

Die Beurteilung von Beamten

BESTENAUSLESE Beurteilungen dienen dazu, die für die jeweilige Tätigkeit am besten geeigneten Beamtinnen und Beamten auszuwählen. Dabei sind klare Regeln zu beachten.

VON MAXIMILIAN BASSLSPERGER

DARUM GEHT ES

1. Die Beurteilung von Beamtinnen und Beamten umfasst Regel-, Anlass- und Probezeitbeurteilungen.
2. Es geht dabei immer um deren fachliche Leistung, Eignung und Befähigung.
3. Bei freigestellten Personalratsmitgliedern muss ihre Entwicklung fiktiv nachgezeichnet werden.

In einem Gespräch ist die Beurteilung plausibel und nachvollziehbar zu erläutern.

Die dienstliche Beurteilung bildet die wesentliche Grundlage für die Karriere der Beamtinnen und Beamten. Sie ist maßgeblich für deren dienstliche Verwendung, die Übertragung höherwertiger Dienstposten und die Beförderung. Bedeutsam ist auch hier wiederum das Leistungsprinzip nach Art. 33 Abs. 2 GG und § 9 BeamtStG (Landes- und Kommunalbeamte) bzw. § 9 BBG (Bundesbeamte) und die darin eingeschlossene »Bestenauslese«. Die dienstlichen Beurteilungen sind die Grundlage für Verwendungs- und Auswahlentscheidungen.¹

Arten der dienstlichen Beurteilung

Hierzu ist zunächst zu bemerken, dass zwar auch Arbeitnehmer², Soldaten³ und Richter⁴ dienstlich beurteilt werden. Ausgangspunkt des gesamten Beurteilungswesens im öffentlichen Dienst bildet allerdings das Beamtenrecht. Hier sind – nach dem jeweiligen Laufbahnrecht des Bundes und der Länder – nur Beamte auf Lebenszeit und Beamte auf Probe, nicht aber Beamte auf Widerruf im Vorbereitungsdienst einem Beurteilungsverfahren unterworfen. Dabei sind die Regelbeurteilung,



¹ Für die folgenden Ausführungen bildet das Laufbahnrecht der Bundesbeamten die Grundlage, auf landesrechtliche Besonderheiten wird hingewiesen.

² Zur Beteiligung des Personalrats siehe § 75 Abs. 3 Nr. 9 BPersVG. Näher hierzu Neubert, in diesem Heft ab Seite 21.

³ Siehe hierzu § 2 Abs. 1 SLV.

⁴ Die Beurteilung von Richtern regelt sich grundsätzlich nach Landesrecht, vgl. etwa § 5 LRIG BW; § 6 SächsRIG; § 2b HRIG. Dabei gelten die für Beamte einschlägigen Laufbahnbestimmungen regelmäßig entsprechend, vgl. etwa § 11 ThürRIG, § 6 LRIG S-H. Für (die wenigen) Bundesrichter gilt Bundesrecht.

die Anlassbeurteilung und die Einschätzung während der Probezeit zu unterscheiden (siehe Infokasten auf dieser Seite).

► Regelbeurteilung (periodische Beurteilung)

Mit der periodischen Beurteilung werden Eignung und Leistung der Beamtin oder des Beamten in einem regelmäßigen Turnus (mindestens drei Jahre, vgl. § 48 Abs. 1 BLV) festgestellt,⁵ wobei in der Regel ein bestimmter Beurteilungstichtag von der obersten Dienstbehörde bestimmt wird. Dies dient nach dem BVerwG⁶ der Gewährleistung einer höchstmöglichen Vergleichbarkeit der Regelbeurteilungen. Der periodischen Beurteilung unterliegen dabei nur Beamte, die bereits in ein Lebenszeitbeamtenverhältnis übernommen worden sind.

► Anlassbeurteilung (Zwischenbeurteilung)

Die Zwischenbeurteilung ergeht, wenn es die dienstlichen oder persönlichen Verhältnisse in einem konkreten Einzelfall erfordern (§ 48 Abs. 1, zweite Alternative BLV). Das gilt zum Beispiel bei einer Versetzung, der Beurlaubung der Beamtin oder des Beamten oder sonstiger Freistellung vom Dienst. Ein persönlicher Anlass ist gegeben, wenn die Beamtin oder der Beamte zum Zweck seiner Bewerbung bei einer anderen Dienststelle oder einem anderen Dienstherrn einen aktuellen Leistungsnachweis seiner bisherigen Behörde benötigt.⁷ Da die Anlassbeurteilung gegenüber der Regelbeurteilung eine geringere Sicherheit für einen einheitlichen Beurteilungsmaßstab bietet, darf diese Art der Beurteilung die Feststellungen und Bewertungen in einer Regelbeurteilung lediglich fortentwickeln, nicht aber auf eine völlig neue Basis stellen.⁸

► Probezeitbeurteilung

Die Probezeit dauert bei Bundesbeamten regelmäßig drei Jahre (§ 28 Abs. 1 BLV). Anschließend erfolgt bei einer entsprechenden Bewährung die Ernennung zum Lebenszeitbeamten und der damit verbundenen gesicherten Rechtsstellung (Anspruch auf Versorgung, Schutz vor Entlassung etc.). Auch hier können landesrechtliche Unterschiede gegeben sein. So dauert die regelmäßige Probezeit in Bayern nach Art. 12 Abs. 2 Satz 2 LfBG lediglich zwei Jahre. In der Probezeitbeurteilung werden Eignung, Befähigung und fachliche Leistung des

Beamten zum Ende seiner Probezeit festgestellt (§ 28 Abs. 4 Satz 1 BLV). Nach der Hälfte der regelmäßigen Probezeit ist jedoch bereits eine Einschätzung des Probezeitbeamten durch eine erstmalige Beurteilung vorzunehmen, um evtl. bestehende Mängel zu erkennen oder – nach Landesrecht⁹ – eine leistungsbezogene Verkürzung der Probezeit vorzunehmen.

Zuständigkeit für Beurteilungen

Im Gegensatz zum Laufbahnrecht der Länder (vgl. etwa Art. 60 LfBG) ist die Zuständigkeit für die Beurteilung von Bundesbeamten weder im BBG noch in der BLV geregelt. Zuständig für die Beurteilung ist nach dem BVerwG¹⁰ regelmäßig der Dienstvorgesetzte (Behördenleiter). Der unmittelbare Vorgesetzte kann jedoch in jedem Fall zunächst einen Beurteilungsentwurf bzw. Beurteilungsbeitrag verfassen. Es ist aber nach der Rechtsprechung noch nicht einmal erforderlich, dass der Beurteilende die Beamtin oder den Beamten tatsächlich persönlich kennt.¹¹ Dennoch muss die Beurteilung letztendlich das alleinige Werturteil des Dienstvorgesetzten bilden, der sich dafür die erforderlichen Beurteilungsgrundlagen zu beschaffen hat

KRITERIEN DER ERNENNUNG

Ernennungen sind gemäß § 9 BeamStG nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung ohne Rücksicht auf Geschlecht, Abstammung, Rasse oder ethnische Herkunft, Behinderung, Religion oder Weltanschauung, politische Anschauungen, Herkunft, Beziehungen oder sexuelle Identität vorzunehmen.

ÜBERBLICK

Arten der dienstlichen Beurteilung

Bei der Beurteilung von Beamtinnen und Beamten sind zu unterscheiden

- Regelbeurteilung (§ 48 Abs. 1, erste Alternative BLV)
- Anlassbeurteilung (§ 48 Abs. 1, zweite Alternative BLV)
- Probezeitbeurteilung (§ 28 Abs. 4 BLV)¹²

Der Beurteiler muss dabei selbst nicht Beamtin oder Beamter sein. Auch Arbeitnehmer/innen sind als Behördenleiter/innen für dienstliche Beurteilungen von Beamtinnen und Beamten zuständig.¹³ Auch die wesentlichen Beurteilungsbeiträge können von Arbeitnehmern erstellt werden, wenn ihnen eine

⁵ Zu diesem Mindestbeurteilungszeitraum können landesrechtliche Unterschiede bestehen.

⁶ BVerwG 18.7.2001 – 2 C 41.00 –, ZBR 2002, 211.

⁷ Lemhöfer in Lemhöfer/Leppke, Das Laufbahnrecht der Bundesbeamten, § 48 BLV, Rn. 20.

⁸ BVerwG 22.11.2012 – 2 VR 5.12 –, ZBR 2013, 207.

⁹ Etwa in Bayern Art. 36 Abs. 1 LfBG.

¹⁰ BVerwG 17.4.1986 – 2 C 8.83 –, ZBR 1987, 15.

¹¹ Hessischer VGH 7.11.2005 – 1 UE 3659/04 –, ZBR 2006, 173 (174).

¹² Für die landesrechtliche Probezeitbeurteilung vgl. etwa in Bayern Art. 55 LfBG.

¹³ BVerwG 20.8.2004 – 2 B 64.04 –, Buchholz 232.1 § 40 BLV Nr. 25.

Vorgesetzeneigenschaft übertragen wurde. Es ist noch nicht einmal erforderlich, dass der Beurteilende demselben oder einem höheren Amt angehört als die zu beurteilenden Beamtinnen und Beamten.¹⁴

Bei abgeordneten Beamtinnen und Beamten bleibt der Dienstvorgesetzte der Stammbehörde für die Erstellung der Beurteilung zuständig. Es erfolgt hier aber eine Abstimmung mit der aufnehmenden Abordnungsbehörde.

Die dienstliche Beurteilung ist der Beamtin oder dem Beamten zu eröffnen (Art. 61 LfBG). Sie soll aus fürsorgerechtlichen Gründen mit ihr/ihm besprochen werden. Die Eröffnung der Beurteilung kann auf Vorgesetzte delegiert werden, die an der Erstellung der konkreten Beurteilung wesentlich mitgewirkt haben (siehe oben). Dagegen müssen die Schwerbehindertenvertretung (bei behinderten Beamtinnen und Beamten)¹⁵ oder der/die Gleichstellungsbeauftragte¹⁶ nicht generell beteiligt werden.

Erhebt die Beamtin oder der Beamte berechtigte Einwände, so muss die Beurteilung geändert oder ergänzt werden.

Inhalt der Beurteilungen

Bei dem erforderlichen Inhalt dienstlicher Beurteilungen ist eine Unterscheidung einerseits zwischen periodischen Beurteilungen und Anlassbeurteilungen und andererseits Probezeitbeurteilungen vorzunehmen.

Regel- und Anlassbeurteilung

Der Inhalt der periodischen Beurteilung und der Anlassbeurteilung (§ 49 BLV) besteht zunächst aus einer Beschreibung der Aufgaben, die im Beurteilungszeitraum wahrgenommen wurden. Die dienstliche Beurteilung hat die fachlichen Leistungen der Beamtin oder des Beamten in Bezug auf ihre/seine Funktion (Tätigkeit) und im Vergleich zu anderen Beamtinnen und Beamten derselben Besoldungsgruppe und derselben Fachlaufbahn möglichst objektiv wiederzugeben. Außerdem müssen Eignung und Befähigung der Beamtin oder des Beamten in der Beurteilung zum Ausdruck kommen. Die dienstliche Beurteilung bezieht sich allein auf die Tätigkeiten im Hauptamt. Die Übernahme von Aufgaben einer Nebentätigkeit oder eines Nebenamtes sind dagegen allenfalls im Rahmen der Einsatzbereitschaft zu berücksichtigen. Die anders lautende Mei-

GUT ZU WISSEN

Kriterien der Beurteilung

- Die fachliche Leistung ist nach der Quantität und Qualität, der Bürgerfreundlichkeit, aber auch nach der Kollegialität und – soweit wahrgenommen – nach der Führungsqualität zu beurteilen. Falls bei bestimmten Ämtern Zielvereinbarungen getroffen wurden, ist es von Bedeutung, den Grad der Zielerreichung in die Gesamtbewertung einfließen zu lassen (§ 49 Abs. 2 Satz 2 BLV).
- Die Eignung umfasst die Kriterien Auffassungsgabe und Einsatzbereitschaft, aber auch die geistige Beweglichkeit, die Entscheidungsfreude und das Führungspotential.
- Die Befähigung ist nach Fachkenntnissen, mündlicher und schriftlicher Ausdrucksfähigkeit und nach dem Verhandlungsgeschick zu ermitteln.

nung¹⁷ berücksichtigt nicht in ausreichendem Maße, dass Nebentätigkeiten nicht von allen Beamtinnen und Beamten wahrgenommen werden können und die Beurteilung dem personalpolitischen Zweck dient, eine Auswahl unter mehreren vornehmen zu können.

Die Regelbeurteilungen und die Anlassbeurteilungen schließen mit einem Gesamturteil und einer detaillierten Aussage zur möglichen Verwendung der Beamtin oder des Beamten ab (§ 49 Abs. 3 BLV). Dabei ist bei Beamtinnen und Beamten, die für den Aufstieg in die nächsthöhere Laufbahn geeignet erscheinen, ein entsprechender Vermerk aufzunehmen. Sofern eine Verwendung in einer Führungsposition infrage kommt, muss die Beurteilung eine möglichst differenzierte Aussage zur Führungsqualifikation beinhalten. Dies gilt auch dann, wenn einer Beamtin oder einem Beamten erstmals eine solche Führungsposition übertragen werden soll. Konsequenterweise enthält eine dienstliche Beurteilung aber auch Aussagen darüber, welche Einschränkungen für bestimmte dienstliche Aufgaben bei der jeweiligen Beamtin oder dem jeweiligen Beamten bestehen, wenn dies auf Grund der gezeigten Leistungen festgestellt wurde.

¹⁴ OVG Nordrhein-Westfalen 29.9.2005 – 1 A 4240 –, PersV 2006, 301.

¹⁵ BVerwG 23.4.1998 – 2 C 16/97 –, BVerwGE 106, 318 (323).

¹⁶ OVG Saarland 9.2.1999 – 1 W 2/99 –, ZBR 1999, 390.

¹⁷ Lemhöfer in: Lemhöfer/Leppek, Das Laufbahnrecht der Bundesbeamten, § 49 BLV Rn. 7.

Die Bewertung erfolgt dabei in einem Gesamturteil. Dieses Gesamturteil ist für das dienstliche Fortkommen der Beamtin oder des Beamten der maßgebliche Teil der dienstlichen Beurteilung. Bei der Bildung dieses Gesamturteils – das in der Regel in einer vorgegebenen Notenskala erfolgt – sind die bei den Einzelmerkmalen vergebenen Wertungen in einer Gesamtschau zusammenzufassen und zu gewichten.

Probezeitbeurteilung

Im Rahmen der Einschätzung zur Hälfte der Probezeit ist zu berücksichtigen, dass während der Probezeit ein strengerer Maßstab anzulegen ist. Falls zur Hälfte der Probezeit bereits an einem erfolgreichen Abschluss Zweifel bestehen, muss auf diese Zweifel, ihre Ursachen und die Möglichkeit der Verbesserung schon aus Gründen der Fürsorge besonders eingegangen werden. Bei erheblich über dem Durchschnitt liegenden Leistungen kann sich dagegen nach dem Landesrecht ergeben, dass eine Verkürzung der Probezeit eben wegen dieser besonders guten Leistungen des Beamten angezeigt ist. Auch dies ist in der Einschätzung entsprechend darzustellen (Beispiel: Art. 55 Abs. 1 LlbG). Bei Bundesbeamtinnen oder Bundesbeamten ist dagegen eine Verkürzung der Probezeit nicht vorgesehen. Hier können lediglich bestimmte Vordienstzeiten angerechnet werden (§ 29 BLV).

»Beurteilungen sind im Vergleich zu anderen Auswahlverfahren das kleinere Übel.«

MAXIMILIAN BASSLSPERGER

Die nähere Ausgestaltung der Probezeitbeurteilung zum Ende der Probezeit wird durch entsprechende Verwaltungsvorschriften geregelt. So wäre es denkbar, dass sich eine Probezeitbeurteilung auf eine Aussage darüber beschränkt, ob sich die Beamtin oder der Beamte

während der Probezeit bewährt hat und sich für die Übernahme ins Lebenszeitbeamtenverhältnis eignet.

Eröffnung und Besprechung der Beurteilung

Die Beurteilung ist mit einem Vermerk über ihre Eröffnung zu den Personalakten zu nehmen (§ 50 Abs. 3 BLV). Zuständig für die Eröffnung ist grundsätzlich der Dienstvorgesetzte. Wie sich aber gerade bei Verwaltungen mit großem Personalkörper zeigt, kann diese Maßnahme auch auf nachgeordnete Beschäftigte (Beamtinnen oder Beamte bzw. Arbeitnehmer/innen) oder den unmittelbaren Vorgesetzten übertragen werden. Die Eröffnung erfolgt dabei im vollen Wortlaut. Dazu gehören damit auch Beurteilungsbeiträge von anderen Personen als dem Dienstvorgesetzten.¹⁸

In einem Beurteilungsgespräch soll der Beurteiler der Beamtin oder dem Beamten die Gründe der Bewertung erläutern. Hier ist auf dessen / deren Fragen – auch zu einzelnen Beurteilungskriterien – einzugehen. Insbesondere ist das gebildete Gesamturteil plausibel und nachvollziehbar zu erklären.¹⁹ Die Beamtin oder der Beamte kann schon im Rahmen dieser Besprechung Gegenvorstellungen erheben und den Beurteiler zu einer Überprüfung veranlassen. Hält der Beurteiler diese Gegenvorstellung für berechtigt, so muss die Beurteilung – gegebenenfalls sogar das Gesamturteil – geändert, berichtigt oder ergänzt werden.

Erst mit der Eröffnung und der darauf folgenden Besprechung ist das Beurteilungsverfahren abgeschlossen.

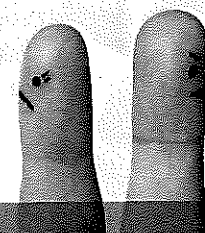
Fiktive Beurteilung

Liegt bei freigestellten Personalratsmitgliedern oder bei Beamtinnen oder Beamten in Elternzeit oder familienpolitischer Beurlaubung keine verwendbare dienstliche Beurteilung vor, so soll ausgehend von der letzten periodischen Beurteilung eines Beamten unter Berücksichtigung des seinerzeit angelegten Maßstabs und der durchschnittlichen Entwicklung vergleichbarer Beamtinnen und Beamten diese fiktiv fortgeschrieben werden. Wird also aus den genannten Gründen kein (normaler) Dienst geleistet, so müssen Ausnahmeregelungen geschaffen werden, wonach bestimmte Zeiten anzurechnen oder zu berücksichtigen sind,

PERSONALAKTE

Die dienstliche Beurteilung betrifft die Beamtin oder den Beamten wesentlich im Dienstverhältnis und gehört als notwendiger Bestandteil in die Personalakte (§ 50 Abs. 3 Satz 2 BLV). Die Aufnahme in die Personalakte erfolgt dabei erst nach der Eröffnung und der Besprechung der Beurteilung.

 **DGB
BILDUNGSWERK
BUND**



**Ausbildung zum/
zur Betrieblichen
KonfliktberaterIn**

Qualifizieren Sie sich für
Beratungsaufgaben im Ver-
lauf von Konfliktsituationen.

Jetzt informier

Stefan Cors

Tel.: 02324 / 508 - 424

stefan.cors@dgb-bildungswerk

www.betriebsratsqualifizierung

¹⁸ BVerwG 11.11.1999 – 2 A 6,98 –, ZBR 2000, 269.
¹⁹ BVerwG 17.9.2015 – 2 C 27,14 –, ZBR 2016, 134.

während der die Beamtin oder der Beamte tatsächlich keinen Dienst leistete. Grund: Mangels einer Dienstleistung fehlt es an einer geeigneten und zeitgerechten dienstlichen Beurteilung. Um eine möglichst gerechte Laufbahnentwicklung der betroffenen Beamtin oder des betroffenen Beamten zu erreichen, ist eine fiktive Laufbahnnachzeichnung und damit eine fiktive Beurteilung zu bilden. Ausgangspunkt ist dabei die letzte ordnungsgemäße Beurteilung. Diese Beurteilung soll/muss fiktiv fortgeschrieben werden. Ziel einer fiktiven Fortschreibung ist die prognostische Ermittlung, wie sich die Leistung voraussichtlich entwickelt hätte, wenn er oder sie weiterhin Dienst geleistet hätte.²⁰

Die fiktive Laufbahnnachzeichnung betrifft die Freistellung vom Dienst für bestimmte Tätigkeiten, deren Wahrnehmung im dienstlichen oder öffentlichen Interesse liegt. Erfasst werden folgende Tätigkeiten, sofern die Beamtin oder der Beamte wegen dieser Tätigkeiten vom Dienst freigestellt ist:

- Mitgliedschaft im Personalrat,
- Gleichstellungsbeauftragte,
- Vertrauensperson für schwerbehinderte Menschen.

Für die fiktive dienstliche Beurteilung ist der »voraussichtliche« berufliche Werdegang unter Berücksichtigung des bei der letzten periodischen Beurteilung angelegten Maßstabs nachzuzeichnen. Dabei ist die laufbahnmäßige Entwicklung vergleichbarer Beamtinnen und Beamten zu beachten. Es ist Aufgabe des für die Fortschreibung der Beurteilung zuständigen Beamten / Arbeitnehmers, eine gerechte Lösung zu suchen, die die Beamtin oder den Beamten weder bevorzugt noch benachteiligt.²¹

Das BVerwG hat sich mit der fiktiven Laufbahnnachzeichnung in letzter Zeit mehrfach auseinandergesetzt.²² Bei den entsprechenden Entscheidungen handelte es sich um die Fortschreibung der letzten dienstlichen Beurteilung freigestellter Personalratsmitglieder im Rahmen der Bewerbung auf eine höherwertige Stelle. Zur konkreten Umsetzung wird dabei die Entwicklung einer vergleichbaren Beamtengruppe herangezogen. Das Gericht hat entschieden, dass

die Vergleichsgruppe weder Laufbahnwechsler noch Ausbildungsbeamte, noch verwendungsfremde Personen enthalten darf.²³ Außerdem schreibt das BVerwG vor, dass stets eine Mindestanzahl der Vergleichspersonen (fünf Beamtinnen oder Beamte) bestehen muss.²⁴

Fazit

Dienstliche Beurteilungen stehen bei vielen Beamten wegen der ihnen stets anhaftenden Subjektivität in der Kritik. Sie sind aber gegenüber anderen Auswahlverfahren nach wie vor das kleinere Übel. So hatte der BayVGH²⁵ in Übereinstimmung mit der herrschenden Meinung²⁶ entschieden, dass für einen Leistungsvergleich zwischen Bewerbern²⁷ neben den vorrangig heranzuziehenden, umfassend inhaltlich auszuwertenden (aktuellen sowie früheren) dienstlichen Beurteilungen sonstige Auswahlverfahren herangezogen werden können. »Neben« bedeute eben nicht »gleichrangig«.²⁸ Die gegenteilige in der Literatur vertretene Meinung wurde vom BayVGH ausdrücklich verworfen. Dabei dürfte folgende Überlegung maßgeblich gewesen sein: Es ergeben sich gravierende Bedenken gegen die Anwendung anderer Personalauswahlssysteme – etwa Assessmentverfahren – in Bezug auf eine möglichst hohe Objektivität und der Gefahr der Ämterpatronage. In Hinblick auf den in Art. 33 Abs. 2 GG verfassungsrechtlich verankerten Leistungsgedanken ist einer über mehrere Jahre hinweg vorzunehmende Leistungseinschätzung durch eine Beurteilung der Vorzug gegenüber solchen »Momentaufnahmen« zu geben,²⁹ denn diese betreffen nur einen Teil der Anforderungen, die an die Bewerber zur Erfüllung der Aufgaben im konkret zu besetzenden Dienstposten gestellt werden und können über wichtige Eigenschaften – wie die Nachhaltigkeit der gezeigten Leistungen oder den Leistungswillen der einzelnen Bewerber – keinen Aufschluss geben. ◀



Dr. Maximilian Baßlperger,
Dozent an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung und Rechtspflege in Bayern, Wasserburg.

20 Siehe dazu Hebler, ZfPR 2015, 118 und Zimmerling, ZfPR 2014, 26.

21 Zängl in: Weiß/Niedermaier/Summer, Art. 17a LfBG, Rn. 2ff.

22 Näher Baden, PersR 5/2016, 20.

23 BVerwG 25.6.2014 – 2 B 1.13 –, ZBR 2014, 391.

24 BVerwG 11.12.2014 – 1 WB 6.13 –, ZfPR 2015, 34.

25 BayVGH 17.5.2013 – 3 CE 12.2469 –, BayVBl. 2014, 84.

26 Zängl in: Weiß/Niedermaier/Summer/Zängl, Beamtenrecht in Bayern, Art. 16 LfBG Rn. 17; Günther, RIA 2013, 57; Baßlperger, ZBR 2014, 73.

27 Sofern der Ausschreibung kein konstitutives Anforderungsprofil zugrunde liegt.

28 Zängl, a.a.O., Art. 16 LfBG, Rn. 26.

29 Dabei gilt es vor allem, Folgendes zu bedenken: Andere Personalauswahlssysteme stellen lediglich auf Momentaufnahmen ab. Nicht zuletzt werden von den neuen Systemen diejenigen bevorzugt, denen es trotz sonst »durchschnittlicher« Leistungen kraft ihrer Persönlichkeit oder durch entsprechende »Trainemaßnahmen« gelingt, bei »Soft Skills« einen Vorteil zu erreichen. Günther (RIA 2013, 57 [60]) spricht in diesem Zusammenhang sehr anschaulich von »potenziell blendenden Kurzzeitarstellern«.



Erfolgreich gegen Kündigungen

Wolfgang Däubler / Olaf Deinert
Bertram Zwanziger (Hrsg.)
KSchR - Kündigungsschutzrecht
Kommentar für die Praxis
inklusive Online-Zugang
10., aktualisierte u. überarb. Auflage
2017. 2.102 Seiten, gebunden
€ 198,-
ISBN: 978-3-7663-6508-8

www.bund-verlag.de/6508



kontakt@bund-verlag.de
Info-Telefon: 069/795010-20