

## **Fragenkatalog für die dienstliche Beurteilung:**

### **Wie bewerten Sie die fachliche Leistung, Eignung und Befähigung von verbeamteten Personen?**

**Wichtig:** Die Fragen zu den Einzelmerkmalen sind **Beispiele**. Sie erheben **keinen** Anspruch auf Vollständigkeit und sind **nicht** immer trennscharf voneinander abgrenzbar. Sie können den Fragenkatalog für sich um eigene Fragen ergänzen, die mit der konkreten dienstlichen Tätigkeit zu beurteilenden Person zusammenhängen.

Es ist zu beachten, dass der **Beurteilungsmaßstab** einheitlich angewendet werden muss. Das heißt, dass die übertragenen Tätigkeiten nur als Grundlage dienen, um die „**gezeigte Eignung, Befähigung und fachliche Leistung**“ zu beurteilen. Welche Anforderungen gestellt werden ergibt sich aus den Anforderungen an das statusrechtliche Amt im Vergleich mit anderen Beamt:innen desselben Statusamtes.

**Hinweis:** Im Fragenkatalog weisen wir Sie an bestimmten Stellen auf **mögliche Diskriminierungsrisiken** bei der Beurteilung hin. Die Aufzählung ist nicht abschließend und soll lediglich in der Beurteilungspraxis in Erinnerung rufen, dass die an der Beurteilung mitwirkenden Personen sich an den Grundsätzen der Beurteilungsverordnung beachten müssen.

#### **Inhalt:**

##### I. Fachliche Leistung:

1. Arbeitsquantität
2. Arbeitsqualität
3. Arbeitsplanung und -gestaltung

##### II. Eignung und Befähigung:

4. Lösungsorientiertes Handeln
5. Kooperationsverhalten und Dienstleistungsorientierung
6. Kommunikation
7. Verantwortungsübernahme
8. Umgang mit Veränderungen

##### III. Führungsverhalten:

9. Führungsverhalten
10. Führungskompetenzen

## I. Fachliche Leistung

### 1. Arbeitsquantität

#### **Beschreibung:**

Bei der Arbeitsquantität geht es darum,

- wie viel Arbeit die Person in ihrer verfügbaren Arbeitszeit erledigt/schafft.
- ob die Menge der Arbeitsergebnisse und verfügbare Arbeitszeit im Verhältnis stehen.

#### **Fragen:**

- Erledigt/Schafft die Person die Arbeitsmenge im Verhältnis zu der verfügbaren Zeit?
- Ist das Arbeitstempo der Person angemessen? Entspricht das Arbeitstempo der Person den Anforderungen?
- ...

**⚠ Achtung – Diskriminierungsrisiko:** Bei diesem Einzelmerkmal besteht ein erhöhtes Risiko, dass sachfremde oder potentiell für eine Diskriminierung taugliche Merkmale der zu beurteilenden Person die Wahrnehmung beeinflussen. **Impulsfrage:** Basiert meine Beurteilung auf den tatsächlichen, beschriebenen Beurteilungskriterien?

### 2. Arbeitsqualität

#### **Beschreibung:**

Bei der Arbeitsqualität geht es darum,

- ob die Person ihr Fachwissen anwendet.
- wie breit und tief die Fachkenntnisse sind.
- ob die Arbeitsergebnisse verwertbar/nutzbar sind.
- ob und wie umfassend die Person Sachverhalte und Situationen für ihre Aufgaben analysiert und berücksichtigt.

**Eigene Notizen:**

- ob und in wie weit Arbeitsergebnisse nur noch wenig verändert oder verbessert werden müssen.

### Fragen:

- Setzt die Person theoretische Kenntnisse praktisch um?
- Sind die Arbeitsergebnisse nutzbar/verwertbar?
- Sind die Arbeitsergebnisse zielgruppengerecht?
- Liegen allgemeine Grundlagenkenntnisse vor?  
**Zum Beispiel:** Genderkompetenzen, Diversitykompetenzen, Kenntnisse der elektronischen Datenverarbeitung (EDV), Fremdsprachen, interkulturelles Wissen, wirtschaftliches und juristisches Grundwissen, Lern- und Arbeitstechniken
- Erfasst die Person – auch komplexe – Sachverhalte und Zusammenhänge unter Zeitdruck richtig?
- Führt die Person komplexe Sachverhalte auf das Wesentliche zurück? Bringt sie sie „auf den Punkt“?
- Ordnet die Person Probleme und Lösungen von Einzelfällen sinnvoll in ihren größeren Zusammenhängen und Auswirkungen ein?
- Überträgt die Person erkannte Probleme auf andere Sachverhalte?
- Wie umfangreich, differenziert und tiefgehend sind die Kenntnisse/das Wissen und die Erfahrungen der Person in ihrem Fachbereich?  
**Zum Beispiel:** Kenntnisse/Wissen über materielle und formelle Rechts- und Verwaltungsvorschriften, innerdienstliche Verfügungen und Anordnungen sowie die Arbeitsabläufe und Organisation.
- Hat die Person über das Fachgebiet hinaus weitere Kenntnisse in Gebieten, die für die Erledigung der Aufgaben wichtig sein können?  
**Zum Beispiel:** Kenntnisse aus gesellschaftlichen, sozialen, wirtschaftlichen und technischen Zusammenhängen.

### Eigene Notizen:

- Besitzt die Person das Fachwissen, Prozesswissen und praktische Erfahrungen, die Sie zur Erledigung der Aufgaben braucht?  
**Hinweis:** Das Wissen und die Erfahrungen kann die Person in unterschiedlichen Verwaltungsbereichen oder unterschiedlichen Arbeitsgebieten eines Verwaltungsbereichs gesammelt haben.
- Aktualisiert und erweitert die Person eigeninitiativ für den Aufgabenbereich benötigtes bzw. nützliches Wissen?  
**Zum Beispiel:** durch Selbststudium, Fortbildungen, Weiterbildung.
- ...

### **3. Arbeitsplanung und -gestaltung**

#### **Beschreibung:**

Bei der Arbeitsplanung und -gestaltung geht es darum, ob die Person

- strukturiert und zuverlässig ihre Aufgaben plant und gestaltet, damit sie diese gut schafft.
- Prioritäten setzt.
- ihre Aufgaben termin- und zeitgerecht bearbeitet.
- Termine einhält und Aufgaben in einer vorgegebenen Zeit abschließt.
- alle – auch die problematischen – Fälle erledigt.
- Methodenkompetenzen anwendet, um Arbeitsabläufe zu organisieren.
- ihren Arbeitsplatz gut strukturiert.

#### **Fragen:**

- Setzt die Person die vorhandenen Arbeits-/Einsatzmittel effektiv ein?  
**Zum Beispiel:** Elektronische Datenverarbeitung, Bürokommunikationsmittel.
- Organisiert die Person ihre Arbeitsabläufe effizient?
- Bemüht sich die Person um die Verbesserung von Arbeitsabläufen?
- Erledigt die Person ihre Aufgaben zielgenau, vorausschauend und selbstständig?
- Erkennt und beachtet die Person vorhandene Prioritäten?

#### **Eigene Notizen:**

- Setzt die Person sinnvolle eigene Prioritäten?
- Bezieht die Person ggf. Kolleg:innen – auch aus anderen Arbeitsbereichen – sinnvoll in die Aufgabenerledigung mit ein? Stimmt die Person Arbeitsabläufe im Team ab?
- Bereitet die Person Verhandlungen und Besprechungen zielorientiert vor?
- Hält die Person Termine und Verabredungen ein?
- Informiert die Person rechtzeitig, wenn sie Vorgänge nicht fristgerecht erledigen kann?
- Nimmt die Person ortsflexible Arbeit wahr, wenn dies für die Erledigung der Aufgaben förderlich und persönlich und dienstlich möglich ist? Berücksichtigt sie dabei, wie gut sie dabei ihre Aufgaben erledigen kann? Kommt es zu Kommunikationsproblemen, weil die Person nicht in der Dienststelle arbeitet?
- Können Dritte die Struktur des Arbeitsbereichs nachvollziehen und die Aufgaben weiterführen? Hat die Person ihre Aufgaben so strukturiert, dass eine Vertretung sie gut übernehmen kann?
- Organisiert die Person den Wissenstransfer sinnvoll und von Anfang an?
- Müssen Arbeitsergebnisse der Person wiederholt (bei derselben Aufgabe) oder häufig (bei unterschiedlichen Aufgaben) angemahnt werden?
- Geht die Person souverän (sicher und angemessen) mit Zeitdruck, Termindruck und sehr hoher Arbeitsbelastung um? Erkennt die Person Probleme frühzeitig und kommuniziert diese? Sucht sie nach Lösungen im Team?
- Erledigt die Person Vorgänge sorgfältig und gründlich? Nutzt sie dabei alle verfügbaren Möglichkeiten? Bedenkt sie dabei die vorhandenen zeitlichen Ressourcen?
- ...

**⚠ Achtung – Diskriminierungsrisiko:** Bei diesem Einzelmerkmal besteht ein erhöhtes Risiko, dass sachfremde oder potentiell für eine Diskriminierung taugliche Merkmale der zu beurteilenden Person die Wahrnehmung beeinflussen. **Impulsfrage:** Basiert meine Beurteilung auf den tatsächlichen, beschriebenen Beurteilungskriterien?

### Eigene Notizen:

## II. Eignung und Befähigung

### 4. Lösungsorientiertes Handeln

#### **Beschreibung:**

Beim lösungsorientierten Handeln geht es darum, ob die Person

- statt des Problems mit seinen Schwierigkeiten den Zielzustand und die dahin führenden Schritte fokussieren kann.
- Aufgaben tatkräftig umsetzt und selbst „mit anpackt“ (Hands-on-Mentalität).
- angemessene Lösungsansätze findet – auch bei komplexen Problemstrukturen.

#### **Fragen:**

- Arbeitet die Person auf konstruktive Art und Weise?
- Macht die Person Vorschläge, um Probleme zu lösen?
- Konzentriert sich die Person eher auf die Lösung als auf das Problem?
- Kann die Person Problem und Lösung trennen?
- Kann die Person ausreichend Distanz aufbauen, um das Kernproblem zu erkennen und zu formulieren?
- Kann sich die Person von den Fragen „Wer hat Schuld?“ oder „Wer hat das Problem verursacht?“ lösen?
- Schöpft die Person ihre persönlichen Stärken aus?
- Geht die Person auf sachliche Einwände und Gegenargumente ein?
- Führt die Person Verhandlungen und Besprechungen ergebnisorientiert und gestaltet diese aktiv mit?
- Denkt die Person bei Entscheidungsfindungen auch an genderspezifische, kulturell bedingte und soziale Auswirkungen?
- ...

#### **Eigene Notizen:**

## 5. Kooperationsverhalten und Dienstleistungsorientierung

### **Beschreibung:**

Bei dem Kooperationsverhalten geht es darum, ob bzw. in welchem Maße die Person

- sich kooperativ, kollegial und partnerschaftlich verhält.
- mit Kolleg:innen, Vorgesetzten und anderen Mitarbeitenden gut zusammenarbeitet.

Bei der Dienstleistungsorientierung geht es darum, ob die Person

- angemessen mit Außenstehenden interagiert.
- professionell und zielgruppengerecht mit Bürger:innen/Kund:innen kommuniziert, umgeht und serviceorientiert handelt.
- Einfühlungsvermögen besitzt.

### **Fragen:**

#### **Kooperationsverhalten:**

- Arbeitet die Person konstruktiv und sachlich mit Kolleg:innen, Vorgesetzten und Dritten zusammen?
- Unterstützt die Person ihre Kolleg:innen, Vorgesetzten und Dritten – wenn möglich – bei ihren Aufgaben aktiv?
- Kann die Person Kontakte herstellen? Kann sie auf andere zugehen?
- Ist die Person offen für konstruktive Kritik?
- Geht die Person mit Kolleg:innen, Vorgesetzten und Dritten respektvoll, wertschätzend und vertrauensvoll um?
- Geht die Person offen mit Informationen um? Teilt sie arbeitsrelevantes Wissen aktiv im Team?
- Kann die Person gut im Team arbeiten? Fördert die Person aktiv die Zusammenarbeit mit anderen?
- Kann die Person anderen aktiv zuhören?

### **Eigene Notizen:**

- Beachtet die Person die Stärken von anderen, kulturelle Unterschiede, Gemeinsamkeiten und Vielfalt?
- Schafft die Person Mehrwerte, die gut für das Team sind?  
**Zum Beispiel:** das Wir-Gefühl durch gemeinsame Rituale stärken.
- Hält die Person gemeinsame Werte ein?  
**Zum Beispiel:** offene Kommunikation, Loyalität, Verlässlichkeit, Verbindlichkeit, Höflichkeit, Pünktlichkeit, Transparenz, Kompromissbereitschaft, klar definierte und messbare Ziele.
- Sucht die Person den fachlichen Meinungs- und Informationsaustausch mit den Kolleg:innen? Nimmt sie Argumente anderer sachlich und konstruktiv auf?
- Arbeitet die Person über Hierarchiegrenzen hinweg mit anderen zusammen?
- Gibt es geteilte Verantwortung?
- Äußert die Person ihre Kritik sachlich und angemessen – ohne andere zu verletzen?
- Erkennt die Person Konflikte (früh)?
- Benennt die Person Konfliktsituationen offen? Sucht sie gemeinsam mit anderen nach Lösungen?
- Löst die Person Konflikte sachlich? Arbeitet die Person bei unterschiedlichen Positionen daran mit, die Interessen fair auszugleichen?
- Ist die Person kompromissbereit?
- Akzeptiert die Person andere Mitglieder der Gruppe und die Gruppe als Ganzes? Mobilisiert sie die eigenen Kräfte im Sinne von gemeinsamen Werten für die Gruppe? Setzt sich die Person nach außen für die Gruppe ein?
- ....

### **Dienstleistungsorientierung**

- Geht die Person verständnisvoll, kompetent und mit Einfühlungsvermögen auf die Bedürfnisse und das Anliegen der Bürger:innen ein?
- Zeigt die Person in ihrem Auftreten gegenüber Bürger:innen eine angemessene Orientierung am Dienstleistungsgedanken?

### **Eigene Notizen:**

- Begegnet die Person Bürger:innen mit Respekt und Wertschätzung? Geht die Person freundlich mit Bürger:innen um?
- Vermittelt die Person Bürger:innen das Gefühl, jederzeit erwünscht zu sein?
- Geht die Person in schwierigen Situationen mit Bürger:innen angemessen, sachgerecht und deeskalierend um?  
**Zum Beispiel:** bei Vorwürfen, Beschwerden, Konflikten.
- Richtet die Person ihre beruflichen Interessen und Aktivitäten an den Wünschen und Vorstellungen der Bürger:innen aus? Ist es der Person wichtig, dass Bürger:innen mit der Dienstleistung zufrieden sind und sie einen möglichst großen Nutzen davon haben, unabhängig davon, ob die Person direkten oder indirekten Kontakt mit Bürger:innen hat?
- Hat die Person ein Gefühl und ein Bewusstsein für die Qualität des Services?
- ...

**⚠ Achtung – Diskriminierungsrisiko:** Bei diesem Einzelmerkmal besteht ein erhöhtes Risiko, dass sachfremde oder potentiell für eine Diskriminierung taugliche Merkmale der zu beurteilenden Person die Wahrnehmung beeinflussen. **Impulsfrage:** Basiert meine Beurteilung auf den tatsächlichen, beschriebenen Beurteilungskriterien?

## 6. Kommunikation

### **Beschreibung:**

Bei der Kommunikation geht es darum, ob die Person

- sich beim Schreiben und Sprechen verständlich ausdrückt – sowohl nach innen als auch nach außen.
- (komplexe) Sachverhalte anschaulich, verständlich und zielgruppengerecht darstellt.
- hilfreiche Fragen stellt, Nach- bzw. Rückfragen zulässt und verständlich erklärt.
- Wissen und Kenntnisse überzeugend vermittelt.
- ihre Arbeitsergebnisse anschaulich gestaltet und präsentiert.

### **Eigene Notizen:**

- Informationen aktuell, umfassend und gezielt weitergibt.
- andere Menschen der Situation angemessen anspricht.
- Konflikte anspricht und in Konfliktsituationen sachlich und ausgeglichen bleibt.
- in Verhandlungen zielorientiert und zielgruppengerecht mit den Beteiligten kommuniziert.

### **Fragen:**

- Formuliert die Person Sachverhalte zielgruppengerecht?
- Vermeidet die Person schwer verständliche Fremdwörter und unverständliche Abkürzungen gegenüber Bürger:innen? Wenn sie Fachbegriffe benutzen muss: Erklärt sie diese leicht verständlich und/oder wählt neutrale Formulierungen?
- Drückt sich die Person grundsätzlich fehlerfrei und stilsicher aus?
- Achtet die Person beim Schreiben und Sprechen auf eine einfache/verständliche Sprache?
- Präsentiert die Person auch komplexe Inhalte und Sachverhalte anschaulich und verständlich?
- Vermittelt die Person Sachverhalte verständlich, zielgruppen- und situationsgerecht?
- Trifft die Person stets den richtigen Ton?
- Passen verbaler und nonverbaler Ausdruck in der mündlichen Kommunikation zusammen?
- Ist bei der mündlichen Kommunikation die Körpersprache offen und zugewandt?
- Hört die Person anderen aktiv zu? Lässt sie andere ausreden? Geht sie auf die Aussagen anderer ein? Stellt die Person Nach- bzw. Rückfragen?
- Nutzt die Person andere Hilfsmittel für eine gelingende Kommunikation?
- Führt die Person Konflikte mit anderen zu bestimmten Themen sachlich?
- Kann die Person frei reden – da, wo es erforderlich ist?
- Vertritt die Person berechnete Standpunkte erfolgreich gegenüber anderen?
- Respektiert die Person die Meinung anderer? Geht sie auf berechnete Einwände anderer ein?
- ...

### **Eigene Notizen:**

**⚠ Achtung – Diskriminierungsrisiko:** Bei diesem Einzelmerkmal besteht ein erhöhtes Risiko, dass sachfremde oder potentiell für eine Diskriminierung taugliche Merkmale der zu beurteilenden Person die Wahrnehmung beeinflussen. **Impulsfrage:** Basiert meine Beurteilung auf den tatsächlichen, beschriebenen Beurteilungskriterien?

## **7. Verantwortungsübernahme**

### **Beschreibung:**

Bei der Verantwortungsübernahme geht es darum, ob die Person

- Verantwortung für die eigenen Arbeitsergebnisse übernimmt.
- Standpunkte angemessen vertritt.
- auch für unbeliebte Entscheidungen die Verantwortung übernimmt.
- die Folgen für das eigene Handeln überblickt.
- für mögliche Konsequenzen einsteht.
- sich darum kümmert, dass die Arbeitsprozesse gut verlaufen.

### **Fragen:**

- Nimmt die Person die ihr übertragene Verantwortung wahr?
- Identifiziert sich die Person mit den Aufgaben der Behörde? Vertritt sie deren Belange?
- Übernimmt die Person für getroffene Entscheidungen die Verantwortung? Steht sie zu diesen Entscheidungen?
- Erkennt sie, dass und wann Entscheidungen bei den übertragenen Tätigkeiten getroffen werden müssen?
- Kann die Person einschätzen, wann in welcher Situation eine Entscheidung notwendig ist? Ist sie bereit, ein vertretbares Risiko einzugehen?
- Sind der Person die Tragweite und die Auswirkungen der zu erledigenden Aufgaben und zu treffenden Entscheidungen bewusst?

### **Eigene Notizen:**

- Kann die Person, wenn dies gefordert ist, die Interessen des eigenen Bereichs zurückstellen, um übergeordnete Interessen zu erreichen?
- Übernimmt sie für das eigene Handeln Verantwortung, mit dem Ziel, ein vereinbartes Arbeitsergebnis zu erreichen, das den zeitlichen und sachlichen Vorgaben entspricht?  
**Zum Beispiel:** gewissenhafter Umgang mit Ressourcen, Zuverlässigkeit in der Zusammenarbeit mit anderen, umsichtiges Verhalten zur Vermeidung von Behinderungen des Arbeitsablaufes.
- Kann die Person den eigenen Standpunkt transparent, sachlich und überzeugend gegenüber Vorgesetzten und Bürger:innen vortragen?
- Hinterfragt sie die eigenen Verhaltensweisen und Ansichten? Bewertet die Person ihr eigenes Verhalten regelmäßig? Korrigiert sie fehlerhaftes Verhalten selbstständig?
- ...

## 8. Umgang mit Veränderungen

### **Beschreibung:**

Bei dem Umgang mit Veränderungen geht es darum, ob die Person

- Veränderungsbereitschaft zeigt.
- für Neues und Veränderungen im eigenen Arbeitsbereich aufgeschlossen/offen ist.
- die Aufgeschlossenheit besitzt, neue Aufgaben zu übernehmen.
- Interesse an neuen Methoden, Verfahren und Entwicklungen in der Organisation zeigt.
- sich in Veränderungsprozesse einbringt.

### **Fragen:**

- Zeigt die Person die Bereitschaft, Neues zu erlernen?
- Hat sie bereits in der Vergangenheit neue Tätigkeiten übernommen oder zeigt sie aktiv die Bereitschaft dies zu tun?

**Zum Beispiel:** in Organisationseinheiten inner- oder außerhalb des eigenen Bereichs,

### **Eigene Notizen:**

- Ist sie neuen Prozessen, Verfahren und Techniken gegenüber aufgeschlossen? Bezieht die Person diese in die tägliche Arbeit ein?
- Entwickelt die Person eigene Ideen, Strategien und neue Denkmuster?
- Probiert sie eigene Ideen im Rahmen der übertragenen Tätigkeiten aus?
- Arbeitet die Person aktiv an der eigenen Weiterentwicklung? Versucht sie durchgängig neues Wissen/neue Kenntnisse zu erwerben?

**Zum Beispiel:** durch Selbststudium, Fortbildungen, Weiterbildung.

- Vertieft und erweitert sie bereits vorhandene Kenntnisse?
- Begleitet und unterstützt die Person Veränderungsprozesse aktiv?
- Kann die Person Veränderungen akzeptieren, verarbeiten und umsetzen?
- Kann sie bei Veränderungen flexibel reagieren und kurzfristig umdenken, so dass sie handlungsfähig bleibt?

**Zum Beispiel:** durch kurzfristige Aneignung neuer Kenntnisse/Fähigkeiten.

- Zeigt die Person die Bereitschaft, sich in eine Perspektive zu versetzen?
- Sieht sie Möglichkeiten für Veränderungen und nimmt diese zum Anlass, um diese Verbesserungsprozesse anzustoßen?
- Hat die Person die Fähigkeit, ihre Vorstellung von der Zukunft zu verändern?
- ...

**⚠ Achtung – Diskriminierungsrisiko:** Bei diesem Einzelmerkmal besteht ein erhöhtes Risiko, dass sachfremde oder potentiell für eine Diskriminierung taugliche Merkmale der zu beurteilenden Person die Wahrnehmung beeinflussen. **Impulsfrage:** Basiert meine Beurteilung auf den tatsächlichen, beschriebenen Beurteilungskriterien?

### Eigene Notizen:

### III. Führungsverhalten

#### 9. Führungsverhalten

##### **Beschreibung:**

Bei dem Führungsverhalten geht es darum, ob die Führungskraft

- offen, situativ, aufrichtig/authentisch, partizipativ, präsent, souverän (sicher und angemessen), reflektiert sowie
- wertschätzend/gerecht, mitarbeiter:innenorientiert, teamfördernd führt.
- Transparenz in Bezug auf Informationen und Entscheidungen zeigt.

##### **Fragen:**

- Zeigt die Führungskraft eine offene Haltung gegenüber Mitarbeitenden und neuen Aufgaben/Anforderungen an den Zuständigkeitsbereich?
- Ist die Fähigkeit vorhanden, sich auf verschiedene Situationen einzustellen und jederzeit angemessen zu reagieren?
- Sind Äußerungen und Handlungen der Führungskraft ehrlich und glaubwürdig?  
**Zum Beispiel:** Übereinstimmung zwischen den eigenen Aussagen und dem eigenen Verhalten und mit den an die Mitarbeitenden gestellten Anforderungen.
- Bindet sie die Mitarbeitenden in Entscheidungsprozesse ein? Motiviert sie die Mitarbeitenden, Ideen zu entwickeln und diese zu äußern?
- Wird die Führungskraft im Innen- und Außenverhältnis akzeptiert? Wird die Person wahrgenommen?
- Werden die Mitarbeitenden angeleitet und wenn nötig unterstützt?
- Ist das Auftreten der Führungskraft nach innen und nach außen souverän (sicher und angemessen)? Ist sie in der Lage, den Zuständigkeitsbereich in allen Belangen und in jeder Situation gut zu vertreten?

#### Eigene Notizen:

- Nimmt die Führungskraft Kritik konstruktiv und sachlich auf? Fördert sie eine konstruktive Fehlerkultur, die eigene Fehler und Fehler von Mitarbeitenden zulässt?
- Reflektiert sie das eigene Führungsverhalten und bemüht sich um stetige Verbesserung?  
**Zum Beispiel:** durch Selbststudium, Fortbildungen, Weiterbildung.
- Ist das Verhalten gegenüber Mitarbeitenden gerecht und wertschätzend? Wird in angemessener Weise Rückmeldung zu den Leistungserwartungen und zu den gezeigten Leistungen an die Mitarbeitenden gegeben?
- Besteht ein guter und regelmäßiger Kontakt zu den Mitarbeitenden? Nimmt sich die Führungskraft Zeit für die Belange der Mitarbeitenden und hört ihnen aktiv zu?
- Besteht ein Bewusstsein für die unterschiedlichen Persönlichkeiten, kulturellen Hintergründe und individuellen Lebenssituationen der Mitarbeitenden und berücksichtigt sie dieses?
- Beachtet die Führungskraft die Ziele des Gender Mainstreamings, der Gleichstellung von Frauen und Männern, der Integration schwerbehinderter Menschen sowie des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes im Umgang mit den Mitarbeitenden?
- Gelingt es der Führungskraft unterschiedliche Interessen der Mitarbeitenden in Einklang zu bringen? Sorgt sie für ein gutes Arbeitsklima, in dem sich die Mitarbeitenden gegenseitig unterstützen?
- Gibt sie Informationen zeitnah und zielgerichtet weiter? Begründet und erklärt sie Entscheidungen?
- ...

## **10. Führungskompetenzen**

### **Beschreibung:**

Bei der Führungskompetenz geht es darum, ob die Führungskraft

- für den Zuständigkeitsbereich Verantwortung übernimmt.
- eine am Ergebnis orientierte Entscheidungskompetenz besitzt.
- Urteilsvermögen, Gestaltungs- und Umsetzungsfähigkeit zeigt.

### **Eigene Notizen:**

- den Zuständigkeitsbereich organisieren und Aufgaben angemessen delegieren kann.
- Personalentwicklungskompetenz besitzt.

**Fragen:**

- Übernimmt die Führungskraft Verantwortung für die Qualität und Quantität der Arbeitsergebnisse des eigenen Zuständigkeitsbereiches? Besteht ein Bewusstsein für das Maß der eigenen Verantwortung?
- Trifft sie zeitnah sachlich begründete, eigene (nicht von anderen übernommene) Entscheidungen, ohne dass eine nicht notwendige zusätzliche Absicherung erfolgt?
- Berücksichtigt die Führungskraft bei der Entscheidungsfindung vorgegebene Organisationsziele und über den eigenen Aufgabenbereich hinausgehende dienstliche Interessen?
- Steht sie zu Entscheidungen und nimmt Änderungen nur aus triftigen Gründen vor?
- Kann die Führungskraft, wenn nötig, auch unangenehme, unpopuläre Entscheidungen für ihren Zuständigkeitsbereich treffen und durchsetzen?
- Besteht die Fähigkeit, Informationen und Sachverhalte in ihrer ganzen Komplexität aufzunehmen, kritisch zu analysieren und die notwendigen Schlussfolgerungen daraus zu ziehen?
- Ist der Führungskraft der bestehende Gestaltungsrahmen bekannt? Kann sie Entwicklungspotenziale und Veränderungserfordernisse des eigenen Zuständigkeitsbereiches erkennen?
- Entwickelt sie den Zuständigkeitsbereich weiter und gestaltet diesen zukunftsgerichtet?
- Kann sie Ziele formulieren und erfolgreich verwirklichen?
- Ist der Zuständigkeitsbereich gut organisiert?
- Bestehen klare Aufgabenzuordnungen und Verantwortlichkeiten?
- Kann sie Aufgaben angemessen delegieren und Prioritäten erkennen und vermitteln?
- Setzt die Führungskraft vorhandene Ressourcen zielgerichtet und wirtschaftlich sinnvoll ein?

**Eigene Notizen:**

- Reagiert sie erforderlichenfalls auf veränderte Anforderungen mit geeigneten organisatorischen Maßnahmen?
- Gibt die Führungskraft Informationen zeitnah, zweckmäßig und umfassend an die Mitarbeitenden weiter?
- Ist ein nachhaltiger Wissenstransfer innerhalb des Zuständigkeitsbereichs sichergestellt?
- Ist ein Informationsfluss zum nächsthöheren Vorgesetzten gewährleistet?
- Sind der Führungskraft Stärken, Schwächen und Potenziale der Mitarbeitenden bekannt?
- Stärkt sie die fachliche und persönliche Entwicklung der Mitarbeitenden?
- Motiviert die Führungskraft Mitarbeitende, sich fortzubilden und zu qualifizieren?
- Fördert sie die Verantwortungsübernahme der Mitarbeitenden für den eigenen Arbeitsbereich?
- Erkennt die Führungskraft auch Schwächen ihrer Mitarbeitenden, spricht diese aktiv an und macht Vorschläge zur Verbesserung?
- ...

### Eigene Notizen: