbehinderung in den Kriterien- katalog bei Auswahlentscheidungen . . . . .	431
5.	Best-Practice-Regelungen . . . . .	432
XVI.	Gleichstellungsrechtliche Aspekte der Beurteilung . . . . .	434
1.	Normative Regelungen mit gleichstellungsrechtlichem Bezug . . . . .	434
1.1	Normative Regelungen de lege lata . . . . .	434
1.2	Die gescheiterte Gesetzesinitiative Nordrhein- Westfalen (§ 19 Abs. 6 S. 3 LBG NRW) . . . . .	436
2.	Strukturelle Probleme der Diskriminierung von Frauen im Rahmen dienstlicher Beurteilungen . . . . .	440
3.	Status und Funktion der Gleichstellungsbeauftragten im Beurteilungsverfahren . . . . .	444
XVII.	Rechtsschutz gegen dienstliche Beurteilungen . . . . .	455
1.	Rechtscharakter und Rechtswirksamkeit einer dienstlichen Beurteilung . . . . .	457
1.1	Rechtscharakter . . . . .	457
1.2	Rechtswirksamkeit . . . . .	458

2.	Nichtförmliche und förmliche Rechtsbehelfe . . . . .	459
2.1	Nichtförmliche Rechtsbehelfe . . . . .	459
2.2	Förmliche Rechtsbehelfe. . . . .	460
2.3	Best-Practice-Regelungen. . . . .	462
3.	Klageziel und Klageart. . . . .	464
4.	Sonstige Sachurteilsvoraussetzungen einer verwaltungsgerichtlichen Klage. . . . .	467
4.1	Darlegung des Rechtsschutzinteresses . . . . .	467
4.2	Inanspruchnahme doppelten Rechtsschutzes . . . . .	470
5.	Begründetheit einer verwaltungsgerichtlichen Klage . . . . .	470
5.1	Gesetzlicher Rahmen der Beurteilungs- ermächtigung . . . . .	471
5.2	Verstoß gegen wesentliche Verfahrensvorschriften . . . . .	473
5.3	Unrichtige Sachverhaltsermittlung . . . . .	474
5.4	Verstoß gegen allgemeingültige Bewertungs- maßstäbe. . . . .	475
5.5	Einsicht in die Grenzen richterlicher Rechts- mäßigkeitkontrolle. . . . .	482
6.	Rechtsschutz gegen dienstliche Beurteilungen im Rahmen eines Bewerbungsverfahrensanspruchs . . . . .	483
6.1	Allgemeine Feststellungen . . . . .	483
6.2	Prüfintensität der dienstlichen Beurteilung. . . . .	485
6.3	Streitwert in beamtenrechtlichen Konkurrenten- streitverfahren . . . . .	488
7.	Rechtsschutz gegen die nachträgliche Aufhebung einer dienstlichen Beurteilung von Amts wegen . . . . .	489
<b>B.</b>	<b>Die Leistungsbewertung von Arbeitnehmern . . . . .</b>	<b>491</b>
I.	Grundsätze der Leistungsbewertung von Arbeitnehmern . . . . .	492
II.	Die dienstliche Beurteilung von Arbeitnehmern . . . . .	493
1.	Gesetzliche Rechtsgrundlage der Beurteilung von Arbeitnehmern . . . . .	493
2.	Tarif- oder arbeitsrechtliche Regelungen einer Beurteilung von Arbeitnehmern . . . . .	495
3.	Innerdienstliche Regelungsformen . . . . .	496
4.	Übersicht über die Beurteilungspraxis in Bund, Ländern und Gemeinden. . . . .	497
III.	Formen der Leistungsmessung von Arbeitnehmern nach dem TVöD . . . . .	501
1.	Leistungsbezahlung auf der Grundlage des § 18 TVöD-Bund . . . . .	502
2.	Konkretisierung durch den LeistungsTV-Bund . . . . .	502
3.	Instrumente der Leistungsmessung und -bewertung . . . . .	503
3.1	Zielvereinbarungen (§ 4 LeistungsTV-Bund) . . . . .	503

	3.2 Systematische Leistungsbewertung (§ 5 LeistungsTV-Bund).....	505
	4. Leistungsbezahlung auf der Grundlage des § 18 TVöD-VKA.....	507
	5. Leistungsfeststellung der Arbeitnehmer – eine kritische Bewertung.....	509
IV.	Sonstige Formen und Zwecke der Leistungsmessung .....	512
	1. Klassifikation arbeitsrechtlicher Zeugnisse.....	512
	2. Rechtsgrundlagen arbeitsrechtlicher Zeugnisse .....	514
	3. Rechtliche Anforderungen an die Zeugniserstellung... ..	516
	3.1 Formelle Anforderungen.....	517
	3.2 Materielle Anforderungen.....	518
	4. Rechtsschutz gegen arbeitsrechtliche Zeugnisse.....	525
	5. Annex: Das Dienstzeugnis des Beamten.....	527
	5.1 Anspruchsvoraussetzungen.....	528
	5.2 Verfahrens- und Rechtsschutzaspekte .....	529
	5.3 Anwendungspotenzial in der dienstrechtlichen Praxis .....	530
	5.4 Einzelfragen in der dienstrechtlichen Praxis .....	531
V.	Rechtliche Voraussetzungen für Stellenbesetzungen bei statusübergreifender Konkurrenz von Arbeitnehmern und Beamten.....	532
	1. Verfassungsrechtliche Vorgaben des Art. 33 Abs. 4 GG	532
	2. Systematik der leistungsbezogenen Grundlagen im statusübergreifenden Vergleich .....	537
	2.1 Orientierung am Anforderungsprofil der ausgeschriebenen Stelle .....	537
	2.2 Auswahlentscheidung auf der Grundlage eines Vergleichs dienstlicher Beurteilungen.....	539
	2.3 Leistungssurrogate auf Arbeitnehmerseite .....	542
	2.4 Der Nutzwert von Assessment-Verfahren und Vorstellungsgesprächen als Instrument des Leistungsvergleichs .....	544
	3. Das arbeitsrechtliche Konkurrentenstreitverfahren... ..	546
	3.1 Zulässigkeitsvoraussetzungen.....	547
	3.2 Aspekte der Begründetheit .....	549
	4. Arbeitsgerichtliche Klageformen in Bezug auf dienstliche Beurteilungen .....	551
	4.1 Klage auf Neubeurteilung .....	551
	4.2 Schuldrechtlicher Entfernungsanspruch bei Rechtswidrigkeit der Regelbeurteilung .....	551

<b>C. Die dienstliche Beurteilung der Richter</b> .....	553
I. Inhalt und Grenzen richterlicher Unabhängigkeit (Art. 97 Abs. 1 GG).....	556
1. Kernbereich richterlicher Unabhängigkeit.....	557
2. Grenzen richterlicher Unabhängigkeit.....	557
3. Kritik der richterlichen Begriffsdogmatik zur Dienstaufsicht .....	560
4. Richterliche Unabhängigkeit im Spannungsfeld von Reformüberlegungen der Justiz.....	561
5. Statusrechtliche Abgrenzungsprobleme zwischen Richtern und Staatsanwälten.....	562
II. Bestenauslese und richterliche Unabhängigkeit.....	563
1. Gesetzliche Zielsetzungen der Beurteilungen von Richtern.....	564
2. Zielsetzungen in Beurteilungsrichtlinien .....	566
3. Dienstliche Beurteilung als Instrument der Personal- entwicklung.....	568
4. Best-Practice-Regelungen einer integrierten Personal- entwicklung.....	571
4.1 Beispiel Hessen .....	571
4.2 Beispiel Baden-Württemberg.....	574
4.3 Beispiel Nordrhein-Westfalen .....	576
4.4 Beispiel Sachsen.....	578
5. Dienstliche Beurteilung als Instrument der Frauenförderung?.....	581
III. Arten richterlicher Beurteilung .....	582
1. Regelbeurteilung.....	582
1.1 Rechtsgrundlagen richterlicher Beurteilung.....	582
1.2 Aktualität richterlicher Beurteilungen.....	582
1.3 Ausnahmen von der Regelbeurteilungspflicht ...	584
2. Anlassbeurteilung.....	585
3. Probezeitbeurteilung .....	586
3.1 Zielsetzung.....	586
3.2 Abgrenzung gegenüber nachfolgenden Auswahl- verfahren.....	588
3.3 Die dienstliche Beurteilung als archimedischer Punkt der Entlassungsverfügung .....	588
IV. Inhalt richterlicher Beurteilungen .....	589
1. Abgrenzungsfragen im Spannungsfeld richterlicher Unabhängigkeit.....	589
2. Einzelaspekte richterlicher Beurteilungen .....	592
2.1 Aufgabenschreibung und Informations- gewinnung .....	592
2.2 Beurteilungszeitraum .....	593
2.3 Befangenheitsprobleme.....	594

2.4	Mitbestimmungspflichtigkeit richterlicher Beurteilungsrichtlinien.....	594
3.	Leistungsbeurteilung.....	595
3.1	Arbeitsmenge.....	595
3.2	Arbeitsqualität.....	597
3.3	Arbeitsweise (einschließlich Sozialkompetenz)...	598
3.4	Führungskompetenz.....	599
3.5	Bildung eines Leistungsgesamturteils.....	600
3.6	Regelungsbeispiele aus der Beurteilungspraxis ...	600
4.	Befähigungsbeurteilung.....	600
5.	Eignungsbeurteilung.....	601
6.	Bildung eines Gesamturteils.....	602
V.	Gütekriterien des Beurteilungsverfahrens.....	605
1.	Grundlagen der Beurteilung.....	605
1.1	Rechtliche Rahmenbedingungen.....	605
1.2	Referenzbeispiele aus der Beurteilungspraxis ....	606
2.	Mehrstufige Befugnisse im Beurteilungsverfahren.....	607
3.	Gesprächsbeziehungen zwischen Beurteiler und Beurteiltem.....	609
3.1	Betrachtungen zur Gesprächskultur im Beurteilungsverfahren.....	609
3.2	Regelungsbeispiele aus der Beurteilungspraxis ...	610
4.	Maßstabswahrende Maßnahmen.....	610
4.1	Richtwerteempfehlungen im richterlichen Bereich	611
4.2	Beurteilungskonferenzen.....	612
4.3	Maßstabswahrende Hinweise in den Beurteilungsrichtlinien.....	612
5.	Transparenz der Beurteilungsergebnisse.....	613
VI.	Gerichtlicher Rechtsschutz gegen dienstliche Beurteilungen	613
1.	Antrag auf dienstgerichtliche Entscheidung.....	614
1.1	Zulässigkeitsfragen.....	614
1.2	Aspekte der Begründetheit.....	618
1.3	Rechtsprechungsübersicht.....	619
2.	Verwaltungsgerichtliche Klage.....	621
2.1	Zulässigkeitsfragen.....	621
2.2	Aspekte der Begründetheit.....	622
D.	Die dienstliche Beurteilung der Soldaten.....	631
I.	Allgemeine Rahmenbedingungen für die dienstliche Beurteilung von Soldaten.....	631
II.	Aktuelle Überlegungen zur Reform des soldatischen Beurteilungswesens.....	634
1.	Feststellung eines strukturellen Reformbedarfs.....	634
2.	Grundsätzliche Überlegungen zur strukturellen Umgestaltung des militärischen Beurteilungswesens...	635

	2.1	Gescheiterte Fusion mit den Beurteilungsbestimmungen für das Zivilpersonal der Bundeswehr ..	635
	2.2	Eckpunkte eines neuen soldatischen Beurteilungssystems .....	636
	2.3	Vertiefte Erläuterungen.....	637
	2.4	Risikoanalyse .....	639
III.		Allgemeine Grundsätze soldatischer Beurteilung .....	641
	1.	Leistungsprinzip als Grundlage soldatischer Beurteilung .....	641
	2.	Profilierung der Persönlichkeit .....	642
	3.	Anforderungsbezug .....	643
	4.	Verzicht auf eine Gesamturteilsbildung .....	644
	5.	Erkenntnisse aus besonderen Auslandsverwendungen.	646
	6.	Einordnung der dienstlichen Beurteilung in das System militärischer Auswahl- und Verwendungsplanung ....	646
	6.1	Perspektivbestimmung als Grundlage einer langfristigen Verwendungsplanung .....	647
	6.2	Personal-Beraterausschüsse .....	649
	6.3	Gesamtdarstellung der Konferenzen zur Perspektivbestimmung und Personalauswahl ...	650
	6.4	Funktion der dienstlichen Beurteilung im Verhältnis zur Perspektivbestimmung und Verwendungsplanung .....	652
IV.		Arten soldatischer Beurteilung.....	656
	1.	Planmäßige Beurteilungen .....	656
	2.	Sonderbeurteilungen .....	658
	3.	Laufbahnbeurteilung .....	659
	4.	Die Aufrechterhaltung.....	660
	5.	Aussagen mit Beurteilungscharakter .....	661
V.		Inhalt und Struktur der dienstlichen Beurteilung von Soldaten .....	662
	1.	Allgemeine Angaben .....	662
	2.	Beschreibung der im Beurteilungszeitraum ausgeführten Aufgaben/Tätigkeiten .....	663
	3.	Aufgabenerfüllung auf dem Dienstposten .....	664
	4.	Persönlichkeitsprofil .....	666
	5.	Verwendung (Möglichkeiten und Vorschläge).....	668
VI.		Beurteilungsverfahren.....	670
	1.	Beurteilungszuständigkeiten innerhalb des Beurteilungsverfahrens.....	670
	1.1	Der unmittelbare Disziplinarvorgesetzte .....	670
	1.2	Der nächsthöhere Disziplinarvorgesetzte .....	671
	1.3	Stellungnahme des weiteren höheren Vorgesetzten	674
	1.4	Funktion der zentralen Personal bearbeitenden Stellen .....	675

2.	Verfahrensrechte des beurteilten Soldaten .....	677
2.1	Gesprächsbeziehungen zwischen Beurteiler und Beurteiltem .....	677
2.2	Vorstellungen zum weiteren Werdegang .....	679
2.3	Gegenvorstellungen zu Beurteilungen .....	679
2.4	Das soldatische Beurteilungsverfahren im Überblick .....	680
VII.	Einführung von Richtwerteempfehlungen im soldatischen Bereich .....	680
1.	Rechtsgrundlage .....	681
1.1	Der Beschluss des BVerwG vom 26. 5. 2009 .....	681
1.2	Reaktion des Ordnungsgebers auf den Beschluss des BVerwG vom 26. Mai 2009 .....	683
2.	Bildung von Vergleichsgruppen im soldatischen Bereich .....	684
2.1	Der Beschluss des BVerwG vom 25. 10. 2011 .....	685
2.2	Allgemeine Kritikpunkte .....	686
3.	Festlegung der Richtwerte .....	687
3.1	Rechtliche Vorgaben .....	687
3.2	Umsetzung in der Beurteilungspraxis .....	688
VIII.	Rechtsfragen soldatischer Beurteilung im statusüber- greifenden Vergleich .....	690
1.	Rechtsfragen statusübergreifender Wettbewerbs- situationen innerhalb des BND .....	690
2.	Rechtsfragen statusübergreifender Wettbewerbs- situationen innerhalb des Verteidigungsressorts .....	691
IX.	Rechtsschutz gegen soldatische Beurteilungen .....	693
1.	Die dienstliche Beurteilung als Gegenstand einer Beschwerde .....	693
1.1	Zulässigkeit der Wehrbeschwerde .....	693
1.2	Statthaftigkeit der Wehrbeschwerde .....	695
2.	Rechtswegfragen .....	696
2.1	Spezialgesetzlicher Rechtsweg .....	696
2.2	Allgemeiner Verwaltungsrechtsweg .....	697
2.3	Rechtsschutzinteresse .....	698
X.	Das soldatische Dienstzeugnis .....	698
1.	Rechtsgrundlage und Zielsetzung .....	698
2.	Inhalt des Dienstzeugnisses .....	700
3.	Rechtsschutzaspekte .....	701
3.1	Allgemeine Rechtsschutzaspekte .....	701
3.2	Rechtsweg .....	701
	Literaturverzeichnis .....	713
	Materialien .....	737
	Stichwortverzeichnis .....	739