

## 79. Verordnung der Landesregierung vom 26. Juni 2012 über die Methoden der Leistungsbeurteilung und die Bewertung des Arbeitserfolges für Vertragsbedienstete (Leistungsbeurteilungs-Verordnung)

# 79. Verordnung der Landesregierung vom 26. Juni 2012 über die Methoden der Leistungsbeurteilung und die Bewertung des Arbeitserfolges für Vertragsbedienstete (Leistungsbeurteilungs-Verordnung)

Aufgrund der §§ 42a Abs. 4 und 5, 42c Abs. 10 und 82b Abs. 1 des Landesbedienstetengesetzes, LGBL. Nr. 2/2001, zuletzt geändert durch das Gesetz LGBL. Nr. 21/2012, wird verordnet:

### § 1

#### Methoden der Leistungsbeurteilung

Die Leistungsbeurteilung erfolgt durch Bewertung der Arbeit nach Verhaltensmerkmalen, die für den Arbeitserfolg innerhalb der Modellfunktion oder der Modellstelle, der der Vertragsbedienstete zugeordnet ist, von Bedeutung sind. Für die Bewertung sind die in der Anlage 1 aufgezählten Verhaltensportfolios heranzuziehen.

### § 2

#### Anwendung der Leistungsbeurteilung auf Modellfunktionen und Ausnahmen

(1) Die Leistungsbeurteilung findet auf alle Modellfunktionen nach der Modellstellen-Verordnung, LGBL. Nr. 112/2006, in der jeweils geltenden Fassung, mit Ausnahme der Modellfunktionen Führungsposition Landesamtsdirektor – FÜLAD, Führungsposition Landesamtsdirektorstellvertreter – FÜLADStv und Führung I – FÜ I, Anwendung, soweit im Abs. 2 nichts anderes bestimmt ist.

(2) Für nachstehende Vertragsbedienstete und Gruppen von Vertragsbediensteten ist unabhängig von deren individueller Zuordnung zu einer Modellfunktion bzw. Modellstelle keine Leistungsbeurteilung durchzuführen:

- a) den Direktor und die sonstigen Bediensteten des Landesrechnungshofes,
- b) den Landesvolksanwalt,
- c) den Landtagsdirektor,
- d) die Bezirkshauptleute,
- d) die Leiter von Regierungsbüros,

- e) die Leiter von Büros eines Landtagsklubs,
- f) die Mitglieder des Unabhängigen Verwaltungssenates,
- g) den Obmann der Zentralpersonalvertretung,
- h) den Landesumweltanwalt,
- i) den Landesgrundverkehrsreferenten,
- j) den Kinder- und Jugendantwalt,
- k) den Gleichbehandlungsbeauftragten,
- l) den Antidiskriminierungsbeauftragten,
- m) den Heimanwalt,
- n) den Patientenvertreter,
- o) den Tierschutzombudsmann.

### § 3

#### Kriterien für die Bewertung des Arbeitserfolges

(1) Für die Bewertung des Arbeitserfolges sind die in der Anlage 1 enthaltenen Kriterien und deren Ausprägungen in den Verhaltensportfolios für die betreffende Modellfunktion maßgebend.

(2) Bei der Beurteilung im Sinn des Abs. 1 sind im Interesse einer objektiven Beurteilung insbesondere folgende Aspekte nicht einzubeziehen:

- a) ethnische Zugehörigkeit,
- b) Religion,
- c) Weltanschauung,
- d) Geschlecht,
- e) Lebensalter,
- f) Familienstand,
- g) sexuelle Orientierung,
- h) Behinderung,
- i) Dienalter,
- j) besoldungsmäßige Einstufung,
- k) aktuelle oder geplante Teilzeitbeschäftigungen bzw. Herabsetzungen der Wochendienstzeit,
- l) frühere Unterbrechungen der Erwerbstätigkeit,

- m) eigene Einkünfte der Ehegattin oder Lebensgefährtin oder des Ehegatten oder Lebensgefährten,  
 n) zeitliche Belastungen durch Rehabilitationsmaßnahmen oder durch die Betreuung von Kindern oder von pflegebedürftigen Angehörigen.

## § 4

**Unterlagen  
für die Leistungsbeurteilung**

Die Leistungsbeurteilung ist auf Basis der in der Anlage 1 dargestellten Verhaltensportfolios durchzuführen.

## § 5

**Höchstzahl der zu Beurteilenden**

Ein Vorgesetzter darf im Beurteilungszeitraum höchstens 20 Vertragsbedienstete beurteilen.

## § 6

**Zeitraum  
für die Leistungsbeurteilung,  
Beurteilungsgespräche**

(1) Die Leistungsbeurteilung, das Beurteilungsgespräch und das allfällige zweite Beurteilungsgespräch sind vom 1. September bis zum 14. November eines jeden Kalenderjahres durchzuführen, soweit im Abs. 2 nichts anderes bestimmt ist (Durchführungszeitraum).

(2) Das erste Beurteilungsgespräch ist vom 1. September bis zum 31. Oktober eines jeden Kalenderjahres durchzuführen. Sofern das Beurteilungsgespräch beeinträchtigt wird, ist das zweite Beurteilungsgespräch bis spätestens 14. November eines jeden Kalenderjahres durchzuführen.

## § 7

**Prämientöpfe**

(1) Für nachstehende Gruppen von Vertragsbediensteten wird jeweils ein eigener Prämientopf eingerichtet:

a) Vertragsbedienstete in jeder Gruppe des Amtes der Landesregierung,

b) Vertragsbedienstete in jeder Bezirkshauptmannschaft,

c) Vertragsbedienstete in den Regierungsbüros und Landtagsklubs,

d) Vertragsbedienstete in der Landesvolksanwaltschaft und Landtagsdirektion,

e) Vertragsbedienstete beim Unabhängigen Verwaltungssenat mit Ausnahme seiner Mitglieder und bei Organen nach § 2 Abs. 2 lit. g, h, i, j, k, l, m, n und o.

(2) § 42c Abs. 3 des Landesbedienstetengesetzes gilt mit der Maßgabe, dass für die Berechnung der Leistungsbelohnung die Jahresentgelte einschließlich der Sonderzahlungen der jeweiligen Gruppe von Vertragsbediensteten nach Abs. 1 lit. a, b, c, d oder e heranzuziehen sind.

## § 8

**Erstmaliger Anspruch  
auf Leistungsbelohnung**

Die vom Ergebnis der Leistungsbeurteilung abhängige Leistungsbelohnung nach § 42c des Landesbedienstetengesetzes gebührt erstmals im Kalenderjahr 2013.

## § 9

**Inkrafttreten**

Diese Verordnung tritt mit 1. Jänner 2013 in Kraft.

Der Landeshauptmann:  
**Platter**

Der Landesamtsdirektor:  
**Liener**

Anlage 1

## Verhaltensportfolio für die Modellfunktion Administrative Routine-Sachbearbeitung

<b>Bereich:</b>	<b>Periode:</b>								
<b>Stellenbezeichnung:</b>									
<b>MitarbeiterIn:</b>									
<b>Datum des Beurteilungsgesprächs:</b>									
<b>Datum der Vorbereitung:</b>									
	<b>Ausprägung</b>								
	<b>schwach</b>				<b>stark</b>				
	<b>80</b>	<b>85</b>	<b>90</b>	<b>95</b>	<b>100</b>	<b>105</b>	<b>110</b>	<b>115</b>	<b>120</b>
• Arbeitspensum									
• Zuverlässigkeit									
• Einsatzbereitschaft									
• Selbstständigkeit									
• Auftreten (optional)									
• Kollegialität									

**Arbeitspensum** zeigt sich im Ausmaß der einwandfrei erledigten Arbeiten im Vergleich zu den Vorgaben.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Bei geringem Auftragsdruck und fehlender Aufsicht werden die übertragenen Arbeiten eher gemächlich und umständlich erledigt. Benötigt öfters mehr Zeit als andere, daher kommt es wiederholt zu Terminschwierigkeiten.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Vor allem wenn die derzeit zugeteilten Aufgaben wenig attraktiv erscheinen, gibt es Phasen, in denen die Leistung nachlässt.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Unabhängig von der Attraktivität der derzeit zugeteilten Aufgaben wird gleichmäßig und ausdauernd gearbeitet. Die Arbeiten werden im vorgesehenen Zeitrahmen erledigt.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Es wird zügig gearbeitet, auch erhöhter Arbeitsanfall ist kein Problem.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Ein hohes Arbeitspensum wird über längere Zeiträume bewältigt und es wird sehr effizient gearbeitet.

Die **Zuverlässigkeit** zeigt sich darin, dass die Arbeit sorgfältig, umsichtig und fehlerfrei erledigt wird.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Oftmals wird unverlässlich und fehlerhaft gearbeitet, permanente Kontrollen sind deshalb unbedingt notwendig bzw. die Ausführung der Arbeit gibt häufig Grund zur Beanstandung.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Manchmal wird unverlässlich und fehlerhaft gearbeitet, Kontrollen sind daher nötig bzw. die Ausführung der Arbeit gibt manchmal Grund zur Beanstandung.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Die Arbeit wird verlässlich und genau erledigt, Beanstandungen treten kaum auf. Kontrollen sind notwendig bzw. die Ausführung der Arbeit gibt kaum Grund zur Beanstandung.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Die Arbeiten werden mit der erforderlichen Umsicht durchgeführt, gelegentliche Kontrollen reichen aus; es treten keine Beanstandungen auf.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Auf fehlerfreie und exakte Erledigung aller Arbeiten kann man sich verlassen. Rückmeldungen kommen selbstständig.

**Einsatzbereitschaft** ist, mit persönlicher Initiative und positiver Einstellung zur Arbeit, von sich aus den Arbeitsprozess aktiv zu unterstützen.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Es wird lustlos gearbeitet und die Zeit wird gestreckt, wenn am eigenen Arbeitsplatz wenig zu tun ist. Es werden Unterbrechungen und verlängerte Pausen gemacht.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Das Vorgegebene wird gemacht. Die freie Zeit, Unterbrechungen und Beschäftigungsschwankungen werden nicht aus eigenem Antrieb genutzt.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Aktiv und interessiert im gewohnten Arbeitsbereich.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Die/Der StelleninhaberIn hat einen Blick dafür, was zu tun ist. Es werden unter anderem auch bereitwillig Aufgaben übernommen, die nicht zum eigenen Aufgabenbereich gehören.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Die/Der StelleninhaberIn steht zur Verfügung, wenn dringend Arbeitskapazität benötigt wird und ist bereit, auch weniger attraktive Arbeiten über einen vereinbarten Zeitraum zu übernehmen.

**Selbstständigkeit** ist die Kompetenz im eigenen Aufgabenbereich Verantwortung zu übernehmen und die erledigte Arbeit selbst zu kontrollieren.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Die Aufgaben müssen detailliert vorgegeben und die Durchführung kontrolliert werden.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Nach Besprechung der Aufgaben muss öfters bei Vorgesetzten rückgefragt werden. Ist auf Unterstützung durch Vorgesetzte und ArbeitskollegInnen angewiesen.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Die täglich wiederkehrenden Aufgaben werden erledigt. Unterstützung ist fallweise notwendig.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Auch Aufgaben, die über die täglich wiederkehrenden Aufgaben hinausgehen werden selbstständig bearbeitet. Es sind nur gelegentliche Rückfragen bei Vorgesetzten notwendig.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Auch schwierige Aufgaben werden selbstständig erledigt. Die Abstimmung mit dem Vorgesetzten wird nur gesucht, wenn es wegen der Besonderheit des Falles notwendig ist.

**Auftreten** ist charakterisiert durch das Erscheinungsbild bzw. die Umgangsformen.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Auf das Erscheinungsbild bzw. die Umgangsformen wird kein Wert gelegt. Die Wirkung auf andere ist nachlässig und ungepflegt.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Die Wirkung auf andere im Erscheinungsbild bzw. in den Umgangsformen ist unsicher und zaghaft.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Es wird ein dem Arbeitsplatz entsprechendes Erscheinungsbild gepflegt. Die Umgangsformen werden als korrekt empfunden.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Das Erscheinungsbild ist dem Arbeitsplatz entsprechend Der Umgang mit Anderen ist stets freundlich, entgegenkommend und aufmerksam.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Der Umgangston ist auf die/den jeweiligen GesprächspartnerInnen eingehend und sicher. Der/Die StelleninhaberIn wird von MitarbeiterInnen, Vorgesetzten und KundInnen als vorbildlich geschätzt. Falls für die Stelle erforderlich, wirkt das Erscheinungsbild sehr gepflegt.



**Kollegiales Verhalten** zeigt sich im Umgang mit Arbeitskollegen, in der Rücksichtnahme ihnen gegenüber, in der Bereitwilligkeit zur Unterstützung, wenn Hilfe benötigt wird.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Es wird kaum Rücksicht auf KollegInnen genommen. Mithilfe wird oft verweigert, wenn es sich nicht um eigene Aufgaben handelt. Es fehlt die bereitwillige Unterstützung der KollegInnen.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Wenn es um wichtigere Dinge geht, wird Rücksicht auf KollegInnen genommen, ansonsten wird der eigene Weg gegangen. Es wird wohl mitgeholfen, wenn andere Unterstützung brauchen, allerdings zögernd und wenn nicht andere in die Bresche springen.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Wenn es um wichtigere Dinge geht wird Rücksicht auf KollegInnen genommen, es wird geholfen, wenn andere sichtlich Unterstützung brauchen.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Es wird Rücksicht auf KollegInnen genommen und auf deren Bedürfnisse eingegangen. Es wird gesehen, wo und wann andere Hilfe brauchen und sie werden, falls möglich, unterstützt.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Von ArbeitskollegInnen wird hohe Akzeptanz entgegengebracht. Sie/Er wirkt auf KollegInnen ein und hält sie dazu an, aufeinander einzugehen, gegenseitig Rücksicht zu nehmen im Hinblick auf optimale Erledigung gemeinsamer oder auch individueller Aufgaben.

## Verhaltensportfolio für die Modellfunktionen Administrative und Technische/Naturwissenschaftliche Sachbearbeitung

<b>Bereich:</b>	<b>Periode:</b>								
<b>Stellenbezeichnung:</b>									
<b>MitarbeiterIn:</b>									
<b>Datum des Beurteilungsgesprächs:</b>									
<b>Datum der Vorbereitung:</b>									
	Ausprägung								
	schwach							stark	
	80	85	90	95	100	105	110	115	120
• Fachwissen									
• Arbeitspensum									
• Zuverlässigkeit									
• Einsatzbereitschaft									
• Selbstständigkeit									
• Auftreten									
• Kollegialität									

**Fachwissen** umfasst die Kenntnisse der/des StelleninhaberIn über ihr/sein unmittelbares Arbeitsgebiet und die damit zusammenhängenden Bereiche.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Nur oberflächliche bzw. lückenhafte Fachkenntnisse oder nicht mehr aktuelle Kenntnisse; entspricht kaum den Anforderungen des Arbeitsplatzes.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Fachkenntnisse sind vorhanden, können aber nur bei einfachen Arbeiten erfolgreich angewendet werden und müssten noch vertieft werden.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Entsprechende Kenntnisse sind vorhanden; die Arbeitsabläufe auf dem Fachgebiet, soweit sie mit dem unmittelbaren Arbeitsplatz zusammenhängen, sind bekannt.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Das Fachgebiet wird sicher beherrscht; die Zukunftstendenzen auf dem Fachgebiet sind bekannt und das Fachwissen wird permanent aktualisiert; Fachfragen werden richtig gelöst.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Die Fachkraft ist äußerst zuverlässig; wendet die Kenntnisse wirkungsvoll über das unmittelbare Arbeitsgebiet hinaus an; ist durch die Kenntnisse auch befähigt, nicht alltägliche Aufgaben zu bewältigen.

**Arbeitspensum** zeigt sich im Ausmaß der einwandfrei erledigten Arbeiten im Vergleich zu den Vorgaben.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Bei geringem Auftragsdruck und fehlender Aufsicht werden die übertragenen Arbeiten eher gemächlich und umständlich erledigt. Benötigt öfters mehr Zeit als andere, daher kommt es wiederholt zu Terminschwierigkeiten.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Vor allem wenn die derzeit zugeteilten Aufgaben wenig attraktiv erscheinen, gibt es Phasen, in denen die Leistung nachlässt.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Unabhängig von der Attraktivität der derzeit zugeteilten Aufgaben wird gleichmäßig und ausdauernd gearbeitet. Die Arbeiten werden im vorgesehenen Zeitrahmen erledigt.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Es wird zügig gearbeitet, auch erhöhter Arbeitsanfall ist kein Problem.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Ein hohes Arbeitspensum wird über längere Zeiträume bewältigt und es wird sehr effizient gearbeitet.

Die **Zuverlässigkeit** zeigt sich darin, dass die Arbeit sorgfältig, umsichtig und fehlerfrei erledigt wird.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Oftmals wird unverlässlich und fehlerhaft gearbeitet, permanente Kontrollen sind deshalb unbedingt notwendig bzw. die Ausführung der Arbeit gibt häufig Grund zur Beanstandung.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Manchmal wird unverlässlich und fehlerhaft gearbeitet, Kontrollen sind daher nötig bzw. die Ausführung der Arbeit gibt manchmal Grund zur Beanstandung.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Die Arbeit wird verlässlich und genau erledigt, Beanstandungen treten kaum auf. Kontrollen sind notwendig bzw. die Ausführung der Arbeit gibt kaum Grund zur Beanstandung.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Die Arbeiten werden mit der erforderlichen Umsicht durchgeführt, gelegentliche Kontrollen reichen aus; es treten keine Beanstandungen auf.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Auf fehlerfreie und exakte Erledigung aller Arbeiten kann man sich verlassen. Rückmeldungen kommen selbstständig.

**Einsatzbereitschaft** ist, mit persönlicher Initiative und positiver Einstellung zur Arbeit, von sich aus den Arbeitsprozess aktiv zu unterstützen.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Es wird lustlos gearbeitet und die Zeit wird gestreckt, wenn am eigenen Arbeitsplatz wenig zu tun ist. Es werden Unterbrechungen und verlängerte Pausen gemacht.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Das Vorgegebene wird gemacht. Die freie Zeit, Unterbrechungen und Beschäftigungsschwankungen werden nicht aus eigenem Antrieb genutzt.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Aktiv und interessiert im gewohnten Arbeitsbereich.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Die/Der StelleninhaberIn hat einen Blick dafür, was zu tun ist. Es werden unter anderem auch bereitwillig Aufgaben übernommen, die nicht zum eigenen Aufgabenbereich gehören.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Die/Der StelleninhaberIn steht zur Verfügung, wenn dringend Arbeitskapazität benötigt wird und ist bereit, auch weniger attraktive Arbeiten über einen vereinbarten Zeitraum zu übernehmen.

**Selbstständigkeit** ist die Kompetenz im eigenen Aufgabenbereich Verantwortung zu übernehmen und die erledigte Arbeit selbst zu kontrollieren.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Die Aufgaben müssen detailliert vorgegeben und die Durchführung kontrolliert werden.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Nach Besprechung der Aufgaben muss öfters bei Vorgesetzten rückgefragt werden. Ist auf Unterstützung durch Vorgesetzte und ArbeitskollegInnen angewiesen.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Die täglich wiederkehrenden Aufgaben werden erledigt. Unterstützung ist fallweise notwendig.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Auch Aufgaben, die über die täglich wiederkehrenden Aufgaben hinausgehen werden selbstständig bearbeitet. Es sind nur gelegentliche Rückfragen bei Vorgesetzten notwendig.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Auch schwierige Aufgaben werden selbstständig erledigt. Die Abstimmung mit dem Vorgesetzten wird nur gesucht, wenn es wegen der Besonderheit des Falles notwendig ist.

**Auftreten** ist charakterisiert durch das Erscheinungsbild bzw. die Umgangsformen.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Auf das Erscheinungsbild bzw. die Umgangsformen wird kein Wert gelegt. Die Wirkung auf andere ist nachlässig und ungepflegt.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Das Erscheinungsbild bzw. die Umgangsformen wirken auf andere unsicher und zaghaft.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Das Erscheinungsbild ist dem Arbeitsplatz entsprechend. Die Umgangsformen werden als korrekt empfunden.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Das Erscheinungsbild ist dem Arbeitsplatz entsprechend. Der Umgang mit anderen ist stets freundlich, entgegenkommend und aufmerksam.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Der Umgangston ist auf die/den jeweiligen GesprächspartnerInnen eingehend und sicher. Die/Der StelleninhaberIn wird von MitarbeiterInnen, Vorgesetzten und KundInnen als vorbildlich geschätzt. Falls für die Stelle erforderlich, wirkt das Erscheinungsbild sehr gepflegt.



**Kollegiales Verhalten** zeigt sich im Umgang mit Arbeitskollegen, in der Rücksichtnahme ihnen gegenüber, in der Bereitwilligkeit zur Unterstützung, wenn Hilfe benötigt wird.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Es wird kaum Rücksicht auf KollegInnen genommen. Mithilfe wird oft verweigert, wenn es sich nicht um eigene Aufgaben handelt. Es fehlt die bereitwillige Unterstützung der KollegInnen.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Wenn es um wichtigere Dinge geht, wird Rücksicht auf KollegInnen genommen, ansonsten wird der eigene Weg gegangen. Es wird wohl mitgeholfen, wenn andere Unterstützung brauchen, allerdings zögernd und wenn nicht andere in die Bresche springen.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Wenn es um wichtigere Dinge geht wird Rücksicht auf KollegInnen genommen, es wird geholfen, wenn andere sichtlich Unterstützung brauchen.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Es wird Rücksicht auf KollegInnen genommen und auf deren Bedürfnisse eingegangen. Es wird gesehen, wo und wann andere Hilfe brauchen und sie werden, falls möglich, unterstützt.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Von ArbeitskollegInnen wird hohe Akzeptanz entgegengebracht. Sie/Er wirkt auf KollegInnen ein und hält sie dazu an, aufeinander einzugehen, gegenseitig Rücksicht zu nehmen im Hinblick auf optimale Erledigung gemeinsamer oder auch individueller Aufgaben.

## Verhaltensportfolio für die Modellfunktionen Administrative und Technische/Naturwissenschaftliche Spezial- Sachbearbeitung/Führungsassistenz

<b>Bereich:</b>	<b>Periode:</b>								
<b>Stellenbezeichnung:</b>									
<b>MitarbeiterIn:</b>									
<b>Datum des Beurteilungsgesprächs:</b>									
<b>Datum der Vorbereitung:</b>									
	Ausprägung								
	schwach							stark	
	80	85	90	95	100	105	110	115	120
• Fachwissen									
• Arbeitspensum									
• Zuverlässigkeit									
• Selbstständigkeit									
• Auftreten									
• Informationsbereitschaft									
• Zusammenarbeit									
• Teamfähigkeit									

**Fachwissen** umfasst die Kenntnisse der/des StelleninhaberIn über ihr/sein unmittelbares Arbeitsgebiet und die damit zusammenhängenden Bereiche.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Nur oberflächliche bzw. lückenhafte Fachkenntnisse oder nicht mehr aktuelle Kenntnisse; entspricht kaum den Anforderungen des Arbeitsplatzes.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Fachkenntnisse sind vorhanden, können aber nur bei einfachen Arbeiten erfolgreich angewendet werden und müssten noch vertieft werden.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Entsprechende Kenntnisse sind vorhanden; die Arbeitsabläufe auf dem Fachgebiet, soweit sie mit dem unmittelbaren Arbeitsplatz zusammenhängen, sind bekannt.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Das Fachgebiet wird sicher beherrscht; die Zukunftstendenzen auf dem Fachgebiet sind bekannt und das Fachwissen wird permanent aktualisiert; Fachfragen werden richtig gelöst.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Die Fachkraft ist äußerst zuverlässig; wendet die Kenntnisse wirkungsvoll über das unmittelbare Arbeitsgebiet hinaus an; ist durch die Kenntnisse auch befähigt, nicht alltägliche Aufgaben zu bewältigen.

**Arbeitspensum** zeigt sich im Ausmaß der einwandfrei erledigten Arbeiten im Vergleich zu den Vorgaben.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Bei geringem Auftragsdruck und fehlender Aufsicht werden die übertragenen Arbeiten eher gemächlich und umständlich erledigt. Benötigt öfters mehr Zeit als andere, daher kommt es wiederholt zu Terminschwierigkeiten.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Vor allem wenn die derzeit zugeteilten Aufgaben wenig attraktiv erscheinen, gibt es Phasen, in denen die Leistung nachlässt.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Unabhängig von der Attraktivität der derzeit zugeteilten Aufgaben wird gleichmäßig und ausdauernd gearbeitet. Die Arbeiten werden im vorgesehenen Zeitrahmen erledigt.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Es wird zügig gearbeitet, auch erhöhter Arbeitsanfall ist kein Problem.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Ein hohes Arbeitspensum wird über längere Zeiträume bewältigt und es wird sehr effizient gearbeitet.

Die **Zuverlässigkeit** zeigt sich darin, dass die Arbeit sorgfältig, umsichtig und fehlerfrei erledigt wird.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Oftmals wird unverlässlich und fehlerhaft gearbeitet, permanente Kontrollen sind deshalb unbedingt notwendig bzw. die Ausführung der Arbeit gibt häufig Grund zur Beanstandung.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Manchmal wird unverlässlich und fehlerhaft gearbeitet, Kontrollen sind daher nötig bzw. die Ausführung der Arbeit gibt manchmal Grund zur Beanstandung.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Die Arbeit wird verlässlich und genau erledigt, Beanstandungen treten kaum auf. Kontrollen sind notwendig bzw. die Ausführung der Arbeit gibt kaum Grund zur Beanstandung.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Die Arbeiten werden mit der erforderlichen Umsicht durchgeführt, gelegentliche Kontrollen reichen aus; es treten keine Beanstandungen auf.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Auf fehlerfreie und exakte Erledigung aller Arbeiten kann man sich verlassen. Rückmeldungen kommen selbstständig.

**Selbstständigkeit** ist die Kompetenz im eigenen Aufgabenbereich Verantwortung zu übernehmen und die erledigte Arbeit selbst zu kontrollieren.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Die Aufgaben müssen detailliert vorgegeben und die Durchführung kontrolliert werden.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Nach Besprechung der Aufgaben muss öfters bei Vorgesetzten rückgefragt werden. Ist auf Unterstützung durch Vorgesetzte und ArbeitskollegInnen angewiesen.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Die täglich wiederkehrenden Aufgaben werden erledigt. Unterstützung ist fallweise notwendig.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Auch Aufgaben, die über die täglich wiederkehrenden Aufgaben hinausgehen werden selbstständig bearbeitet. Es sind nur gelegentliche Rückfragen bei Vorgesetzten notwendig.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Auch schwierige Aufgaben werden selbstständig erledigt. Die Abstimmung mit dem Vorgesetzten wird nur gesucht, wenn es wegen der Besonderheit des Falles notwendig ist.

**Auftreten** ist charakterisiert durch das Erscheinungsbild bzw. die Umgangsformen.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Auf das Erscheinungsbild bzw. die Umgangsformen wird kein Wert gelegt. Die Wirkung auf andere ist nachlässig und ungepflegt.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Das Erscheinungsbild bzw. die Umgangsformen wirken auf andere unsicher und zaghaft.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Das Erscheinungsbild ist dem Arbeitsplatz entsprechend. Die Umgangsformen werden als korrekt empfunden.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Das Erscheinungsbild ist dem Arbeitsplatz entsprechend. Der Umgang mit anderen ist stets freundlich, entgegenkommend und aufmerksam.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Der Umgangston ist auf die/den jeweiligen GesprächspartnerInnen eingehend und sicher. Die/Der StelleninhaberIn wird von MitarbeiterInnen, Vorgesetzten und KundInnen als vorbildlich geschätzt. Falls für die Stelle erforderlich, wirkt das Erscheinungsbild sehr gepflegt.

**Informationsbereitschaft** zeigt sich im bereitwilligen, effizienten Weiterleiten von Informationen, die anderen bei der Erfüllung ihrer Aufgaben von Nutzen sind.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Informationen, die für Andere zur Erfüllung ihrer Aufgaben wichtig wären, werden öfters zurückgehalten und der Informationsvorteil lieber für sich alleine genutzt.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Gelegentlich wird nicht realisiert, dass Informationen für Andere wichtig wären. Deshalb bleiben sie hängen oder werden umständlich oder unvollständig weitergegeben.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Das Wesentliche wird richtig erfasst und die direkt Betroffenen richtig und rechtzeitig informiert.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Das Wesentliche wird rasch erfasst und die erforderlichen Restinformationen beschafft und diese an KollegInnen bzw. Schnittstellen weitergeleitet. Neben Informationen werden auch Grundlagenwissen und Know-how weitergegeben.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Das Wesentliche wird rasch erfasst, die Ursachen und Folgewirkungen im breiteren Umfeld erkannt; die Information wird umsichtig und vorausschauend weitergegeben wie auch Feedback und Know-how.



Gute **Zusammenarbeit** zeigt sich darin, dass Zusammenhänge über ihren unmittelbaren Aufgabenbereich hinaus erkannt werden und im Sinne des Gesamten gehandelt wird.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Nur der eigene Job wird gesehen. Gesamtzusammenhänge werden nicht erkannt bzw. wird nicht im Sinne des Gesamten gehandelt.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Zusammenarbeitsprobleme werden zwar gesehen, die Beteiligung an deren Lösung erfolgt aber nur auf Aufforderung.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Die eigenen Aufgaben werden wahrgenommen, größere Probleme in der Zusammenarbeit werden erkannt und es erfolgt eine Beteiligung an der Lösung.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Probleme in der Zusammenarbeit werden erkannt und aktiv nach Lösungen gesucht, wenn der eigene Arbeitsbereich betroffen ist.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Der eigene Aufgabenbereich wird als Teil des Gesamten gesehen. Von sich aus wird nach Möglichkeiten gesucht, Abläufe zu optimieren. Mit persönlichem Einsatz erfolgt das Bemühen um gegenseitige Unterstützung.

**Teamfähigkeit** ist, die Prozesse in einer Gruppe ergebnisorientiert mitgestalten zu können. Maßgeblich sind Eigenschaften wie zuhören können, objektiv Meinungen zu reflektieren sowie zu respektieren und sich in Strukturen einzuordnen.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Wirkt sehr verschlossen, wird von den Teammitgliedern als EinzelgängerIn betrachtet oder hat ein ausgeprägtes Bedürfnis sich in den Mittelpunkt zu stellen und eigene Interessen gegen die Gruppe durchzusetzen.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	In der Gruppe zurückhaltend; Beiträge für die Gruppe werden nur geleistet, wenn eine Aufforderung erfolgt. <b>Oder:</b> Wenn es den eigenen Interessen nützt.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Die Einfügung in die Gruppe ist gut, arbeitet aktiv mit und wird von der Gruppe akzeptiert.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Die Wirkung in der Gruppe ist positiv und konstruktiv, unterstützt Teammitglieder ohne Aufforderung und hat für ihre Interessen und Bedürfnisse ein offenes Ohr.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Die Integration in die Gruppen erfolgt außerordentlich schnell. Besitzt hohe Akzeptanz bei Teammitgliedern. Die Beiträge zur Erreichung der Gruppenziele sind hoch.

## Verhaltensportfolio für die Modellfunktionen Administrative und Technische/Naturwissenschaftliche Fachbearbeitung

<b>Bereich:</b>	<b>Periode:</b>								
<b>Stellenbezeichnung:</b>									
<b>MitarbeiterIn:</b>									
<b>Datum des Beurteilungsgesprächs:</b>									
<b>Datum der Vorbereitung:</b>									
	Ausprägung								
	schwach							stark	
	80	85	90	95	100	105	110	115	120
• Fachwissen/Professionalität									
• Initiative									
• Übersichtsvermögen									
• Informationsbereitschaft									
• Commitment/Loyalität									
• Wirtschaftliches Denken									
• Teamfähigkeit									

Das **Fachwissen** umfasst die für das Aufgabenprofil der Stelle erforderlichen theoretischen und praktischen Kenntnisse.

**Professionalität** zeigt sich in der zielgerechten / kundenorientierten (externe/interne KundInnen) Umsetzung des Wissens.

Ausprägung	80	Im Hinblick auf das geforderte Aufgabenprofil fehlen noch einige wichtige Kenntnisse und Fähigkeiten. Das fehlende Fachwissen erfordert intensivere Unterstützung und Kontrolle.
	85	Zwischenbewertung
	90	Einige Kenntnisse und Fähigkeiten entsprechen im Hinblick auf das geforderte Aufgabenprofil noch nicht ganz oder nicht mehr dem aktuellen Stand. Oder: Sie können nicht ausreichend umgesetzt werden.
	95	Zwischenbewertung
	100	Die/Der StelleninhaberIn erfüllt mit den Kenntnissen und Fähigkeiten das geforderte Aufgabenprofil, setzt sie laufend um und ist bemüht selbst auf dem Laufenden zu bleiben.
	105	Zwischenbewertung
	110	Das geforderte Aufgabenprofil wird sicher beherrscht und die Zukunftstendenzen können eingeschätzt werden; aus eigenem Antrieb wird das Wissen aktualisiert und umgesetzt.
	115	Zwischenbewertung
	120	Besitzt über das geforderte Aufgabengebiet hinausreichende nutzbringende Kenntnisse. Als „ExpertIn“ allgemein geschätzt; kann auch für Aktivitäten, die über das Aufgabenprofil hinausgehen, eingesetzt werden.

**Initiative** meint, von sich aus, ohne Anstöße und Impulse Dritter, Aufgaben und Herausforderungen anzunehmen und mit Engagement zu bearbeiten.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Von sich aus wird keine Initiative ergriffen. Selbst erteilte Aufträge müssen immer wieder urgirt werden.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Die Aufgaben werden entsprechend des erteilten Auftrages bearbeitet. Eigene Initiativen sind selten.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Es erfolgt eine Identifikation mit den Aufgaben und das notwendige Engagement wird gezeigt.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Die Initiative kommt von sich aus. Um die Anliegen und Bedürfnisse von (externen und internen) KundInnen und MitarbeiterInnen wird sich mit viel Engagement und Verantwortungsbewusstsein gekümmert.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Den Bedürfnissen und Anliegen der (externen und internen) KundInnen wird oberste Priorität zugeordnet. Viel Engagement und ein hohes Maß an Eigeninitiative wird gezeigt.

**Übersichtsvermögen** beschreibt die Fähigkeit, die verschiedenen Aspekte einer Aufgabenstellung in einen logischen Zusammenhang zu stellen und ganzheitlich durchzuplanen.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Verliert sich im Detail. Die Aufgaben in ihrer Gesamtheit und die Abhängigkeiten von Teilaspekten werden nicht gesehen.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Die Sicht für Gesamtzusammenhänge fehlt. Es macht Mühe Aufgaben zu strukturieren.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Die Fähigkeit übertragene Aufgaben zu planen und strukturiert zu bearbeiten ist vorhanden. In der Regel werden konkrete Lösungen unterbreitet.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Zeichnet sich durch konsistente Planungen und Arbeitsweisen aus. Wesentliches wird von Unwesentlichem unterschieden und die Aufgaben nach ihrer Dringlichkeit erledigt. Die vorgeschlagenen Lösungen werden attraktiv und allgemein verständlich aufbereitet.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Zeichnet sich durch die Fähigkeit aus, Probleme zu analysieren, Informationen zu beschaffen und in eine effiziente Lösung zu integrieren. Bei der Ausarbeitung werden kritische Erfolgsfaktoren berücksichtigt und die Lösung mit den Interessen Dritter abgestimmt. Dabei werden in die Praxis umsetzbare und wirtschaftliche Lösungen bevorzugt.

**Informationsbereitschaft** zeigt sich im bereitwilligen, effizienten Weiterleiten von Informationen, die anderen bei der Erfüllung ihrer Aufgaben von Nutzen sind.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Informationen, die für Andere zur Erfüllung ihrer Aufgaben wichtig wären, werden öfters zurückgehalten und der Informationsvorteil lieber für sich alleine genutzt.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Gelegentlich wird nicht realisiert, dass Informationen für Andere wichtig wären. Deshalb bleiben sie hängen oder werden umständlich oder unvollständig weitergegeben.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Das Wesentliche wird richtig erfasst und die direkt Betroffenen richtig und rechtzeitig informiert.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Das Wesentliche wird rasch erfasst und die erforderlichen Restinformationen beschafft und diese an KollegInnen bzw. Schnittstellen weitergeleitet. Neben Informationen werden auch Grundlagenwissen und Know-how weitergegeben.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Das Wesentliche wird rasch erfasst, die Ursachen und Folgewirkungen im breiteren Umfeld erkannt; die Information wird umsichtig und vorausschauend weitergegeben wie auch Feedback und Know-how.

**Commitment/Loyalität** zeigt sich in der Bereitschaft, Verantwortung für den eigenen Arbeitsbereich und die Landesverwaltung zu übernehmen, sowie die Interessen der Landesverwaltung mit persönlicher Überzeugung zu vertreten.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Die Arbeit ist Mittel zum Zweck. Es wird wenig Interesse am eigenen Arbeitsgebiet bzw. an der Landesverwaltung selbst gezeigt.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Die Arbeit hat in der Prioritätenskala einen geringen Stellenwert. Ein über das eigene Arbeitsgebiet hinausgehendes Interesse ist nicht vorhanden.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Die Verantwortung für das eigene Aufgabengebiet wird übernommen und die Interessen des Arbeitsbereiches werden in der Organisation vertreten.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Die/Der StelleninhaberIn steht hinter der Landesverwaltung und ihrer/seiner Dienstleistung und vertritt die Interessen der Landesverwaltung mit Überzeugung.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Die Interessen der Landesverwaltung werden mit persönlichem Engagement und Initiative vertreten. Auch in schwierigen Situationen wird durch die persönliche Einstellung und fundierte Argumente überzeugt.



**Wirtschaftliches Denken** stellt in allen Entscheidungen eine Kosten-/Nutzenrelation her. Das Suchen und Realisieren von Optimierungspotentialen und die Orientierung am wirtschaftlichen Nutzen hat Priorität.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Es wird kein Interesse gezeigt sich mit Optimierungen im eigenen Arbeitsbereich auseinander zusetzen.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Überlegungen im eigenen Bereich Kosten zu sparen oder Arbeitsabläufe zu verbessern werden nur selten angestellt. Sie bedürfen der Anordnung und Unterstützung von Vorgesetzten.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Die Beachtung der Kosten-/Nutzenrelation ist gewohnte Denkweise. Rationalisierungsmöglichkeiten im eigenen Arbeitsbereich werden regelmäßig gesucht.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Die Optimierung von Arbeitsabläufen ist ein zentrales Anliegen. Dabei werden die ausgearbeiteten Vorschläge mit den Interessen anderer Bereiche abgestimmt.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Optimierungspotentiale aufzuspüren gehört genau so zu den laufenden Bemühungen, wie die Ausarbeitung brauchbarer Rationalisierungsvorschläge, die mit den Interessen anderer Bereiche abgestimmt werden. Bei der Realisierung werden Widerstände im eigenen Wirkungsbereich mit viel Geschick und Durchsetzungsvermögen bearbeitet.

**Teamfähigkeit** ist, die Prozesse in einer Gruppe ergebnisorientiert mitgestalten zu können. Maßgeblich sind Eigenschaften wie zuhören können, objektiv Meinungen zu reflektieren sowie zu respektieren und sich in Strukturen einzuordnen.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Wirkt sehr verschlossen, wird von den Teammitgliedern als EinzelgängerIn betrachtet oder hat ein ausgeprägtes Bedürfnis sich in den Mittelpunkt zu stellen und eigene Interessen gegen die Gruppe durchzusetzen.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	In der Gruppe zurückhaltend; Beiträge für die Gruppe werden nur geleistet, wenn eine Aufforderung erfolgt. <b>Oder:</b> Wenn es den eigenen Interessen nützt.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Die Einfügung in die Gruppe ist gut, arbeitet aktiv mit und wird von der Gruppe akzeptiert.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Die Wirkung in der Gruppe ist positiv und konstruktiv, unterstützt Teammitglieder ohne Aufforderung und hat für ihre Interessen und Bedürfnisse ein offenes Ohr.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Die Integration in die Gruppen erfolgt außerordentlich schnell. Besitzt hohe Akzeptanz bei Teammitgliedern. Die Beiträge zur Erreichung der Gruppenziele sind hoch.

## Verhaltensportfolio für die Modellfunktionen Administrative und Technische/Naturwissenschaftliche Fachbearbeitung mit Führungsverantwortung

<b>Bereich:</b>	<b>Periode:</b>								
<b>Stellenbezeichnung:</b>									
<b>MitarbeiterIn:</b>									
<b>Datum des Beurteilungsgesprächs:</b>									
<b>Datum der Vorbereitung:</b>									
	<b>Ausprägung</b>								
	<b>schwach</b>							<b>stark</b>	
	<b>80</b>	<b>85</b>	<b>90</b>	<b>95</b>	<b>100</b>	<b>105</b>	<b>110</b>	<b>115</b>	<b>120</b>
• Vorbildwirkung									
• Führungsarbeit									
• Gleichstellung									
• Fachwissen/Professionalität									
• Initiative									
• Übersichtsvermögen									
• Informationsbereitschaft									
• Commitment/Loyalität									
• Wirtschaftliches Denken									
• Teamfähigkeit									

**Vorbildwirkung** ist, jene Werte und Verhaltensweisen vorzuleben, die Bestandteil der Unternehmenskultur sind.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Die Führung erfolgt autoritär und gestützt auf die eigene hierarchische Stellung, Beratung und Kritik wird als Angriff gegen die eigene Person aufgefasst.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Der Kontakt zu den MitarbeiterInnen ist eher lose. Es werden gelegentlich einsame Beschlüsse gefasst und Vorschläge oder Kritik wird nicht immer positiv aufgenommen.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Auf hierarchische Differenzierung wird weitgehend verzichtet und mit MitarbeiterInnen wird ein Team gebildet. Entscheidungen und Anweisungen werden in der Regel begründet.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Die Anerkennung von den MitarbeiterInnen ist gegeben, die Zusammenarbeit mit den KollegInnen ist gut, Vorschläge werden respektiert und akzeptiert.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Die Anerkennung als leitendes Mitglied eines gut funktionierenden und dynamischen Teams ist von den MitarbeiterInnen gegeben. Das eigene Verhalten ist entsprechend. Die MitarbeiterInnen werden zu konstruktiven Vorschlägen und zu kritischen Stellungnahmen motiviert. Im eigenen Verhalten wird konsequent das zum Ausdruck gebracht, was von den MitarbeiterInnen verlangt wird.

**Führungsarbeit** umfasst alle Aktivitäten zur wirksamen Sicherstellung des Führungserfolgs: Selektion, auf Organisation und MitarbeiterInnenfähigkeit abgestimmter Personaleinsatz, Personalbeschaffung oder Personalfreisetzung, Personalbetreuung samt Feedback und Personalentwicklung. Führungsarbeit beeinflusst auch das Organisationsklima, die Unternehmenskultur.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Die Führungskraft beschränkt ihre Führungsarbeit hauptsächlich auf Aufgabenverteilung und Kontrolle. Sie nimmt Aufgaben der Personalbetreuung kaum wahr, gibt unzureichend Feedback. Sie vermag MitarbeiterInnen kaum zu motivieren. Es mangelt an Durchsetzungskraft. Das Organisationsklima ist schlecht.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Die Führungskraft lässt ihren MitarbeiterInnen zu wenig oder zu reichlich Spielraum in der Erfüllung ihrer Aufgaben. Sie gibt MitarbeiterInnen wenig konkretes Feedback zum Einsatzverhalten. Die Einarbeitung der MitarbeiterInnen ist wenig systematisch, die Förderung/Entwicklung verläuft eher ungeplant, dem Zufall überlassen. Sie motiviert MitarbeiterInnen auf Anfrage, Anstoß - eher wenig konkret. Organisationsklima ohne rechten Teamgeist.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Die Führungskraft sorgt für effizienten MitarbeiterInneneinsatz und beobachtet das Leistungsverhalten. Sie gibt Feedback auf Anfrage. Zur Förderung/Entwicklung der MitarbeiterInnen werden auf Anstoß Vorschläge eingebracht. Sie unterstützt und motiviert MitarbeiterInnen eher passiv. Gutes Organisationsklima.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Die Führungskraft sorgt für gut abgestimmten, effizienten MitarbeiterInneneinsatz, unterstützt bei der Beseitigung von Hemmnissen und Unzulänglichkeiten. Gute Einschätzung und Übersicht zum Leistungsverhalten. Treffender, zeitgerechter Feedback. Bemüht um Förderung/Entwicklung der MitarbeiterInnen. Vermag gut zu motivieren. Organisationsklima: Zeigt hohe Leistungsbereitschaft.
	115	Zwischenbewertung
<b>120</b>	Die Führungskraft sorgt für optimalen MitarbeiterInneneinsatz, setzt sich massiv ein bei der Beseitigung von Hemmnissen und Unzulänglichkeiten ein. Kennt sehr gut Stärken/Schwächen der MitarbeiterInnen. Gezielter, differenzierter, zeitgerechter Feedback. Intensiv bemüht um Förderung/Entwicklung der MitarbeiterInnen. Perfekte Motivationskraft kann begeistern. Vorbildliches Organisationsklima.	

**Gleichstellung** als Führungsaufgabe zeigt sich in der Gleichbehandlung von Menschen unabhängig von Geschlecht, ethnischer Zugehörigkeit, Religion/Weltanschauung, Alter, sexueller Orientierung, Behinderungen. Gleichbehandlung bedeutet einen diskriminierungsfreien Umgang.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Durch ein abwertendes Verhalten zeigt sich ein offener diskriminierender Umgang mit Menschen in Wort und Tat. Hinwegsetzung über Gleichbehandlungsgrundsätze; bei Entscheiden werden unterschiedliche Maßstäbe angewendet.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	In Äußerungen oder Gesten zeigt sich mitunter Respektlosigkeit im Umgang mit Menschen. Gleichbehandlungsgrundsätze werden nicht durchgängig beachtet. Betroffene stören sich an der Arroganz.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Im Umgang mit Menschen wird ein neutrales Verhalten gezeigt und keine erkennbaren Unterschiede im Benehmen und im Setzen von Maßnahmen gemacht.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Im Umgang mit Menschen wird ein entgegenkommendes Verhalten gezeigt und Maßnahmen zur Gleichstellung im eigenen Führungsbereich gesetzt.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Die/Der StelleninhaberIn ist im Umgang mit Menschen auf Gleichstellung bedacht, setzt sich dafür aktiv ein und setzt selbst Maßnahmen zur Gleichstellung (etwa durch Gleichverteilung der Ressourcen). Sie/Er versteht sich als MultiplikatorIn für Gleichstellungsfragen und wirkt so in breiterem Kreis.

Das **Fachwissen** umfasst die für das Aufgabenprofil der Stelle erforderlichen theoretischen und praktischen Kenntnisse.

**Professionalität** zeigt sich in der zielgerechten/kundenorientierten (externe/interne KundInnen) Umsetzung des Wissens.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Im Hinblick auf das geforderte Aufgabenprofil fehlen noch einige wichtige Kenntnisse und Fähigkeiten. Das fehlende Fachwissen erfordert intensivere Unterstützung und Kontrolle.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Einige Kenntnisse und Fähigkeiten entsprechen im Hinblick auf das geforderte Aufgabenprofil noch nicht ganz oder nicht mehr dem aktuellen Stand. Oder: Sie können nicht ausreichend umgesetzt werden.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Die/Der StelleninhaberIn erfüllt mit den Kenntnissen und Fähigkeiten das geforderte Aufgabenprofil, setzt sie laufend um und ist bemüht selbst auf dem Laufenden zu bleiben.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Das geforderte Aufgabenprofil wird sicher beherrscht und die Zukunftstendenzen können eingeschätzt werden; aus eigenem Antrieb wird das Wissen aktualisiert und umgesetzt.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Besitzt über das geforderte Aufgabengebiet hinausreichende nutzbringende Kenntnisse. Als „ExpertIn“ allgemein geschätzt; kann auch für Aktivitäten, die über das Aufgabenprofil hinausgehen, eingesetzt werden.

**Initiative** meint, von sich aus, ohne Anstöße und Impulse Dritter, Aufgaben und Herausforderungen anzunehmen und mit Engagement zu bearbeiten.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Von sich aus wird keine Initiative ergriffen. Selbst erteilte Aufträge müssen immer wieder urgirt werden.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Die Aufgaben werden entsprechend des erteilten Auftrages bearbeitet. Eigene Initiativen sind selten.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Es erfolgt eine Identifikation mit den Aufgaben und das notwendige Engagement wird gezeigt.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Die Initiative kommt von sich aus. Um die Anliegen und Bedürfnisse von (externen und internen) KundInnen und MitarbeiterInnen wird sich mit viel Engagement und Verantwortungsbewusstsein gekümmert.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Den Bedürfnissen und Anliegen der (externen und internen) KundInnen wird oberste Priorität zugeordnet. Viel Engagement und ein hohes Maß an Eigeninitiative wird gezeigt.



**Übersichtsvermögen** beschreibt die Fähigkeit, die verschiedenen Aspekte einer Aufgabenstellung in einen logischen Zusammenhang zu stellen und ganzheitlich durchzuplanen.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Verliert sich im Detail. Die Aufgaben in ihrer Gesamtheit und die Abhängigkeiten von Teilaspekten werden nicht gesehen.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Die Sicht für Gesamtzusammenhänge fehlt. Es macht Mühe Aufgaben zu strukturieren.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Die Fähigkeit übertragene Aufgaben zu planen und strukturiert zu bearbeiten ist vorhanden. In der Regel werden konkrete Lösungen unterbreitet.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Zeichnet sich durch konsistente Planungen und Arbeitsweisen aus. Wesentliches wird von Unwesentlichem unterschieden und die Aufgaben nach ihrer Dringlichkeit erledigt. Die vorgeschlagenen Lösungen werden attraktiv und allgemein verständlich aufbereitet.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Zeichnet sich durch die Fähigkeit aus, Probleme zu analysieren, Informationen zu beschaffen und in eine effiziente Lösung zu integrieren. Bei der Ausarbeitung werden kritische Erfolgsfaktoren berücksichtigt und die Lösung mit den Interessen Dritter abgestimmt. Dabei werden in die Praxis umsetzbare und wirtschaftliche Lösungen bevorzugt.

**Informationsbereitschaft** zeigt sich im bereitwilligen, effizienten Weiterleiten von Informationen, die anderen bei der Erfüllung ihrer Aufgaben von Nutzen sind.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Informationen, die für Andere zur Erfüllung ihrer Aufgaben wichtig wären, werden öfters zurückgehalten und der Informationsvorteil lieber für sich alleine genutzt.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Gelegentlich wird nicht realisiert, dass Informationen für Andere wichtig wären. Deshalb bleiben sie hängen oder werden umständlich oder unvollständig weitergegeben.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Das Wesentliche wird richtig erfasst und die direkt Betroffenen richtig und rechtzeitig informiert.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Das Wesentliche wird rasch erfasst und die erforderlichen Restinformationen beschafft und diese an KollegInnen bzw. Schnittstellen weitergeleitet. Neben Informationen werden auch Grundlagenwissen und Know-how weitergegeben.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Das Wesentliche wird rasch erfasst, die Ursachen und Folgewirkungen im breiteren Umfeld erkannt; die Information wird umsichtig und vorausschauend weitergegeben wie auch Feedback und Know-how.

**Commitment/Loyalität** zeigt sich in der Bereitschaft, Verantwortung für den eigenen Arbeitsbereich und die Landesverwaltung zu übernehmen, sowie die Interessen der Landesverwaltung mit persönlicher Überzeugung zu vertreten.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Die Arbeit ist Mittel zum Zweck. Es wird wenig Interesse am eigenen Arbeitsgebiet bzw. an der Landesverwaltung selbst gezeigt.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Die Arbeit hat in der Prioritätenskala einen geringen Stellenwert. Ein über das eigene Arbeitsgebiet hinausgehendes Interesse ist nicht vorhanden.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Die Verantwortung für das eigene Aufgabengebiet wird übernommen und die Interessen des Arbeitsbereiches werden in der Organisation vertreten.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Die/Der StelleninhaberIn steht hinter der Landesverwaltung und ihrer/seiner Dienstleistung und vertritt die Interessen der Landesverwaltung mit Überzeugung.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Die Interessen der Landesverwaltung werden mit persönlichem Engagement und Initiative vertreten. Auch in schwierigen Situationen wird durch die persönliche Einstellung und fundierte Argumente überzeugt.

**Wirtschaftliches Denken** stellt in allen Entscheidungen eine Kosten-/Nutzenrelation her. Das Suchen und Realisieren von Optimierungspotentialen und die Orientierung am wirtschaftlichen Nutzen hat Priorität.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Es wird kein Interesse gezeigt sich mit Optimierungen im eigenen Arbeitsbereich auseinander zusetzen.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Überlegungen im eigenen Bereich Kosten zu sparen oder Arbeitsabläufe zu verbessern werden nur selten angestellt. Sie bedürfen der Anordnung und Unterstützung von Vorgesetzten.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Die Beachtung der Kosten-/Nutzenrelation ist gewohnte Denkweise. Rationalisierungsmöglichkeiten im eigenen Arbeitsbereich werden regelmäßig gesucht.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Die Optimierung von Arbeitsabläufen ist ein zentrales Anliegen. Dabei werden die ausgearbeiteten Vorschläge mit den Interessen anderer Bereiche abgestimmt.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Optimierungspotentiale aufzuspüren gehört genau so zu den laufenden Bemühungen, wie die Ausarbeitung brauchbarer Rationalisierungsvorschläge, die mit den Interessen anderer Bereiche abgestimmt werden. Bei der Realisierung werden Widerstände im eigenen Wirkungsbereich mit viel Geschick und Durchsetzungsvermögen bearbeitet.

**Teamfähigkeit** ist, die Prozesse in einer Gruppe ergebnisorientiert mitgestalten zu können. Maßgeblich sind Eigenschaften wie zuhören können, objektiv Meinungen zu reflektieren sowie zu respektieren und sich in Strukturen einzuordnen.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Wirkt sehr verschlossen, wird von den Teammitgliedern als EinzelgängerIn betrachtet oder hat ein ausgeprägtes Bedürfnis sich in den Mittelpunkt zu stellen und eigene Interessen gegen die Gruppe durchzusetzen.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	In der Gruppe zurückhaltend; Beiträge für die Gruppe werden nur geleistet, wenn eine Aufforderung erfolgt. <b>Oder:</b> Wenn es den eigenen Interessen nützt.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Die Einfügung in die Gruppe ist gut, arbeitet aktiv mit und wird von der Gruppe akzeptiert.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Die Wirkung in der Gruppe ist positiv und konstruktiv, unterstützt Teammitglieder ohne Aufforderung und hat für ihre Interessen und Bedürfnisse ein offenes Ohr.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Die Integration in die Gruppen erfolgt außerordentlich schnell. Besitzt hohe Akzeptanz bei Teammitgliedern. Die Beiträge zur Erreichung der Gruppenziele sind hoch.

## Verhaltensportfolio für die Modellfunktionen Administrative und Technische/Naturwissenschaftliche Experten

<b>Bereich:</b>	<b>Periode:</b>								
<b>Stellenbezeichnung:</b>									
<b>MitarbeiterIn:</b>									
<b>Datum des Beurteilungsgesprächs:</b>									
<b>Datum der Vorbereitung:</b>									
	<b>Ausprägung</b>								
	<b>schwach</b>					<b>stark</b>			
	<b>80</b>	<b>85</b>	<b>90</b>	<b>95</b>	<b>100</b>	<b>105</b>	<b>110</b>	<b>115</b>	<b>120</b>
• Fachwissen/Professionalität									
• Kommunikation mit MitarbeiterInnen									
• Kundenorientierung									
• Kreativität									
• Entscheidungsvermögen									
• Commitment/Loyalität									
• Wirtschaftliches Denken									
• Teamfähigkeit									

Das **Fachwissen** umfasst die für das Aufgabenprofil der Stelle erforderlichen theoretischen und praktischen Kenntnisse.

**Professionalität** zeigt sich in der zielgerechten/kundenorientierten (externe/interne KundInnen) Umsetzung des Wissens.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Im Hinblick auf das geforderte Aufgabenprofil fehlen noch einige wichtige Kenntnisse und Fähigkeiten. Das fehlende Fachwissen erfordert intensivere Unterstützung und Kontrolle.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Einige Kenntnisse und Fähigkeiten entsprechen im Hinblick auf das geforderte Aufgabenprofil noch nicht ganz oder nicht mehr dem aktuellen Stand. Oder: Sie können nicht ausreichend umgesetzt werden.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Die/Der StelleninhaberIn erfüllt mit den Kenntnissen und Fähigkeiten das geforderte Aufgabenprofil, setzt sie laufend um und ist bemüht selbst auf dem Laufenden zu bleiben.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Das geforderte Aufgabenprofil wird sicher beherrscht und die Zukunftstendenzen können eingeschätzt werden; aus eigenem Antrieb wird das Wissen aktualisiert und umgesetzt.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Besitzt über das geforderte Aufgabengebiet hinausreichende nutzbringende Kenntnisse. Als „ExpertIn“ allgemein geschätzt; kann auch für Aktivitäten, die über das Aufgabenprofil hinausgehen, eingesetzt werden.

**Kommunikation** basiert auf dem Senden und Empfangen von Mitteilungen. Das Kommunikationsverhalten zeigt sich daher in der Fähigkeit, sich wirksam mitzuteilen und die Informationen anderer in ihren wesentlichen Inhalten und Signalen aufzunehmen und der Situation angemessen zu handeln.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Nur mühevoll gelingt es die eigenen Anliegen oder Mitteilungen verständlich zu machen. Der Grund hierfür liegt in der Wortkargheit oder Weitschweifigkeit der Ausdrucksweise. Aktives zuhören ist schwach ausgeprägt. Fehlleistungen lassen sich oft auf diese Umstände zurückführen.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Die „ja-aber-Reaktionen“ wirken sich gesprächsblockierend aus. In Diskussionen sind die Gesprächsbeiträge polarisierend, kaum integrierend. Auf Einwendungen und Gegenvorschläge wird empfindlich reagiert. Es ist nur wenig Kritikfähigkeit erkennbar.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Bringt sich in Diskussionen gut ein. Macht sich taktvoll und gezielt verständlich, hört anderen gut zu und geht auf sie ein.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Kann durch fundierte und prägnante Beiträge andere überzeugen. Vermag komplexe Sachverhalte gut zusammenzufassen und andere wie auch sich selbst zum Handeln führen.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Kann durch fundierte und prägnante Beiträge andere überzeugen. Vermag auch in schwierigen Situationen konstruktiv einzugreifen. Auf Grund der eigenen Persönlichkeit fällt oft die Moderatorenrolle zu.



**Kundenorientierung** zeigt sich in der Bereitschaft, auf KundInnen und ihre Bedürfnisse einzugehen, sie mit Tipps zu unterstützen und die Lösung optimal – mit Rücksicht auf Kundeninteressen und öffentliche Interessen zu realisieren.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Die Aufgabenerledigung erfolgt in Zusammenarbeit mit den KundInnen. Sieht sich als AuftragserfüllerIn und „macht den Job“, ohne großes Engagement. Der Arbeitsablauf wird mit wenig Rücksichtnahme auf Kundenbedürfnisse durchgezogen.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	In der Zusammenarbeit mit den KundInnen wird auf deren Wünsche nur eingegangen, wenn eine Aufforderung dazu erfolgt (passives Verhalten). Von sich aus werden kaum Vorschläge, Empfehlungen zur Lösung und zum Ablauf unterbreitet.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Kundenbedürfnisse werden erspürt, es wird flexibel darauf eingegangen und sie werden – falls erforderlich – an zuständige Stellen weitergeleitet; behält dabei auch öffentliche Interessen im Auge.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Der Blick für Probleme der KundInnen ist gegeben, Vorschläge zur Problemlösung und zum Ablauf werden gemacht. Die Kunden werden „geführt“ und man präsentiert sich als AnsprechpartnerIn.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Kundenbedürfnisse werden erfasst und optimal abgestimmt auf die Kunden und die öffentlichen Interessen gelöst. Bei Bedarf wird durch Nachfragen sichergestellt, dass das Kundenproblem gelöst wurde.

**Kreativität** beschreibt die Fähigkeit, losgelöst von der Ist-Situation neue Denkansätze und Lösungen zu entwickeln.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Von sich aus werden keinerlei Vorschläge gemacht.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Überlegungen zu Neuerungen werden nur dann gemacht, wenn mit der derzeitigen Arbeitsweise der Misserfolg programmiert ist. Kontinuität besitzt hohe Priorität.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Im eigenen Aufgabenbereich werden immer wieder gute und brauchbare Vorschläge entwickelt.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Gut erkennbar ist das laufende Bemühen, kritisch zu hinterfragen und ausgereifte Vorschläge zu entwickeln. Dabei betreffen die Vorschläge auch an den eigenen Arbeitsbereich angrenzende Aufgabengebiete.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Unkonventionelle Ideen und durchdachte Vorschläge werden als wertvolle Hilfe bei Problemlösungen eingebracht. Dabei liegen die Ideen und Vorschläge auch außerhalb des eigenen Arbeitsbereiches.

**Entscheidungsvermögen** zeigt sich in der Fähigkeit, mit Herausforderungen kreativ und angemessen umzugehen, der Bereitschaft Entscheide zu treffen und für deren Umsetzung zu sorgen, sich auch der Risiken im Klaren zu sein und dafür gerade zu stehen.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Entscheidungen werden gemieden oder gelegentlich zu voreilig getroffen. Die Verantwortung für eigene Entscheidungen wird ungern übernommen. Eventuelle Fehler werden – wenn möglich – zurückgewiesen oder bei Anderen gesucht.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Entscheide werden oft ohne bedachte Abstimmung auf übergeordnete Leitlinien und Ziele getroffen. Eventuelle Unzulänglichkeiten, negative Konsequenzen werden eher bagatellisiert.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Die/Der StelleninhaberIn trifft ihre/seine Entscheidungen, handelt koordiniert und steht zu ihnen.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Entscheidungen und Handlungen werden zügig und umsichtig vorbereitet, Inhalt und Vorgehen mit den generellen Absichten abgestimmt und souverän umgesetzt.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Auch unliebsame Angelegenheiten werden angenommen. Entscheidungen und Handlungen erfolgen mit Umsicht, Geradlinigkeit, Fairness und Konsequenz. Die Initiative für die Umsetzung der Entscheidungen wird ergriffen. Auf Widerstände wird mit Geschick, Umsicht und Einfühlungsvermögen eingegangen.

**Commitment/Loyalität** zeigt sich in der Bereitschaft, Verantwortung für den eigenen Arbeitsbereich und die Landesverwaltung zu übernehmen, sowie die Interessen der Landesverwaltung mit persönlicher Überzeugung zu vertreten.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Die Arbeit ist Mittel zum Zweck. Es wird wenig Interesse am eigenen Arbeitsgebiet bzw. an der Landesverwaltung selbst gezeigt.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Die Arbeit hat in der Prioritätenskala einen geringen Stellenwert. Ein über das eigene Arbeitsgebiet hinausgehendes Interesse ist nicht vorhanden.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Die Verantwortung für das eigene Aufgabengebiet wird übernommen und die Interessen des Arbeitsbereiches werden in der Organisation vertreten.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Die/Der StelleninhaberIn steht hinter der Landesverwaltung und ihrer/seiner Dienstleistung und vertritt die Interessen der Landesverwaltung mit Überzeugung.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Die Interessen der Landesverwaltung werden mit persönlichem Engagement und Initiative vertreten. Auch in schwierigen Situationen wird durch die persönliche Einstellung und fundierte Argumente überzeugt.

**Wirtschaftliches Denken** stellt in allen Entscheidungen eine Kosten-/Nutzenrelation her. Das Suchen und Realisieren von Optimierungspotentialen und die Orientierung am wirtschaftlichen Nutzen hat Priorität.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Es wird kein Interesse gezeigt sich mit Optimierungen im eigenen Arbeitsbereich auseinander zusetzen.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Überlegungen im eigenen Bereich Kosten zu sparen oder Arbeitsabläufe zu verbessern werden nur selten angestellt. Sie bedürfen der Anordnung und Unterstützung von Vorgesetzten.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Die Beachtung der Kosten-/Nutzenrelation ist gewohnte Denkweise. Rationalisierungsmöglichkeiten im eigenen Arbeitsbereich werden regelmäßig gesucht.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Die Optimierung von Arbeitsabläufen ist ein zentrales Anliegen. Dabei werden die ausgearbeiteten Vorschläge mit den Interessen anderer Bereiche abgestimmt.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Optimierungspotentiale aufzuspüren gehört genau so zu den laufenden Bemühungen, wie die Ausarbeitung brauchbarer Rationalisierungsvorschläge, die mit den Interessen anderer Bereiche abgestimmt werden. Bei der Realisierung werden Widerstände im eigenen Wirkungsbereich mit viel Geschick und Durchsetzungsvermögen bearbeitet.

**Teamfähigkeit** ist, die Prozesse in einer Gruppe ergebnisorientiert mitgestalten zu können. Maßgeblich sind Eigenschaften wie zuhören können, objektiv Meinungen zu reflektieren sowie zu respektieren und sich in Strukturen einzuordnen.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Wirkt sehr verschlossen, wird von den Teammitgliedern als EinzelgängerIn betrachtet oder hat ein ausgeprägtes Bedürfnis sich in den Mittelpunkt zu stellen und eigene Interessen gegen die Gruppe durchzusetzen.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	In der Gruppe zurückhaltend; Beiträge für die Gruppe werden nur geleistet, wenn eine Aufforderung erfolgt. <b>Oder:</b> Wenn es den eigenen Interessen nützt.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Die Einfügung in die Gruppe ist gut, arbeitet aktiv mit und wird von der Gruppe akzeptiert.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Die Wirkung in der Gruppe ist positiv und konstruktiv, unterstützt Teammitglieder ohne Aufforderung und hat für ihre Interessen und Bedürfnisse ein offenes Ohr.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Die Integration in die Gruppen erfolgt außerordentlich schnell. Besitzt hohe Akzeptanz bei Teammitgliedern. Die Beiträge zur Erreichung der Gruppenziele sind hoch.

## Verhaltensportfolio für die Modellfunktionen Administrative und Technische/Naturwissenschaftliche Experten mit Führungsverantwortung

<b>Bereich:</b>	<b>Periode:</b>								
<b>Stellenbezeichnung:</b>									
<b>MitarbeiterIn:</b>									
<b>Datum des Beurteilungsgesprächs:</b>									
<b>Datum der Vorbereitung:</b>									
	Ausprägung								
	schwach							stark	
	80	85	90	95	100	105	110	115	120
• Vorbildwirkung									
• Führungsarbeit									
• Gleichstellung									
• Fachwissen/Professionalität									
• Kommunikation mit MitarbeiterInnen									
• Kundenorientierung									
• Kreativität									
• Entscheidungsvermögen									
• Commitment/Loyalität									
• Wirtschaftliches Denken									
• Teamfähigkeit									

**Vorbildwirkung** ist, jene Werte und Verhaltensweisen vorzuleben, die Bestandteil der Unternehmenskultur sind.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Die Führung erfolgt autoritär und gestützt auf die eigene hierarchische Stellung, Beratung und Kritik wird als Angriff gegen die eigene Person aufgefasst.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Der Kontakt zu den MitarbeiterInnen ist eher lose. Es werden gelegentlich einsame Beschlüsse gefasst und Vorschläge oder Kritik wird nicht immer positiv aufgenommen.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Auf hierarchische Differenzierung wird weitgehend verzichtet und mit MitarbeiterInnen wird ein Team gebildet. Entscheidungen und Anweisungen werden in der Regel begründet.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Die Anerkennung von den MitarbeiterInnen ist gegeben, die Zusammenarbeit mit den KollegInnen ist gut, Vorschläge werden respektiert und akzeptiert.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Die Anerkennung als leitendes Mitglied eines gut funktionierenden und dynamischen Teams ist von den MitarbeiterInnen gegeben. Das eigene Verhalten ist entsprechend. Die MitarbeiterInnen werden zu konstruktiven Vorschlägen und zu kritischen Stellungnahmen motiviert. Im eigenen Verhalten wird konsequent das zum Ausdruck gebracht, was von den MitarbeiterInnen verlangt wird.



**Führungsarbeit** umfasst alle Aktivitäten zur wirksamen Sicherstellung des Führungserfolgs: Selektion, auf Organisation und MitarbeiterInnenfähigkeit abgestimmter Personaleinsatz, Personalbeschaffung oder Personalfreisetzung, Personalbetreuung samt Feedback und Personalentwicklung. Führungsarbeit beeinflusst auch das Organisationsklima, die Unternehmenskultur.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Die Führungskraft beschränkt ihre Führungsarbeit hauptsächlich auf Aufgabenverteilung und Kontrolle. Sie nimmt Aufgaben der Personalbetreuung kaum wahr, gibt unzureichend Feedback. Sie vermag MitarbeiterInnen kaum zu motivieren. Es mangelt an Durchsetzungskraft. Das Organisationsklima ist schlecht.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Die Führungskraft lässt ihren MitarbeiterInnen zu wenig oder zu reichlich Spielraum in der Erfüllung ihrer Aufgaben. Sie gibt MitarbeiterInnen wenig konkretes Feedback zum Einsatzverhalten. Die Einarbeitung der MitarbeiterInnen ist wenig systematisch, die Förderung/Entwicklung verläuft eher ungeplant, dem Zufall überlassen. Sie motiviert MitarbeiterInnen auf Anfrage, Anstoß - eher wenig konkret. Organisationsklima ohne rechten Teamgeist.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Die Führungskraft sorgt für effizienten MitarbeiterInneneinsatz und beobachtet das Leistungsverhalten. Sie gibt Feedback auf Anfrage. Zur Förderung/Entwicklung der MitarbeiterInnen werden auf Anstoß Vorschläge eingebracht. Sie unterstützt und motiviert MitarbeiterInnen eher passiv. Gutes Organisationsklima.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Die Führungskraft sorgt für gut abgestimmten, effizienten MitarbeiterInneneinsatz, unterstützt bei der Beseitigung von Hemmnissen und Unzulänglichkeiten. Gute Einschätzung und Übersicht zum Leistungsverhalten. Treffender, zeitgerechter Feedback. Bemüht um Förderung/Entwicklung der MitarbeiterInnen. Vermag gut zu motivieren. Organisationsklima: Zeigt hohe Leistungsbereitschaft.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Die Führungskraft sorgt für optimalen MitarbeiterInneneinsatz, setzt sich massiv ein bei der Beseitigung von Hemmnissen und Unzulänglichkeiten. Kennt sehr gut Stärken/Schwächen der MitarbeiterInnen. Gezielter, differenzierter, zeitgerechter Feedback. Intensiv bemüht um Förderung/Entwicklung der MitarbeiterInnen. Perfekte Motivationskraft kann begeistern. Vorbildliches Organisationsklima.

**Gleichstellung** als Führungsaufgabe zeigt sich in der Gleichbehandlung von Menschen unabhängig von Geschlecht, ethnischer Zugehörigkeit, Religion/Weltanschauung, Alter, sexueller Orientierung, Behinderungen. Gleichbehandlung bedeutet einen diskriminierungsfreien Umgang.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Durch ein abwertendes Verhalten zeigt sich ein offener diskriminierender Umgang mit Menschen in Wort und Tat. Hinwegsetzung über Gleichbehandlungsgrundsätze; bei Entscheiden werden unterschiedliche Maßstäbe angewendet.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	In Äußerungen oder Gesten zeigt sich mitunter Respektlosigkeit im Umgang mit Menschen. Gleichbehandlungsgrundsätze werden nicht durchgängig beachtet. Betroffene stören sich an der Arroganz.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Im Umgang mit Menschen wird ein neutrales Verhalten gezeigt und keine erkennbaren Unterschiede im Benehmen und im Setzen von Maßnahmen gemacht.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Im Umgang mit Menschen wird ein entgegenkommendes Verhalten gezeigt und Maßnahmen zur Gleichstellung im eigenen Führungsbereich gesetzt.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Die/Der StelleninhaberIn ist im Umgang mit Menschen auf Gleichstellung bedacht, setzt sich dafür aktiv ein und setzt selbst Maßnahmen zur Gleichstellung (etwa durch Gleichverteilung der Ressourcen). Sie/Er versteht sich als MultiplikatorIn für Gleichstellungsfragen und wirkt so in breiterem Kreis.

Das **Fachwissen** umfasst die für das Aufgabenprofil der Stelle erforderlichen theoretischen und praktischen Kenntnisse.

**Professionalität** zeigt sich in der zielgerechten/kundenorientierten (externe/interne KundInnen) Umsetzung des Wissens.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Im Hinblick auf das geforderte Aufgabenprofil fehlen noch einige wichtige Kenntnisse und Fähigkeiten. Das fehlende Fachwissen erfordert intensivere Unterstützung und Kontrolle.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Einige Kenntnisse und Fähigkeiten entsprechen im Hinblick auf das geforderte Aufgabenprofil noch nicht ganz oder nicht mehr dem aktuellen Stand. Oder: Sie können nicht ausreichend umgesetzt werden.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Die/Der StelleninhaberIn erfüllt mit den Kenntnissen und Fähigkeiten das geforderte Aufgabenprofil, setzt sie laufend um und ist bemüht selbst auf dem Laufenden zu bleiben.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Das geforderte Aufgabenprofil wird sicher beherrscht und die Zukunftstendenzen können eingeschätzt werden; aus eigenem Antrieb wird das Wissen aktualisiert und umgesetzt.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Besitzt über das geforderte Aufgabengebiet hinausreichende nutzbringende Kenntnisse. Als „ExpertIn“ allgemein geschätzt; kann auch für Aktivitäten, die über das Aufgabenprofil hinausgehen, eingesetzt werden.

**Kommunikation** basiert auf dem Senden und Empfangen von Mitteilungen. Das Kommunikationsverhalten zeigt sich daher in der Fähigkeit, sich wirksam mitzuteilen und die Informationen anderer in ihren wesentlichen Inhalten und Signalen aufzunehmen und der Situation angemessen zu handeln.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Nur mühevoll gelingt es die eigenen Anliegen oder Mitteilungen verständlich zu machen. Der Grund hierfür liegt in der Wortkargheit oder Weitschweifigkeit der Ausdrucksweise. Aktives zuhören ist schwach ausgeprägt. Fehlleistungen lassen sich oft auf diese Umstände zurückführen.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Die „ja-aber-Reaktionen“ wirken sich gesprächsblockierend aus. In Diskussionen sind die Gesprächsbeiträge polarisierend, kaum integrierend. Auf Einwendungen und Gegenvorschläge wird empfindlich reagiert. Es ist nur wenig Kritikfähigkeit erkennbar.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Bringt sich in Diskussionen gut ein. Macht sich taktvoll und gezielt verständlich, hört anderen gut zu und geht auf sie ein.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Kann durch fundierte und prägnante Beiträge andere überzeugen. Vermag komplexe Sachverhalte gut zusammenzufassen und andere wie auch sich selbst zum Handeln führen.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Kann durch fundierte und prägnante Beiträge andere überzeugen. Vermag auch in schwierigen Situationen konstruktiv einzugreifen. Auf Grund der eigenen Persönlichkeit fällt oft die Moderatorenrolle zu.

**Kundenorientierung** zeigt sich in der Bereitschaft, auf KundInnen und ihre Bedürfnisse einzugehen, sie mit Tipps zu unterstützen und die Lösung optimal – mit Rücksicht auf Kundeninteressen und öffentliche Interessen zu realisieren.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Die Aufgabenerledigung erfolgt in Zusammenarbeit mit den KundInnen. Sieht sich als Auftrags erfüllerIn und „macht den Job“, ohne großes Engagement. Der Arbeitsablauf wird mit wenig Rücksichtnahme auf Kundenbedürfnisse durchgezogen.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	In der Zusammenarbeit mit den KundInnen wird auf deren Wünsche nur eingegangen, wenn eine Aufforderung dazu erfolgt (passives Verhalten). Von sich aus werden kaum Vorschläge, Empfehlungen zur Lösung und zum Ablauf unterbreitet.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Kundenbedürfnisse werden erspürt, es wird flexibel darauf eingegangen und sie werden – falls erforderlich – an zuständige Stellen weitergeleitet; behält dabei auch öffentliche Interessen im Auge.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Der Blick für Probleme der KundInnen ist gegeben, Vorschläge zur Problemlösung und zum Ablauf werden gemacht. Die Kunden werden „geführt“ und man präsentiert sich als AnsprechpartnerIn.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Kundenbedürfnisse werden erfasst und optimal abgestimmt auf die Kunden und die öffentlichen Interessen gelöst. Bei Bedarf wird durch Nachfragen sichergestellt, dass das Kundenproblem gelöst wurde.

**Kreativität** beschreibt die Fähigkeit, losgelöst von der Ist-Situation neue Denkansätze und Lösungen zu entwickeln.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Von sich aus werden keinerlei Vorschläge gemacht.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Überlegungen zu Neuerungen werden nur dann gemacht, wenn mit der derzeitigen Arbeitsweise der Misserfolg programmiert ist. Kontinuität besitzt hohe Priorität.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Im eigenen Aufgabenbereich werden immer wieder gute und brauchbare Vorschläge entwickelt.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Gut erkennbar ist das laufende Bemühen, kritisch zu hinterfragen und ausgereifte Vorschläge zu entwickeln. Dabei betreffen die Vorschläge auch an den eigenen Arbeitsbereich angrenzende Aufgabengebiete.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Unkonventionelle Ideen und durchdachte Vorschläge werden als wertvolle Hilfe bei Problemlösungen eingebracht. Dabei liegen die Ideen und Vorschläge auch außerhalb des eigenen Arbeitsbereiches.

**Entscheidungsvermögen** zeigt sich in der Fähigkeit, mit Herausforderungen kreativ und angemessen umzugehen, der Bereitschaft Entscheide zu treffen und für deren Umsetzung zu sorgen, sich auch der Risiken im Klaren zu sein und dafür gerade zu stehen.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Entscheidungen werden gemieden oder gelegentlich zu voreilig getroffen. Die Verantwortung für eigene Entscheidungen wird ungern übernommen. Eventuelle Fehler werden – wenn möglich – zurückgewiesen oder bei Anderen gesucht.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Entscheide werden oft ohne bedachte Abstimmung auf übergeordnete Leitlinien und Ziele getroffen. Eventuelle Unzulänglichkeiten, negative Konsequenzen werden eher bagatellisiert.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Die/Der StelleninhaberIn trifft ihre/seine Entscheidungen, handelt koordiniert und steht zu ihnen.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Entscheidungen und Handlungen werden zügig und umsichtig vorbereitet, Inhalt und Vorgehen mit den generellen Absichten abgestimmt und souverän umgesetzt.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Auch unliebsame Angelegenheiten werden angenommen. Entscheidungen und Handlungen erfolgen mit Umsicht, Geradlinigkeit, Fairness und Konsequenz. Die Initiative für die Umsetzung der Entscheidungen wird ergriffen. Auf Widerstände wird mit Geschick, Umsicht und Einfühlungsvermögen eingegangen.

**Commitment/Loyalität** zeigt sich in der Bereitschaft, Verantwortung für den eigenen Arbeitsbereich und die Landesverwaltung zu übernehmen, sowie die Interessen der Landesverwaltung mit persönlicher Überzeugung zu vertreten.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Die Arbeit ist Mittel zum Zweck. Es wird wenig Interesse am eigenen Arbeitsgebiet bzw. an der Landesverwaltung selbst gezeigt.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Die Arbeit hat in der Prioritätenskala einen geringen Stellenwert. Ein über das eigene Arbeitsgebiet hinausgehendes Interesse ist nicht vorhanden.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Die Verantwortung für das eigene Aufgabengebiet wird übernommen und die Interessen des Arbeitsbereiches werden in der Organisation vertreten.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Die/Der StelleninhaberIn steht hinter der Landesverwaltung und ihrer/seiner Dienstleistung und vertritt die Interessen der Landesverwaltung mit Überzeugung.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Die Interessen der Landesverwaltung werden mit persönlichem Engagement und Initiative vertreten. Auch in schwierigen Situationen wird durch die persönliche Einstellung und fundierte Argumente überzeugt.



**Wirtschaftliches Denken** stellt in allen Entscheidungen eine Kosten-/Nutzenrelation her. Das Suchen und Realisieren von Optimierungspotentialen und die Orientierung am wirtschaftlichen Nutzen hat Priorität.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Es wird kein Interesse gezeigt sich mit Optimierungen im eigenen Arbeitsbereich auseinander zusetzen.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Überlegungen im eigenen Bereich Kosten zu sparen oder Arbeitsabläufe zu verbessern werden nur selten angestellt. Sie bedürfen der Anordnung und Unterstützung von Vorgesetzten.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Die Beachtung der Kosten-/Nutzenrelation ist gewohnte Denkweise. Rationalisierungsmöglichkeiten im eigenen Arbeitsbereich werden regelmäßig gesucht.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Die Optimierung von Arbeitsabläufen ist ein zentrales Anliegen. Dabei werden die ausgearbeiteten Vorschläge mit den Interessen anderer Bereiche abgestimmt.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Optimierungspotentiale aufzuspüren gehört genau so zu den laufenden Bemühungen, wie die Ausarbeitung brauchbarer Rationalisierungsvorschläge, die mit den Interessen anderer Bereiche abgestimmt werden. Bei der Realisierung werden Widerstände im eigenen Wirkungsbereich mit viel Geschick und Durchsetzungsvermögen bearbeitet.

**Teamfähigkeit** ist, die Prozesse in einer Gruppe ergebnisorientiert mitgestalten zu können. Maßgeblich sind Eigenschaften wie zuhören können, objektiv Meinungen zu reflektieren sowie zu respektieren und sich in Strukturen einzuordnen.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Wirkt sehr verschlossen, wird von den Teammitgliedern als EinzelgängerIn betrachtet oder hat ein ausgeprägtes Bedürfnis sich in den Mittelpunkt zu stellen und eigene Interessen gegen die Gruppe durchzusetzen.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	In der Gruppe zurückhaltend; Beiträge für die Gruppe werden nur geleistet, wenn eine Aufforderung erfolgt. <b>Oder:</b> Wenn es den eigenen Interessen nützt.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Die Einfügung in die Gruppe ist gut, arbeitet aktiv mit und wird von der Gruppe akzeptiert.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Die Wirkung in der Gruppe ist positiv und konstruktiv, unterstützt Teammitglieder ohne Aufforderung und hat für ihre Interessen und Bedürfnisse ein offenes Ohr.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Die Integration in die Gruppen erfolgt außerordentlich schnell. Besitzt hohe Akzeptanz bei Teammitgliedern. Die Beiträge zur Erreichung der Gruppenziele sind hoch.

## Verhaltensportfolio für die Modellfunktion Führung II

<b>Bereich:</b>	<b>Periode:</b>								
<b>Stellenbezeichnung:</b>									
<b>MitarbeiterIn:</b>									
<b>Datum des Beurteilungsgesprächs:</b>									
<b>Datum der Vorbereitung:</b>									
	<b>Ausprägung</b>								
	<b>schwach</b>							<b>stark</b>	
	<b>80</b>	<b>85</b>	<b>90</b>	<b>95</b>	<b>100</b>	<b>105</b>	<b>110</b>	<b>115</b>	<b>120</b>
• Vorbildwirkung									
• Führungsarbeit									
• Gleichstellung									
• Delegation									
• Lösungskompetenz									
• Kommunikation mit MitarbeiterInnen									
• Fachwissen/Professionalität									
• Entscheidungsvermögen									
• Wirtschaftliches Denken									

**Vorbildwirkung** ist, jene Werte und Verhaltensweisen vorzuleben, die Bestandteil der Unternehmenskultur sind.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Die Führung erfolgt autoritär und gestützt auf die eigene hierarchische Stellung, Beratung und Kritik wird als Angriff gegen die eigene Person aufgefasst.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Der Kontakt zu den MitarbeiterInnen ist eher lose. Es werden gelegentlich einsame Beschlüsse gefasst und Vorschläge oder Kritik wird nicht immer positiv aufgenommen.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Auf hierarchische Differenzierung wird weitgehend verzichtet und mit MitarbeiterInnen wird ein Team gebildet. Entscheidungen und Anweisungen werden in der Regel begründet.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Die Anerkennung von den MitarbeiterInnen ist gegeben, die Zusammenarbeit mit den KollegInnen ist gut, Vorschläge werden respektiert und akzeptiert.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Die Anerkennung als leitendes Mitglied eines gut funktionierenden und dynamischen Teams ist von den MitarbeiterInnen gegeben. Das eigene Verhalten ist entsprechend. Die MitarbeiterInnen werden zu konstruktiven Vorschlägen und zu kritischen Stellungnahmen motiviert. Im eigenen Verhalten wird konsequent das zum Ausdruck gebracht, was von den MitarbeiterInnen verlangt wird.

**Führungsarbeit** umfasst alle Aktivitäten zur wirksamen Sicherstellung des Führungserfolgs: Selektion, auf Organisation und MitarbeiterInnenfähigkeit abgestimmter Personaleinsatz, Personalbeschaffung oder Personalfreisetzung, Personalbetreuung samt Feedback und Personalentwicklung. Führungsarbeit beeinflusst auch das Organisationsklima, die Unternehmenskultur.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Die Führungskraft beschränkt ihre Führungsarbeit hauptsächlich auf Aufgabenverteilung und Kontrolle. Sie nimmt Aufgaben der Personalbetreuung kaum wahr, gibt unzureichend Feedback. Sie vermag MitarbeiterInnen kaum zu motivieren. Es mangelt an Durchsetzungskraft. Das Organisationsklima ist schlecht.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Die Führungskraft lässt ihren MitarbeiterInnen zu wenig oder zu reichlich Spielraum in der Erfüllung ihrer Aufgaben. Sie gibt MitarbeiterInnen wenig konkretes Feedback zum Einsatzverhalten. Die Einarbeitung der MitarbeiterInnen ist wenig systematisch, die Förderung/Entwicklung verläuft eher ungeplant, dem Zufall überlassen. Sie motiviert MitarbeiterInnen auf Anfrage, Anstoß - eher wenig konkret. Organisationsklima ohne rechten Teamgeist.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Die Führungskraft sorgt für effizienten MitarbeiterInneneinsatz und beobachtet das Leistungsverhalten. Sie gibt Feedback auf Anfrage. Zur Förderung/Entwicklung der MitarbeiterInnen werden auf Anstoß Vorschläge eingebracht. Sie unterstützt und motiviert MitarbeiterInnen eher passiv. Gutes Organisationsklima.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Die Führungskraft sorgt für gut abgestimmten, effizienten MitarbeiterInneneinsatz, unterstützt bei der Beseitigung von Hemmnissen und Unzulänglichkeiten. Gute Einschätzung und Übersicht zum Leistungsverhalten. Treffender, zeitgerechter Feedback. Bemüht um Förderung/Entwicklung der MitarbeiterInnen. Vermag gut zu motivieren. Organisationsklima: Zeigt hohe Leistungsbereitschaft.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Die Führungskraft sorgt für optimalen MitarbeiterInneneinsatz, setzt sich massiv ein bei der Beseitigung von Hemmnissen und Unzulänglichkeiten. Kennt sehr gut Stärken/Schwächen der MitarbeiterInnen. Gezielter, differenzierter, zeitgerechter Feedback. Intensiv bemüht um Förderung/Entwicklung der MitarbeiterInnen. Perfekte Motivationskraft kann begeistern. Vorbildliches Organisationsklima.

**Gleichstellung** als Führungsaufgabe zeigt sich in der Gleichbehandlung von Menschen unabhängig von Geschlecht, ethnischer Zugehörigkeit, Religion/Weltanschauung, Alter, sexueller Orientierung, Behinderungen. Gleichbehandlung bedeutet einen diskriminierungsfreien Umgang.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Durch ein abwertendes Verhalten zeigt sich ein offener diskriminierender Umgang mit Menschen in Wort und Tat. Hinwegsetzung über Gleichbehandlungsgrundsätze; bei Entscheiden werden unterschiedliche Maßstäbe angewendet.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	In Äußerungen oder Gesten zeigt sich mitunter Respektlosigkeit im Umgang mit Menschen. Gleichbehandlungsgrundsätze werden nicht durchgängig beachtet. Betroffene stören sich an der Arroganz.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Im Umgang mit Menschen wird ein neutrales Verhalten gezeigt und keine erkennbaren Unterschiede im Benehmen und im Setzen von Maßnahmen gemacht.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Im Umgang mit Menschen wird ein entgegenkommendes Verhalten gezeigt und Maßnahmen zur Gleichstellung im eigenen Führungsbereich gesetzt.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Die/Der StelleninhaberIn ist im Umgang mit Menschen auf Gleichstellung bedacht, setzt sich dafür aktiv ein und setzt selbst Maßnahmen zur Gleichstellung (etwa durch Gleichverteilung der Ressourcen). Sie/Er versteht sich als MultiplikatorIn für Gleichstellungsfragen und wirkt so in breiterem Kreis.

**Delegation** meint, durch die Übertragung von Aufgaben und Befugnissen Herausforderungen für die MitarbeiterInnen zu schaffen. Delegation setzt Vertrauen in die/den MitarbeiterIn, sowie Förderung, Beratung und Information zur Unterstützung der/des MitarbeiterIn voraus.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Es werden keine Aufgaben und Befugnisse übertragen. Die persönliche Entwicklung der MitarbeiterInnen wird nicht gefördert.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Vertrauensbeziehungen zu den MitarbeiterInnen werden nicht aufgebaut, das fehlende Vertrauen wird durch Kontrolle ersetzt. Aufgaben werden übergeben, die Befugnisse verbleiben aber bei der/dem StelleninhaberIn.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Zu den Aufgaben werden auch Befugnisse übertragen. Weiterbildung wird unterstützt, wenn die MitarbeiterInnen selbst initiativ werden.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Die/Der StelleninhaberIn schafft ständig Herausforderungen für die MitarbeiterInnen, orientiert sich an den Stärken und unterstützt die MitarbeiterInnen im richtigen Umfang.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Der Förderung und Entwicklung der MitarbeiterInnen wird hohe Priorität zugeordnet. Durch Beratung und Unterstützung wird die Aufgabenerfüllung sichergestellt.

**Lösungskompetenz** zeigt sich in der Art und Weise an Problemstellungen heranzugehen und sie einer akzeptierten Lösung zuzuführen.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	In der Regel wird zuwenig strukturiert an Problemstellungen herangegangen, es besteht die Neigung zur Verzettelung. Interessen Beteiligter werden nicht berücksichtigt. Daraus resultieren öfters Termenschwierigkeiten und unzureichende Akzeptanz der Lösungen.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Vorgehen, Abläufe, Termine, Ressourcen werden nachvollziehbar geplant, bei der Umsetzung ist jedoch öfters Unterstützung erforderlich. Interessen Beteiligter werden nur berücksichtigt, wenn sie mit Vehemenz vertreten werden.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Vorgehen, Abläufe, Termine, Ressourcen werden nachvollziehbar geplant, Interessen Beteiligter werden in die Lösung einbezogen. Termine werden weitgehend eingehalten. Sorgt für akzeptable Lösungen.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Rascher Überblick für das Wesentliche der Problemsituation, plant optimal und sorgt für klug dosierten Ressourceneinsatz, nimmt sich ausreichend Zeit für Informationen und zur Überzeugung Beteiligter und erreicht in der Regel die gesteckten Ziele ohne wesentliche Hilfe.
	115	Zwischenbewertung
<b>120</b>	Versteht es vorbildlich als routinierte(r) ProblemlöserIn, Problembeteiligte richtig einzubeziehen und große Akzeptanz zu erzielen. Die Lösungen übertreffen oft die Erwartungen.	



**Kommunikation** basiert auf dem Senden und Empfangen von Mitteilungen. Das Kommunikationsverhalten zeigt sich daher in der Fähigkeit, sich wirksam mitzuteilen und die Informationen anderer in ihren wesentlichen Inhalten und Signalen aufzunehmen und der Situation angemessen zu handeln.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Nur mühevoll gelingt es die eigenen Anliegen oder Mitteilungen verständlich zu machen. Der Grund hierfür liegt in der Wortkargheit oder Weitschweifigkeit der Ausdrucksweise. Aktives zuhören ist schwach ausgeprägt. Fehlleistungen lassen sich oft auf diese Umstände zurückführen.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Die „ja-aber-Reaktionen“ wirken sich gesprächsblockierend aus. In Diskussionen sind die Gesprächsbeiträge polarisierend, kaum integrierend. Auf Einwendungen und Gegenvorschläge wird empfindlich reagiert. Es ist nur wenig Kritikfähigkeit erkennbar.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Bringt sich in Diskussionen gut ein. Macht sich taktvoll und gezielt verständlich, hört anderen gut zu und geht auf sie ein.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Kann durch fundierte und prägnante Beiträge andere überzeugen. Vermag komplexe Sachverhalte gut zusammenzufassen und andere wie auch sich selbst zum Handeln führen.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Kann durch fundierte und prägnante Beiträge andere überzeugen. Vermag auch in schwierigen Situationen konstruktiv einzugreifen. Auf Grund der eigenen Persönlichkeit fällt oft die Moderatorenrolle zu.

Das **Fachwissen** umfasst die für das Aufgabenprofil der Stelle erforderlichen theoretischen und praktischen Kenntnisse.

**Professionalität** zeigt sich in der zielgerechten/kundenorientierten (externe/interne KundInnen) Umsetzung des Wissens.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Im Hinblick auf das geforderte Aufgabenprofil fehlen noch einige wichtige Kenntnisse und Fähigkeiten. Das fehlende Fachwissen erfordert intensivere Unterstützung und Kontrolle.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Einige Kenntnisse und Fähigkeiten entsprechen im Hinblick auf das geforderte Aufgabenprofil noch nicht ganz oder nicht mehr dem aktuellen Stand. Oder: Sie können nicht ausreichend umgesetzt werden.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Die/Der StelleninhaberIn erfüllt mit den Kenntnissen und Fähigkeiten das geforderte Aufgabenprofil, setzt sie laufend um und ist bemüht selbst auf dem Laufenden zu bleiben.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Das geforderte Aufgabenprofil wird sicher beherrscht und die Zukunftstendenzen können eingeschätzt werden; aus eigenem Antrieb wird das Wissen aktualisiert und umgesetzt.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Besitzt über das geforderte Aufgabengebiet hinausreichende nutzbringende Kenntnisse. Als „ExpertIn“ allgemein geschätzt; kann auch für Aktivitäten, die über das Aufgabenprofil hinausgehen, eingesetzt werden.

**Entscheidungsvermögen** zeigt sich in der Fähigkeit, mit Herausforderungen kreativ und angemessen umzugehen, der Bereitschaft Entscheide zu treffen und für deren Umsetzung zu sorgen, sich auch der Risiken im Klaren zu sein und dafür gerade zu stehen.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Entscheidungen werden gemieden oder gelegentlich zu voreilig getroffen. Die Verantwortung für eigene Entscheidungen wird ungern übernommen. Eventuelle Fehler werden – wenn möglich – zurückgewiesen oder bei Anderen gesucht.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Entscheide werden oft ohne bedachte Abstimmung auf übergeordnete Leitlinien und Ziele getroffen. Eventuelle Unzulänglichkeiten, negative Konsequenzen werden eher bagatellisiert.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Die/Der StelleninhaberIn trifft ihre/seine Entscheidungen, handelt koordiniert und steht zu ihnen.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Entscheidungen und Handlungen werden zügig und umsichtig vorbereitet, Inhalt und Vorgehen mit den generellen Absichten abgestimmt und souverän umgesetzt.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Auch unliebsame Angelegenheiten werden angenommen. Entscheidungen und Handlungen erfolgen mit Umsicht, Geradlinigkeit, Fairness und Konsequenz. Die Initiative für die Umsetzung der Entscheidungen wird ergriffen. Auf Widerstände wird mit Geschick, Umsicht und Einfühlungsvermögen eingegangen.

**Wirtschaftliches Denken** stellt in allen Entscheidungen eine Kosten-/Nutzenrelation her. Das Suchen und Realisieren von Optimierungspotentialen und die Orientierung am wirtschaftlichen Nutzen hat Priorität.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Es wird kein Interesse gezeigt sich mit Optimierungen im eigenen Arbeitsbereich auseinander zusetzen.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Überlegungen im eigenen Bereich Kosten zu sparen oder Arbeitsabläufe zu verbessern werden nur selten angestellt. Sie bedürfen der Anordnung und Unterstützung von Vorgesetzten.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Die Beachtung der Kosten-/Nutzenrelation ist gewohnte Denkweise. Rationalisierungsmöglichkeiten im eigenen Arbeitsbereich werden regelmäßig gesucht.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Die Optimierung von Arbeitsabläufen ist ein zentrales Anliegen. Dabei werden die ausgearbeiteten Vorschläge mit den Interessen anderer Bereiche abgestimmt.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Optimierungspotentiale aufzuspüren gehört genau so zu den laufenden Bemühungen, wie die Ausarbeitung brauchbarer Rationalisierungsvorschläge, die mit den Interessen anderer Bereiche abgestimmt werden. Bei der Realisierung werden Widerstände im eigenen Wirkungsbereich mit viel Geschick und Durchsetzungsvermögen bearbeitet.

## Verhaltensportfolio für die Modellfunktionen Handwerklicher Assistenzdienst und Handwerklicher Assistenzdienst mit Erschwernis

<b>Bereich:</b>	<b>Periode:</b>								
<b>Stellenbezeichnung:</b>									
<b>MitarbeiterIn:</b>									
<b>Datum des Beurteilungsgesprächs:</b>									
<b>Datum der Vorbereitung:</b>									
	<b>Ausprägung</b>								
	<b>schwach</b>							<b>stark</b>	
	<b>80</b>	<b>85</b>	<b>90</b>	<b>95</b>	<b>100</b>	<b>105</b>	<b>110</b>	<b>115</b>	<b>120</b>
• Arbeitspensum									
• Zuverlässigkeit									
• Einsatzbereitschaft									
• Selbstständigkeit									
• Sicherheit am Arbeitsplatz									
• Kollegialität									

**Arbeitspensum** zeigt sich im Ausmaß der einwandfrei erledigten Arbeiten im Vergleich zu den Vorgaben.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Bei geringem Auftragsdruck und fehlender Aufsicht werden die übertragenen Arbeiten eher gemächlich und umständlich erledigt. Benötigt öfters mehr Zeit als andere, daher kommt es wiederholt zu Terminschwierigkeiten.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Vor allem wenn die derzeit zugeteilten Aufgaben wenig attraktiv erscheinen, gibt es Phasen, in denen die Leistung nachlässt.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Unabhängig von der Attraktivität der derzeit zugeteilten Aufgaben wird gleichmäßig und ausdauernd gearbeitet. Die Arbeiten werden im vorgesehenen Zeitrahmen erledigt.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Es wird zügig gearbeitet, auch erhöhter Arbeitsanfall ist kein Problem.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Ein hohes Arbeitspensum wird über längere Zeiträume bewältigt und es wird sehr effizient gearbeitet.

Die **Zuverlässigkeit** zeigt sich darin, dass die Arbeit sorgfältig, umsichtig und fehlerfrei erledigt wird.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Oftmals wird unverlässlich und fehlerhaft gearbeitet, permanente Kontrollen sind deshalb unbedingt notwendig bzw. die Ausführung der Arbeit gibt häufig Grund zur Beanstandung.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Manchmal wird unverlässlich und fehlerhaft gearbeitet, Kontrollen sind daher nötig bzw. die Ausführung der Arbeit gibt manchmal Grund zur Beanstandung.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Die Arbeit wird verlässlich und genau erledigt, Beanstandungen treten kaum auf. Kontrollen sind notwendig bzw. die Ausführung der Arbeit gibt kaum Grund zur Beanstandung.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Die Arbeiten werden mit der erforderlichen Umsicht durchgeführt, gelegentliche Kontrollen reichen aus; es treten keine Beanstandungen auf.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Auf fehlerfreie und exakte Erledigung aller Arbeiten kann man sich verlassen. Rückmeldungen kommen selbstständig.

**Einsatzbereitschaft** ist, mit persönlicher Initiative und positiver Einstellung zur Arbeit, von sich aus den Arbeitsprozess aktiv zu unterstützen.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Es wird lustlos gearbeitet und die Zeit wird gestreckt, wenn am eigenen Arbeitsplatz wenig zu tun ist. Es werden Unterbrechungen und verlängerte Pausen gemacht.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Das Vorgegebene wird gemacht. Die freie Zeit, Unterbrechungen und Beschäftigungsschwankungen werden nicht aus eigenem Antrieb genutzt.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Aktiv und interessiert im gewohnten Arbeitsbereich.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Die/Der StelleninhaberIn hat einen Blick dafür, was zu tun ist. Es werden unter anderem auch bereitwillig Aufgaben übernommen, die nicht zum eigenen Aufgabenbereich gehören.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Die/Der StelleninhaberIn steht zur Verfügung, wenn dringend Arbeitskapazität benötigt wird und ist bereit, auch weniger attraktive Arbeiten über einen vereinbarten Zeitraum zu übernehmen.



**Selbstständigkeit** ist die Kompetenz im eigenen Aufgabenbereich Verantwortung zu übernehmen und die erledigte Arbeit selbst zu kontrollieren.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Die Aufgaben müssen detailliert vorgegeben und die Durchführung kontrolliert werden.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Nach Besprechung der Aufgaben muss öfters bei Vorgesetzten rückgefragt werden. Ist auf Unterstützung durch Vorgesetzte und ArbeitskollegInnen angewiesen.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Die täglich wiederkehrenden Aufgaben werden erledigt. Unterstützung ist fallweise notwendig.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Auch Aufgaben, die über die täglich wiederkehrenden Aufgaben hinausgehen werden selbstständig bearbeitet. Es sind nur gelegentliche Rückfragen bei Vorgesetzten notwendig.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Auch schwierige Aufgaben werden selbstständig erledigt. Die Abstimmung mit dem Vorgesetzten wird nur gesucht, wenn es wegen der Besonderheit des Falles notwendig ist.

**Sicherheit am Arbeitsplatz** ist nicht nur die Einhaltung der betrieblichen Vorschriften zur Unfallverhütung, sondern meint aktive Mitarbeit an der betrieblichen Sicherheit.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Gegen die betrieblichen Vorschriften zur Unfallverhütung wird häufig verstoßen. Durch schlampige Arbeitsweise erfolgt eine Selbstgefährdung und eine Gefährdung anderer MitarbeiterInnen.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Immer dann, wenn es der Arbeitserleichterung dient, erfolgen Verstöße gegen die betrieblichen Vorschriften zur Unfallverhütung.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Die Vorschriften zur Unfallverhütung im eigenen Arbeitsbereich werden beachtet.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Gefahrenpotentiale werden gesehen, aufgezeigt bzw. beseitigt.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Aktive Beteiligung an Maßnahmen zur Unfallverhütung. Es werden immer wieder Vorschläge zur Unfallvermeidung gemacht. Ist Vorbild für die Belegschaft.

**Kollegiales Verhalten** zeigt sich im Umgang mit Arbeitskollegen, in der Rücksichtnahme ihnen gegenüber, in der Bereitwilligkeit zur Unterstützung, wenn Hilfe benötigt wird.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Es wird kaum Rücksicht auf KollegInnen genommen. Mithilfe wird oft verweigert, wenn es sich nicht um eigene Aufgaben handelt. Es fehlt die bereitwillige Unterstützung der KollegInnen.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Wenn es um wichtigere Dinge geht, wird Rücksicht auf KollegInnen genommen, ansonsten wird der eigene Weg gegangen. Es wird wohl mitgeholfen, wenn andere Unterstützung brauchen, allerdings zögernd und wenn nicht andere in die Bresche springen.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Wenn es um wichtigere Dinge geht wird Rücksicht auf KollegInnen genommen, es wird geholfen, wenn andere sichtlich Unterstützung brauchen.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Es wird Rücksicht auf KollegInnen genommen und auf deren Bedürfnisse eingegangen. Es wird gesehen, wo und wann andere Hilfe brauchen und sie werden, falls möglich, unterstützt.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Von ArbeitskollegInnen wird hohe Akzeptanz entgegengebracht. Sie/Er wirkt auf KollegInnen ein und hält sie dazu an, aufeinander einzugehen, gegenseitig Rücksicht zu nehmen im Hinblick auf optimale Erledigung gemeinsamer oder auch individueller Aufgaben.

## Verhaltensportfolio für die Modellfunktionen Handwerkliche Fachkraft und Handwerkliche Fachkraft mit Erschwernis

<b>Bereich:</b>	<b>Periode:</b>								
<b>Stellenbezeichnung:</b>									
<b>MitarbeiterIn:</b>									
<b>Datum des Beurteilungsgesprächs:</b>									
<b>Datum der Vorbereitung:</b>									
	Ausprägung								
	schwach							stark	
	80	85	90	95	100	105	110	115	120
• Fachwissen									
• Arbeitspensum									
• Zuverlässigkeit									
• Informationsbereitschaft									
• Zusammenarbeit									
• Auftreten (optional)									
• Sicherheit am Arbeitsplatz									
• Teamfähigkeit									
• Initiative									

**Fachwissen** umfasst die Kenntnisse der/des StelleninhaberIn über ihr/sein unmittelbares Arbeitsgebiet und die damit zusammenhängenden Bereiche.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Nur oberflächliche bzw. lückenhafte Fachkenntnisse oder nicht mehr aktuelle Kenntnisse; entspricht kaum den Anforderungen des Arbeitsplatzes.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Fachkenntnisse sind vorhanden, können aber nur bei einfachen Arbeiten erfolgreich angewendet werden und müssten noch vertieft werden.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Entsprechende Kenntnisse sind vorhanden; die Arbeitsabläufe auf dem Fachgebiet, soweit sie mit dem unmittelbaren Arbeitsplatz zusammenhängen, sind bekannt.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Das Fachgebiet wird sicher beherrscht; die Zukunftstendenzen auf dem Fachgebiet sind bekannt und das Fachwissen wird permanent aktualisiert; Fachfragen werden richtig gelöst.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Die Fachkraft ist äußerst zuverlässig; wendet die Kenntnisse wirkungsvoll über das unmittelbare Arbeitsgebiet hinaus an; ist durch die Kenntnisse auch befähigt, nicht alltägliche Aufgaben zu bewältigen.

**Arbeitspensum** zeigt sich im Ausmaß der einwandfrei erledigten Arbeiten im Vergleich zu den Vorgaben.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Bei geringem Auftragsdruck und fehlender Aufsicht werden die übertragenen Arbeiten eher gemächlich und umständlich erledigt. Benötigt öfters mehr Zeit als andere, daher kommt es wiederholt zu Terminschwierigkeiten.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Vor allem wenn die derzeit zugeteilten Aufgaben wenig attraktiv erscheinen, gibt es Phasen, in denen die Leistung nachlässt.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Unabhängig von der Attraktivität der derzeit zugeteilten Aufgaben wird gleichmäßig und ausdauernd gearbeitet. Die Arbeiten werden im vorgesehenen Zeitrahmen erledigt.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Es wird zügig gearbeitet, auch erhöhter Arbeitsanfall ist kein Problem.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Ein hohes Arbeitspensum wird über längere Zeiträume bewältigt und es wird sehr effizient gearbeitet.

Die **Zuverlässigkeit** zeigt sich darin, dass die Arbeit sorgfältig, umsichtig und fehlerfrei erledigt wird.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Oftmals wird unverlässlich und fehlerhaft gearbeitet, permanente Kontrollen sind deshalb unbedingt notwendig bzw. die Ausführung der Arbeit gibt häufig Grund zur Beanstandung.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Manchmal wird unverlässlich und fehlerhaft gearbeitet, Kontrollen sind daher nötig bzw. die Ausführung der Arbeit gibt manchmal Grund zur Beanstandung.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Die Arbeit wird verlässlich und genau erledigt, Beanstandungen treten kaum auf. Kontrollen sind notwendig bzw. die Ausführung der Arbeit gibt kaum Grund zur Beanstandung.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Die Arbeiten werden mit der erforderlichen Umsicht durchgeführt, gelegentliche Kontrollen reichen aus; es treten keine Beanstandungen auf.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Auf fehlerfreie und exakte Erledigung aller Arbeiten kann man sich verlassen. Rückmeldungen kommen selbstständig.

**Informationsbereitschaft** zeigt sich im bereitwilligen, effizienten Weiterleiten von Informationen, die anderen bei der Erfüllung ihrer Aufgaben von Nutzen sind.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Informationen, die für Andere zur Erfüllung ihrer Aufgaben wichtig wären, werden öfters zurückgehalten und der Informationsvorteil lieber für sich alleine genutzt.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Gelegentlich wird nicht realisiert, dass Informationen für Andere wichtig wären. Deshalb bleiben sie hängen oder werden umständlich oder unvollständig weitergegeben.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Das Wesentliche wird richtig erfasst und die direkt Betroffenen richtig und rechtzeitig informiert.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Das Wesentliche wird rasch erfasst und die erforderlichen Restinformationen beschafft und diese an KollegInnen bzw. Schnittstellen weitergeleitet. Neben Informationen werden auch Grundlagenwissen und Know-how weitergegeben.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Das Wesentliche wird rasch erfasst, die Ursachen und Folgewirkungen im breiteren Umfeld erkannt; die Information wird umsichtig und vorausschauend weitergegeben wie auch Feedback und Know-how.



Gute **Zusammenarbeit** zeigt sich darin, dass Zusammenhänge über ihren unmittelbaren Aufgabenbereich hinaus erkannt werden und im Sinne des Gesamten gehandelt wird.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Nur der eigene Job wird gesehen. Gesamtzusammenhänge werden nicht erkannt bzw. wird nicht im Sinne des Gesamten gehandelt.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Zusammenarbeitsprobleme werden zwar gesehen, die Beteiligung an deren Lösung erfolgt aber nur auf Aufforderung.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Die eigenen Aufgaben werden wahrgenommen, größere Probleme in der Zusammenarbeit werden erkannt und es erfolgt eine Beteiligung an der Lösung.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Probleme in der Zusammenarbeit werden erkannt und aktiv nach Lösungen gesucht, wenn der eigene Arbeitsbereich betroffen ist.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Der eigene Aufgabenbereich wird als Teil des Gesamten gesehen. Von sich aus wird nach Möglichkeiten gesucht, Abläufe zu optimieren. Mit persönlichem Einsatz erfolgt das Bemühen um gegenseitige Unterstützung.

**Auftreten** ist charakterisiert durch das Erscheinungsbild bzw. die Umgangsformen.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Auf das Erscheinungsbild bzw. die Umgangsformen wird kein Wert gelegt. Die Wirkung auf andere ist nachlässig und ungepflegt.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Die Wirkung auf andere im Erscheinungsbild bzw. in den Umgangsformen ist unsicher und zaghaft.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Es wird ein dem Arbeitsplatz entsprechendes Erscheinungsbild gepflegt. Die Umgangsformen werden als korrekt empfunden.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Das Erscheinungsbild ist dem Arbeitsplatz entsprechend. Der Umgang mit Anderen ist stets freundlich, entgegenkommend und aufmerksam.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Der Umgangston ist auf die/den jeweiligen GesprächspartnerInnen eingehend und sicher. Der/Die StelleninhaberIn wird von MitarbeiterInnen, Vorgesetzten und KundInnen als vorbildlich geschätzt. Falls für die Stelle erforderlich, wirkt das Erscheinungsbild sehr gepflegt.

**Sicherheit am Arbeitsplatz** ist nicht nur die Einhaltung der betrieblichen Vorschriften zur Unfallverhütung, sondern meint aktive Mitarbeit an der betrieblichen Sicherheit.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Gegen die betrieblichen Vorschriften zur Unfallverhütung wird häufig verstoßen. Durch schlampige Arbeitsweise erfolgt eine Selbstgefährdung und eine Gefährdung anderer MitarbeiterInnen.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Immer dann, wenn es der Arbeitserleichterung dient, erfolgen Verstöße gegen die betrieblichen Vorschriften zur Unfallverhütung.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Die Vorschriften zur Unfallverhütung im eigenen Arbeitsbereich werden beachtet.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Gefahrenpotentiale werden gesehen, aufgezeigt bzw. beseitigt.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Aktive Beteiligung an Maßnahmen zur Unfallverhütung. Es werden immer wieder Vorschläge zur Unfallvermeidung gemacht. Ist Vorbild für die Belegschaft.

**Teamfähigkeit** ist, die Prozesse in einer Gruppe ergebnisorientiert mitgestalten zu können. Maßgeblich sind Eigenschaften wie zuhören können, objektiv Meinungen zu reflektieren sowie zu respektieren und sich in Strukturen einzuordnen.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Wirkt sehr verschlossen, wird von den Teammitgliedern als EinzelgängerIn betrachtet oder hat ein ausgeprägtes Bedürfnis sich in den Mittelpunkt zu stellen und eigene Interessen gegen die Gruppe durchzusetzen.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	In der Gruppe zurückhaltend; Beiträge für die Gruppe werden nur geleistet, wenn eine Aufforderung erfolgt. <b>Oder:</b> Wenn es den eigenen Interessen nützt.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Die Einfügung in die Gruppe ist gut, arbeitet aktiv mit und wird von der Gruppe akzeptiert.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Die Wirkung in der Gruppe ist positiv und konstruktiv, unterstützt Teammitglieder ohne Aufforderung und hat für ihre Interessen und Bedürfnisse ein offenes Ohr.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Die Integration in die Gruppen erfolgt außerordentlich schnell. Besitzt hohe Akzeptanz bei Teammitgliedern. Die Beiträge zur Erreichung der Gruppenziele sind hoch.

**Initiative** meint, von sich aus, ohne Anstöße und Impulse Dritter, Aufgaben und Herausforderungen anzunehmen und mit Engagement zu bearbeiten.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Von sich aus wird keine Initiative ergriffen. Selbst erteilte Aufträge müssen immer wieder urgirt werden.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Die Aufgaben werden entsprechend des erteilten Auftrages bearbeitet. Eigene Initiativen sind selten.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Es erfolgt eine Identifikation mit den Aufgaben und das notwendige Engagement wird gezeigt.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Die Initiative kommt von sich aus. Um die Anliegen und Bedürfnisse von (externen und internen) KundInnen und MitarbeiterInnen wird sich mit viel Engagement und Verantwortungsbewusstsein gekümmert.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Den Bedürfnissen und Anliegen der (externen und internen) KundInnen wird oberste Priorität zugeordnet. Viel Engagement und ein hohes Maß an Eigeninitiative wird gezeigt.

## Verhaltensportfolio für die Modellfunktionen Handwerkliche Fachkraft und Handwerkliche Fachkraft mit Erschwernis mit Führungsverantwortung

<b>Bereich:</b>	<b>Periode:</b>								
<b>Stellenbezeichnung:</b>									
<b>MitarbeiterIn:</b>									
<b>Datum des Beurteilungsgesprächs:</b>									
<b>Datum der Vorbereitung:</b>									
	<b>Ausprägung</b>								
	<b>schwach</b>							<b>stark</b>	
	<b>80</b>	<b>85</b>	<b>90</b>	<b>95</b>	<b>100</b>	<b>105</b>	<b>110</b>	<b>115</b>	<b>120</b>
• Vorbildwirkung									
• Führungsarbeit									
• Gleichstellung									
• Fachwissen									
• Informationsbereitschaft									
• Auftreten (optional)									
• Sicherheit am Arbeitsplatz									
• Teamfähigkeit									
• Initiative									

**Vorbildwirkung** ist, jene Werte und Verhaltensweisen vorzuleben, die Bestandteil der Unternehmenskultur sind.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Die Führung erfolgt autoritär und gestützt auf die eigene hierarchische Stellung, Beratung und Kritik wird als Angriff gegen die eigene Person aufgefasst.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Der Kontakt zu den MitarbeiterInnen ist eher lose. Es werden gelegentlich einsame Beschlüsse gefasst und Vorschläge oder Kritik wird nicht immer positiv aufgenommen.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Auf hierarchische Differenzierung wird weitgehend verzichtet und mit MitarbeiterInnen wird ein Team gebildet. Entscheidungen und Anweisungen werden in der Regel begründet.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Die Anerkennung von den MitarbeiterInnen ist gegeben, die Zusammenarbeit mit den KollegInnen ist gut, Vorschläge werden respektiert und akzeptiert.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Die Anerkennung als leitendes Mitglied eines gut funktionierenden und dynamischen Teams ist von den MitarbeiterInnen gegeben. Das eigene Verhalten ist entsprechend. Die MitarbeiterInnen werden zu konstruktiven Vorschlägen und zu kritischen Stellungnahmen motiviert. Im eigenen Verhalten wird konsequent das zum Ausdruck gebracht, was von den MitarbeiterInnen verlangt wird.

**Führungsarbeit** umfasst alle Aktivitäten zur wirksamen Sicherstellung des Führungserfolgs: Selektion, auf Organisation und MitarbeiterInnenfähigkeit abgestimmter Personaleinsatz, Personalbeschaffung oder Personalfreisetzung, Personalbetreuung samt Feedback und Personalentwicklung. Führungsarbeit beeinflusst auch das Organisationsklima, die Unternehmenskultur.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Die Führungskraft beschränkt ihre Führungsarbeit hauptsächlich auf Aufgabenverteilung und Kontrolle. Sie nimmt Aufgaben der Personalbetreuung kaum wahr, gibt unzureichend Feedback. Sie vermag MitarbeiterInnen kaum zu motivieren. Es mangelt an Durchsetzungskraft. Das Organisationsklima ist schlecht.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Die Führungskraft lässt ihren MitarbeiterInnen zu wenig oder zu reichlich Spielraum in der Erfüllung ihrer Aufgaben. Sie gibt MitarbeiterInnen wenig konkretes Feedback zum Einsatzverhalten. Die Einarbeitung der MitarbeiterInnen ist wenig systematisch, die Förderung/Entwicklung verläuft eher ungeplant, dem Zufall überlassen. Sie motiviert MitarbeiterInnen auf Anfrage, Anstoß - eher wenig konkret. Organisationsklima ohne rechten Teamgeist.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Die Führungskraft sorgt für effizienten MitarbeiterInneneinsatz und beobachtet das Leistungsverhalten. Sie gibt Feedback auf Anfrage. Zur Förderung/Entwicklung der MitarbeiterInnen werden auf Anstoß Vorschläge eingebracht. Sie unterstützt und motiviert MitarbeiterInnen eher passiv. Gutes Organisationsklima.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Die Führungskraft sorgt für gut abgestimmten, effizienten MitarbeiterInneneinsatz, unterstützt bei der Beseitigung von Hemmnissen und Unzulänglichkeiten. Gute Einschätzung und Übersicht zum Leistungsverhalten. Treffender, zeitgerechter Feedback. Bemüht um Förderung/Entwicklung der MitarbeiterInnen. Vermag gut zu motivieren. Organisationsklima: Zeigt hohe Leistungsbereitschaft.
	115	Zwischenbewertung
<b>120</b>	Die Führungskraft sorgt für optimalen MitarbeiterInneneinsatz, setzt sich massiv ein bei der Beseitigung von Hemmnissen und Unzulänglichkeiten. Kennt sehr gut Stärken/Schwächen der MitarbeiterInnen. Gezielter, differenzierter, zeitgerechter Feedback. Intensiv bemüht um Förderung/Entwicklung der MitarbeiterInnen. Perfekte Motivationskraft kann begeistern. Vorbildliches Organisationsklima.	



**Gleichstellung** als Führungsaufgabe zeigt sich in der Gleichbehandlung von Menschen unabhängig von Geschlecht, ethnischer Zugehörigkeit, Religion/Weltanschauung, Alter, sexueller Orientierung, Behinderungen. Gleichbehandlung bedeutet einen diskriminierungsfreien Umgang.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Durch ein abwertendes Verhalten zeigt sich ein offener diskriminierender Umgang mit Menschen in Wort und Tat. Hinwegsetzung über Gleichbehandlungsgrundsätze; bei Entscheiden werden unterschiedliche Maßstäbe angewendet.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	In Äußerungen oder Gesten zeigt sich mitunter Respektlosigkeit im Umgang mit Menschen. Gleichbehandlungsgrundsätze werden nicht durchgängig beachtet. Betroffene stören sich an der Arroganz.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Im Umgang mit Menschen wird ein neutrales Verhalten gezeigt und keine erkennbaren Unterschiede im Benehmen und im Setzen von Maßnahmen gemacht.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Im Umgang mit Menschen wird ein entgegenkommendes Verhalten gezeigt und Maßnahmen zur Gleichstellung im eigenen Führungsbereich gesetzt.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Die/Der StelleninhaberIn ist im Umgang mit Menschen auf Gleichstellung bedacht, setzt sich dafür aktiv ein und setzt selbst Maßnahmen zur Gleichstellung (etwa durch Gleichverteilung der Ressourcen). Sie/Er versteht sich als MultiplikatorIn für Gleichstellungsfragen und wirkt so in breiterem Kreis.

**Fachwissen** umfasst die Kenntnisse der/des StelleninhaberIn über ihr/sein unmittelbares Arbeitsgebiet und die damit zusammenhängenden Bereiche.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Nur oberflächliche bzw. lückenhafte Fachkenntnisse oder nicht mehr aktuelle Kenntnisse; entspricht kaum den Anforderungen des Arbeitsplatzes.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Fachkenntnisse sind vorhanden, können aber nur bei einfachen Arbeiten erfolgreich angewendet werden und müssten noch vertieft werden.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Entsprechende Kenntnisse sind vorhanden; die Arbeitsabläufe auf dem Fachgebiet, soweit sie mit dem unmittelbaren Arbeitsplatz zusammenhängen, sind bekannt.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Das Fachgebiet wird sicher beherrscht; die Zukunftstendenzen auf dem Fachgebiet sind bekannt und das Fachwissen wird permanent aktualisiert; Fachfragen werden richtig gelöst.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Die Fachkraft ist äußerst zuverlässig; wendet die Kenntnisse wirkungsvoll über das unmittelbare Arbeitsgebiet hinaus an; ist durch die Kenntnisse auch befähigt, nicht alltägliche Aufgaben zu bewältigen.

**Informationsbereitschaft** zeigt sich im bereitwilligen, effizienten Weiterleiten von Informationen, die anderen bei der Erfüllung ihrer Aufgaben von Nutzen sind.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Informationen, die für Andere zur Erfüllung ihrer Aufgaben wichtig wären, werden öfters zurückgehalten und der Informationsvorteil lieber für sich alleine genutzt.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Gelegentlich wird nicht realisiert, dass Informationen für Andere wichtig wären. Deshalb bleiben sie hängen oder werden umständlich oder unvollständig weitergegeben.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Das Wesentliche wird richtig erfasst und die direkt Betroffenen richtig und rechtzeitig informiert.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Das Wesentliche wird rasch erfasst und die erforderlichen Restinformationen beschafft und diese an KollegInnen bzw. Schnittstellen weitergeleitet. Neben Informationen werden auch Grundlagenwissen und Know-how weitergegeben.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Das Wesentliche wird rasch erfasst, die Ursachen und Folgewirkungen im breiteren Umfeld erkannt; die Information wird umsichtig und vorausschauend weitergegeben wie auch Feedback und Know-how.

**Auftreten** ist charakterisiert durch das Erscheinungsbild bzw. die Umgangsformen.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Auf das Erscheinungsbild bzw. die Umgangsformen wird kein Wert gelegt. Die Wirkung auf andere ist nachlässig und ungepflegt.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Die Wirkung auf andere im Erscheinungsbild bzw. in den Umgangsformen ist unsicher und zaghaft.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Es wird ein dem Arbeitsplatz entsprechendes Erscheinungsbild gepflegt. Die Umgangsformen werden als korrekt empfunden.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Das Erscheinungsbild ist dem Arbeitsplatz entsprechend Der Umgang mit Anderen ist stets freundlich, entgegenkommend und aufmerksam.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Der Umgangston ist auf die/den jeweiligen GesprächspartnerInnen eingehend und sicher. Der/Die StelleninhaberIn wird von MitarbeiterInnen, Vorgesetzten und KundInnen als vorbildlich geschätzt. Falls für die Stelle erforderlich, wirkt das Erscheinungsbild sehr gepflegt.

**Sicherheit am Arbeitsplatz** ist nicht nur die Einhaltung der betrieblichen Vorschriften zur Unfallverhütung, sondern meint aktive Mitarbeit an der betrieblichen Sicherheit.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Gegen die betrieblichen Vorschriften zur Unfallverhütung wird häufig verstoßen. Durch schlampige Arbeitsweise erfolgt eine Selbstgefährdung und eine Gefährdung anderer MitarbeiterInnen.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Immer dann, wenn es der Arbeitserleichterung dient, erfolgen Verstöße gegen die betrieblichen Vorschriften zur Unfallverhütung.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Die Vorschriften zur Unfallverhütung im eigenen Arbeitsbereich werden beachtet.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Gefahrenpotentiale werden gesehen, aufgezeigt bzw. beseitigt.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Aktive Beteiligung an Maßnahmen zur Unfallverhütung. Es werden immer wieder Vorschläge zur Unfallvermeidung gemacht. Ist Vorbild für die Belegschaft.

**Teamfähigkeit** ist, die Prozesse in einer Gruppe ergebnisorientiert mitgestalten zu können. Maßgeblich sind Eigenschaften wie zuhören können, objektiv Meinungen zu reflektieren sowie zu respektieren und sich in Strukturen einzuordnen.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Wirkt sehr verschlossen, wird von den Teammitgliedern als EinzelgängerIn betrachtet oder hat ein ausgeprägtes Bedürfnis sich in den Mittelpunkt zu stellen und eigene Interessen gegen die Gruppe durchzusetzen.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	In der Gruppe zurückhaltend; Beiträge für die Gruppe werden nur geleistet, wenn eine Aufforderung erfolgt. <b>Oder:</b> Wenn es den eigenen Interessen nützt.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Die Einfügung in die Gruppe ist gut, arbeitet aktiv mit und wird von der Gruppe akzeptiert.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Die Wirkung in der Gruppe ist positiv und konstruktiv, unterstützt Teammitglieder ohne Aufforderung und hat für ihre Interessen und Bedürfnisse ein offenes Ohr.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Die Integration in die Gruppen erfolgt außerordentlich schnell. Besitzt hohe Akzeptanz bei Teammitgliedern. Die Beiträge zur Erreichung der Gruppenziele sind hoch.

**Initiative** meint, von sich aus, ohne Anstöße und Impulse Dritter, Aufgaben und Herausforderungen anzunehmen und mit Engagement zu bearbeiten.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Von sich aus wird keine Initiative ergriffen. Selbst erteilte Aufträge müssen immer wieder urgirt werden.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Die Aufgaben werden entsprechend des erteilten Auftrages bearbeitet. Eigene Initiativen sind selten.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Es erfolgt eine Identifikation mit den Aufgaben und das notwendige Engagement wird gezeigt.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Die Initiative kommt von sich aus. Um die Anliegen und Bedürfnisse von (externen und internen) KundInnen und MitarbeiterInnen wird sich mit viel Engagement und Verantwortungsbewusstsein gekümmert.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Den Bedürfnissen und Anliegen der (externen und internen) KundInnen wird oberste Priorität zugeordnet. Viel Engagement und ein hohes Maß an Eigeninitiative wird gezeigt.

## Verhaltensportfolio für die Modellfunktion Soziale Spezial-Sachbearbeitung (Sozialpädagogen)

<b>Bereich:</b>	<b>Periode:</b>								
<b>Stellenbezeichnung:</b>									
<b>MitarbeiterIn:</b>									
<b>Datum des Beurteilungsgesprächs:</b>									
<b>Datum der Vorbereitung:</b>									
	<b>Ausprägung</b>								
	<b>schwach</b>							<b>stark</b>	
	<b>80</b>	<b>85</b>	<b>90</b>	<b>95</b>	<b>100</b>	<b>105</b>	<b>110</b>	<b>115</b>	<b>120</b>
• Fachwissen/Professionalität									
• Pädagogische Wirkung									
• Umgang mit anvertrauten Personen/Klienten u. deren Angehörige									
• Belastbarkeit									
• Initiative									
• Flexibilität									
• Teamfähigkeit									



Das **Fachwissen** umfasst die für das Aufgabenprofil der Stelle erforderlichen theoretischen und praktischen Kenntnisse.

**Professionalität** zeigt sich in der zielgerechten/kundenorientierten (externe/interne KundInnen) Umsetzung des Wissens.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Im Hinblick auf das geforderte Aufgabenprofil fehlen noch einige wichtige Kenntnisse und Fähigkeiten. Das fehlende Fachwissen erfordert intensivere Unterstützung und Kontrolle.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Einige Kenntnisse und Fähigkeiten entsprechen im Hinblick auf das geforderte Aufgabenprofil noch nicht ganz oder nicht mehr dem aktuellen Stand. Oder: Sie können nicht ausreichend umgesetzt werden.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Die/Der StelleninhaberIn erfüllt mit den Kenntnissen und Fähigkeiten das geforderte Aufgabenprofil, setzt sie laufend um und ist bemüht selbst auf dem Laufenden zu bleiben.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Das geforderte Aufgabenprofil wird sicher beherrscht und die Zukunftstendenzen können eingeschätzt werden; aus eigenem Antrieb wird das Wissen aktualisiert und umgesetzt.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Besitzt über das geforderte Aufgabengebiet hinausreichende nutzbringende Kenntnisse. Als „ExpertIn“ allgemein geschätzt; kann auch für Aktivitäten, die über das Aufgabenprofil hinausgehen, eingesetzt werden.

Der **pädagogische Einfluss zeigt seine Wirkung** in der erzielten Verhaltensänderung der anvertrauten Personen, wie auch in fachlichen Lernfortschritten, die sich im erzieherischen Begleitprogramm einstellen. Die Wirkung ergibt sich aus der Persönlichkeit, der Methodik, Systematik und den eingesetzten Mitteln, abgestimmt auf die Individualität der Anvertrauten.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Beim Großteil der anvertrauten Personen lässt sich keine wesentliche Verhaltensänderung in angestrebter Richtung erkennen. Rückmeldungen zum Erziehungsprozess zeigen wenig Initiative und Durchsetzungsvermögen, unzureichende Wahl der Mittel und/oder nicht Eingehen auf Rahmenbedingungen und Eigenheiten der Anvertrauten. Wiederholte Hinweise auf solche Mankos werden nicht ernst genommen, meistens ignoriert.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Bei den anvertrauten Personen lassen sich nur schleppend Verhaltensänderungen in angestrebter Richtung erkennen. Rückmeldungen zum Erziehungsprozess lassen auf wenig Innovation und Phantasie schließen und phasenweise mangelndes Durchsetzungsvermögen. Mehr Initiative und Vorbereitung wäre erwartet.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Ein guter Teil der anvertrauten Personen lässt tendenziell Verhaltensänderungen in angestrebter Richtung erkennen. Rückmeldungen zum Erziehungsprozess lassen auf Innovation und Phantasie schließen, auch auf ausreichendes Durchsetzungsvermögen.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Es gelingt immer wieder bei einigen anvertrauten Personen überzeugende Verhaltensänderungen in angestrebter Richtung zu bewirken, beim Großteil der anderen tendenziell gute Entwicklungen. Rückmeldungen zum Erziehungsprozess bestätigen rege Innovation und Phantasie in der Programmgestaltung. Gutes Durchsetzungsvermögen.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Es gelingt häufig bei anvertrauten Personen beachtliche Verhaltensänderungen in angestrebter Richtung zu erzielen. Rückmeldungen zum Erziehungsprozess bestätigen vorbildliches Eingehen auf heikle Situationen, rege Innovation und Phantasie in der Programmgestaltung. Gutes Durchsetzungsvermögen. Sehr gutes Gruppenklima.

**Der Umgang mit anvertrauten Personen/KlientInnen und deren Angehörigen** erfordert Takt, Respekt, Geduld und Einfühlungsvermögen - gepaart mit Durchsetzungsvermögen.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Es fehlt im Umgang mit anvertrauten Personen/KlientInnen vielfach an gebotenenem Takt und Respekt. Die Fähigkeit sich in Personen einzufühlen ist schwach ausgeprägt. Dieses Verhalten gibt immer wieder Anlass zu Beschwerden/Reklamationen.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Gute Umgangsformen sind grundsätzlich gegeben, wirkt jedoch öfters launisch und gelegentlich unbeherrscht.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Das Verhalten im Umgang mit anvertrauten Personen/KlientInnen ist korrekt und gibt kaum Anlass zur Klage.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Der Umgang mit anvertrauten Personen/KlientInnen ist durchwegs korrekt, geduldig, takt- und respektvoll, auch in schwierigen Situationen.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Das Einfühlungsvermögen in anvertraute Personen/KlientInnen ist hervorragend ausgeprägt, sie werden als PartnerInnen gesehen. Auf Eigenheiten wird eingegangen, gewinnt rasch Vertrauen und kann sich überzeugend durchsetzen. Genießt hohe Akzeptanz und wird respektiert.

**Belastbarkeit** meint in Stresssituationen Prioritäten setzen zu können und die Aufgaben umsichtig entsprechend den Qualitätsstandards zu bewältigen.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Über dem Durchschnitt liegende Belastungen werden nicht verkraftet und führen zu deutlich spürbaren Stressreaktionen.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Bei hoher Belastung sinkt die Qualität der Arbeitsleistung deutlich.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Hohe Belastungen können ohne Auswirkungen auf die Qualität der Arbeitsleistung verkraftet werden.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Selbst in Extremsituationen werden klare Prioritäten gesetzt und nötigenfalls wird die Arbeitsleistung über einen längeren Zeitraum deutlich erhöht.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Bei hohen Belastungen wird die Arbeitsleistung ohne Verlust an Qualität gesteigert. Gerade in Stresssituationen kann auf die Umgebung Ruhe und Gelassenheit ausgestrahlt werden.

**Initiative** meint, von sich aus, ohne Anstöße und Impulse Dritter, Aufgaben und Herausforderungen anzunehmen und mit Engagement zu bearbeiten.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Von sich aus wird keine Initiative ergriffen. Selbst erteilte Aufträge müssen immer wieder urgirt werden.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Die Aufgaben werden entsprechend des erteilten Auftrages bearbeitet. Eigene Initiativen sind selten.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Es erfolgt eine Identifikation mit den Aufgaben und das notwendige Engagement wird gezeigt.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Die Initiative kommt von sich aus. Um die Anliegen und Bedürfnisse von (externen und internen) KundInnen und MitarbeiterInnen wird sich mit viel Engagement und Verantwortungsbewusstsein gekümmert.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Den Bedürfnissen und Anliegen der (externen und internen) KundInnen wird oberste Priorität zugeordnet. Viel Engagement und ein hohes Maß an Eigeninitiative wird gezeigt.

**Flexibilität** bedeutet, dass die/der StelleninhaberIn Sachverhalte, Aufträge und neue Situationen schnell und richtig auffasst und sich auf diese rasch einstellt.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Es müssen auch bei einfachen Sachlagen oder Abläufen lange Erklärungen gegeben werden. Die Einstellung auf neue Situationen erfolgt nur sehr schwer.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Es wird nicht immer rasch erkannt worauf es ankommt. Die Anpassung an neue Umstände fällt manchmal schwer.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Die richtige Auffassung erfolgt schnell. Es wird nur eine kurze Erklärung benötigt, um sich in neue Aufgaben und Zusammenhänge hineinzufinden.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Veränderungen und mögliche Auswirkungen werden richtig und rechtzeitig erkannt. Die Anpassung daran erfolgt rasch und überlegt.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Das Wesentliche wird auch bei schwierigen Zusammenhängen und komplexen Situationen selbstständig sofort gesehen. Die Auswirkungen werden erkannt und daraufhin richtig reagiert.

**Teamfähigkeit** ist, die Prozesse in einer Gruppe ergebnisorientiert mitgestalten zu können. Maßgeblich sind Eigenschaften wie zuhören können, objektiv Meinungen zu reflektieren sowie zu respektieren und sich in Strukturen einzuordnen.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Wirkt sehr verschlossen, wird von den Teammitgliedern als EinzelgängerIn betrachtet oder hat ein ausgeprägtes Bedürfnis sich in den Mittelpunkt zu stellen und eigene Interessen gegen die Gruppe durchzusetzen.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	In der Gruppe zurückhaltend; Beiträge für die Gruppe werden nur geleistet, wenn eine Aufforderung erfolgt. <b>Oder:</b> Wenn es den eigenen Interessen nützt.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Die Einfügung in die Gruppe ist gut, arbeitet aktiv mit und wird von der Gruppe akzeptiert.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Die Wirkung in der Gruppe ist positiv und konstruktiv, unterstützt Teammitglieder ohne Aufforderung und hat für ihre Interessen und Bedürfnisse ein offenes Ohr.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Die Integration in die Gruppen erfolgt außerordentlich schnell. Besitzt hohe Akzeptanz bei Teammitgliedern. Die Beiträge zur Erreichung der Gruppenziele sind hoch.

## Verhaltensportfolio für die Modellfunktion Sozialer/Medizinisch-Technischer/Pädagogischer Fachdienst

<b>Bereich:</b>	<b>Periode:</b>								
<b>Stellenbezeichnung:</b>									
<b>MitarbeiterIn:</b>									
<b>Datum des Beurteilungsgesprächs:</b>									
<b>Datum der Vorbereitung:</b>									
	<b>Ausprägung</b>								
	<b>schwach</b>							<b>stark</b>	
	<b>80</b>	<b>85</b>	<b>90</b>	<b>95</b>	<b>100</b>	<b>105</b>	<b>110</b>	<b>115</b>	<b>120</b>
• Fachwissen/Professionalität									
• Umgang mit anvertrauten Personen/Klienten u. deren Angehörige									
• Belastbarkeit (optional)									
• Initiative									
• Flexibilität									
• Teamfähigkeit									



Das **Fachwissen** umfasst die für das Aufgabenprofil der Stelle erforderlichen theoretischen und praktischen Kenntnisse.

**Professionalität** zeigt sich in der zielgerechten/kundenorientierten (externe/interne KundInnen) Umsetzung des Wissens.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Im Hinblick auf das geforderte Aufgabenprofil fehlen noch einige wichtige Kenntnisse und Fähigkeiten. Das fehlende Fachwissen erfordert intensivere Unterstützung und Kontrolle.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Einige Kenntnisse und Fähigkeiten entsprechen im Hinblick auf das geforderte Aufgabenprofil noch nicht ganz oder nicht mehr dem aktuellen Stand. Oder: Sie können nicht ausreichend umgesetzt werden.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Die/Der StelleninhaberIn erfüllt mit den Kenntnissen und Fähigkeiten das geforderte Aufgabenprofil, setzt sie laufend um und ist bemüht selbst auf dem Laufenden zu bleiben.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Das geforderte Aufgabenprofil wird sicher beherrscht und die Zukunftstendenzen können eingeschätzt werden; aus eigenem Antrieb wird das Wissen aktualisiert und umgesetzt.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Besitzt über das geforderte Aufgabengebiet hinausreichende nutzbringende Kenntnisse. Als „ExpertIn“ allgemein geschätzt; kann auch für Aktivitäten, die über das Aufgabenprofil hinausgehen, eingesetzt werden.

**Der Umgang mit anvertrauten Personen/KlientInnen und deren Angehörigen** erfordert Takt, Respekt, Geduld und Einfühlungsvermögen - gepaart mit Durchsetzungsvermögen.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Es fehlt im Umgang mit anvertrauten Personen/KlientInnen vielfach an gebotenen Takt und Respekt. Die Fähigkeit sich in Personen einzufühlen ist schwach ausgeprägt. Dieses Verhalten gibt immer wieder Anlass zu Beschwerden/Reklamationen.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Gute Umgangsformen sind grundsätzlich gegeben, wirkt jedoch öfters launisch und gelegentlich unbeherrscht.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Das Verhalten im Umgang mit anvertrauten Personen/KlientInnen ist korrekt und gibt kaum Anlass zur Klage.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Der Umgang mit anvertrauten Personen/KlientInnen ist durchwegs korrekt, geduldig, takt- und respektvoll, auch in schwierigen Situationen.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Das Einfühlungsvermögen in anvertraute Personen/KlientInnen ist hervorragend ausgeprägt, sie werden als PartnerInnen gesehen. Auf Eigenheiten wird eingegangen, gewinnt rasch Vertrauen und kann sich überzeugend durchsetzen. Genießt hohe Akzeptanz und wird respektiert.

**Belastbarkeit** meint in Stresssituationen Prioritäten setzen zu können und die Aufgaben umsichtig entsprechend den Qualitätsstandards zu bewältigen.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Über dem Durchschnitt liegende Belastungen werden nicht verkraftet und führen zu deutlich spürbaren Stressreaktionen.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Bei hoher Belastung sinkt die Qualität der Arbeitsleistung deutlich.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Hohe Belastungen können ohne Auswirkungen auf die Qualität der Arbeitsleistung verkraftet werden.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Selbst in Extremsituationen werden klare Prioritäten gesetzt und nötigenfalls wird die Arbeitsleistung über einen längeren Zeitraum deutlich erhöht.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Bei hohen Belastungen wird die Arbeitsleistung ohne Verlust an Qualität gesteigert. Gerade in Stresssituationen kann auf die Umgebung Ruhe und Gelassenheit ausstrahlt werden.

**Initiative** meint, von sich aus, ohne Anstöße und Impulse Dritter, Aufgaben und Herausforderungen anzunehmen und mit Engagement zu bearbeiten.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Von sich aus wird keine Initiative ergriffen. Selbst erteilte Aufträge müssen immer wieder urgirt werden.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Die Aufgaben werden entsprechend des erteilten Auftrages bearbeitet. Eigene Initiativen sind selten.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Es erfolgt eine Identifikation mit den Aufgaben und das notwendige Engagement wird gezeigt.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Die Initiative kommt von sich aus. Um die Anliegen und Bedürfnisse von (externen und internen) KundInnen und MitarbeiterInnen wird sich mit viel Engagement und Verantwortungsbewusstsein gekümmert.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Den Bedürfnissen und Anliegen der (externen und internen) KundInnen wird oberste Priorität zugeordnet. Viel Engagement und ein hohes Maß an Eigeninitiative wird gezeigt.

**Flexibilität** bedeutet, dass die/der StelleninhaberIn Sachverhalte, Aufträge und neue Situationen schnell und richtig auffasst und sich auf diese rasch einstellt.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Es müssen auch bei einfachen Sachlagen oder Abläufen lange Erklärungen gegeben werden. Die Einstellung auf neue Situationen erfolgt nur sehr schwer.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Es wird nicht immer rasch erkannt worauf es ankommt. Die Anpassung an neue Umstände fällt manchmal schwer.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Die richtige Auffassung erfolgt schnell. Es wird nur eine kurze Erklärung benötigt, um sich in neue Aufgaben und Zusammenhänge hineinzufinden.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Veränderungen und mögliche Auswirkungen werden richtig und rechtzeitig erkannt. Die Anpassung daran erfolgt rasch und überlegt.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Das Wesentliche wird auch bei schwierigen Zusammenhängen und komplexen Situationen selbstständig sofort gesehen. Die Auswirkungen werden erkannt und daraufhin richtig reagiert.

**Teamfähigkeit** ist, die Prozesse in einer Gruppe ergebnisorientiert mitgestalten zu können. Maßgeblich sind Eigenschaften wie zuhören können, objektiv Meinungen zu reflektieren sowie zu respektieren und sich in Strukturen einzuordnen.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Wirkt sehr verschlossen, wird von den Teammitgliedern als EinzelgängerIn betrachtet oder hat ein ausgeprägtes Bedürfnis sich in den Mittelpunkt zu stellen und eigene Interessen gegen die Gruppe durchzusetzen.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	In der Gruppe zurückhaltend; Beiträge für die Gruppe werden nur geleistet, wenn eine Aufforderung erfolgt. <b>Oder:</b> Wenn es den eigenen Interessen nützt.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Die Einfügung in die Gruppe ist gut, arbeitet aktiv mit und wird von der Gruppe akzeptiert.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Die Wirkung in der Gruppe ist positiv und konstruktiv, unterstützt Teammitglieder ohne Aufforderung und hat für ihre Interessen und Bedürfnisse ein offenes Ohr.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Die Integration in die Gruppen erfolgt außerordentlich schnell. Besitzt hohe Akzeptanz bei Teammitgliedern. Die Beiträge zur Erreichung der Gruppenziele sind hoch.

## Verhaltensportfolio für die Modellfunktion Soziale Experten

<b>Bereich:</b>	<b>Periode:</b>								
<b>Stellenbezeichnung:</b>									
<b>MitarbeiterIn:</b>									
<b>Datum des Beurteilungsgesprächs:</b>									
<b>Datum der Vorbereitung:</b>									
	<b>Ausprägung</b>								
	<b>schwach</b>							<b>stark</b>	
	<b>80</b>	<b>85</b>	<b>90</b>	<b>95</b>	<b>100</b>	<b>105</b>	<b>110</b>	<b>115</b>	<b>120</b>
• Fachwissen/Professionalität									
• Umgang mit anvertrauten Personen/Klienten u. deren Angehörige									
• Kommunikation mit MitarbeiterInnen									
• Kommunikation mit KlientInnen									
• Urteilsvermögen									
• Kreativität									
• Commitment/Loyalität									
• Wirtschaftliches Denken									
• Teamfähigkeit									

Das **Fachwissen** umfasst die für das Aufgabenprofil der Stelle erforderlichen theoretischen und praktischen Kenntnisse.

**Professionalität** zeigt sich in der zielgerechten/kundenorientierten (externe/interne KundInnen) Umsetzung des Wissens.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Im Hinblick auf das geforderte Aufgabenprofil fehlen noch einige wichtige Kenntnisse und Fähigkeiten. Das fehlende Fachwissen erfordert intensivere Unterstützung und Kontrolle.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Einige Kenntnisse und Fähigkeiten entsprechen im Hinblick auf das geforderte Aufgabenprofil noch nicht ganz oder nicht mehr dem aktuellen Stand. Oder: Sie können nicht ausreichend umgesetzt werden.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Die/Der StelleninhaberIn erfüllt mit den Kenntnissen und Fähigkeiten das geforderte Aufgabenprofil, setzt sie laufend um und ist bemüht selbst auf dem Laufenden zu bleiben.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Das geforderte Aufgabenprofil wird sicher beherrscht und die Zukunftstendenzen können eingeschätzt werden; aus eigenem Antrieb wird das Wissen aktualisiert und umgesetzt.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Besitzt über das geforderte Aufgabengebiet hinausreichende nutzbringende Kenntnisse. Als „ExpertIn“ allgemein geschätzt; kann auch für Aktivitäten, die über das Aufgabenprofil hinausgehen, eingesetzt werden.



**Der Umgang mit anvertrauten Personen/KlientInnen und deren Angehörigen**  
erfordert Takt, Respekt, Geduld und Einfühlungsvermögen - gepaart mit  
Durchsetzungsvermögen

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Es fehlt im Umgang mit anvertrauten Personen/KlientInnen vielfach an gebotenenem Takt und Respekt. Die Fähigkeit sich in Personen einzufühlen ist schwach ausgeprägt. Dieses Verhalten gibt immer wieder Anlass zu Beschwerden/Reklamationen.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Gute Umgangsformen sind grundsätzlich gegeben, wirkt jedoch öfters launisch und gelegentlich unbeherrscht.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Das Verhalten im Umgang mit anvertrauten Personen/KlientInnen ist korrekt und gibt kaum Anlass zur Klage.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Der Umgang mit anvertrauten Personen/KlientInnen ist durchwegs korrekt, geduldig, takt- und respektvoll, auch in schwierigen Situationen.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Das Einfühlungsvermögen in anvertraute Personen/KlientInnen ist hervorragend ausgeprägt, sie werden als PartnerInnen gesehen. Auf Eigenheiten wird eingegangen, gewinnt rasch Vertrauen und kann sich überzeugend durchsetzen. Genießt hohe Akzeptanz und wird respektiert.

**Kommunikation** basiert auf dem Senden und Empfangen von Mitteilungen. Das Kommunikationsverhalten zeigt sich daher in der Fähigkeit, sich wirksam mitzuteilen und die Informationen anderer in ihren wesentlichen Inhalten und Signalen aufzunehmen und der Situation angemessen zu handeln.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Nur mühevoll gelingt es die eigenen Anliegen oder Mitteilungen verständlich zu machen. Der Grund hierfür liegt in der Wortkargheit oder Weitschweifigkeit der Ausdrucksweise. Aktives Zuhören ist schwach ausgeprägt. Fehlleistungen lassen sich oft auf diese Umstände zurückführen.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Die „ja-aber-Reaktionen“ wirken sich gesprächsblockierend aus. In Diskussionen sind die Gesprächsbeiträge polarisierend, kaum integrierend. Auf Einwendungen und Gegenvorschläge wird empfindlich reagiert. Es ist nur wenig Kritikfähigkeit erkennbar.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Bringt sich in Diskussionen gut ein. Macht sich taktvoll und gezielt verständlich, hört anderen gut zu und geht auf sie ein.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Kann durch fundierte und prägnante Beiträge andere überzeugen. Vermag komplexe Sachverhalte gut zusammenzufassen und andere wie auch sich selbst zum Handeln führen.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Kann durch fundierte und prägnante Beiträge andere überzeugen. Vermag auch in schwierigen Situationen konstruktiv einzugreifen. Auf Grund der eigenen Persönlichkeit fällt oft die Moderatorenrolle zu.

**Kommunikation** mit den KlientInnen erfordert die Kenntnis wissenschaftlich beschriebener Methoden der Gesprächsführung sowie das für die Umsetzung erforderliche Einfühlungsvermögen.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Es fehlen wichtige Kenntnisse in Bezug auf eine professionelle Gesprächsführung, weshalb Beratungen nicht selten unbefriedigend verlaufen.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Die wichtigsten Methoden der Gesprächsführung sind bekannt, es gibt aber Schwierigkeiten in der praktischen Anwendung.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Die wichtigsten Methoden der Gesprächsführung sind bekannt. Die Anwendung derselben ist in der Regel auch gegeben.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Umfassende Kenntnisse der Methoden der Gesprächsführung sind vorhanden. Diese werden situationsbezogen auch angewendet.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Je nach Erfordernis können unterschiedliche Formen der Gesprächsführung in der praktischen Arbeit angewendet werden. Ein konstruktiver Gesprächsverlauf kann auch in schwierigen Situationen aufrecht erhalten werden.

**Urteilsvermögen** meint, den notwendigen Informationsstand richtig abzuschätzen und auf Basis dieses Informationsstandes eine fundierte Meinung zu bilden.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Es wird kein Interesse gezeigt bzw. ist keine Fähigkeit vorhanden, sich eine eigene Meinung zu Sachverhalten zu bilden.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Orientierung an der Mehrheit oder an der vorgesetzten Stelle. Das „Risiko“ einer eigenen Meinung wird nicht eingegangen.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Sachverhalte werden geprüft und Schlüsse gezogen. In der Regel werden konkrete Vorschläge unterbreitet.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Klare Positionen werden bezogen, zeichnet sich durch eindeutige und fundierte Stellungnahmen aus. Die vorgeschlagenen Lösungen sind praxis- und umsetzungsorientiert.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Zeichnet sich durch weit überdurchschnittliche Fähigkeiten aus, Probleme zu analysieren, Informationen zu beschaffen und fundierte Meinungen zu bilden. Effiziente, in die Praxis umsetzbare Lösungen werden bevorzugt.

**Kreativität** beschreibt die Fähigkeit, losgelöst von der Ist-Situation neue Denkansätze und Lösungen zu entwickeln.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Von sich aus werden keinerlei Vorschläge gemacht.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Überlegungen zu Neuerungen werden nur dann gemacht, wenn mit der derzeitigen Arbeitsweise der Misserfolg programmiert ist. Kontinuität besitzt hohe Priorität.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Im eigenen Aufgabenbereich werden immer wieder gute und brauchbare Vorschläge entwickelt.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Gut erkennbar ist das laufende Bemühen, kritisch zu hinterfragen und ausgereifte Vorschläge zu entwickeln. Dabei betreffen die Vorschläge auch an den eigenen Arbeitsbereich angrenzende Aufgabengebiete.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Unkonventionelle Ideen und durchdachte Vorschläge werden als wertvolle Hilfe bei Problemlösungen eingebracht. Dabei liegen die Ideen und Vorschläge auch außerhalb des eigenen Arbeitsbereiches.

**Commitment/Loyalität** zeigt sich in der Bereitschaft, Verantwortung für den eigenen Arbeitsbereich und die Landesverwaltung zu übernehmen, sowie die Interessen der Landesverwaltung mit persönlicher Überzeugung zu vertreten.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Die Arbeit ist Mittel zum Zweck. Es wird wenig Interesse am eigenen Arbeitsgebiet bzw. an der Landesverwaltung selbst gezeigt.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Die Arbeit hat in der Prioritätenskala einen geringen Stellenwert. Ein über das eigene Arbeitsgebiet hinausgehendes Interesse ist nicht vorhanden.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Die Verantwortung für das eigene Aufgabengebiet wird übernommen und die Interessen des Arbeitsbereiches werden in der Organisation vertreten.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Die/Der StelleninhaberIn steht hinter der Landesverwaltung und ihrer/seiner Dienstleistung und vertritt die Interessen der Landesverwaltung mit Überzeugung.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Die Interessen der Landesverwaltung werden mit persönlichem Engagement und Initiative vertreten. Auch in schwierigen Situationen wird durch die persönliche Einstellung und fundierte Argumente überzeugt.

**Wirtschaftliches Denken** stellt in allen Entscheidungen eine Kosten-/Nutzenrelation her. Das Suchen und Realisieren von Optimierungspotentialen und die Orientierung am wirtschaftlichen Nutzen hat Priorität.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Es wird kein Interesse gezeigt sich mit Optimierungen im eigenen Arbeitsbereich auseinander zusetzen.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Überlegungen im eigenen Bereich Kosten zu sparen oder Arbeitsabläufe zu verbessern werden nur selten angestellt. Sie bedürfen der Anordnung und Unterstützung von Vorgesetzten.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Die Beachtung der Kosten-/Nutzenrelation ist gewohnte Denkweise. Rationalisierungsmöglichkeiten im eigenen Arbeitsbereich werden regelmäßig gesucht.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Die Optimierung von Arbeitsabläufen ist ein zentrales Anliegen. Dabei werden die ausgearbeiteten Vorschläge mit den Interessen anderer Bereiche abgestimmt.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Optimierungspotentiale aufzuspüren gehört genau so zu den laufenden Bemühungen, wie die Ausarbeitung brauchbarer Rationalisierungsvorschläge, die mit den Interessen anderer Bereiche abgestimmt werden. Bei der Realisierung werden Widerstände im eigenen Wirkungsbereich mit viel Geschick und Durchsetzungsvermögen bearbeitet.

**Teamfähigkeit** ist, die Prozesse in einer Gruppe ergebnisorientiert mitgestalten zu können. Maßgeblich sind Eigenschaften wie zuhören können, objektiv Meinungen zu reflektieren sowie zu respektieren und sich in Strukturen einzuordnen.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Wirkt sehr verschlossen, wird von den Teammitgliedern als EinzelgängerIn betrachtet oder hat ein ausgeprägtes Bedürfnis sich in den Mittelpunkt zu stellen und eigene Interessen gegen die Gruppe durchzusetzen.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	In der Gruppe zurückhaltend; Beiträge für die Gruppe werden nur geleistet, wenn eine Aufforderung erfolgt. <b>Oder:</b> Wenn es den eigenen Interessen nützt.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Die Einfügung in die Gruppe ist gut, arbeitet aktiv mit und wird von der Gruppe akzeptiert.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Die Wirkung in der Gruppe ist positiv und konstruktiv, unterstützt Teammitglieder ohne Aufforderung und hat für ihre Interessen und Bedürfnisse ein offenes Ohr.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Die Integration in die Gruppen erfolgt außerordentlich schnell. Besitzt hohe Akzeptanz bei Teammitgliedern. Die Beiträge zur Erreichung der Gruppenziele sind hoch.



## Verhaltensportfolio für die Modellfunktion Soziale Experten (Psychologische bzw. psychotherapeutische Beratung)

<b>Bereich:</b>	<b>Periode:</b>								
<b>Stellenbezeichnung:</b>									
<b>MitarbeiterIn:</b>									
<b>Datum des Beurteilungsgesprächs:</b>									
<b>Datum der Vorbereitung:</b>									
	Ausprägung								
	schwach						stark		
	80	85	90	95	100	105	110	115	120
• Fachwissen/Professionalität									
• Umgang mit anvertrauten Personen/Klienten u. deren Angehörige									
• Kommunikation mit MitarbeiterInnen									
• Kommunikation mit KlientInnen									
• Urteilsvermögen bei Beratung und Therapie									
• Kreativität									
• Commitment/Loyalität									
• Wirtschaftliches Denken									
• Teamfähigkeit									

Das **Fachwissen** umfasst die für das Aufgabenprofil der Stelle erforderlichen theoretischen und praktischen Kenntnisse.

**Professionalität** zeigt sich in der zielgerechten/kundenorientierten (externe/interne KundInnen) Umsetzung des Wissens.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Im Hinblick auf das geforderte Aufgabenprofil fehlen noch einige wichtige Kenntnisse und Fähigkeiten. Das fehlende Fachwissen erfordert intensivere Unterstützung und Kontrolle.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Einige Kenntnisse und Fähigkeiten entsprechen im Hinblick auf das geforderte Aufgabenprofil noch nicht ganz oder nicht mehr dem aktuellen Stand. Oder: Sie können nicht ausreichend umgesetzt werden.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Die/Der StelleninhaberIn erfüllt mit den Kenntnissen und Fähigkeiten das geforderte Aufgabenprofil, setzt sie laufend um und ist bemüht selbst auf dem Laufenden zu bleiben.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Das geforderte Aufgabenprofil wird sicher beherrscht und die Zukunftstendenzen können eingeschätzt werden; aus eigenem Antrieb wird das Wissen aktualisiert und umgesetzt.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Besitzt über das geforderte Aufgabengebiet hinausreichende nutzbringende Kenntnisse. Als „ExpertIn“ allgemein geschätzt; kann auch für Aktivitäten, die über das Aufgabenprofil hinausgehen, eingesetzt werden.

**Der Umgang mit anvertrauten Personen/KlientInnen und deren Angehörigen**  
erfordert Takt, Respekt, Geduld und Einfühlungsvermögen - gepaart mit  
Durchsetzungsvermögen

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Es fehlt im Umgang mit anvertrauten Personen/KlientInnen vielfach an gebotenen Takt und Respekt. Die Fähigkeit sich in Personen einzufühlen ist schwach ausgeprägt. Dieses Verhalten gibt immer wieder Anlass zu Beschwerden/Reklamationen.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Gute Umgangsformen sind grundsätzlich gegeben, wirkt jedoch öfters launisch und gelegentlich unbeherrscht.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Das Verhalten im Umgang mit anvertrauten Personen/KlientInnen ist korrekt und gibt kaum Anlass zur Klage.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Der Umgang mit anvertrauten Personen/KlientInnen ist durchwegs korrekt, geduldig, takt- und respektvoll, auch in schwierigen Situationen.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Das Einfühlungsvermögen in anvertraute Personen/KlientInnen ist hervorragend ausgeprägt, sie werden als PartnerInnen gesehen. Auf Eigenheiten wird eingegangen, gewinnt rasch Vertrauen und kann sich überzeugend durchsetzen. Genießt hohe Akzeptanz und wird respektiert.

**Kommunikation** basiert auf dem Senden und Empfangen von Mitteilungen. Das Kommunikationsverhalten zeigt sich daher in der Fähigkeit, sich wirksam mitzuteilen und die Informationen anderer in ihren wesentlichen Inhalten und Signalen aufzunehmen und der Situation angemessen zu handeln.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Nur mühevoll gelingt es die eigenen Anliegen oder Mitteilungen verständlich zu machen. Der Grund hierfür liegt in der Wortkargheit oder Weitschweifigkeit der Ausdrucksweise. Aktives Zuhören ist schwach ausgeprägt. Fehlleistungen lassen sich oft auf diese Umstände zurückführen.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Die „ja-aber-Reaktionen“ wirken sich gesprächsblockierend aus. In Diskussionen sind die Gesprächsbeiträge polarisierend, kaum integrierend. Auf Einwendungen und Gegenvorschläge wird empfindlich reagiert. Es ist nur wenig Kritikfähigkeit erkennbar.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Bringt sich in Diskussionen gut ein. Macht sich taktvoll und gezielt verständlich, hört anderen gut zu und geht auf sie ein.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Kann durch fundierte und prägnante Beiträge andere überzeugen. Vermag komplexe Sachverhalte gut zusammenzufassen und andere wie auch sich selbst zum Handeln führen.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Kann durch fundierte und prägnante Beiträge andere überzeugen. Vermag auch in schwierigen Situationen konstruktiv einzugreifen. Auf Grund der eigenen Persönlichkeit fällt oft die Moderatorenrolle zu.

**Kommunikation** mit den KlientInnen erfordert die Kenntnis wissenschaftlich beschriebener Methoden der Gesprächsführung sowie das für die Umsetzung erforderliche Einfühlungsvermögen.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Es fehlen wichtige Kenntnisse in Bezug auf eine professionelle Gesprächsführung, weshalb Beratungen nicht selten unbefriedigend verlaufen.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Die wichtigsten Methoden der Gesprächsführung sind bekannt, es gibt aber Schwierigkeiten in der praktischen Anwendung.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Die wichtigsten Methoden der Gesprächsführung sind bekannt. Die Anwendung derselben ist in der Regel auch gegeben.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Umfassende Kenntnisse der Methoden der Gesprächsführung sind vorhanden. Diese werden situationsbezogen auch angewendet.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Je nach Erfordernis können unterschiedliche Formen der Gesprächsführung in der praktischen Arbeit angewendet werden. Ein konstruktiver Gesprächsverlauf kann auch in schwierigen Situationen aufrecht erhalten werden.

**Urteilsvermögen** meint, den notwendigen Informationsstand richtig abzuschätzen und darauf aufbauend für KlientInnen förderliche Prozesse zu initiieren.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Kein Bemühen, sich eine eigene Meinung über eine günstige Gestaltung des Beratungsprozesses zu bilden.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Überwiegend schematische Arbeitsweise. Individuelle Faktoren der KlientInnen werden zu wenig einbezogen.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	In die Beurteilung werden fachliche/theoretische Kriterien einbezogen. Individuelle Gegebenheiten der KlientInnen werden auch berücksichtigt.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Es wird auf der Basis aktueller fachlicher Forschung gearbeitet. Alle wichtigen persönlichen Aspekte der KlientInnen werden berücksichtigt.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Es wird von einem breiten und fundierten fachlichen Wissen ausgegangen, alle wichtigen persönlichen Aspekte der KlientInnen werden in die Beurteilung einbezogen. Der Arbeitsprozess wird laufend evaluiert.

**Kreativität** beschreibt die Fähigkeit, losgelöst von der Ist-Situation neue Denkansätze und Lösungen zu entwickeln.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Von sich aus werden keinerlei Vorschläge gemacht.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Überlegungen zu Neuerungen werden nur dann gemacht, wenn mit der derzeitigen Arbeitsweise der Misserfolg programmiert ist. Kontinuität besitzt hohe Priorität.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Im eigenen Aufgabenbereich werden immer wieder gute und brauchbare Vorschläge entwickelt.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Gut erkennbar ist das laufende Bemühen, kritisch zu hinterfragen und ausgereifte Vorschläge zu entwickeln. Dabei betreffen die Vorschläge auch an den eigenen Arbeitsbereich angrenzende Aufgabengebiete.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Unkonventionelle Ideen und durchdachte Vorschläge werden als wertvolle Hilfe bei Problemlösungen eingebracht. Dabei liegen die Ideen und Vorschläge auch außerhalb des eigenen Arbeitsbereiches.

**Commitment/Loyalität** zeigt sich in der Bereitschaft, Verantwortung für den eigenen Arbeitsbereich und die Landesverwaltung zu übernehmen, sowie die Interessen der Landesverwaltung mit persönlicher Überzeugung zu vertreten.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Die Arbeit ist Mittel zum Zweck. Es wird wenig Interesse am eigenen Arbeitsgebiet bzw. an der Landesverwaltung selbst gezeigt.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Die Arbeit hat in der Prioritätenskala einen geringen Stellenwert. Ein über das eigene Arbeitsgebiet hinausgehendes Interesse ist nicht vorhanden.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Die Verantwortung für das eigene Aufgabengebiet wird übernommen und die Interessen des Arbeitsbereiches werden in der Organisation vertreten.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Die/Der StelleninhaberIn steht hinter der Landesverwaltung und ihrer/seiner Dienstleistung und vertritt die Interessen der Landesverwaltung mit Überzeugung.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Die Interessen der Landesverwaltung werden mit persönlichem Engagement und Initiative vertreten. Auch in schwierigen Situationen wird durch die persönliche Einstellung und fundierte Argumente überzeugt.



**Wirtschaftliches Denken** stellt in allen Entscheidungen eine Kosten-/Nutzenrelation her. Das Suchen und Realisieren von Optimierungspotentialen und die Orientierung am wirtschaftlichen Nutzen hat Priorität.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Es wird kein Interesse gezeigt sich mit Optimierungen im eigenen Arbeitsbereich auseinander zusetzen.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Überlegungen im eigenen Bereich Kosten zu sparen oder Arbeitsabläufe zu verbessern werden nur selten angestellt. Sie bedürfen der Anordnung und Unterstützung von Vorgesetzten.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Die Beachtung der Kosten- / Nutzenrelation ist gewohnte Denkweise. Rationalisierungsmöglichkeiten im eigenen Arbeitsbereich werden regelmäßig gesucht.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Die Optimierung von Arbeitsabläufen ist ein zentrales Anliegen. Dabei werden die ausgearbeiteten Vorschläge mit den Interessen anderer Bereiche abgestimmt.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Optimierungspotentiale aufzuspüren gehört genau so zu den laufenden Bemühungen, wie die Ausarbeitung brauchbarer Rationalisierungsvorschläge, die mit den Interessen anderer Bereiche abgestimmt werden. Bei der Realisierung werden Widerstände im eigenen Wirkungsbereich mit viel Geschick und Durchsetzungsvermögen bearbeitet.

**Teamfähigkeit** ist, die Prozesse in einer Gruppe ergebnisorientiert mitgestalten zu können. Maßgeblich sind Eigenschaften wie zuhören können, objektiv Meinungen zu reflektieren sowie zu respektieren und sich in Strukturen einzuordnen.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Wirkt sehr verschlossen, wird von den Teammitgliedern als EinzelgängerIn betrachtet oder hat ein ausgeprägtes Bedürfnis sich in den Mittelpunkt zu stellen und eigene Interessen gegen die Gruppe durchzusetzen.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	In der Gruppe zurückhaltend; Beiträge für die Gruppe werden nur geleistet, wenn eine Aufforderung erfolgt. <b>Oder:</b> Wenn es den eigenen Interessen nützt.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Die Einfügung in die Gruppe ist gut, arbeitet aktiv mit und wird von der Gruppe akzeptiert.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Die Wirkung in der Gruppe ist positiv und konstruktiv, unterstützt Teammitglieder ohne Aufforderung und hat für ihre Interessen und Bedürfnisse ein offenes Ohr.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Die Integration in die Gruppen erfolgt außerordentlich schnell. Besitzt hohe Akzeptanz bei Teammitgliedern. Die Beiträge zur Erreichung der Gruppenziele sind hoch.

## Verhaltensportfolio für die Modellfunktion Ärztliche Experten

<b>Bereich:</b>	<b>Periode:</b>								
<b>Stellenbezeichnung:</b>									
<b>MitarbeiterIn:</b>									
<b>Datum des Beurteilungsgesprächs:</b>									
<b>Datum der Vorbereitung:</b>									
	<b>Ausprägung</b>								
	<b>schwach</b>							<b>stark</b>	
	<b>80</b>	<b>85</b>	<b>90</b>	<b>95</b>	<b>100</b>	<b>105</b>	<b>110</b>	<b>115</b>	<b>120</b>
• Fachwissen/Professionalität									
• Kommunikation mit MitarbeiterInnen									
• Kundenorientierung									
• Urteilsvermögen									
• Kreativität									
• Commitment/Loyalität									
• Wirtschaftliches Denken									
• Teamfähigkeit									

Das **Fachwissen** umfasst die für das Aufgabenprofil der Stelle erforderlichen theoretischen und praktischen Kenntnisse.

**Professionalität** zeigt sich in der zielgerechten/kundenorientierten (externe/interne KundInnen) Umsetzung des Wissens.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Im Hinblick auf das geforderte Aufgabenprofil fehlen noch einige wichtige Kenntnisse und Fähigkeiten. Das fehlende Fachwissen erfordert intensivere Unterstützung und Kontrolle.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Einige Kenntnisse und Fähigkeiten entsprechen im Hinblick auf das geforderte Aufgabenprofil noch nicht ganz oder nicht mehr dem aktuellen Stand. Oder: Sie können nicht ausreichend umgesetzt werden.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Die/Der StelleninhaberIn erfüllt mit den Kenntnissen und Fähigkeiten das geforderte Aufgabenprofil, setzt sie laufend um und ist bemüht selbst auf dem Laufenden zu bleiben.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Das geforderte Aufgabenprofil wird sicher beherrscht und die Zukunftstendenzen können eingeschätzt werden; aus eigenem Antrieb wird das Wissen aktualisiert und umgesetzt.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Besitzt über das geforderte Aufgabengebiet hinausreichende nutzbringende Kenntnisse. Als „ExpertIn“ allgemein geschätzt; kann auch für Aktivitäten, die über das Aufgabenprofil hinausgehen, eingesetzt werden.

**Kommunikation** basiert auf dem Senden und Empfangen von Mitteilungen. Das Kommunikationsverhalten zeigt sich daher in der Fähigkeit, sich wirksam mitzuteilen und die Informationen anderer in ihren wesentlichen Inhalten und Signalen aufzunehmen und der Situation angemessen zu handeln.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Nur mühevoll gelingt es die eigenen Anliegen oder Mitteilungen verständlich zu machen. Der Grund hierfür liegt in der Wortkargheit oder Weitschweifigkeit der Ausdrucksweise. Aktives zuhören ist schwach ausgeprägt. Fehlleistungen lassen sich oft auf diese Umstände zurückführen.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Die „ja-aber-Reaktionen“ wirken sich gesprächsblockierend aus. In Diskussionen sind die Gesprächsbeiträge polarisierend, kaum integrierend. Auf Einwendungen und Gegenvorschläge wird empfindlich reagiert. Es ist nur wenig Kritikfähigkeit erkennbar.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Bringt sich in Diskussionen gut ein. Macht sich taktvoll und gezielt verständlich, hört anderen gut zu und geht auf sie ein.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Kann durch fundierte und prägnante Beiträge andere überzeugen. Vermag komplexe Sachverhalte gut zusammenzufassen und andere wie auch sich selbst zum Handeln führen.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Kann durch fundierte und prägnante Beiträge andere überzeugen. Vermag auch in schwierigen Situationen konstruktiv einzugreifen. Auf Grund der eigenen Persönlichkeit fällt oft die Moderatorenrolle zu.

**Kundenorientierung** zeigt sich in der Bereitschaft, auf KundInnen und ihre Bedürfnisse einzugehen, sie mit Tipps zu unterstützen und die Lösung optimal – mit Rücksicht auf Kundeninteressen und öffentliche Interessen zu realisieren.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Die Aufgabenerledigung erfolgt in Zusammenarbeit mit den KundInnen. Sieht sich als Auftrags erfüllerIn und „macht den Job“, ohne großes Engagement. Der Arbeitsablauf wird mit wenig Rücksichtnahme auf Kundenbedürfnisse durchgezogen.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	In der Zusammenarbeit mit den KundInnen wird auf deren Wünsche nur eingegangen, wenn eine Aufforderung dazu erfolgt (passives Verhalten). Von sich aus werden kaum Vorschläge, Empfehlungen zur Lösung und zum Ablauf unterbreitet.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Kundenbedürfnisse werden erspürt, es wird flexibel darauf eingegangen und sie werden – falls erforderlich – an zuständige Stellen weitergeleitet; behält dabei auch öffentliche Interessen im Auge.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Der Blick für Probleme der KundInnen ist gegeben, Vorschläge zur Problemlösung und zum Ablauf werden gemacht. Die Kunden werden „geführt“ und man präsentiert sich als AnsprechpartnerIn.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Kundenbedürfnisse werden erfasst und optimal abgestimmt auf die Kunden und die öffentlichen Interessen gelöst. Bei Bedarf wird durch Nachfragen sichergestellt, dass das Kundenproblem gelöst wurde.

**Urteilsvermögen** meint, den notwendigen Informationsstand richtig abzuschätzen und auf Basis dieses Informationsstandes eine fundierte Meinung zu bilden.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Es wird kein Interesse gezeigt bzw. ist keine Fähigkeit vorhanden, sich eine eigene Meinung zu Sachverhalten zu bilden.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Orientierung an der Mehrheit oder an der vorgesetzten Stelle. Das „Risiko“ einer eigenen Meinung wird nicht eingegangen.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Sachverhalte werden geprüft und Schlüsse gezogen. In der Regel werden konkrete Vorschläge unterbreitet.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Klare Positionen werden bezogen, zeichnet sich durch eindeutige und fundierte Stellungnahmen aus. Die vorgeschlagenen Lösungen sind praxis- und umsetzungsorientiert.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Zeichnet sich durch weit überdurchschnittliche Fähigkeiten aus, Probleme zu analysieren, Informationen zu beschaffen und fundierte Meinungen zu bilden. Effiziente, in die Praxis umsetzbare Lösungen werden bevorzugt.

**Kreativität** beschreibt die Fähigkeit, losgelöst von der Ist-Situation neue Denkansätze und Lösungen zu entwickeln.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Von sich aus werden keinerlei Vorschläge gemacht.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Überlegungen zu Neuerungen werden nur dann gemacht, wenn mit der derzeitigen Arbeitsweise der Misserfolg programmiert ist. Kontinuität besitzt hohe Priorität.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Im eigenen Aufgabenbereich werden immer wieder gute und brauchbare Vorschläge entwickelt.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Gut erkennbar ist das laufende Bemühen, kritisch zu hinterfragen und ausgereifte Vorschläge zu entwickeln. Dabei betreffen die Vorschläge auch an den eigenen Arbeitsbereich angrenzende Aufgabengebiete.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Unkonventionelle Ideen und durchdachte Vorschläge werden als wertvolle Hilfe bei Problemlösungen eingebracht. Dabei liegen die Ideen und Vorschläge auch außerhalb des eigenen Arbeitsbereiches.



**Commitment/Loyalität** zeigt sich in der Bereitschaft, Verantwortung für den eigenen Arbeitsbereich und die Landesverwaltung zu übernehmen, sowie die Interessen der Landesverwaltung mit persönlicher Überzeugung zu vertreten.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Die Arbeit ist Mittel zum Zweck. Es wird wenig Interesse am eigenen Arbeitsgebiet bzw. an der Landesverwaltung selbst gezeigt.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Die Arbeit hat in der Prioritätenskala einen geringen Stellenwert. Ein über das eigene Arbeitsgebiet hinausgehendes Interesse ist nicht vorhanden.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Die Verantwortung für das eigene Aufgabengebiet wird übernommen und die Interessen des Arbeitsbereiches werden in der Organisation vertreten.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Die/Der StelleninhaberIn steht hinter der Landesverwaltung und ihrer/seiner Dienstleistung und vertritt die Interessen der Landesverwaltung mit Überzeugung.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Die Interessen der Landesverwaltung werden mit persönlichem Engagement und Initiative vertreten. Auch in schwierigen Situationen wird durch die persönliche Einstellung und fundierte Argumente überzeugt.

**Wirtschaftliches Denken** stellt in allen Entscheidungen eine Kosten-/Nutzenrelation her. Das Suchen und Realisieren von Optimierungspotentialen und die Orientierung am wirtschaftlichen Nutzen hat Priorität.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Es wird kein Interesse gezeigt sich mit Optimierungen im eigenen Arbeitsbereich auseinander zusetzen.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	Überlegungen im eigenen Bereich Kosten zu sparen oder Arbeitsabläufe zu verbessern werden nur selten angestellt. Sie bedürfen der Anordnung und Unterstützung von Vorgesetzten.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Die Beachtung der Kosten-/Nutzenrelation ist gewohnte Denkweise. Rationalisierungsmöglichkeiten im eigenen Arbeitsbereich werden regelmäßig gesucht.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Die Optimierung von Arbeitsabläufen ist ein zentrales Anliegen. Dabei werden die ausgearbeiteten Vorschläge mit den Interessen anderer Bereiche abgestimmt.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Optimierungspotentiale aufzuspüren gehört genau so zu den laufenden Bemühungen, wie die Ausarbeitung brauchbarer Rationalisierungsvorschläge, die mit den Interessen anderer Bereiche abgestimmt werden. Bei der Realisierung werden Widerstände im eigenen Wirkungsbereich mit viel Geschick und Durchsetzungsvermögen bearbeitet.

**Teamfähigkeit** ist, die Prozesse in einer Gruppe ergebnisorientiert mitgestalten zu können. Maßgeblich sind Eigenschaften wie zuhören können, objektiv Meinungen zu reflektieren sowie zu respektieren und sich in Strukturen einzuordnen.

<b>Ausprägung</b>	<b>80</b>	Wirkt sehr verschlossen, wird von den Teammitgliedern als EinzelgängerIn betrachtet oder hat ein ausgeprägtes Bedürfnis sich in den Mittelpunkt zu stellen und eigene Interessen gegen die Gruppe durchzusetzen.
	85	Zwischenbewertung
	<b>90</b>	In der Gruppe zurückhaltend; Beiträge für die Gruppe werden nur geleistet, wenn eine Aufforderung erfolgt. <b>Oder:</b> Wenn es den eigenen Interessen nützt.
	95	Zwischenbewertung
	<b>100</b>	Die Einfügung in die Gruppe ist gut, arbeitet aktiv mit und wird von der Gruppe akzeptiert.
	105	Zwischenbewertung
	<b>110</b>	Die Wirkung in der Gruppe ist positiv und konstruktiv, unterstützt Teammitglieder ohne Aufforderung und hat für ihre Interessen und Bedürfnisse ein offenes Ohr.
	115	Zwischenbewertung
	<b>120</b>	Die Integration in die Gruppen erfolgt außerordentlich schnell. Besitzt hohe Akzeptanz bei Teammitgliedern. Die Beiträge zur Erreichung der Gruppenziele sind hoch.

<b>Erscheinungsort Innsbruck</b> <b>Verlagspostamt 6020 Innsbruck</b>	<b>Österreichische Post AG</b> <b>Info.Mail Entgelt bezahlt</b>
--	--

**DVR 0059463**

**Herausgeber: Amt der Tiroler Landesregierung**  
6010 Innsbruck

Das Landesgesetzblatt erscheint nach Bedarf,  
die Bezugsgebühr beträgt € 60,- jährlich.

Verwaltung und Vertrieb:  
Landeskanzleidirektion, Neues Landhaus, Zi. A 039.

Druck: Eigendruck