

# Inhaltsverzeichnis

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

3.	Gesetzliche Ausprägung in den Beamtengesetzen des Bundes und der Länder .....	81
4.	Verordnungsrechtlicher Regelungsauftrag .....	82
5.	Gegenstand innerdienstlicher Regelungsformen .....	83
5.1	Verwaltungsvorschriften .....	85
5.2	Dienstvereinbarungen .....	85
6.	Horizontale Wechselwirkungen mit anderen Rechtsnormen .....	86
III.	Die dienstliche Beurteilung als Instrument dienstrechtlicher Reformüberlegungen .....	87
1.	Dienstrechtliche Reformansätze vor 1997 .....	87
2.	Gesetz zur Reform des öffentlichen Dienstrechts vom 24.2.1997 .....	88
3.	Eckpunktepapier „Neue Wege im öffentlichen Dienst“ vom 4.10.2004 .....	89
4.	Die dienstliche Beurteilung im Gefüge der Föderalismusreform I .....	91
4.1	Entwicklungslien des Bundes .....	92
4.2	Entwicklungslien der Länder .....	94
IV.	Die dienstliche Beurteilung im Gefüge des Personalmanagements .....	97
1.	Personalentwicklung und dienstliche Beurteilung .....	97
2.	Instrument der Leistungsmessung .....	100
3.	Instrument der Potenzialanalyse .....	105
4.	Grundlage der Verwendungsplanung .....	107
4.1	Der Verwendungsvorschlag .....	107
4.2	Wechselwirkungen zum Instrument der Stellenausschreibung .....	108
5.	Grundlage der Fortbildungsplanung .....	108
5.1	Fortbildungsbedarf .....	108
5.2	Führungskräftefortbildungsbedarf .....	109
6.	Steuerungsfunktion von Mitarbeiterverhalten .....	110
7.	Vernetzung mit Vorgesetzten-Mitarbeitergesprächen .....	110
8.	Dienstliche Beurteilung und demografischer Wandel .....	112
8.1	Basisinformationen .....	112
8.2	Allgemeine Handlungsaufforderungen .....	114
8.3	Beurteilungsspezifische Konsequenzen .....	116
9.	Instrument zur Herstellung von Geschlechtergerechtigkeit .....	117
V.	Multifunktionalität dienstlicher Beurteilung .....	119
1.	Grundlage von personellen Auswahlentscheidungen .....	120
2.	Instrument der Bewährungsfeststellung bei Probebeamten .....	121

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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