

	<i>Merkmal</i>			
	.			
			Arbeitsplatzbezogene Standards	
<i>Skala</i>	<i>1. Schritt: Skala verbalisieren</i>	<i>2. Schritt: Anker- bzw. Orientierungspunkte definieren</i>	<i>3. Schritt: Standards mit dem Betroffenen definieren und abstimmen</i>	<i>4. Schritt: Mess- bzw. Schätzpunkte abstimmen</i>
<i>70</i>	eine nicht akzeptable, den normalen Anforderungen nicht entsprechende Leistung			
<i>80</i>	eine bereits mit einigen Mängeln behaftete und nur kurzfristig, aber nicht auf Dauer akzeptable Leistung			
<i>90</i>	eine Leistung, die den normalen Anforderungen im Wesentlichen entspricht			
<i>100</i>	eine Leistung, die den normalen Anforderungen entspricht (Normanforderung)			
<i>110</i>	eine Leistung, die über den normalen Anforderungen liegt			
<i>120</i>	eine Leistung, die die normalen Anforderungen in besonderem Maße übersteigt			
<i>130</i>	eine Leistung, die sehr weit über den normalen Anforderungen liegt (Spitzenleistung)			

1.1	<i>Merkmal Qualität der Arbeitsleitung</i>			
	Grad der Qualität und der Verwertbarkeit des Arbeitsergebnisses.	Güte des Arbeitsergebnisses: Gründlich, zuverlässig, genau termingerecht, wirtschaftlich		
	Beurteilungsrichtlinie	Erste Orientierung für eine einheitliche Maßstababbildung	Arbeitsplatzbezogene Standards	Aspekte, die besonders auf diesem Arbeitsplatz zu beachten sind
<i>Skala</i>	<i>1. Schritt: Skala verbalisieren</i>	<i>2. Schritt: Anker- bzw. Orientierungs- punkte definieren</i>	<i>3. Schritt: Standards mit dem Betroffenen bzw. dem Team definieren und abstimmen</i>	<i>4. Schritt: Mess- bzw. Schätzpunkte abstimmen</i>
<i>70</i>	eine nicht akzeptable, den normalen Anforderungen nicht entsprechende Leistung			
<i>80</i>	eine bereits mit einigen Mängeln behaftete und nur kurzfristig, aber nicht auf Dauer akzeptable Leistung			
<i>90</i>	eine Leistung, die den normalen Anforderungen im Wesentlichen entspricht			
<i>100</i>	eine Leistung, die den normalen Anforderungen entspricht (Normanforderung)			
<i>110</i>	eine Leistung, die über den normalen Anforderungen liegt			
<i>120</i>	eine Leistung, die die normalen Anforderungen in besonderem Maße übersteigt			
<i>130</i>	eine Leistung, die sehr weit über den normalen Anforderungen liegt (Spitzenleistung)			

1.1	<i>Merkmal Qualität der Arbeitsleitung</i>		
	Grad der Qualität und der Verwertbarkeit des Arbeitsergebnisses.	Güte des Arbeitsergebnisses: Gründlich, zuverlässig, genau termingerecht, wirtschaftlich	Beobachtungsbereiche Wie schnell und mit welchem Einsatz wird ein bestimmtes Arbeitsergebnis erzielt?
<i>Skala</i>	<i>Ausprägungsgrad</i>	<i>Ankerpunkte</i>	<i>Situative Skala/ Verhaltensaspekte</i>
70	eine nicht akzeptable, den normalen Anforderungen nicht entsprechende Leistung	Arbeitet umständlich und ungenau. Die Arbeitsergebnisse sind meist unrichtig und nur selten brauchbar.	1 Beachten von Vorschriften Die Arbeitsergebnisse entsprechen den Gesetzen, Verordnungen, Verwaltungsvorschriften und dienstlichen Anordnungen. 2. Zweckmäßigkeit des Handelns Die Arbeitsergebnisse berücksichtigen Gesichtspunkte der Zweckmäßigkeit und Plausibilität. 3. Beachten von Zusammenhängen und Prioritäten Die Arbeitsergebnisse berücksichtigen die zwischen eigenen und anderen Aufgaben bestehenden Zusammenhänge sowie übergeordnete Gesichtspunkte. 4. Termingerechtigkeit Die Arbeitsergebnisse liegen zu den vorgegebenen Terminen bzw. zu einem für den Arbeitsablauf zweckmäßigen Zeitpunkt vor. 5. Formgerechtigkeit Arbeitsweise und Arbeitsergebnisse berücksichtigen die übliche und zweckmäßige Form. 6. Zuverlässigkeit, Sorgfalt, Genauigkeit Erledigung der übertragenden Arbeiten (fehlerfrei bis fehlerhaft), Sorgfältigkeit, Umsichtigkeit, Sinn für Details, Beständigkeit der Arbeit, Art und Weise des Vorgehens, Nachhaltigkeit.
80	eine bereits mit einigen Mängeln behaftete und nur kurzfristig, aber nicht auf Dauer akzeptable Leistung		
90	eine Leistung, die den normalen Anforderungen im Wesentlichen entspricht	Arbeitet umständlich und wenig sorgfältig. Die Arbeitsergebnisse sind nicht fehlerfrei und nicht immer brauchbar.	
100	eine Leistung, die den normalen Anforderungen entspricht (Normalanforderung)	Leistet ordentliche Arbeit. Die Arbeitsergebnisse erfüllen die geforderten Qualitätsnormen.	
110	eine Leistung, die über den normalen Anforderungen liegt	Arbeitet gründlich und genau. Die Arbeitsergebnisse sind fehlerlos und uneingeschränkt brauchbar.	
120	eine Leistung, die die normalen Anforderungen in besonderem Maße übersteigt		
130	eine Leistung, die sehr weit über den normalen Anforderungen liegt (Spitzenleistung)	Arbeitet äußerst sorgfältig und rationell. Kommt zu vorzüglichen Arbeitsergebnissen.	

1.2	<i>Merkmal Quantität der Arbeitsleistung</i>		
	Umfang der Arbeitsleistung. Bewältigt eine bestimmte Arbeitsmenge unter Berücksichtigung des jeweiligen Schwierigkeitsgrads.	Schnell, zügig, ausdauernd	Beobachtungsbereiche: Wie schnell und mit weichem Einsatz wird ein bestimmtes Arbeitsergebnis erzielt?
<i>Skala</i>	<i>Ausprägungsgrad</i>	<i>Ankerpunkte</i>	<i>Situative Skala/ Verhaltensaspekte</i>
70	eine nicht akzeptable, den normalen Anforderungen nicht entsprechende Leistung	Schafft das Arbeitspensum selten in angemessener Zeit	Arbeitsplatz - Typologie Der Arbeitsplatz als Unikat Jop sharing Qualität Mischarbeitsplatz: Dubletten Arbeitsplatz: Viele machen Vergleichbares Zur Bewertung der „Arbeitsmenge“ sollte der Beurteiler für sich klären, wo die spezifischen Besonderheiten des Arbeitsplatzes liegen. Eine Arbeitsplatztypologie kann wie folgt aussehen: Wodurch ist der Aufgaben-bereich der/des zu Beurteilenden überwiegend geprägt ? Routineaufgaben <i>oder</i> wechselnde Aufgaben relativ einfach, abgrenzt <i>oder</i> komplex klar strukturiert <i>oder</i> unstrukturiert kaum interne Arbeitsbeziehungen <i>oder</i> viele interne kaum Bürgerkontakte <i>oder</i> viele Bürgerkontakte spezialisiert <i>oder</i> breites Aufgabengebiet stark fremdbestimmt <i>oder</i> selbstbestimmt politisch wenig auffallend <i>oder</i> politisch brisant vorgegebene Ablaufstrukturen <i>oder</i> wechselnde Prioritäten kaum Risiken bei Fehlern <i>oder</i> haftungsrechtliche Risiken
80	eine bereits mit einigen Mängeln behaftete und nur kurzfristig, aber nicht auf Dauer akzeptable Leistung		
90	eine Leistung, die den normalen Anforderungen im Wesentlichen entspricht	Arbeitet langsam und mit wenig Einsatz. Das erwartete Arbeitsergebnis wird nicht immer in angemessener Zeit erreicht.	
100	eine Leistung, die den normalen Anforderungen entspricht (Normalanforderung)	Das Arbeitspensum wird in angemessener Frist bewältigt (fleißig).	
110	eine Leistung, die über den normalen Anforderungen liegt	Bewältigt in verhältnismäßig kurzer Zeit ein großes Arbeitspensum (sehr fleißig). Erledigt die Aufgaben zügig und ohne Umstände.	
120	eine Leistung, die die normalen Anforderungen in besonderem Maße übersteigt		
130	eine Leistung, die sehr weit über den normalen Anforderungen liegt (Spitzenleistung)	Bewältigt in kürzester Zeit ein umfangreiches Arbeitspensum (außerordentlich fleißig). Kommt schnell zu Ergebnissen.	

1.3		<i>Merkmal Arbeitsweise</i>	
	Art und Weise der Arbeitsplanung sowie der Aufgabenerledigung; Grad der Eigenständigkeit und der Bereitschaft, Verantwortung für die Arbeiten zu übernehmen.	Engagiert, zuverlässig, eigenständig, kooperativ, umsichtig, zupackend, effektiv, rationell, geplant, zielorientiert, verantwortungsvoll, wirtschaftlich, innovativ	Beobachtungsbereiche
<i>Skala</i>	<i>Ausprägungsgrad</i>	<i>Ankerpunkte</i>	<i>Situative Skala/ Verhaltensaspekte</i>
70	eine nicht akzeptable, den normalen Anforderungen nicht entsprechende Leistung	Arbeitet unzuverlässig. Muß dauernd beaufsichtigt und ermuntert werden. Steht den Aufgaben gleichgültig gegenüber, richtet sich nur nach Anweisung.	Wie erfolgt die Erledigung der gestellten Aufgaben? (eigeninitiativ, auf Anweisung) Wie gewissenhaft wird die Arbeit erledigt, werden Weisungen ausgeführt und einmal getroffene Entscheidungen respektiert? Wie fallen die Arbeitsergebnisse bei schwierigen Aufgabenstellungen und neuen Problemstellungen aus? Werden Probleme und Aufgabenstellungen eigenverantwortlich gesehen? Wie werden kritische Situationen bewertet und bearbeitet? Gehen von dem MA/ MA in Innovationen aus? Werden in dem Arbeitsgebiet die Qualitätsnormen verbessert? Wie werden die eigenen Aktivität und das verfügbare Budget mit den Zielen und Erfordernissen der Organisationseinheit eingeplant? Werden Probleme, Hemmnisse, Störfaktoren rechtzeitig erkannt und angemessen gesteuert? (vgl. auch: Qualität)
80	eine bereits mit einigen Mängeln behaftete und nur kurzfristig, aber nicht auf Dauer akzeptable Leistung		
90	eine Leistung, die den normalen Anforderungen im Wesentlichen entspricht	Erledigt seine Aufgaben nicht immer zuverlässig. Bedarf der Aufsicht. Weisungen werden kritiklos hingenommen. Ist an der Arbeit wenig interessiert.	
100	eine Leistung, die den normalen Anforderungen entspricht (Normalanforderung)	Arbeit willig und verlässlich. Handelt zielorientiert Befolgt Weisungen kritisch konstruktiv.	
110	eine Leistung, die über den normalen Anforderungen liegt	Erfüllt die übertragenen Aufgaben gewissenhaft und zuverlässig, ergreift die Initiative, setzt auf Innovationen, erkennt die Bedeutung einer ständigen Qualitätsverbesserung.	
120	eine Leistung, die die normalen Anforderungen in besonderem Maße übersteigt		
130	eine Leistung, die sehr weit über den normalen Anforderungen liegt (Spitzenleistung)	Erledigt die Aufgaben umsichtig, rationell, gewissenhaft und zuverlässig. Führt Weisungen nicht ohne eingehende eigenverantwortliche Überprüfung sorgfältig aus. Denkt und gestaltet mit, zielorientiert. Setzt auf Innovationen, und wirkt ständig auf eine Verbesserung der Qualität. Bedenken gegen dienstliche Anordnungen werden ohne Scheu vorgetragen. Ist in hohem Maße engagiert.	

1.4 <i>Merkmal Leistungsverhalten gegenüber Bürger/innen/Mitarbeiter/-innen</i>			
	Art und Weise des Umgangs mit dem Bürger im Hinblick auf das Konfliktverhalten, die Orientierung auf die Bürgerinteressen und die Adressatenorientierung.	Höflich, korrekt, freundlich, aufgeschlossen, entgegenkommend, verständnisvoll, hilfsbereit, serviceorientiert, überzeugend, einfühlsam, sicher bestimmt.	<i>Situative Skala/ Verhaltensaspekte</i> Beobachtungsfelder 1. Umgang und Auftreten (Situation und dem Anliegen angemessen?) 2. Konfliktverhalten 3. Bereitschaft auf das Anliegen und die Wünsche einzugehen 4. Vermittlung bei unterschiedlichen Standpunkten 5. Adressatengerechte Sprache Beobachtungsaspekte 1. Umgang und Auftreten Ist der/die Mitarbeiter/in in der Lage, von sich aus aktiv auf andere zuzugehen und eine positive Bindung bzw. Kontakt zu ihnen herzustellen? Kann der/die Mitarbeiter/in sich schnell und gut auf die Bürgeranliegen einstellen? Ist der/die Mitarbeiter/in angemessen sensibel für die Lage/Situation des Bürgers und für deren soziale Situationen? Kann der/die Mitarbeiter/in Emotionales zur Sprache bringen und zwischenmenschliche Konflikte (berufliche/persönliche Probleme) ansprechen? Ist der/die Mitarbeiter/in in der Lage, von sich aus aktiv auf den Bürger zuzugehen und eine positive Bindung bzw. Kontakt zu ihnen herzustellen? Ist die Sprache des Mitarbeiters/in dem Adressatenkreis angemessen?
<i>Skala</i>	<i>Ausprägungsgrad</i>	<i>Ankerpunkte</i>	
<i>70</i>	eine nicht akzeptable, den normalen Anforderungen nicht entsprechende Leistung	Versteht die Bedürfnisse der Kunden nur unzureichend und bringt kein Verständnis für den Kunden auf. Handlungsspielräume werden, falls vorhanden, nicht genutzt. Nimmt sich keine Zeit für Kunden und hat überdurchschnittlich Konflikte mit Kunden.	
<i>80</i>	eine bereits mit einigen Mängeln behaftete und nur kurzfristig, aber nicht auf Dauer akzeptable Leistung		
<i>90</i>	eine Leistung, die den normalen Anforderungen im Wesentlichen entspricht	Schafft es nicht immer, die Erwartungen des Kunden in fachlicher und menschlicher Sicht zu erfüllen Konflikte mit Kunden kommen vor.	
<i>100</i>	eine Leistung, die den normalen Anforderungen entspricht (Normalanforderung)	Den Erwartungen des Kunden wird in fachlichen und menschlicher Sicht gerecht geworden, während Konflikte in der Regel mit Kunden vermieden und nur in Einzelfällen mit schwierigen Kunden vor-kommen. Nimmt sich ausreichend Zeit für Kunden	
<i>110</i>	eine Leistung, die über den normalen Anforderungen liegt	In den meisten Fällen werden Vorschriften soweit möglich im Sinne der Kunden ausgelegt. Konflikte werden in der Sache angemessen und im Stil mit Sensibilität gelöst	
<i>120</i>	eine Leistung, die die normalen Anforderungen in besonderem Maße übersteigt		
Meixner	eine Leistung, die sehr weit über den normalen Anforderungen liegt (Spitzenleistung) Diskussionsentwurf	Erwartungen des Kunden, die außerhalb des eigenen Verantwortungsbereiches, aber im Bereich der Stadtverwaltung liegen, werden ebenfalls erkannt und sachkundige Informationen darüber zur Verfügung gestellt. Kann auch mit schwierigen Kunden, die hohe Erwartungen haben, umgehen und ihre Bedürfnisse befriedigen	

1.5	<i>Merkmal Aufgabenorientierte Führungsleistung</i>		
	Einwirken auf ziel- und ergebnisorientierte Verhaltensweisen durch das Team	Zielorientiert, ergebnisorientiert, koordiniert,	<i>Situative Skala/ Verhaltensaspekte</i>
<i>Skala</i>	<i>Ausprägungsgrad</i>	<i>Ankerpunkte</i>	Beobachtungsbereiche
<i>70</i>	eine nicht akzeptable, den normalen Anforderungen nicht entsprechende Leistung	Nahezu keine Zielvorstellungen zur Aufgabenerfüllung, geringe Arbeitsplanung, und Verzichtet weitgehend auf Anleitungen	Ausschöpfen von Delegationspotentialen Fähigkeit, eindeutige, nachprüfbare Ziele zu setzen Klare Arbeitsanweisungen Fähigkeit und Bereitschaft zur Teamarbeit Information der Mitarbeiter
<i>80</i>	eine bereits mit einigen Mängeln behaftete und nur kurzfristig, aber nicht auf Dauer akzeptable Leistung		Verantwortung für die Führungsaufgabe Ordnen der der Arbeitsabläufe Weitergabe von Informationen Anleitung und Förderung
<i>90</i>	eine Leistung, die den normalen Anforderungen im Wesentlichen entspricht	Setzt sporadisch Ziele, läßt mitunter Anleitung und Kontrolle bei der Aufgabenerfüllung vermissen	
<i>100</i>	eine Leistung, die den normalen Anforderungen entspricht (Normalanforderung)	Zielorientiertes Arbeiten steht im Mittelpunkt, Wirkt stets durch Anleitung und Kontrolle auf qualifizierte Arbeitsergebnisse hin	Führt über Ziele, setzt den Rahmen, vermeidet das Detail Vereinbart Ziele
<i>110</i>	eine Leistung, die über den normalen Anforderungen liegt	Versteht es gut, qualifizierte Arbeitsergebnisse durch aufgaben- und situationsgerechten Einsatz von Steuerungs- und Kontrollmechanismen zu fördern	Entwickelt Wege zur Zielerreichung Setzt und überprüft Prioritäten Setzt auf Beteiligung Vermittelt Abläufe und Zusammenhänge Beteiligt an der Gestaltung der Arbeitsabläufe
<i>120</i>	eine Leistung, die die normalen Anforderungen in besonderem Maße übersteigt		Wirkt auf Innovationen und Qualitätsstandards Läßt Freiräume, ohne die Gesamtverantwortung aufzugeben
<i>130</i>	eine Leistung, die sehr weit über den normalen Anforderungen liegt (Spitzenleistung)	Vermag hervorragend qualifizierte Arbeitsergebnisse durch besonders gelungenen aufgaben- und situationsgerechten Einsatz von Steuerungs- und Kontrollmechanismen sicherzustellen	

2.1	<i>Merkmal Fachkenntnisse</i>			
	Breite, Tiefe und Aktualität des Fachwissens, zielorientierte Wissensanwendung, Bemühen um fachliche Weiterbildung, fachübergreifendes, fachspezifisches Wissen			
	1. Schritt: Skala verbalisieren	2. Schritt: Anker- bzw. Orientierungspunkte	3. Schritt: Anforderungsprofil der Stelle	4. Schritt: Beobachtungsfelder und Abgleich
<i>Skala</i>	<i>Ausprägungsgrad</i>	<i>Ankerpunkte</i>	<i>Beobachtungsaspekte</i>	<i>Beobachtungsfelder</i>
<i>A</i>	Nicht ausgeprägt			
<i>B</i>	Schwächer ausgeprägt			
<i>C</i>	Normal ausgeprägt			
<i>D</i>	Stark ausgeprägt			
<i>E</i>	Besonders stark ausgeprägt			

Meixner, Diskussionsgrundlage,

2.1	Merkmal Fachkenntnisse			
	Breite, Tiefe und Aktualität des Fachwissens, zielorientierte Wissensanwendung, Bemühen um fachliche Weiterbildung, fachübergreifendes, fachspezifisches Wissen	Der in dem übertragenen Arbeitsgebiet gezeigte Umfang und Differenzierungs-grad an Kenntnissen. Bildet sich fachspezifisch laufend fort und hält sich auf dem aktuellen Stand. Setzt sein fachliches Können in die Praxis um.		
Skala	Ausprägungsgrad	Ankerpunkte	Beobachtungsaspekte	Beobachtungsfelder
A	Nicht ausgeprägt	Besitzt nur unzureichende Fachkenntnisse und Fertigkeiten. Trotz häufiger Hilfestellungen und fachlicher Unterstützung ist eine abschließende Bearbeitung nur nach Überprüfen der Arbeitsergebnisse möglich. Die Bereitschaft, sich das Fehlende zu erarbeiten, ist nicht erkennbar.	die Beherrschung des fachbezogenen Wissen die Sicherheit im Umgang mit der täglichen Arbeit der Überblick über die Zusammenhänge der einzelnen Arbeitsvorgänge	Fachkenntnisse können beobachtet werden: In Fachgesprächen als Partner und Ratgeber bei Fachfragen bei der Projektplanung: kann den fachlich bedingten Aufwand einschätzen einsetzen und einschätzen von Expertenmeinungen Aktualisierung des Wissenstandes an den Verbesserungsvorschlägen durch Kenntnisse der neuesten Artikel bei der Mitarbeit an Abteilungsbesprechungen durch Überprüfung der Gründe, die zu Reklamationen bzw. Beschwerden geführt haben durch stichprobenweises Überprüfen der bearbeiteten Vorgänge durch Gespräche über fachliche Themen an der selbständigen und termingerechten Erledigung der Aufgaben an den Ergebnissen von Gesprächen und Verhandlungen an dem Lösen unvorhergesehener Situationen
B	Schwächer ausgeprägt	Besitzt nur die Grundlagen der notwendigen Fachkenntnisse und Fertigkeiten. Selbst bei Routinefällen sind häufig fachliche Hilfestellungen nötig. Die Bereitschaft, sich die erforderlichen Fachkenntnisse und Fertigkeiten zu erwerben ist wenig ausgeprägt.	das Einhalten allgemeiner und abteilungsbezogener Organisationsanweisungen die Kenntnisse der Zuständigkeitsbereiche	
C	Normal ausgeprägt	Besitzt die für den Aufgabenbereich notwendigen Fachkenntnisse und Fertigkeiten. Routinefälle können selbständig bearbeitet werden.	zu unterscheiden ist in fachbezogene Kenntnisse und Fertigkeiten und in fachübergreifende. Hierzu zählen heute EDV Kenntnisse, Betriebswirtschaftliche Kenntnisse, Arbeitstechniken, Techniken der Stressverarbeitung. an den Fehlerlisten	
D	Stark ausgeprägt	Besitzt über die notwendigen praktischen und theoretischen Fachkenntnisse / Fertigkeiten hinaus weitere fachliche Qualifikationen, die aktualisiert und auf den Stand gehalten werden. Diese Qualifikationen ermöglichen die selbständige Erledigung der übertragenen Aufgaben. Aus der Norm fallende Fragestellungen können ohne Rückfragen bearbeitet werden		
E	Besonders stark ausgeprägt	Besitzt weit über die praktischen und theoretischen Fachkenntnisse/ Fertigkeiten hinaus weitere fachliche Qualifikationen, die ohne Aufforderung des / der Vorgesetzten ständig aktualisiert und erweitert werden. Diese Qualifikationen werden auch sicher in der Praxis angewandt und umgesetzt. Hochspezialisierte Fragen können bearbeitet werden.		

2.2		<i>Merkmal Auffassungs-, Denk-, und Urteilsfähigkeit</i>	
	Fähigkeit, Sachverhalte und Zusammenhänge am Arbeitsplatz zu durchdenken, das Wesentliche zu erkennen, die richtigen Schlußfolgerungen zu ziehen und das gefundene Urteil sachlich zu begründen.		<i>Situative Skala/ Verhaltensaspekte</i>
<i>Skala</i>	<i>Ausprägungsgrad</i>	<i>Ankerpunkte</i>	Beobachtungsfelder Beobachtungsaspekte Auffassungsgabe Wie werden Informationen geordnet, verarbeitet und kombiniert? Werden Situationen und Zusammenhänge in ihrer Bedeutung richtig erfasst und angemessen bewertet? Denken Werden Ursache und Wirkungs-Beziehungen erkannt? Wird Wesentliches von Unwesentlichem unterschieden? Urteil? Werden die richtigen Schlüsse aus den Analysen gezogen?
<i>A</i>	Nicht ausgeprägt	Übernimmt Sachverhalte unkritisch und findet für Routinefragestellungen in der Regel keine Lösungen. Ist nicht in der Lage, einen Problemlöseprozess in einzelne Prozesse einzuordnen und logische Schlussfolgerungen zu ziehen. Wiederholt regelmäßig vergleichbare Fehler. Beschränkt sich auf das eigene Arbeitsgebiet, ohne die Auswirkungen und Risiken der eigenen Arbeit auf andere Aufgabenbereiche zu erkennen. Schätzt Situationen und deren Bedeutung für die eigene Arbeit häufig falsch ein.	
<i>B</i>	Schwächer ausgeprägt		
<i>C</i>	Normal ausgeprägt	Prüft Sachverhalte auf Umsetzbarkeit und berücksichtigt Auswirkungen auf andere. Auch mehrstufige Fragestellungen werden dabei oft selbständig gelöst. Analysiert Problemlöseprozess vollständig und konsequent und zieht bei einfachen Problemlagen die richtigen Schlussfolgerungen. Die Lösungsvorschläge sind brauchbar und lassen sich umsetzen. Übernimmt, wenn angeboten, vielfältige andere Aufgaben. Risiken werden erkannt und situationsgerechte Schlussfolgerungen daraus gezogen.	
<i>D</i>	Stark ausgeprägt		
<i>E</i>	Besonders stark ausgeprägt	Prüft und hinterfragt auch komplexe Sachverhalte. Bezieht Experten mit ein. Arbeitet selbständig und fehlerfrei und lernt aus den Fehlern anderer. Löst gleichzeitig mehrere, mehrstufige Fragestellungen erfolgreich. Übernimmt im Tagesgeschäft aktiv komplizierte Sachverhalte aus unterschiedlichen Aufgabengebieten und schätzt mögliche Risiken und Risikofolgen treffend ein. Zieht treffende Schlußfolgerungen auch bei komplexen Fragestellungen. Analysiert die Systembeziehungen über den eigenen Arbeitsbereich hinausgehend. Sucht und findet optimierte Lösungen, die auch andere Arbeitsbereiche der Verwaltung mit einbeziehen.	

Meixner, Diskussionsgrundlage

2.3		<i>Merkmal Entschlussfähigkeit</i>	
	Fähigkeit und Bereitschaft, im Rahmen der Zuständigkeit in angemessener Zeit sachgerechte Entscheidungen zu treffen und dabei Folgen und Risiken zu bedenken und zu vertreten	Der Situation angemessen schnell -vorschnell,, treffend zu entscheiden, zögerlich - entschlossen, überlegt – unüberlegt, sicher – unsicher, eigenständig – rückversichernd, ängstlich – verantwortungsvoll	<i>Situative Skala/ Verhaltensaspekte</i> Beobachtungsfelder Nach oben bezogen auf die Hierarchie Beobachtungsaspekte Werden Entscheidungen in angemessener Zeit, termin-, sachgerecht getroffen? Sind Entscheidungen eindeutig? Werden andere angemessen in den Entscheidungsprozess einbezogen? Werden getroffene Entscheidungen konsequent verfolgt und eingehalten? Werden die Folgen und Risiken der Entscheidung angemessen berücksichtigt? Wird die Verantwortung für die Entscheidung übernommen? Werden die Entscheidungen konsequent nach Außen vertreten? Werden die Entscheidungen konsequent in der Hierarchie vertreten?
<i>Skala</i>	<i>Ausprägungsgrad</i>	<i>Ankerpunkte</i>	
<i>A</i>	Nicht ausgeprägt	Ist zaudernd und unentschlossen. Macht sich die Entschlüsse anderer zu eigen.	
<i>B</i>	Schwächer ausgeprägt	Ist unsicher, wankelmütig und beeinflussbar in seinen Entschlüssen.	
<i>C</i>	Normal ausgeprägt	Entschließt sich genügend rasch und sicher.	
<i>D</i>	Stark ausgeprägt	Faßt überlegte Entschlüsse rasch und eigenständig	
<i>E</i>	Besonders stark ausgeprägt	Entscheidet auch in schwierigen Situationen sehr schnell, sicher und überlegt. Ist selbständig und entschlußfreudig.	