

Fragenkatalog zur Bewertung der einzelnen Beurteilungsmerkmale

Die Fragen zu den Merkmalen sind beispielhaft zu verstehen. Sie erheben weder den Anspruch auf Vollständigkeit noch sind sie in jedem Fall trennscharf voneinander abgrenzbar. Ergänzende Fragestellungen zu den Beurteilungsmerkmalen bezogen auf den jeweiligen Aufgabenbereich in den Organisationseinheiten sind ausdrücklich erwünscht.

Arbeitsmenge, Arbeitsweise und Arbeitsgüte

1. Arbeitsmenge

(= Quantität von Arbeitsergebnissen in angemessener Zeit)

- Entspricht das Arbeitstempo den Anforderungen? Wird die Arbeitsmenge in Relation zu der verfügbaren Zeit bewältigt?
- Werden schriftliche und mündliche Sachverhalte schnell erfasst und umgesetzt? Werden auch komplexe Sachverhalte oder Problempunkte erkannt und entsprechend bearbeitet?
- Werden Aufgaben oder Arbeitsprozesse ohne langwierige Vorbereitungen bewältigt?

2. Fachliche Kompetenz

(= Anwendung, Aktualisierung und Erweiterung der für den Dienstposten wichtigen Fachkenntnisse; EDV-Kenntnisse)

- Wie umfangreich, differenziert und tiefgehend sind die Kenntnisse, das Wissen und die Erfahrung im jeweiligen Fachbereich (Kenntnisse über materielle und formelle Rechtsvorschriften, Verwaltungsvorschriften, innerdienstliche Verfügungen und Anordnungen sowie der Arbeitsabläufe und Organisation)
- Werden die Fachkenntnisse aktualisiert?
- Liegen über das Fachgebiet hinaus ergänzende Kenntnisse vor in Gebieten, die für die Aufgabenerledigung von Bedeutung sein können, insbesondere über technische, wirtschaftliche und soziale Zusammenhänge?
- Liegen allgemeine Grundlagenkenntnisse (bspw. EDV-Kenntnisse, Fremdsprachen, interkulturelles Wissen, wirtschaftliches und juristisches Grundwissen, Lern- und Arbeitstechniken) vor?
- Werden die theoretischen Kenntnisse in der praktischen Arbeit adäquat zur fachgerechten Aufgabenerledigung eingesetzt?
- Werden die Fachkompetenzen im interdisziplinären Zusammenhang angewendet?

3. Arbeitsplanung und -gestaltung

(= systematische, termingerechte, selbständige und flexible Organisation der Arbeitsabläufe; vorausschauende Arbeitsplanung; zweckmäßiger, wirtschaftlicher Einsatz von technischen Hilfsmitteln und Methoden)

- Werden die Arbeitsabläufe effizient organisiert? Werden Bemühungen zur Verbesserung von Arbeitsabläufen unternommen?
- Wird bei der Aufgabenerledigung systematisch vorgegangen?
- Werden Vorgänge sorgfältig und gründlich unter Nutzung aller zur Verfügung stehenden Möglichkeiten erledigt?
- Werden die vorhandenen Arbeitsmittel (EDV, Bürokommunikationsmittel usw.) effektiv und rationell eingesetzt?
- Ist die Aufgabenerledigung zielgenau? Wird auf unnötige Vorbereitungen/Recherchen verzichtet? Wird unnötiger Aktenumlauf bzw. unnötige Datenweitergabe vermieden?
- Werden vorhandene Prioritäten erkannt und beachtet? Werden sinnvolle eigene Prioritäten gesetzt?
- Werden ggf. Kolleginnen und Kollegen sinnvoll in die Aufgabenerledigung einbezogen? Werden im Team Arbeitsabläufe abgestimmt?
- Wird die Auswirkung der eigenen Arbeitsweise auf die Aufgabenerledigung anderer (Kolleginnen/Kollegen, Mitarbeiter/innen, Vorgesetzte) berücksichtigt?
- Werden Verhandlungen und Besprechungen sorgfältig vorbereitet?

- Werden die Arbeitsmittel in einem guten Zustand bereitgehalten?

4. Auffassungsgabe

(= schnelles Erfassen von schriftlichen und mündlichen Sachverhalten; korrekte Darstellung komplexer Sachverhalte und Begrenzung auf das Wesentliche; zielgenaue Aufgabenerledigung)

- Besteht die Fähigkeit zum zuverlässigen und effektiven Verarbeiten von Informationen?
- Werden Akteninhalte schnell aufgenommen?
- Werden auch komplexe Sachverhalte und Zusammenhänge sofort richtig erfasst? Werden überflüssige Nachfragen gestellt?
- Werden die Problempunkte eines mündlich vorgetragenen Sachverhalts sofort verstanden?
- Können komplexe Sachverhalte auf das Wesentliche zurückgeführt werden („auf den Punkt“ gebracht werden)?
- Werden Einzelprobleme sinnvoll in ihren größeren Zusammenhängen und Auswirkungen gesehen?
- Können erkannte Problempunkte auf andere Sachverhalte übertragen werden?
- Werden Aufgaben oder Arbeitsprozesse ohne langwierige Vorbereitungen bewältigt?

5. Kommunikationsfähigkeit

(= Teilaspekt der sozialen Kompetenz: Verständliche mündliche und schriftliche Ausdrucksfähigkeit; anschauliche, zielorientierte Sachverhaltsdarstellung; überzeugende Vermittlung von Wissen und Kenntnissen; anschauliche Gestaltung und Präsentation von Arbeitsergebnissen)

5 a. Mündliche Kommunikation

- Wird eine Sprache verwendet, die allgemein verständlich ist?
- Werden mündliche Auseinandersetzungen mit anderen zu bestimmten Themen sachlich geführt?
- Werden Sachverhalte zielorientiert vermittelt und Weitschweifigkeit vermieden?
- Wird stets der richtige Ton getroffen? Besteht ein Einklang zwischen verbalem und nonverbalem Ausdruck?
- Ist auch die Körpersprache offen und zugewandt?
- Existiert eine verständliche Ausdrucksweise, werden die Worte der Situation angemessen gewählt, wird anderen zugehört, sie ausreden gelassen, auf ihre Aussagen eingegangen und werden ggf. Rückfragen gestellt?
- Können auch komplexe Inhalte und Sachverhalte anschaulich präsentiert und verdeutlicht werden?
- Besteht, wo erforderlich, die Fähigkeit, frei zu reden?
- Werden Verhandlungen und Besprechungen zielorientiert geführt bzw. mitgestaltet?

5 b. Schriftliche Kommunikation

- Sind die schriftlichen Ausführungen fehlerfrei, stilsicher und gewandt?
- Werden die schriftlichen Arbeitsergebnisse anschaulich dargestellt? Können auch komplexe Inhalte und Sachverhalte anschaulich präsentiert und verdeutlicht werden?
- Werden schriftliche Auseinandersetzungen mit anderen zu bestimmten Themen sachlich geführt?
- Werden Sachverhalte zielorientiert vermittelt und Weitschweifigkeit vermieden?

6. Qualität der Arbeit und Zuverlässigkeit

(= Angemessene Umsetzung von Aufgaben; Korrektheit und Verwendbarkeit der erzielten Arbeitsergebnisse; Sorgfalt und Termintreue)

- Werden Informationen zuverlässig und effektiv verarbeitet?
- Können komplexe Sachverhalte auf das Wesentliche zurückgeführt werden („auf den Punkt“ gebracht werden)? Werden komplexe Sachverhalte auf das Wesentliche begrenzt korrekt dargestellt?
- Werden Einzelprobleme sinnvoll in ihren größeren Zusammenhängen und Auswirkungen gesehen?
- Können erkannte Problempunkte auf andere Sachverhalte übertragen werden?
- Werden die Aufgaben fehlerfrei erledigt und umsichtig ausgeführt? Passieren häufiger Flüchtigkeitsfehler?

- Werden die Aufgaben stets verlässlich und in der erforderlichen Genauigkeit erledigt?
- Werden Termine und Verabredungen zuverlässig eingehalten?
- Sind die Arbeitsergebnisse nachvollziehbar und plausibel dokumentiert?
- Weisen die Arbeitsergebnisse auch eine ansprechende äußere Form auf?
- Wird rechtzeitig informiert, wenn Vorgänge nicht fristgerecht erledigt werden können?

7. Serviceorientierung

(= kompetente, fachliche Beratung von internen und externen Kunden, positive Einstellung zur Dienstleistung)

- Wird auf die Belange und das Vorbringen der Kunden verständnisvoll, kompetent und mit Einfühlungsvermögen eingegangen?
- Kommt in dem Auftreten gegenüber dem Publikum die angemessene Orientierung am Dienstleistungsgedanken zum Ausdruck?
- Wird den Kunden Respekt und Wertschätzung entgegengebracht? Werden sie freundlich behandelt?
- Wird den Kunden das Gefühl vermittelt, jederzeit „erwünscht“ zu sein?
- Gelingt der angemessene und sachgerechte Umgang mit schwierigem Publikum oder Vorwürfen?
- Werden die beruflichen Interessen und Aktivitäten auf die Wünsche und Vorstellungen der Kunden zur Erreichung von hoher Kundenzufriedenheit und großem Kundennutzen ausgerichtet?

8. Engagement/Motivation

(= Identifikation mit den übertragenen Aufgaben; Interesse und Einsatz bei Problemlösungen)

- Werden persönliche Fähigkeiten voll ausgeschöpft?
- Werden Einsatzbereitschaft und Engagement bei der Aufgabenerledigung gezeigt?
- Wird das Arbeitsgebiet stets auf dem Laufenden gehalten?
- Werden notwendige Aufgabenerledigungen oder entstehende Probleme erkannt und aus eigenem Antrieb angesprochen?
- Werden persönliche Interessen und dienstliche Notwendigkeiten angemessen in Einklang gebracht?
- Werden Vorschläge zur Lösung von Problemen gemacht?
- Werden anstehende Aufgaben erkannt und selbständig übernommen (ohne dass eine Weisung notwendig ist)? Wird aus eigener Initiative gehandelt, eigenverantwortlich entschieden?
- Werden auch unangenehme Aufgaben angegangen und zeitnah erledigt? Wird auch bei wenig attraktiven Aufgaben Einsatz gezeigt?
- Werden schwierige Entscheidungen angemessen getroffen?

9. Belastbarkeit

(= korrekte Aufgabenerledigung auch unter Zeit- und Termindruck; souveräner Umgang mit Arbeitsspitzen und Bearbeitungsrückständen; Vereinbarkeit von privaten Verpflichtungen und Beruf)

- Werden die Aufgaben auch bei hohem Arbeitsanfall und Zeitdruck verlässlich erledigt?
- Können auch bei hohen Belastungen qualitativ und quantitativ gute Arbeitsergebnisse erzielt werden?
- Wirken sich Belastungen auch über eine längere Zeit nicht auf die Arbeitsleistungen aus?
- Beeinträchtigt eine erhöhte Arbeitsbelastung das Verhalten gegenüber anderen (Kolleginnen/Kollegen, Mitarbeiter/innen, Vorgesetzten, Bürgerinnen/Bürger, Kundinnen/Kunden)?
- Wirken sich sonstige Belastungen (z. B. Differenzen in der Dienststelle, Umgang mit schwierigem Publikum, private Belastungen, Teilzeitbeschäftigung) auf das Arbeitsverhalten aus?
- Können Bearbeitungsrückstände durch erhöhte Arbeitsbelastung in angemessener Zeit wieder abgebaut werden?
- Wird bei Arbeitsspitzen angemessener Einsatz gezeigt und die Arbeitszeit in ruhigeren Phasen angemessen ausgeglichen?

10. Kritik- und Konfliktfähigkeit

(= Sachlicher Umgang mit Kritik von anderen und sachliche Kritik an anderen; Erkennen von Konflikten, sich widersprechenden Verhaltensweisen oder Auffassungen; Suche nach angemessenen Lösungen)

- Werden die eigenen Verhaltensweisen und Ansichten hinterfragt, bewertet und bei Bedarf revidiert (auch unabhängig von Anregungen anderer)?
- Wird bei Widersprüchen oder Kritik an der eigenen Person sachlich reagiert?
- Wird mit Veränderungsvorschlägen offen umgegangen?
- Werden eigene Fehler eingestanden? Ist zu erkennen, dass versucht wird, aus Fehlern zu lernen und sie für die Zukunft zu vermeiden?
- Werden andere nur aus sachlichen Gründen und nicht aufgrund ihrer Persönlichkeit kritisiert?
- Wird sachliche Kritik angemessen geäußert ohne zu verletzen?
- Wird Kritik unter vier Augen geäußert und nicht in Gegenwart Dritter?
- Werden Konflikte erkannt? Werden Konfliktsituationen offen benannt und ihre Lösung angegangen?
- Werden Konflikte sachlich gelöst? Wird bei unterschiedlichen Positionen auf einen fairen Interessenausgleich hingearbeitet?

11. Entscheidungsbereitschaft und Verantwortungsübernahme

(= Treffen von klaren und eindeutigen ggf. auch unpopulären Entscheidungen; Überblicken von Folgen für das eigene Handeln und Einstehen für die Konsequenzen)

- Sind die Tragweite und die Auswirkungen der zu erledigenden Aufgaben und zu treffenden Entscheidungen bewusst?
- Wird für getroffene Entscheidungen die Verantwortung übernommen, zu diesen Entscheidungen „gestanden“?
- Besteht ein Bewusstsein für die Notwendigkeit des Funktionierens der Organisationseinheit, Dienststelle usw. insgesamt? Werden bei Bedarf die eigenen Interessen, ggf. die des eigenen Sachgebiets, Abteilung usw. im Interesse des Ganzen zurückgestellt?
- Besteht eine Identifikation mit den Aufgaben der Behörde und werden deren Belange vertreten?
- Werden besondere Aufgaben übernommen, z.B. im Rahmen der Ausbildung und der Unterstützung von Nachwuchskräften?
- Stehen die getroffenen Einzelentscheidungen im richtigen Verhältnis zueinander?
- Wird Verantwortung für das Handeln der Mitarbeiter/innen übernommen?
- Werden innerhalb des abgesteckten Rahmens relevante Entscheidungen getroffen?
- Wird für das eigene Handeln Verantwortung übernommen, mit dem Ziel, ein vereinbartes Arbeitsergebnis gemäß zeitlicher und sachlicher Vorgaben zu erbringen (gewissenhafter Umgang mit Ressourcen, Zuverlässigkeit in der Zusammenarbeit mit anderen, umsichtiges Verhalten zur Vermeidung von Behinderungen des Arbeitsablaufes)?

12. Behauptungsvermögen

(= Vertreten des eigenen Standpunktes mit Nachdruck; überzeugendes Argumentieren ohne schnelles Nachgeben; Eingehen auf sachliche Einwände und ggf. sich überzeugen lassen)

- Wird der eigene Standpunkt offen, sachlich und engagiert auch bspw. gegenüber Vorgesetzten und Kundinnen und Kunden vorgebracht?
- Besteht die Neigung zur Anpassung an Meinungen anderer?
- Wird versucht, andere von dem eigenen Standpunkt zu überzeugen?
- Wird die Meinung anderer respektiert? Wird auf berechnete Einwände anderer eingegangen? Werden sachliche Gegenargumente bei der eigenen Meinungsbildung berücksichtigt?

13. Kreativität, Flexibilität und Veränderungsbereitschaft

(= Aufgeschlossenheit für Neues und Veränderungen im eigenen Arbeitsbereich; Interesse an neuen Prozessen, Verfahren und technischen Entwicklungen der Verwaltung; Interesse an Beteiligung und Fortbildung))

- Besteht die Bereitschaft, Neues hinzuzulernen?
- Wird aktiv an der eigenen Weiterentwicklung gearbeitet, z.B. durch Fortbildung?
- Wird kontinuierlich neues Wissen erworben und bereits vorhandene Kenntnisse vertieft?
- Werden Veränderungsprozesse in der Behörde aktiv begleitet und unterstützt?
- Besteht Offenheit für neue Dinge? Werden Veränderungen und andere Auffassungen akzeptiert und verarbeitet?
- Wird bei Veränderungen schnell umgedacht, flexibel reagiert und durch Aneignung neuer Kenntnisse etc. die Handlungsfähigkeit erhalten?
- Wird neuen Prozessen, Verfahren und Techniken aufgeschlossen gegenüber gestanden und werden sie in die tägliche Arbeit einbezogen?
- Werden eigene Ideen, Strategien und neue Denkmuster zur Lösung auch schwieriger Situationen entwickelt?
- Werden eigene Ideen auch einfach mal ausprobiert?

14. Teamfähigkeit

(= Teilaspekt der sozialen Kompetenz: Gute Zusammenarbeit mit anderen im Team, Einfügen und Akzeptanz der Gruppe; Fähigkeit der Zurücknahme und der Annahme sachlicher Standpunkte anderer; kollegiales, partnerschaftliches Verhalten)

- Werden andere Mitglieder der Gruppe und die Gruppe als Ganzes akzeptiert, die eigenen Kräfte für die Gruppe mobilisiert, sich nach außen für sie eingesetzt und die eigenen Belange, wenn notwendig, zurückgestellt?
- Wird mit den Kolleginnen und Kollegen gut zusammengearbeitet?
- Werden die Kolleginnen und Kollegen, wo dies möglich ist, bei ihren Aufgabenerledigungen aktiv unterstützt?
- Gelingt es, Kontakte herzustellen? Wird auf andere zugegangen?
- Besteht im Verhältnis zu anderen Kolleginnen und Kollegen gegenseitige Achtung, Wertschätzung und Vertrauen?
- Gelingt es, Sachverhalte vollständig aufzunehmen und gut strukturiert weiterzugeben? Wird mit Informationen offen umgegangen?
- Besteht die Fähigkeit zur Teamarbeit? Wird die Zusammenarbeit mit anderen aktiv gefördert?
- Gelingt es, anderen aktiv zuzuhören?
- Besteht ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Nähe und Distanz zu den Kollegen und Kolleginnen?
- Wird der fachliche Meinungs- und Informationsaustausch mit den Kolleginnen und Kollegen gesucht und Argumente anderer sachlich und konstruktiv aufgenommen? Wird mit Kritik konstruktiv umgegangen?
- Zählt das gute Argument ungeachtet der hierarchischen Stellung?
- Wird mit den Vorgesetzten konstruktiv und sachlich zusammengearbeitet?

15. Weitere Merkmale

(= die für das übertragene Aufgabengebiet und die Funktion besonders wichtig sind und nicht bereits unter den dargestellten Merkmalen abgebildet werden)

Führungsverhalten

a. Strategisches Denken. Problemlösung und Zielorientierung

(= Erkennen des Wesentlichen und folgerichtige Bewertung; vorausschauendes Erarbeiten von Lösungsmöglichkeiten; Zielformulierung und -vermittlung; planvolles und termingerechtes Absichern von Ergebnissen)

- Werden Situationen und Probleme genau analysiert und der Kern auch komplexer Sachverhalte schnell erkannt?
- Wird konzeptionell und zukunftsorientiert gedacht und nicht nur auf die aktuelle Aufgabenerledigung geschaut? Werden die Ziele des eigenen Arbeitsbereichs gesehen und aktiv verfolgt?
- Werden eigenständig tragfähige Lösungsvorschläge erarbeitet, die auch mögliche zukünftige Veränderungen einbeziehen?
- Wird über den eigenen Arbeitsbereich hinaus geblickt und werden die dortigen Rahmenbedingungen und Entwicklungen in die eigenen konzeptionellen Überlegungen einbezogen?

- Werden die Ziele der Verwaltung im eigenen Arbeitsbereich berücksichtigt? Wird an der Umsetzung der Verwaltungsziele aktiv mitgearbeitet?
- Können auch anspruchsvolle Ziele formuliert und anderen vermittelt werden?
- Werden alle Informationen beschafft, die für das Erreichen des gesetzten Ziels bedeutend sind? Werden alle Handlungen so ausgeführt, dass unerwünschte Nebenwirkungen vermieden werden?
- Werden Aufgaben, Prozesse und Ziele entsprechend der aktuellen Situation sowie der voraussehbaren Entwicklungen bestimmt und festgelegt?

b. Herstellen von Transparenz über Ziele und Leistungserwartungen

(= Zeitnahe, zweckmäßige und umfassende Information der Mitarbeiter/-innen; Sicherstellung eines reibungslosen Informationsflusses; Festlegen von Zielen und Leistungserwartungen)

- Wird eine transparente Informationskultur innerhalb der Organisationseinheit gefördert? Finden in angemessenem Umfang regelmäßig gemeinsame Besprechungen statt?
- Wird das wahrgenommene Leistungsniveau an die Mitarbeiter/-innen offen und objektiv zurückgemeldet? Werden Stärken und Schwächen der Mitarbeiter/-innen erkannt und besprochen?
- Werden die Leistungserwartungen formuliert?
- Erfolgt die Beurteilung der Zielerreichung der Mitarbeiter/-innen?

c. Motivation und Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter / Vorbildfunktion

(= Teilaspekt der sozialen Kompetenz: Offener, vertrauensvoller Umgang mit den Mitarbeiter/-innen und deren Förderung und Unterstützung; weitsichtige Personalplanung und Personaleinsatz; eigene Lern- und Kompromissbereitschaft; umsichtiges Führungsverhalten; Beachtung der Ziele des Gender Mainstreamings, der Gleichstellung von Frauen und Männern, der Integration schwerbehinderter Menschen sowie des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes)

- Besteht eine persönliche Integrität, d.h. gibt es eine Übereinstimmung des persönlichen (positiv ausgerichteten) Wertesystems mit dem eigenen Handeln?
- Werden die Mitarbeiter/-innen geführt, gefordert und gefördert?
- Wird die Selbstverantwortung der Mitarbeiter/-innen gefördert und sie bei der Lösung von Problemen unterstützt?
- Existiert ein vertrauensvolles Verhältnis zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern?
- Gelingt es, die Mitarbeiter/-innen für die Aufgaben zu motivieren?
- Werden die Stärken und Schwächen der Mitarbeiter/-innen richtig erkannt? Gelingt es, die Mitarbeiter/-innen in Aufgabenbereichen adäquat zu ihren Stärken einzusetzen?
- Werden die Mitarbeiter/-innen wertgeschätzt? Werden ihre Interessen angemessen aktiv unterstützt? Setzt sich die Führungskraft für die Mitarbeiter/-innen ein?
- Wird Verantwortung für den zu leitenden Bereich (Organisationseinheit, Abteilung usw.) übernommen?
- Werden Veränderungsvorschläge der Mitarbeiter/-innen aktiv aufgegriffen?
- Werden vorhandene Führungsinstrumente eingesetzt?
- Werden die Kenntnisse über Führungsinstrumente regelmäßig aktualisiert sowie die eigenen Führungskompetenzen überprüft und aktiv ausgebaut z. B. durch Fortbildungsmaßnahmen?
- Wird die Vorbildfunktion erkennbar wahrgenommen? Wird die Führungsrolle glaubwürdig und authentisch ausgefüllt ohne sich selbst besonders herauszustellen?

noch c. Mitarbeitermotivation und -förderung / Vorbildfunktion

- Werden die an die Mitarbeiter/-innen gestellten Anforderungen selbst erfüllt? Werden die von den Mitarbeiter/-innen erwarteten Verhaltensweisen selbst erfüllt?
- Inwieweit gelingt es, bei den Mitarbeiter/-innen Akzeptanz und Respekt zu erzeugen? Kann sich die Führungskraft angemessen durchsetzen?
- Werden Mitarbeiter/-innen aus einem bestimmten sozialen und kulturellen Umfeld mit spezifischen Wertesystemen und individuellen Interessen erkannt und akzeptiert?
- Werden die Ziele des Gender Mainstreamings, der Gleichstellung von Frauen und Männern, der Integration schwerbehinderter Menschen sowie des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes beachtet?

d. Organisation und Delegation

(= vorausschauendes, systematisches und rationelles Planen und Koordinieren von Aufgabenstellungen und Arbeitsabläufen innerhalb der Organisationseinheit; Übertragung von Arbeitsaufgaben, Kompetenzen und Verantwortung auf andere)

- Werden Aufgaben und Arbeitsabläufe systematisch, rationell und effizient geplant und durchgeführt?
- Werden Prioritäten gesetzt, das Wichtigste zuerst erledigt und Unwichtiges hinten angestellt?
- Werden Termine und Arbeitsabläufe so geplant und geordnet, dass die zur Verfügung stehenden Ressourcen möglichst optimal genutzt werden?
- Stehen Mitteleinsatz und Nutzen stets im rechten Verhältnis?
- Werden die Folgen des eigenen Handelns und Entscheidens vorausschauend bedacht?
- Wird erkannt, welche Aufgaben selbst erledigt werden müssen und welche delegiert werden können?
- Werden die Kenntnisse, Fähigkeiten und Interessen der Mitarbeiter/-innen bei der Arbeitsplanung berücksichtigt?
- Werden klar umrissene Arbeitsaufgaben inklusive der dazugehörigen Kompetenz und Verantwortung zielgerichtet und systematisch auf andere übertragen?

e. Umsetzung von eigenen Zielen und Aufgaben

(= angemessenes Verfolgen von sachlichen Zielen; argumentatives Überzeugen anderer; selbstkritisches Suchen der besten Lösung und deren Umsetzung; sachliches und sozialverträgliches Verhalten bei Konflikten)

- Wird der eigene Standpunkt offen vorgebracht und eigene Ziele konsequent verfolgt?
- Kann sich in Gesprächsrunden Gehör verschafft werden? Wird der/die Beurteilte von anderen respektiert?
- Wird die eigene Meinung auch gegenüber Vorgesetzten und Mehrheiten anderer Meinung vertreten? Wird versucht, andere argumentativ von dem eigenen Standpunkt zu überzeugen? Wird dabei auch taktisch agiert?
- Wird bei Widerspruch gegen die eigene Meinung sachlich reagiert? Wird auf sachliche Gegenargumente angemessen eingegangen?
- Werden die eigenen und anderen Standpunkte kritisch geprüft? Lässt sich der/die Beurteilte von sachlichen Einwänden überzeugen? Wird bei unterschiedlichen Positionen auf einen fairen Interessenausgleich hingearbeitet?
- Wird Konflikten konstruktiv begegnet?