

Anlage 1

Erläuterungen
zu den
Beurteilungsrichtlinien
für den
Polizeivollzugsdienst
der
Ortspolizeibehörde Bremerhaven

Bei Auswahlentscheidungen hat eine Differenzierung bei der Bewerberauswahl nach Eignung, Leistung und Befähigung zu erfolgen. Grundlage hierfür ist die dienstliche Beurteilung.

Dienstliche Beurteilungen sollen dem Anspruch gerecht werden, ein aussagefähiges, möglichst objektiviertes und den Vergleich ermöglichendes Bild der Leistung und Befähigung der Mitarbeiter zu gewinnen. So sollen sie die Möglichkeit bieten, Entscheidungen über den weiteren Einsatz und das berufliche Fortkommen der Beschäftigten am Grundsatz der Bestenauslese zu orientieren. Dabei führt das Fehlen eines systematischen Ansatzes oftmals zu unbefriedigenden Ergebnissen.

Die Mitarbeiterbeurteilung soll ein formalisiertes Verfahren darstellen, das den jeweiligen Vorgesetzten veranlasst, seine Mitarbeiter in bestimmten Zeitabständen anhand fester Kriterien zu beurteilen. Sie ist damit ein wesentliches Werkzeug der qualitativen Analyse des vorhandenen Mitarbeiterpotentials und liefert von allen Informationsinstrumenten die umfassendsten und aussagekräftigsten Daten. An die Stelle der Einschätzung der Mitarbeiter durch den jeweiligen Vorgesetzten ist ein einheitliches System getreten, bei dem Mitarbeiter nach gleichbleibenden Kriterien beurteilt werden. Dadurch wird ein gewisses Maß an Objektivität des gesamten Beurteilungsverfahrens erreicht.

Richtig angewendet ist die systematische Mitarbeiterbeurteilung das grundlegende Instrument, um Leistungsdefizite frühzeitig zu erkennen, ihre Ursachen zu analysieren und Maßnahmen zu ihrer Beseitigung zu ergreifen. Sie muss, um zu funktionieren, auf die Strukturen, die personellen Voraussetzungen und die angestrebten Ziele der Behörde oder der Arbeitsgruppe sehr genau zugeschnitten sein. Sie ist somit ein Verfahren, Instrument oder Werkzeug; sie darf aber auf keinen Fall als Selbstzweck oder Alibimaßnahme gesehen werden.

Die Bezeichnung „Mitarbeiterbeurteilung“ impliziert Kontrolle. Die ist zwar nicht Antrieb, aber prägender Faktor eines systematischen Beurteilungswesens. Diese Tatsache löst gleichermaßen bei Mitarbeitern und Personalräten Vorbehalte aus. Diese Haltung ist gerade im Hinblick auf vorgebrachte Missbrauchsmöglichkeiten verständlich. Man muss bei dieser Betrachtung aber immer beachten: Beurteilung findet überall statt, wo Menschen miteinander umgehen! Es liegt in unserer Natur, dass wir das, was wir wahrnehmen, auch einschätzen, kategorisieren und in gewisser Weise bewerten; es geschieht nur größtenteils unbewusst. Dabei greifen verschiedene Mechanismen.

So entstehen Beurteilungen niemals vollkommen objektiv. Der Faktor Mensch wird sich auch bei Beurteilungen, hier in der Person des Beurteilers, nicht gänzlich ausschließen lassen. Das Ziel einer systematischen Beurteilung muss daher unter anderem auch sein, Fehler bei der Einschätzung zu vermeiden. Nur so kann eine einigermaßen zuverlässige Aussage über das „Mitarbeiterpotential“ erhalten werden. Das Bild vom jeweiligen „Mitarbeiterpotential“ ist es schließlich, was das Interesse des Vorgesetzten an der Beurteilung ausmachen muss. Es gibt ihm die notwendigen Informationen, die er für Entscheidungen des Personaleinsatzes benötigt. Nur das realistische Abbild des vorhandenen Potentials ermöglicht einen optimalen Einsatz der verfügbaren Ressourcen.

Hier liegen die Chancen für den Mitarbeiter. Wenn er die Auswahlkriterien kennt, kann er sich nach seinen persönlichen Stärken entwickeln und bei der Arbeit einbringen.

Dienstliche Beurteilungen müssen in diesem Sinne als ständiges berufsbegleitendes Verfahren verstanden werden, welches dem Mitarbeiter und dem Vorgesetzten Informationen an die Hand gibt, damit Personalentscheidungen im Interesse beider Parteien optimal getroffen werden können. Sporadische Beurteilungsmaßnahmen oder –runden zeigen sich bei dieser Betrachtungsweise eher kontraproduktiv. Selbst bei objektiver Anwendung der Verfahrensvorschriften wird der Mitarbeiter in Ermangelung geeigneter Orientierungspunkte dem Gefühl von Bevorzugung oder Benachteiligung bestimmter Kollegen durch den Vorgesetzten nicht nachgeben können.

Diese Erläuterungen sollen insbesondere die festgelegten Beurteilungsfelder inhaltlich detaillierter beschreiben. Hierdurch soll dem Anwender der Richtlinie und dem Mitarbeiter ein deutliches Bild darüber vermittelt werden, was Grundlage der künftigen Beurteilung ist und in welchen Bereichen die Schwerpunkte der Beurteilungen gesehen werden.

Die Erläuterungen dienen somit der Darstellung und weiteren Vereinheitlichung eines Maßstabes, an dem der einzelne Mitarbeiter gemessen wird. Somit wurden bei der Erstellung hauptsächlich zwei Zielrichtungen verfolgt:

1. Für den Anwender, also den Beurteiler, soll ein Maßstab umrissen werden, an den er sich bei der Anwendung der Richtlinien halten soll. Durch die ausführliche Beschreibung der Beurteilungsfelder werden Persönlichkeitsbilder dargestellt, nach denen die Mitarbeiter in ihren Leistungen differenziert werden sollen. Aufgrund der einheitlichen Darstellung werden Maßstabsverschiebungen durch unterschiedliche Interpretation der Richtlinie verhindert.
2. Dem Mitarbeiter soll aufgezeigt werden, an welchen Maßstäben seine Leistung gemessen wird. Das Aufzeigen seiner Stärken und Schwächen ermöglicht es ihm, sich positiv in Richtung seiner persönlichen Ziele zu entwickeln. Durch das Aufzeigen möglicher Perspektiven soll die Leistungsmotivation gesteigert werden. Durch die Beurteilung erhält der Mitarbeiter eine zusätzliche Gelegenheit, sein Leistungsvermögen und damit seine weiteren beruflichen Chancen realistisch einzuschätzen. Er erkennt, worauf es ankommt, womit die Grundlage für eigenständiges Planen und Gestalten der beruflichen Zukunft gelegt wird. Dem Mitarbeiter wird somit auch abgefordert, aktiv an der Gestaltung seiner Karriere zu arbeiten. Unterstützung erfährt er dabei durch seine Vorgesetzten/Organisation in der Form von Mitarbeitergesprächen (Reflexion, Standortbestimmung) oder Förderungen, wie z. B. Schulungen, besondere Verwendungen oder allgemeine Hinweise.

Im Folgenden sind die einzelnen Beurteilungsfelder mit den Beurteilungsstufen dargestellt. Für die Bewertung der einzelnen Beurteilungsfelder sind folgende Hinweise zu den Beurteilungsstufen zu beachten:

Hervorragend	Absolute Spitzenbewertung, die auf wenige Fälle beschränkt ist; die Leistungen müssen sich deutlich von den Leistungen der ganz großen Mehrheit der Beschäftigten abheben („herausragen“);
Übertrifft die Anforderungen	Ohne jede Einschränkung gute Leistungen; die Leistungen liegen erkennbar oberhalb der Anforderungen und außerdem deutlich oberhalb der durchschnittlichen Leistungen der Beschäftigten;
Entspricht voll den Anforderungen	Die Anforderungen werden vollständig, d. h. ohne erkennbare Einschränkungen erfüllt; die Aufgaben werden insgesamt zufriedenstellend und ohne Beeinträchtigungen erledigt; die Leistungen entsprechen insgesamt den durchschnittlichen Leistungen der Beschäftigten; die Bewertung von Einzelmerkmalen unterhalb von „entspricht voll den Anforderungen“ kann durch adäquate Bewertung anderer Einzelmerkmale oberhalb von „entspricht voll den Anforderungen“ ausgeglichen werden.
Entspricht eingeschränkt den Anforderungen	Die Leistungen enthalten zwar Beeinträchtigungen und liegen unterhalb der durchschnittlichen Leistungen der Beschäftigten, sind aber insgesamt noch akzeptabel; die zu erkennenden Einschränkungen bei der Aufgabenerledigung sind insgesamt nicht so gravierend, dass sie als unbrauchbar zu bewerten wären;
Entspricht nicht den Anforderungen	Insgesamt nicht brauchbare Leistungen; Ansätze zur Verbesserung nicht erkennbar.

Die bei den Beschreibungen der Leistungsmerkmale aufgeführten Verhaltensbeispiele sollen als Indizien für die Einordnung in die jeweilige Leistungsstufe verstanden werden. Es ist dann Aufgabe des Beurteilers bei der Feststellung signifikanter Verhaltensweisen die Ursache hierfür herauszufinden. So kann nämlich der Grund für zögerliche Entscheidungen in Unwissenheit, in persönlicher Unsicherheit, in mangelnder Motivation oder auch in wenig ausgeprägter Verantwortungsbereitschaft begründet sein.

In diesem Sinne sollen die nachfolgenden Erläuterungen vorrangig als Richtwert und Denkanstoß dafür verstanden werden, welche Aspekte unter den benannten Beurteilungsfeldern beachtet werden sollen. Sie stellen keinesfalls einen abschließenden Katalog inhaltlicher Ausgestaltung dar. Es wird Aufgabe des Beurteilers bleiben, seine Mitarbeiter bei ihrer Arbeit zu beobachten und dann ent-

sprechend der genannten Beurteilungsfelder in das System einzuordnen. Aufgrund der unterschiedlichen Aufgabenschwerpunkte im Bereich des gesamten Polizeivollzugsdienstes wurden die Beschreibungen bewusst abstrakt gehalten. Es handelt sich um grundsätzliche Beschreibungen, die in ihrem Sinnzusammenhang auch so verstanden werden sollen. Formulierungen wie „in der Regel“ und „grundsätzlich“ sollen nur erklären, dass Ausnahmen von den abgegebenen Beschreibungen im Einzelfall nicht dazu führen sollen, einen Mitarbeiter in einem Beurteilungsfeld auf- oder abzuwerten. Durch diese Wortwahl soll nicht, wie bei verschiedenen Arbeitszeugnissen geschehen, ein versteckter Hinweis auf mögliche Persönlichkeitsdefizite erfolgen. Auch die Betonung und Verstärkung bestimmter Eigenschaften soll nicht versteckt bedeuten, dass der Beurteilte ein bestimmtes Kriterium über Gebühr erfüllt und dadurch negativen Einfluss auf seine Arbeitsumgebung ausübt (z. B. „Bemüht sich außerordentlich die gestellten Aufgaben zu erfüllen.“ als dezenter Hinweis darauf, dass der Mitarbeiter alles versucht seine Arbeit zu erledigen, die erbrachten Leistungen aber in keinsten Weise als zufriedenstellend angesehen werden können.).

Weiterhin müssen die einzelnen Beurteilungsfelder und die darin erfolgten Leistungsdifferenzierungen auch bei der genaueren Betrachtung immer wieder im Gesamtzusammenhang gesehen werden. Daraus ergeben sich weiter Abgrenzungskriterien aber gleichwohl auch Einordnungsspielräume, die dem Beurteiler nicht genommen werden sollen.

Bei der Beurteilung von Führungskräften ist entsprechend zu verfahren. Die Beurteilungskriterien lassen sich aus dem Anforderungsprofil einer Führungskraft und der Eignungs- und Befähigungsprognose zur Führungseignung ableiten. Auf zusätzliche Erläuterungen wurde verzichtet, da diese Beurteilungskriterien selbsterklärend sind.

Mit einer vertieften Bestandsaufnahme von Persönlichkeits- und Fachkompetenzen, aber auch dem Aufzeigen von personalwirtschaftlichen Perspektiven wie etwa einem Weiterbildungsbedarf dient die Eignungs- und Befähigungsprognose der Personalentwicklung. Diese Kompetenzen sind im Rahmen der Beurteilung aber lediglich einer Bestandsaufnahme zugänglich; daher erfolgt insoweit keine Benotung.

Beurteilungsfeld 1:
„Auffassungsgabe, Denk- und Urteilsvermögen, geistige Flexibilität“

Das Beurteilungsfeld „Auffassungsgabe, Denk- und Urteilsvermögen, geistige Flexibilität“ soll die Fähigkeit bewerten, Sachverhalte und Probleme aufzunehmen, zu analysieren und die richtigen Schlussfolgerungen zu ziehen. Dabei soll auch beachtet werden, in welchem Maße der Mitarbeiter in der Lage ist, verschiedene, insbesondere nicht alltägliche, Sachverhalte zu erfassen und zu verarbeiten.

Die vollzugspolizeiliche Arbeit ist davon geprägt, dass man z. B. im Rahmen der Gefahrenabwehr für die originär zuständige Behörde tätig wird, während im Strafverfahren verfahrenssichernde Maßnahmen getroffen werden. In beiden Fällen liegen die abschließenden Entscheidungskompetenzen grundsätzlich nicht bei der Polizei. Die dann weiter zuständige Dienststelle ist bei der folgenden Bearbeitung des Sachverhaltes aber auf die gesammelten und festgehaltenen Informationen der einschreitenden Beamten angewiesen und wird auch regelmäßig darauf zurückgreifen.

Grundlage jeglichen Entscheidungsprozesses ist die sorgfältige Erfassung des vorliegenden Sachverhaltes, er wird *aufgenommen*. Dies beinhaltet die Erhebung aller zum Sachverhalt vorliegenden Informationen, wodurch ein abgerundetes Bild entstehen soll. Vielfach werden dabei auch Fragen offen bleiben. Hier müssen Defizite dann durch eigene Informationserhebung behoben werden. Diese Folgeermittlungen dienen der umfassenderen Abrundung des Bildes, welches man sich später über die Geschehnisse macht.

Daran schließt eine Auseinandersetzung mit den gewonnenen Informationen an. Diese *Analyse* hat objektiv zu erfolgen und darf sich nur auf sachdienliche Erwägungen beziehen. Sie dient der Ordnung der Einzelinformationen und deren Bewertung insbesondere über ihre Relevanz. Weiterhin ist es gerade in Ermittlungsverfahren von gewisser zeitlicher Dauer oder bei Sachverhaltsaufnahmen mit zeitlich versetztem Eingang der erheblichen Informationen erforderlich, die eingegangenen Hinweise ständig neu zu strukturieren und zu bewerten.

Als Ergebnis der Informationsauswertung sollten nachvollziehbar fundierte *Schlussfolgerungen* präsentiert werden. Diese lassen als Grundlage für die späteren Entscheidungen eine sachliche Auseinandersetzung mit der zu Grunde liegenden Thematik erkennen und sollten möglichst auch verdeutlichen, welche Information aus welchem Grunde zur jeweiligen Bewertung geführt hat.

Die beschriebenen Prozesse liegen inhaltlich sehr nah beieinander. Gerade bei der Beobachtung in der täglichen Praxis wird es kaum möglich sein, die einzelnen Phasen im Ablauf des Auffassens, Durchdenkens und Urteilens strikt voneinander zu trennen. In diesem Beurteilungsfeld soll deshalb bewertet werden, inwieweit der Mitarbeiter insgesamt gesehen in der Lage ist, Situationen und Sachverhalte zu erfassen, zu durchdenken und entsprechende Problemlösungen zu entwickeln.

Beispielhafte Anhaltspunkte können sein:

- ☹ Es werden wiederholte und meist ausführliche Erläuterungen zum Erfassen eines Sachverhaltes benötigt.
- ☹ Bei der Informationserhebung wird übermäßige Zeit für unwesentliche Informationen verwendet.
- ☹ Entscheidungen werden auffallend zögerlich getroffen oder abgewälzt.
- ☹ Bei Unsicherheit wird wahllos auf Standardmaßnahmen zurückgegriffen, die mitunter nicht entsprechend ihrer Priorität abgearbeitet werden oder der Problemlösung wenig dienlich sind. Andere/zweckmäßigere Maßnahmen hätten mit weniger Aufwand ebenso zum Ziel geführt.
- ☹ Verzettelung in Detailfragen.
- ☹ Entscheidungen werden vage formuliert.
- ☹ Hortet eigenes Wissen und Informationen.
- ☹ Sieht Informationen als Machtfaktor an./Nutzt Informationen als Machtfaktor.
- ☹ Gibt zu viele/ungefiltert Informationen weiter.
- ☹ Wissen und vorhandene Informationen sind inaktuell.

- ☺ Trifft angemessene Entscheidungen.
- ☺ Arbeitet zügig.
- ☺ Setzt Prioritäten sinnvoll.
- ☺ Findet das richtige Verhältnis von Aufwand und Ertrag.
- ☺ Setzt realistische Ziele.
- ☺ Zeigt systematisches Vorgehen, was auch bei schwierigen Aufgaben stets zu guten Erfolgen führt.
- ☺ Zieht Konsequenzen aus Erfahrungen und lernt aus Fehlern, ist selbstkritisch.
- ☺ Behält auch in schwierigsten Situationen den Überblick und ist dann in der Lage, die Arbeit zielorientiert fortzuführen.
- ☺ Informiert sich bei anderen, steht mit anderen im ständigen Dialog.
- ☺ Gibt Informationen zielgerichtet an andere weiter.
- ☺ Das Wissen ist aktuell.
- ☺ Es werden ggfs. auch Informationen gegeben, welche die Randgebiete des jeweiligen Arbeitsbereiches betreffen.
- ☺ Benachbarte Organisationseinheiten werden mit nützlichen Informationen versorgt.

Beurteilungsfeld 2: **Arbeitsmenge**

Das Beurteilungsfeld „Arbeitsmenge“ soll die Quantität von Arbeitsergebnissen in angemessener Zeit bewerten.

In diesem Beurteilungsfeld ist zu bewerten, ob die Arbeitsmenge in Relation zu der verfügbaren Zeit bewältigt wird und das Arbeitstempo dem jeweiligen Schwierigkeitsgrad entspricht. Dabei erfordert die Zuverlässigkeit bei der Aufgabenerfüllung auch ein entsprechendes Maß an Termingerechtigkeit. Bei komplexen Sachverhalten und Problempunkten sollte der Mitarbeiter in der Lage sein, diese in angemessener Zeit zu erkennen und entsprechend zu bearbeiten.

Bei der Bewertung der Arbeitsmenge hat der Beurteiler zu beachten, dass der Polizeivollzugsdienst auf der Basis nicht vorhersehbarer Lagen und daraus entwickelter sicherheitspolitischer Konzepte und Programme handelt und nicht nach auf Quantität ausgerichteten Quoten. Alles andere wäre sachfremd. Insbesondere die Tätigkeit eines Beamten im Streifendienst ist fremdbestimmt. Diese Aufgabenwahrnehmung ist höchst individuell und kann häufig zeitlich nicht fixiert werden. Ebenso ergeben sich Schranken bei der Aufgabenwahrnehmung durch den Grundsatz der Verhältnismäßigkeit, die bei der Beurteilung der Arbeitsmenge im Ergebnis nicht gegen den Mitarbeiter verwandt werden dürfen. Die Beurteilung der Arbeitsmenge kann sich daher nur auf Regelfälle beziehen.

Beispielhafte Anhaltspunkte können sein:

- ☹ Arbeitet generell langsam.
- ☹ Arbeitet nicht immer in gleichmäßigem/kontinuierlichem Tempo.
- ☹ Erfüllt je nach Art der Aufgabe die zeitlichen Anforderungen mehr oder weniger.
- ☹ Es entstehen erhebliche Rückstände.
- ☹ Bringt Vorgänge/Aufträge jeglicher Art grundsätzlich nur schwer in angemessener Zeit zum Abschluss.
- ☹ Fängt viele Aufgaben an, bringt aber kaum etwas zu Ende.
- ☺ Der Mitarbeiter kommt auch bei knapp bemessener Zeit zu auffallend positiven Ergebnissen.
- ☺ Auch kurzfristige Termine werden eingehalten.
- ☺ Hält sein zügiges Tempo auch bei dauerhafter Belastung zuverlässig ein.
- ☺ Erledigt seine Arbeit zügig und erbringt die geforderte Arbeitsmenge.

Beurteilungsfeld 3: **„Problemorientierung/Arbeitsweise“**

Das Beurteilungsfeld „Problemorientierung/Arbeitsweise“ soll die Fähigkeit beschreiben, die anfallenden Aufgaben anforderungsgerecht und zuverlässig abzuarbeiten. Hierbei sollte insbesondere betrachtet werden, wie die gestellten Aufgaben inhaltlich erfasst und analysiert werden und wie deren Bewältigung strukturiert wird.

Viel Sachverstand im Bereich der Problemorientierung besitzt, wer sich alle wichtigen Informationen sucht und diese nutzt, indem er zielgerichtet und systematisch verarbeitet, die richtigen Schwerpunkte setzt und darauf aufbauend zu einem ausgewogenen Urteil gelangt. Dabei sollten die möglichen Folgen von Maßnahmen genauso bedacht werden, wie Konsequenzen, die eintreten können, wenn nichts unternommen wird.

Um einen Problemlösungsprozess insbesondere bei komplexen Sachverhalten gut und zielorientiert voranzutreiben, muss der Mitarbeiter offen genug sein, auf Veränderungen flexibel zu reagieren und durch kreative Einfälle Handlungsalternativen zu entwickeln. Fundiertes Fachwissen und Erfahrung sind bei dieser Reflektion wertvolle Hilfen.

In der praktischen Arbeit kommt es darauf an, die Aufgabenerledigung zu planen und zu organisieren. Dabei müssen Informationen und Arbeitsmittel nach vorge-

gebenen oder selbst erarbeiteten Regeln bzw. Zielvorstellungen bestmöglich geordnet und der Arbeitsablauf darauf ausgerichtet werden (Planungsgeschick). Hierin liegt die sachliche Komponente der *Zuverlässigkeit* (vgl. auch „Arbeitsgüte“). Der Auftraggeber soll darauf bauen können, dass die übertragene Aufgabe sachgerecht und den gestellten *Anforderungen* entsprechend behandelt wird. Dem Vertrauen, dass seinen Qualitätsansprüchen Rechnung getragen wird, soll entsprochen werden. Dies wird von ihm am Kontrollaufwand gemessen werden.

Nicht nur in Zeiten knapper Ressourcen, sollte sich der Beamte stets um eine effiziente Organisation seines Aufgabenbereiches bemühen. Effizienz im Handeln bedeutet, mit dem Blick auf das angestrebte Ziel sowohl die Relation von Kosten und Nutzenaspekten zu beachten als auch die Qualität der eigenen Arbeit zu sichern und zu optimieren. Dazu gehören die Bereitschaft und die Fähigkeit, das eigene Denken und Handeln an langfristigen, übergeordneten Zielen auszurichten, kreative Ideen zur Lösung von Aufgaben zu entwickeln und die entsprechenden Schritte zur deren Umsetzung einzuleiten und voranzutreiben. Bei der konkreten Umsetzung bedeutet das eine Prioritätensetzung unter Berücksichtigung der jeweils gegebenen zeitlichen und situativen Rahmenbedingungen.

Beispielhafte Anhaltspunkte können sein:

- ☹ Betrachtet nur die einzelnen Probleme, ohne sie in einen Zusammenhang zu bringen. Verliert sich in Einzelheiten.
- ☹ Bringt keine eigenen Ideen zur Lösung eines Problems ein.
- ☹ Sieht überwiegend Hindernisse und kaum Wege.
- ☹ Bearbeitet Aufgaben unsystematisch, unstrukturiert, ungenau, flüchtig.
- ☹ Verkompliziert Sachverhalte.
- ☹ Überlässt vieles dem Zufall.
- ☹ Versperrt sich gegenüber neuen Ideen, um am altbewährten festzuhalten.
- ☹ Interessiert sich nicht für die Zukunft des Arbeitsbereiches.
- ☹ Wirft getroffene Entscheidungen immer wieder um.
- ☹ Handelt wenig kostenbewusst.
- ☹ Vernachlässigt Qualität zu Gunsten von Quantität.
- ☹ Lässt sich vom Tagesgeschäft völlig einnehmen.

- ☺ Trennt Wesentliches vom Unwesentlichen, bewertet die Informationen angemessen.
- ☺ Erkennt das zentrale Problem.
- ☺ Packt Probleme praktisch an.
- ☺ Kalkuliert aufgrund seiner Erfahrung Schwierigkeiten vorausschauend mit ein.
- ☺ Achtet auf die Qualität der Arbeitsergebnisse.
- ☺ Beachtet Aufwand und Nutzen.
- ☺ Hat eigene Vorstellungen und ist für Vorschläge anderer offen.
- ☺ Fügt einzelne Aspekte zu einer runden Arbeit zusammen. Dabei bleiben keine Fragen oder Handlungsbedarfe offen.
- ☺ Entwickelt alternative Betrachtungsweisen zu anstehenden Problemen.
- ☺ Entwickelt schlüssige Konzepte.
- ☺ Macht sich Gedanken hinsichtlich sinnvoller Verbesserungen. Denkt zukunftsorientiert.

- ☺ Bringt häufig neuartige Gesichtspunkte, Lösungen und Verbesserungen in die Arbeit ein.
- ☺ Geht umfangreiche Aufgaben sehr geschickt an und behält dabei die Übersicht.
- ☺ Führt die Arbeit rationell und besonders zielstrebig durch.
- ☺ Achtet auf die Qualität der Arbeitsergebnisse.
- ☺ Orientiert sein Handeln sowohl an den Kosten- als auch an den Nutzenaspekten bzw. an der Effizienz und Wirtschaftlichkeit.
- ☺ Sorgt für die Umsetzung von Entscheidungen und Vorhaben. Führt Vorhaben und Aufträge konsequent aus.
- ☺ Schätzt die Risiken einer Entscheidung realistisch ein, ist sich Risiken bewusst.

Beurteilungsfeld 4: **„Arbeitsgüte“**

Das Beurteilungsfeld „Arbeitsgüte“ soll die Qualität der Arbeitsergebnisse und die Zuverlässigkeit der Aufgabenerfüllung bewerten.

In diesem Beurteilungsfeld sind allein die aufgrund der vorhandenen Fähigkeiten und Kenntnisse erzielten Leistungen zu bewerten. Sie werden daran gemessen, wie umfassend und erschöpfend die Aufgaben erledigt werden. Hierbei sollten auch Form und Inhalt des Ergebnisses betrachtet werden.

Die *Qualität der Arbeitsergebnisse* zeigt sich darin, in welchem Ausmaß die einschlägigen Rechtsnormen und Instrumentarien richtig Anwendung gefunden haben. Gerade im Bereich des polizeilichen Einschreitens ist dabei ein hohes Maß an Objektivität unabdingbar. Weitere Qualitätsaspekte sind darin zu sehen, inwieweit die Arbeitsergebnisse neuere Entwicklungen einbeziehen, und kreative statt altbekannte Problemlösungen darstellen. Die Arbeitsergebnisse sollen in der Praxis verwertbar sein und dabei im Wesentlichen ohne Änderungen übernommen werden können. Sie sollen den Problemlösungsprozess vorantreiben. Aktive Gestaltung geht vor Erledigung durch Zeitablauf.

Arbeitsgüte zeichnet sich in diesem Zusammenhang nicht nur durch die umfassende Erforschung des Sachverhaltes, das Ausschöpfen aller taktischen Möglichkeiten und die übersichtliche Darstellung des Ermittlungsergebnisses aus. Sie beinhaltet auch das Erkennen von Ermittlungsansätzen, die nicht deutlich auf der Hand liegen, und das Erkennen von Serientätern. Gerade diese beiden Aspekte sind wichtige Voraussetzung für die erschöpfende Ermittlung von Sachverhalten, in denen sich gerade die Beweislage sehr dürftig darstellt.

Zuverlässigkeit bei der Aufgabenerfüllung erfordert ein entsprechendes Maß an Termingerechtigkeit. Gleichwohl beinhaltet sie aber auch eine sachliche Komponente, die aber im Beurteilungsfeld „Problemorientierung“ berücksichtigt werden soll.

Das Beurteilungsfeld „Arbeitsgüte“ erfordert in besonderem Maße eine kritische Selbstüberprüfung des Beurteilers. Es geht hier vorrangig um sachliche Richtigkeit. Reine Geschmacksfragen sollen hier nicht entscheidend sein. Andererseits sollen die Arbeitsergebnisse zielorientiert erbracht werden. An diesem Erfordernis dürfen sie sehr wohl sachlich gemessen werden.

Im Blickfeld des Beurteilers soll hier das Arbeitsergebnis liegen. Der Weg zur Problemlösung sollte vielmehr in den Feldern „Anwendung der Fachkenntnisse“ und „Problemorientierung“ betrachtet werden. Hier muss aber noch beachtet werden, dass sicher nicht alles taktisch Mögliche auch tatsächlich rechtlich vertretbar ist. Dort trifft der Mitarbeiter auf Schranken bei seiner Aufgabenwahrnehmung, die im Ergebnis nicht gegen ihn verwandt werden dürfen.

Beispielhafte Anhaltspunkte können sein:

- ☹ Formvorschriften werden außer Acht gelassen.
- ☹ Die Aufgaben werden mitunter unsachgemäß durchgeführt.
- ☹ Es wird nur das unbedingt Notwendige zur Aufgabenerfüllung geleistet. („Den Rest kann der Sachbearbeiter/der andere machen!“)
- ☹ Sachverhaltsdarstellungen werden auffallend knapp gehalten.
- ☹ Die vorgelegten Arbeitsergebnisse bedürfen der Kontrolle.
- ☹ Fängt viele Aufgaben an, bringt aber kaum etwas zu Ende.

- ☺ Sachverhalte werden erschöpfend dargestellt.
- ☺ Maßnahmen werden zielgerichtet getroffen.
- ☺ Die Arbeit wird weitestgehend selbstständig erledigt.
- ☺ Probleme werden mit vertretbarem Aufwand gelöst.
- ☺ Die Arbeit wird pünktlich oder unverzüglich erledigt.
- ☺ Auch komplizierte Probleme werden sehr umfassend und dabei klar und übersichtlich behandelt. Der betriebene Aufwand bleibt dabei oft unter dem prognostizierten Aufwand.
- ☺ Der Mitarbeiter kommt auch bei knapp bemessener Zeit zu auffallend positiven Ergebnissen. Auch kurzfristige Termine werden regelmäßig eingehalten.
- ☺ Er arbeitet auf sehr breiter Ebene überaus fleißig. Dabei werden in den verschiedensten Fachgebieten außerordentlich qualifizierte Ergebnisse erzielt.
- ☺ Erkennt/Setzt Trends.

Beurteilungsfeld 5: **„Motivation und Eigeninitiative“**

Das Beurteilungsfeld „Motivation und Eigeninitiative“ soll das Bestreben, Aufgaben und Probleme aus eigenem Antrieb in Angriff zu nehmen, bewerten. Weiterhin soll hier die Bereitschaft zum Tätigwerden, insbesondere bei von selbst erkannten Aufgaben, eingeschätzt werden.

Von jedem Mitarbeiter wird erwartet, dass er seinen Aufgabenbereich selbst aktiv gestaltet. Hier soll das *Bestreben*, also die Bereitschaft zum Handeln gemessen werden. Dem steht derjenige gegenüber, der bei der Arbeitserledigung besonderer Anstöße durch den Vorgesetzten oder anderer Mitarbeiter bedarf. In diesem Beurteilungsfeld geht es um das Ausmaß der Bereitschaft, die anfallende Arbeit *aus eigenem Antrieb* in Angriff zu nehmen und zielorientiert voranzutreiben. Gerade bei nicht routinemäßigen Arbeiten kann es sich zeigen, ob ein Mitarbeiter aus eigenem Antrieb heraus auch diese Arbeiten erledigt. Auch das Ausmaß, in dem eigene Vorstellungen zu den betrieblichen Belangen geäußert werden, ist ein Indiz für den Umfang der Motivation, mit der die Aufgaben wahrgenommen wird. Es

darf hier angenommen werden, dass derjenige, der kein Interesse an seiner Arbeit hat, sich auch keine Gedanken über sein Aufgabenfeld machen wird.

Alle Sachverhalte, bei denen sich der Mitarbeiter aus eigener Veranlassung zum Tätigwerden entschließt, sollen als *von selbst erkannte Aufgaben* betrachtet werden. Dies trifft vorrangig für das Einschreiten zu, bei dem vorher keine Anzeige erstattet worden ist. Bei diesem Einschreiten „von Amts wegen“ wird das Interesse des Mitarbeiters an der Vertretung seines Arbeitsbereiches deutlich. Daraus ist ein direkter Schluss auf die Ausprägung der Motivation des Mitarbeiters möglich. Allgemein wird unter *Motivation* der Beweggrund eines Menschen für ein bestimmtes und zielgerichtetes Verhalten verstanden. In diesem Sinne soll hier lediglich die Bereitschaft zum Tätigwerden betrachtet werden. Im Beurteilungsfeld „Motivation und Eigeninitiative“ geht es nicht um eine Beurteilung oder gar Bewertung des verhaltensauslösenden Momentes im Sinne von „Gesinnungsschnüffelei“. Sollten sich in der persönlichen Einstellung eines Mitarbeiters Mängel zeigen, die das Besorgnis einer parteiischen Amtsausübung begründen, so müsste eine entsprechende Berücksichtigung im Beurteilungsfeld „Arbeitsgüte“ erfolgen, da es diesem Mitarbeiter augenscheinlich an der notwendigen Objektivität mangelt.

Beispielhafte Anhaltspunkte können sein:

- ☹ Der Mitarbeiter lässt sich bei Misserfolgen schnell demotivieren.
- ☹ Handlungsbedarfe werden nicht oder nur nach Aufforderung erfüllt.
- ☹ Der Mitarbeiter hält sich nicht auf dem Laufenden.
- ☹ Es wird „Dienst nach Vorschrift“ gemacht.
- ☹ Es werden kaum eigene Vorstellungen entwickelt.
- ☹ Probleme oder anfallende Arbeiten werden ausgesessen.
- ☹ Es besteht nur wenig Interesse am Dienstbetrieb.
- ☹ Destruktive Kritik überwiegt die konstruktive Kritik.

- ☺ Geht die Arbeit von sich aus an, auch wenn sie nicht herangetragen wird.
- ☺ Informiert sich über aktuelle Entwicklungen im eigenen Tätigkeitsbereich.
- ☺ Ergreift von sich aus Initiativen zur beruflichen Weiterentwicklung/ Weiterbildung.
- ☺ Hält sich auch körperlich fit.
- ☺ Holt „Feedback“ zu seiner Arbeit ein.
- ☺ Arbeitet insgesamt mit Elan/schwungvoll.
- ☺ Ist stets über aktuellste Entwicklungen auf seinem Arbeitsgebiet und den benachbarten Gebieten informiert.
- ☺ Verliert auch unter widrigen Bedingungen nicht den Spaß an seiner Arbeit.
- ☺ Stellt sich gern auf neue Aufgaben oder Anforderungen ein.
- ☺ Entwickelt sehr gute eigene Vorstellungen und setzt sich nachdrücklich dafür ein.
- ☺ Setzt sich auch bei uninteressanten Aufgaben spontan, tatkräftig, entschlossen und nachhaltig für die Erledigung ein.
- ☺ Zeigt, selbst bei der Bearbeitung langwieriger Aufgaben, ein außergewöhnliches Maß an Ausdauer.
- ☺ Erzielt auch mit unkonventionellen Mitteln gute Erfolge.

Beurteilungsfeld 6:
„Anwendung der Fachkenntnisse“

Das Beurteilungsfeld „Anwendung der Fachkenntnisse“ soll bewerten, welches Wissensspektrum der Mitarbeiter bei der Aufgabenbewältigung nutzt und in welchem Umfange er es auf die Sachverhalte umsetzt und anwendet.

In der polizeilichen Praxis ist es regelmäßig so, dass auf einem Arbeitsplatz Kenntnisse in mehreren Fachgebieten erforderlich sind. Dabei werden die Kenntnisse eines Mitarbeiters in den verschiedenen Fachgebieten unterschiedlich ausgeprägt sein. Da bei der Beurteilung aber eine Gesamtaussage über die Anwendung der Fachkenntnisse erfolgen soll, muss abgewogen werden, inwieweit der Mitarbeiter den Anforderungen insgesamt gerecht wird. Grundsätzlich wird man sich dabei an dem jeweiligen Aufgabengebiet orientieren müssen, das dem Stelleninhaber übertragen worden ist. Die Fachkenntnisse stellen die Werkzeuge dar, derer der Mitarbeiter sich bei der Arbeit bedient.

Das beschriebene Beurteilungsfeld zielt insbesondere auf die praktische Umsetzung und *Nutzung der vorhandenen Fachkenntnisse* ab, also der Handhabung der Werkzeuge. Gelegentliche Unwissenheit oder Ratlosigkeit bei der Bearbeitung besonderer Problemstellung muss deshalb nicht zur Abwertung führen, wenn der Mitarbeiter sich seiner persönlichen fachlichen Grenzen bewusst ist und durch entsprechende Maßnahmen in der Lage ist, sich den erforderlichen Wissensstand zügig anzueignen oder durch Transferleistung aufgrund gemachter Erfahrungen zu einer durchaus vertretbaren Lösung zu kommen.

Speziell durch abwechslungsreich gestaltete Problemlösungen ergeben sich Rückschlüsse auf die Verfügungsbreite des genutzten Fachwissens. Das Wissen wird als Instrument zur Aufgabenbewältigung genutzt und ist so unabdingbare Voraussetzung für erfolgreiche Arbeit. Insoweit gilt es zwischen „Anwendung der Fachkenntnisse“ gegenüber „Problemorientierung“ und „Arbeitsgüte“ zu unterscheiden.

Beispielhafte Anhaltspunkte können sein:

- ☹ Hat keine Meinung.
- ☹ „Stellt sein Fähnchen nach dem Wind“
- ☹ Weicht Konflikten aus.
- ☹ Handelt nach Schema „F“.
- ☹ Versperrt sich gegenüber neuen Ideen, um am Altbewährten festzuhalten.

- ☺ Gibt Informationen und Wissen zielgerichtet an andere weiter.
- ☺ Holt sich Informationen.
- ☺ Nutzt die unterschiedlichen Informationsquellen.
- ☺ Trifft die erforderlichen Maßnahmen zur umfassenden Problembeseitigung.
- ☺ Kommt durchweg zu richtigen Arbeitsergebnissen.
- ☺ Wird von Kollegen häufig um Rat gefragt.
- ☺ Entwickelt schlüssige Konzepte.
- ☺ Erkennt zügig schon im Vorfeld selbst hintergründige Probleme.
- ☺ Die Arbeit zeichnet sich durch Kreativität aus.

Beurteilungsfeld 7: **„Entschlussfähigkeit“**

Das Beurteilungsfeld „Entschlussfähigkeit“ soll die Fähigkeit bewerten, schnell und zweckmäßig entscheiden zu können.

Inhalt dieses Beurteilungsfeldes ist die Qualität der getroffenen Entscheidungen. Dies beinhaltet die Umsetzung von Ideen zur Lösung anstehender Aufgaben. Bei der konkreten Umsetzung von Ideen erfordert dies eine Prioritätensetzung unter der Berücksichtigung der jeweiligen zeitlichen und situativen Rahmenbedingungen. Ein solcher Entscheidungsprozess setzt ein hohes Maß an Selbstständigkeit und Kompetenz voraus. Die Handlungsmöglichkeiten des Mitarbeiters werden hier durch die rechtlichen Vorschriften und sein Aufgabengebiet begrenzt.

Bei der Beurteilung ist dabei zu beachten, dass der Mitarbeiter die im Rahmen der übertragenen Zuständigkeiten zu treffenden Entscheidungen auch tatsächlich trifft oder ob er z.B. auf Anweisungen wartet, nur zögernd entscheidet oder sich ständig bei Vorgesetzten rückversichert. Letztendlich kann der Mitarbeiter seine Fähigkeit Entscheidungen zu treffen nur darlegen, indem er in der Praxis nach vollzogener Abwägung der sachdienlichen Argumente den zweckdienlichsten Lösungsweg wählt.

Der Beurteiler beachtet hier bei seiner Einordnung die Schnelligkeit, mit der der Mitarbeiter seine Entscheidungen trifft und in welchem Umfang sie zur Problemlösung beitragen, also sachdienlich sind. Es geht hier also um das Ergebnis im Entscheidungsprozeß und nicht um die Beurteilung des Weges, wie der Mitarbeiter zu seiner Lösung gekommen ist. Dies soll im Beurteilungsfeld „Problemorientierung“ erfolgen.

Beispielhafte Anhaltspunkte können sein:

- ☹ Diskutiert Dinge endlos, ohne selbst zu einer Entscheidung zu kommen.
- ☹ Macht sich ohne eigene Überlegungen die Entschlüsse anderer zu eigen.
- ☹ Lässt sich stark beeinflussen.
- ☹ Lässt sich von sachfremden Argumenten leiten.
- ☹ Hat oft „k.o.-Argumente“ oder Killerphrasen bei der Hand.
- ☹ Traut sich nicht, Handlungs- oder Entscheidungsspielräume zu nutzen.
- ☹ Wirft getroffene Entscheidungen immer wieder um.
- ☹ Holt sich stets Rückendeckung.
- ☹ Lässt sich vom Tagesgeschäft völlig einnehmen.

- ☺ Trifft durchweg angemessene Entscheidungen.
- ☺ Sorgt konsequent für die Umsetzung von Entscheidungen und Vorhaben.
- ☺ Gefasste Entschlüsse werden nicht ohne triftigen Grund verworfen.
- ☺ Erkennt bei der Sachverhaltsbeurteilung durchweg sehr schnell und sicher die „Knackpunkte“ und vermag konsequent danach zu handeln.
- ☺ Gestaltet seine Arbeit außerordentlich engagiert.
- ☺ Trifft auch in Stresssituationen jederzeit richtige und fundierte Entscheidungen.

Beurteilungsfeld 8:
„Kommunikationsfähigkeit und Verhandlungsgeschick“

Das Beurteilungsfeld „Kommunikationsfähigkeit und Verhandlungsgeschick“ soll bewerten, in welchem Umfang der Mitarbeiter in der Lage ist, mit seiner Umwelt zu kommunizieren und durch Verhandlungen Organisationsziele zu erreichen.

Dabei wird erwartet, dass der Mitarbeiter sich zielgruppenorientiert und angemessen ausdrückt. Hier soll sowohl die verbale als auch die nonverbale Kommunikation Berücksichtigung finden. Es sollten alle verfügbaren Mittel der Veranschaulichung genutzt werden. Er kann sich in die Situation anderer Personen hineinversetzen und stellt sich auf Mitmenschen mit anderem sozialen, kulturellen oder ethnischen Hintergrund ein.

Um als Verhandlungspartner ernst genommen zu werden, ist er in der Lage, sich selbst kritisch zu betrachten und konstruktive Kritik zu üben. Es wird sachliches und faires Verhalten bei Konflikten gezeigt.

Dem Mitarbeiter gelingt es, entsprechend dem Ausprägungsgrad seiner Fähigkeit, Verhandlungen zu führen, Organisationsziele zu vertreten und schließlich auch durchzusetzen. Hierbei sollte er in der Lage sein, die persönlichen Ziele der Verhandlungsparteien mit den Organisationszielen zu vereinbaren. Im Idealfall hat der Gesprächspartner die Argumentation des Mitarbeiters übernommen und die vertretenen Ziele anerkannt. Die Verhandlungsziele sollten dabei durch methodische Gesprächsführung und individuelles Einfühlungsvermögen in angemessener Zeit erreicht werden.

Es wird klar, dass diese Ausführungen ein Mindestmaß an Kooperationsbereitschaft beim Gegenüber voraussetzt. Dort wo dies fehlt, kann es schon als Erfolg gewertet werden, wenn der Mitarbeiter die streitenden Parteien wieder zu Verhandlungen bewegen kann. Dort, wo das Gegenüber in keinster Weise bereit ist, trotz bestehender Rechtspflicht, den polizeilichen Aufforderungen nachzukommen, bleibt die polizeiliche Zwangsanwendung unabdingbar. Weiterhin besteht mit zunehmender Gewaltbereitschaft in der Bevölkerung gelegentlich ein situationsbedingtes Erfordernis, vor dem Einstieg in ein Gespräch seitens der Polizei Spielregeln aufzuzeigen, deren Befolgung beachtet werden muss. Solche Ausnahmesituationen sollen hier nicht als charakteristische Begründung für die Beurteilung herangezogen werden.

Beispielhafte Anhaltspunkte können sein:

- ☹ Äußert sich abwertend über alles Andersartige.
- ☹ Verhält sich wie die Axt im Walde, zeigt wenig Gespür für andere.
- ☹ Reagiert in unpassenden Augenblicken mit Ironie.
- ☹ Redet andere nieder.
- ☹ Argumentiert ungeschickt.
- ☹ Überredet andere, überzeugt sie aber nicht.
- ☹ Überlässt die Gesprächsführung anderen.
- ☹ Tritt unbeherrscht auf.

- ☺ Lässt andere zu Wort kommen und bezieht deren Ideen mit in seine Überlegungen ein.

- ☺ Erklärt komplizierte Sachverhalte anschaulich.
- ☺ Vereint unterschiedliche Interessen.
- ☺ Findet bei Streitfragen einen fairen Kompromiss.
- ☺ Lässt sich nicht provozieren.
- ☺ Persönliche Angriffe werden bei Verhandlungen dem Gegenüber nicht nachgetragen.
- ☺ Agiert äußerst gewandt, taktvoll und verbindlich.
- ☺ Die Argumentation erfolgt besonders zielgerichtet und lückenlos. Es ergeben sich keine ernsthaften Kritikpunkte.
- ☺ Verhandlungsziele werden durchgängig erreicht.
- ☺ Versteht es, konstruktive Kritik zu äußern.

Beurteilungsfeld 9: **„Verantwortungsbereitschaft“**

Das Beurteilungsfeld „Verantwortungsbereitschaft“ soll die Bereitschaft bewerten, im Rahmen der übertragenen Aufgaben Verantwortung zu übernehmen und Rückschlüsse auf die Fähigkeit zulassen, sich der Tragweite einer Entscheidung bewusst zu sein.

Verantwortungsbereitschaft beinhaltet im Gegensatz zur Entschlussfähigkeit die Art und Weise, wie man mit den getroffenen Entscheidungen umgeht. Oftmals lassen sich die Folgen des Handelns erahnen. Bereits dann lässt sich mitunter schon im Vorfeld durch z. B. zögerliches Handeln vermuten, wie sehr die handelnde Person hinter ihrer Entscheidung stehen wird. Demgegenüber muss derjenige, der agil ist und jederzeit schon vor dem Tätigwerden vollmundig beteuert, für sämtliche Folgen die Verantwortung zu übernehmen nicht in jedem Falle ein hohes Maß an Verantwortungsbereitschaft innehaben. Wer signifikant verfrüht Verantwortung übernimmt, ohne sich im Klaren über die Folgen der Geschehnisse zu sein, handelt eher leichtfertig, als verantwortungsbewusst.

Es soll hier nicht ausreichen, bloße Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung zu zeigen. Im Ernstfall muss der Mitarbeiter auch tatsächlich die Konsequenzen seiner Entscheidungen übernehmen. Insoweit muss das Verhalten des Mitarbeiters vor und nach seiner Entscheidung beobachtet werden. Nach dem Grundsatz der Übereinstimmung von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung kann der Mitarbeiter, wenn ihm nicht die erforderlichen Kompetenzen eingeräumt wurden, nicht für Mängel bei der Aufgabenbewältigung verantwortlich gemacht werden, wenn die dazu erforderlichen Entscheidungen nicht getroffen wurden.

Beispielhafte Anhaltspunkte können sein:

- ☹ Sichert sich stark bei anderen ab oder holt sich oft Rückendeckung.
- ☹ Formuliert Entscheidungen vage und ungenau.
- ☹ Handelt nach üblichen Mustern, scheut sich neue Wege zu gehen.
- ☹ Handelt zögerlich.
- ☹ Überlässt die Berichterstattung lieber anderen.
- ☺ Belässt es, wenn die Rahmenbedingungen es erfordern, auch bei einer nicht-perfekten Lösung.
- ☺ Geht neue Wege.

- ☺ Ist sich der Risiken seiner Handlungsweisen bewusst.
- ☺ Steht zu seinen Entscheidungen.
- ☺ Trifft seine Entscheidungen eigenständig.
- ☺ Trifft erforderlichenfalls auch unangenehme, unpopuläre Entscheidungen und steht dazu.
- ☺ Vertritt auch Entscheidungen, die in ausgesprochen unübersichtlichen Situationen getroffen werden mussten.
- ☺ Steht zu Misserfolgen, lernt aus ihnen und orientiert daran sein zukünftiges Wirken.

Beurteilungsfeld 10 **„Teamorientierung“**

Das Beurteilungsfeld „Teamorientierung“ bezeichnet die Fähigkeit, bei der Bewältigung gemeinsamer Aufgaben zielgerichtet und aufgabenorientiert zusammenzuarbeiten. Dazu gehört die Bereitschaft, sich mit den Besonderheiten seiner Persönlichkeit zu integrieren ebenso wie der Wille, andere zu respektieren und mit ihren individuellen Eigenschaften in das gemeinsame Vorgehen einzubeziehen.

In diesem Beurteilungsfeld soll die Bereitschaft und Fähigkeit gemessen werden, auf andere Menschen zuzugehen, Kontakte herzustellen und mit anderen bei der Bewältigung gemeinsamer Aufgaben zusammenzuarbeiten. Unabdingbare Voraussetzung ist hierfür, dass die Meinungen der anderen angehört, wahrgenommen und ernstgenommen werden. Anstehende Probleme sollen gemeinsam gelöst werden. Dies erfordert das Selbstverständnis, sich als aktives Element des Ganzen zu sehen.

Gerade in der täglichen polizeilichen Praxis ist Teamarbeit die am weitesten verbreitete Form der Aufgabenbewältigung. Sie beginnt schon im Streifendienst bei der Besetzung des Streifenwagens und endet bei besonderen Aufbauorganisationen zur Bewältigung von Großlagen. Sie kann auch kurzfristig, gerade bei der Streifenwagenbesetzung ergeben sich häufige Wechsel in der Zusammensetzung, oder sehr langfristig, wie z. B. in großen Ermittlungsgruppen zur Bearbeitung sehr komplexer Ermittlungsverfahren, ausfallen.

Kennzeichnendes Element ist die arbeitsteilige Aufgabenwahrnehmung. In deren Rahmen sich jedes Mitglied entsprechend seiner Persönlichkeit einbringt. Hierbei werden im großen Umfang gruppenspezifische Prozesse wirksam. Formelle Regelungen werden durch informelle Absprachen (Gruppenregeln) und persönliche Befindlichkeiten wie z. B. Sympathie und Antipathie beeinflusst.

Da hier das Verhalten bei der Teamarbeit Bewertungsgrundlage ist, soll nicht das Ausmaß der Sympathie zwischen zwei Mitarbeitern beurteilt werden. Es ist ganz natürlich, dass das Verhältnis unter Menschen sehr verschieden ausgeprägt ist. Jeder kennt Personen, mit denen man gut auskommt oder mit denen man am liebsten überhaupt nichts zu tun haben möchte. Diese grundsätzlichen Tendenzen sollten, sofern sie sich nicht auf die Arbeit auswirken, bei der Beurteilung der Teamorientierung keine Berücksichtigung finden.

Beispielhafte Anhaltspunkte können sein:

- ☹ Hält sich nicht an Absprachen.
- ☹ Zeigt sich wenig verlässlich, muss häufig nachfragen.
- ☹ Informiert nicht, hortet eigenes Wissen.
- ☹ Profitiert mehr von den Leistungen anderer als eigene Bereitschaft zu Kooperation besteht.
- ☹ Nimmt auch sachliche Kritik persönlich.
- ☹ Bringt kritische Punkte um der lieben Ruhe Willen nicht zur Sprache.
- ☹ Weicht Konfliktsituationen aus.
- ☹ Zeigt Defizite im Hinblick auf Selbstkritik und Selbstkontrolle.

- ☺ Geht auf andere zu. Interessiert sich für deren Belange.
- ☺ Trägt Teamentscheidungen mit.
- ☺ Gibt Informationen weiter, ist hilfsbereit.
- ☺ Akzeptiert und setzt Grenzen.
- ☺ Nimmt Kritik sachlich entgegen und setzt sie konstruktiv um.
- ☺ Knüpft leicht Kontakte.

Beurteilungsfeld 11 „Ausdrucksfähigkeit“

Das Beurteilungsfeld „Ausdrucksfähigkeit“ soll die Fähigkeit bewerten, Gedanken und Sachverhalte folgerichtig und treffsicher mündlich und schriftlich darzulegen.

Obwohl es zwischen mündlicher und schriftlicher Ausdrucksfähigkeit Leistungsunterschiede geben kann, sollen diese beiden Bereiche in einem Beurteilungsfeld bewertet werden. Zu bewerten ist hier die Fähigkeit des Mitarbeiters, sich der Sprache zu bedienen, um Gedanken und Informationen mitzuteilen. Dabei kommt es im Wesentlichen auf das Verstandenwerden durch den Adressaten an, d. h. der Mitarbeiter sollte sich so ausdrücken, dass sein jeweiliges Gegenüber ihn versteht. Er sollte seine Kommunikation dem Vermögen des Gegenüber anpassen. Dabei steht dem Beamten ein breites Spektrum von „Kommunikationswerkzeugen“ zur Verfügung, welches er angemessen einsetzen sollte.

Bei der Darstellung von Arbeitsergebnissen sollte beurteilt werden, inwieweit diese formgerecht, strukturiert, präzise, verständlich, anschaulich und benutzergerichtet waren.

Nicht mitzubeurteilen ist hier, für wie gut man die Gedanken hält, die der Mitarbeiter produziert. Dies wird bei anderen Beurteilungsmerkmalen berücksichtigt.

Beispielhafte Anhaltspunkte können sein:

- ☹ Spricht leise, monoton oder wenig lebendig, wird oft nicht verstanden.
- ☹ Spricht umständlich oder ausschweifend. Setzt häufig „Fachchinesisch“ ein und benutzt sehr viele Fremdworte.
- ☹ Argumentiert oberflächlich, unpassend, ungünstig oder negativ.

- ☺ Drückt sich klar, deutlich und differenziert aus.
- ☺ Weist eine lebendige, vielfältige Sprache auf; formuliert rhetorisch geschickt.
- ☺ Darstellung erfolgt zielgruppenorientiert.