

# Anlage 1: Auswertung der Onlinebefragung

Daniela Rupp

Auswirkungen der persönlichen Anrede 1 ()  
Erfasste Fragebögen = 700



## Auswertungsteil der geschlossenen Fragen

### 1. Vorwort

Diese Umfrage nimmt 3 bis 5 Minuten Ihrer Zeit in Anspruch. Ich bitte Sie, die Fragen stets ehrlich zu beantworten. Selbstverständlich erfolgt die Umfrage anonym, sodass keine Rückschlüsse auf Ihre Person gezogen werden können. An dieser Stelle wünsche ich Ihnen viel Spaß bei der Beantwortung der folgenden Fragen!

### 2. Angaben zur Ihrer Person

2<sub>1</sub>) Wie alt sind Sie?



2<sub>2</sub>) Sind Sie angestellt oder verbeamtet?



### 3. Fragen zur Anrede

3<sub>1</sub>) Siezen oder Duzen Sie Ihren Vorgesetzten, welcher Ihre Beurteilung erstellt?



3<sub>2</sub>) Würden Sie Ihren Vorgesetzten (der, welcher Ihre Beurteilung schreibt) lieber Siezen?



3<sub>3</sub>) Würden Sie Ihren Vorgesetzten (der, welcher Ihre Beurteilung schreibt) lieber Duzen?



3<sub>4</sub>) Gab es Situationen, in denen Sie froh waren, dass Sie Ihren Vorgesetzten (der, welcher Ihre Beurteilung schreibt) siezen?



3<sub>5</sub>) Gab es Situationen, in denen Sie froh waren, dass Sie Ihren Vorgesetzten (der, welcher Ihre Beurteilung schreibt) duzen?



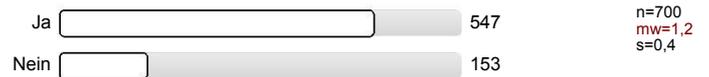
3<sub>6</sub>) Ist Ihnen grundsätzlich das Siezen oder Duzen lieber?



3<sub>7</sub>) Irritiert es Sie, wenn Sie Ihren Vorgesetzten (der, welcher Ihre Beurteilung schreibt) siezen, während Ihre Kollegen/innen diesen duzen?

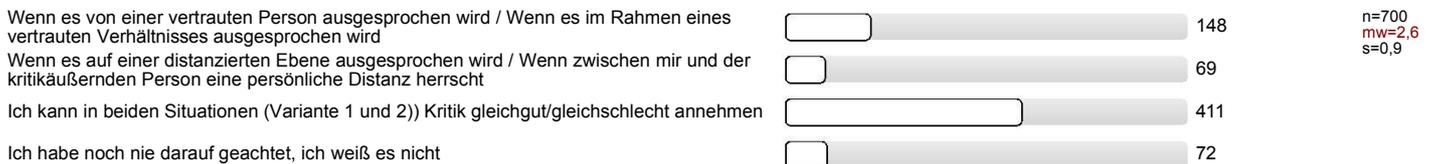


3<sub>8</sub>) Herrscht bei Ihnen im Team eine Duzkultur?



#### 4. Fragen zum Umgang mit Kritik

4<sub>1</sub>) Unter welchen Umständen fällt es Ihnen leichter Kritik anzunehmen?



4<sub>2</sub>) Empfinden Sie Kritik oft als persönlichen Angriff?



4<sub>3</sub>) Macht es für Sie einen Unterschied, ob ein Kollege oder Ihr Vorgesetzter (der, welcher Ihre Beurteilung schreibt) Sie kritisiert?



#### 5. Ihre persönliche Einschätzung ist nun gefragt

5<sub>1</sub>) Haben Sie das Gefühl, dass Sie ausschließlich nach dem Leistungsprinzip beurteilt werden?



5<sub>2</sub>) Denken Sie, dass die persönliche Anrede (Du/Sie) Auswirkungen auf Ihre Beurteilung hat?



5<sub>3</sub>) Denken Sie, dass die persönliche Anrede (Du/Sie) Auswirkungen auf Ihren Umgang mit Kritik hat?



5<sub>4</sub>) Haben Sie das Gefühl, dass durch das Duzen eine gewisse Nähe/Vertrautheit hergestellt werden kann?

Ja  613  
Nein  87

n=700  
mw=1,1  
s=0,3

5<sub>5</sub>) Haben Sie das Gefühl, dass durch das Siezen eine soziale Distanz hergestellt werden kann?

Ja  540  
Nein  160

n=700  
mw=1,2  
s=0,4

5<sub>6</sub>) Denken Sie, dass man auch trotz dessen, dass man seinen Vorgesetzten (der, welcher Ihre Beurteilung schreibt) duzt, mit diesem auf einer professionellen Ebene bleiben kann?

Ja  642  
Nein  58

n=700  
mw=1,1  
s=0,3

5<sub>7</sub>) Haben Sie das Gefühl, dass Ihr Vorgesetzter (der, welcher Ihre Beurteilung schreibt) das „Siezen“ bewusst als strategisches sprachliches Mittel für Höflichkeit benutzt? (Bsp.: Ihr Vorgesetzter sagt etwas, das als unangebracht/unhöflich angesehen ist, möchte dies durch das Siezen allerdings überspielen)

Ja  92  
Nein  244

n=336  
mw=1,7  
s=0,4

## 6. Eine letzte Frage zum Abschluss

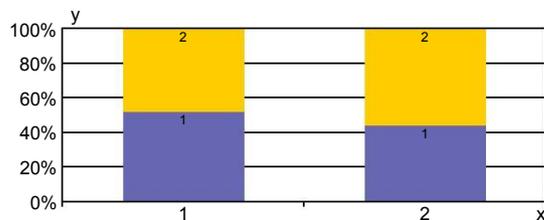
6<sub>1</sub>) Hätte es Sie irritiert, wenn man Sie im Rahmen der Umfrage mit „Du“ angesprochen hätte?

Ja  332  
Nein  368

n=700  
mw=1,5  
s=0,5

Ich bedanke mich an dieser Stelle vielmals für Ihre Teilnahme!

y		1	2	
x				
1		173	158	331
2		163	206	369
		336	364	700



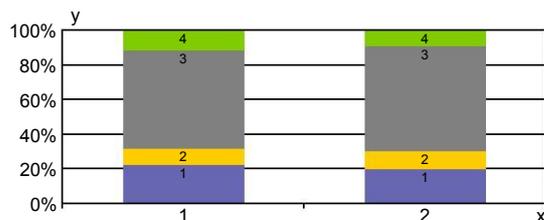
x: Sind Sie angestellt oder verbeamtet?

- 1: Angestellte/r
- 2: Beamter/-in

y: Siezen oder Duzen Sie Ihren Vorgesetzten, welcher Ihre Beurteilung erstellt?

- 1: Siezen
- 2: Duzen

y		1	2	3	4	
x						
1		74	31	188	38	331
2		74	38	223	34	369
		148	69	411	72	700



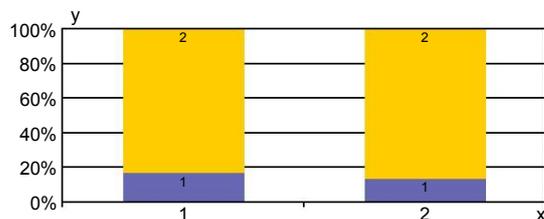
x: Sind Sie angestellt oder verbeamtet?

- 1: Angestellte/r
- 2: Beamter/-in

y: Unter welchen Umständen fällt es Ihnen leichter Kritik anzunehmen?

- 1: Wenn es von einer vertrauten Person ausgesprochen wird / Wenn es im Rahmen
- 2: Wenn es auf einer distanzierten Ebene ausgesprochen wird / Wenn zwischen mir
- 3: Ich kann in beiden Situationen (Variante 1 und 2)) Kritik gleichgut/gleichschlecht
- 4: Ich habe noch nie darauf geachtet, ich weiß es nicht

y		1	2	
x				
1		56	275	331
2		51	318	369
		107	593	700



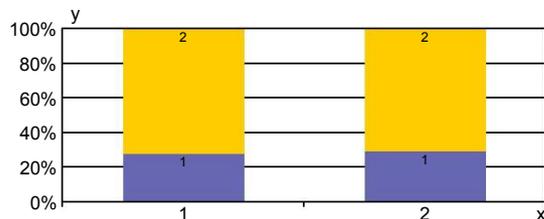
x: Sind Sie angestellt oder verbeamtet?

- 1: Angestellte/r
- 2: Beamter/-in

y: Denken Sie, dass die persönliche Anrede (Du/Sie) Auswirkungen auf Ihre Beurteilung hat?

- 1: Ja
- 2: Nein

y		1	2	
x				
1		93	238	331
2		108	261	369
		201	499	700



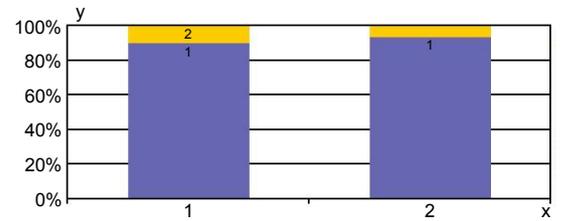
x: Sind Sie angestellt oder verbeamtet?

- 1: Angestellte/r
- 2: Beamter/-in

y: Denken Sie, dass die persönliche Anrede (Du/Sie) Auswirkungen auf Ihren Umgang mit Kritik hat?

- 1: Ja
- 2: Nein

y		1	2	
x				
1		297	34	331
2		345	24	369
		642	58	700



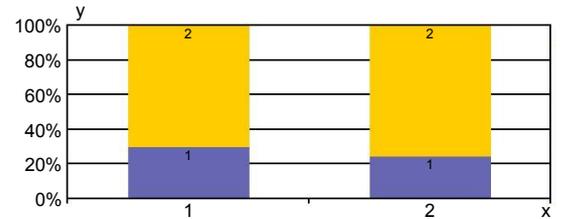
x: Sind Sie angestellt oder verbeamtet?

1: Angestellte/r  
2: Beamter/-in

y: Denken Sie, dass man auch trotz dessen, dass man seinen Vorgesetzten (der, welcher Ihre Beurteilung

1: Ja  
2: Nein

y		1	2	
x				
1		52	121	173
2		40	123	163
		92	244	336



x: Sind Sie angestellt oder verbeamtet?

1: Angestellte/r  
2: Beamter/-in

y: Haben Sie das Gefühl, dass Ihr Vorgesetzter (der, welcher Ihre Beurteilung schreibt) das „Siezen“ bewusst

1: Ja  
2: Nein

**Daniela Rupp**

Präferenz: Duzen ()  
Erfasste Fragebögen = 215



## Auswertungsteil der geschlossenen Fragen

### 1. Vorwort

Diese Umfrage nimmt 3 bis 5 Minuten Ihrer Zeit in Anspruch. Ich bitte Sie, die Fragen stets ehrlich zu beantworten. Selbstverständlich erfolgt die Umfrage anonym, sodass keine Rückschlüsse auf Ihre Person gezogen werden können. An dieser Stelle wünsche ich Ihnen viel Spaß bei der Beantwortung der folgenden Fragen!

### 2. Angaben zur Ihrer Person

2<sub>1</sub>) Wie alt sind Sie?



2<sub>2</sub>) Sind Sie angestellt oder verbeamtet?



### 3. Fragen zur Anrede

3<sub>1</sub>) Siezen oder Duzen Sie Ihren Vorgesetzten, welcher Ihre Beurteilung erstellt?



3<sub>2</sub>) Würden Sie Ihren Vorgesetzten (der, welcher Ihre Beurteilung schreibt) lieber Siezen?



3<sub>3</sub>) Würden Sie Ihren Vorgesetzten (der, welcher Ihre Beurteilung schreibt) lieber Duzen?



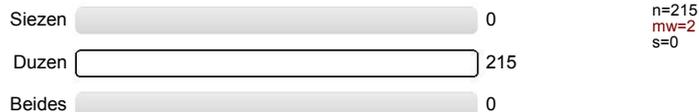
3<sub>4</sub>) Gab es Situationen, in denen Sie froh waren, dass Sie Ihren Vorgesetzten (der, welcher Ihre Beurteilung schreibt) siezen?



3<sub>5</sub>) Gab es Situationen, in denen Sie froh waren, dass Sie Ihren Vorgesetzten (der, welcher Ihre Beurteilung schreibt) duzen?



3<sub>6</sub>) Ist Ihnen grundsätzlich das Siezen oder Duzen lieber?



3<sub>7</sub>) Irritiert es Sie, wenn Sie Ihren Vorgesetzten (der, welcher Ihre Beurteilung schreibt) siezen, während Ihre Kollegen/innen diesen duzen?

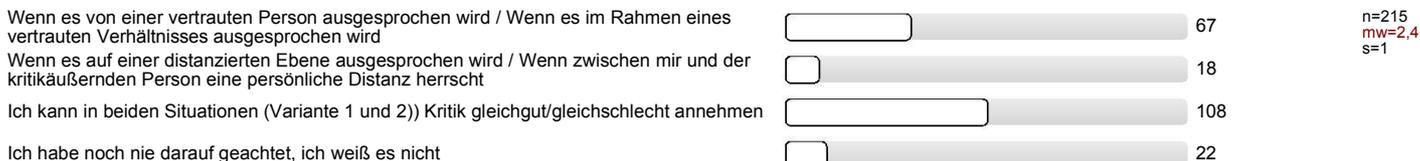


3<sub>8</sub>) Herrscht bei Ihnen im Team eine Duzkultur?



#### 4. Fragen zum Umgang mit Kritik

4<sub>1</sub>) Unter welchen Umständen fällt es Ihnen leichter Kritik anzunehmen?



4<sub>2</sub>) Empfinden Sie Kritik oft als persönlichen Angriff?



4<sub>3</sub>) Macht es für Sie einen Unterschied, ob ein Kollege oder Ihr Vorgesetzter (der, welcher Ihre Beurteilung schreibt) Sie kritisiert?



#### 5. Ihre persönliche Einschätzung ist nun gefragt

5<sub>1</sub>) Haben Sie das Gefühl, dass Sie ausschließlich nach dem Leistungsprinzip beurteilt werden?



5<sub>2</sub>) Denken Sie, dass die persönliche Anrede (Du/Sie) Auswirkungen auf Ihre Beurteilung hat?



5<sub>3</sub>) Denken Sie, dass die persönliche Anrede (Du/Sie) Auswirkungen auf Ihren Umgang mit Kritik hat?

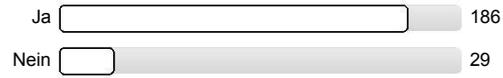


5<sub>4</sub>) Haben Sie das Gefühl, dass durch das Duzen eine gewisse Nähe/Vertrautheit hergestellt werden kann?



n=215  
mw=1  
s=0,2

5<sub>5</sub>) Haben Sie das Gefühl, dass durch das Siezen eine soziale Distanz hergestellt werden kann?



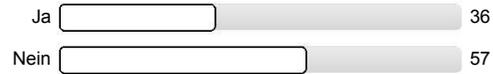
n=215  
mw=1,1  
s=0,3

5<sub>6</sub>) Denken Sie, dass man auch trotz dessen, dass man seinen Vorgesetzten (der, welcher Ihre Beurteilung schreibt) duzt, mit diesem auf einer professionellen Ebene bleiben kann?



n=215  
mw=1  
s=0,2

5<sub>7</sub>) Haben Sie das Gefühl, dass Ihr Vorgesetzter (der, welcher Ihre Beurteilung schreibt) das „Siezen“ bewusst als strategisches sprachliches Mittel für Höflichkeit benutzt? (Bsp.: Ihr Vorgesetzter sagt etwas, das als unangebracht/unhöflich angesehen ist, möchte dies durch das Siezen allerdings überspielen)



n=93  
mw=1,6  
s=0,5

## 6. Eine letzte Frage zum Abschluss

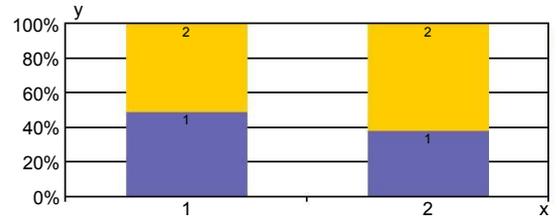
6<sub>1</sub>) Hätte es Sie irritiert, wenn man Sie im Rahmen der Umfrage mit „Du“ angesprochen hätte?



n=215  
mw=1,7  
s=0,5

Ich bedanke mich an dieser Stelle vielmals für Ihre Teilnahme!

y		1	2	
x				
1		49	51	100
2		44	71	115
		93	122	215



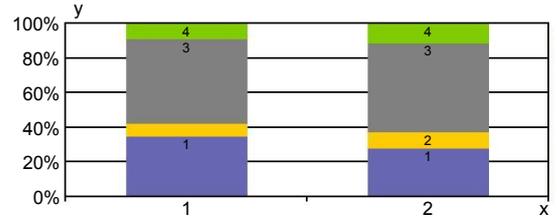
x: Sind Sie angestellt oder verbeamtet?

- 1: Angestellte/r
- 2: Beamter/-in

y: Siezen oder Duzen Sie Ihren Vorgesetzten, welcher Ihre Beurteilung erstellt?

- 1: Siezen
- 2: Duzen

y		1	2	3	4	
x						
1		35	7	49	9	100
2		32	11	59	13	115
		67	18	108	22	215



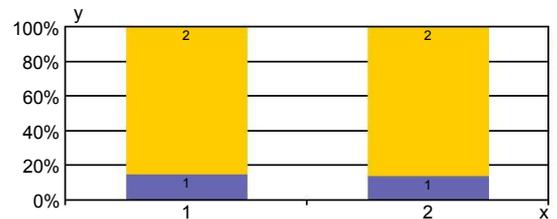
x: Sind Sie angestellt oder verbeamtet?

- 1: Angestellte/r
- 2: Beamter/-in

y: Unter welchen Umständen fällt es Ihnen leichter Kritik anzunehmen?

- 1: Wenn es von einer vertrauten Person ausgesprochen wird / Wenn es im Rahmen
- 2: Wenn es auf einer distanzierten Ebene ausgesprochen wird / Wenn zwischen mir
- 3: Ich kann in beiden Situationen (Variante 1 und 2)) Kritik gleichgut/gleichschlecht
- 4: Ich habe noch nie darauf geachtet, ich weiß es nicht

y		1	2	
x				
1		15	85	100
2		16	99	115
		31	184	215



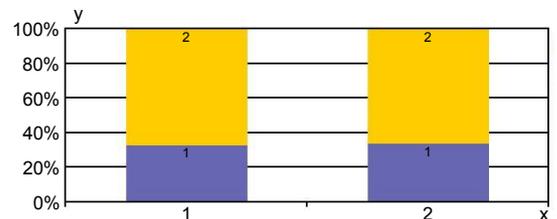
x: Sind Sie angestellt oder verbeamtet?

- 1: Angestellte/r
- 2: Beamter/-in

y: Denken Sie, dass die persönliche Anrede (Du/Sie) Auswirkungen auf Ihre Beurteilung hat?

- 1: Ja
- 2: Nein

y		1	2	
x				
1		33	67	100
2		39	76	115
		72	143	215



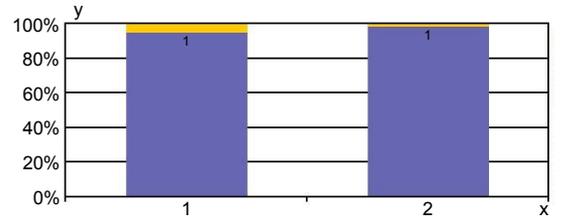
x: Sind Sie angestellt oder verbeamtet?

- 1: Angestellte/r
- 2: Beamter/-in

y: Denken Sie, dass die persönliche Anrede (Du/Sie) Auswirkungen auf Ihren Umgang mit Kritik hat?

- 1: Ja
- 2: Nein

y		1	2	
x				
1		95	5	100
2		113	2	115
		208	7	215



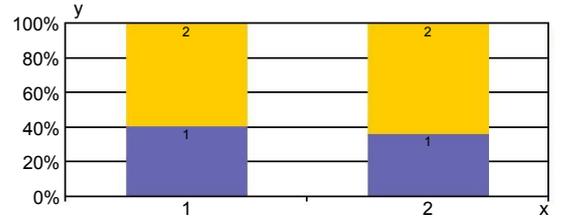
x: Sind Sie angestellt oder verbeamtet?

1: Angestellte/r  
2: Beamter/-in

y: Denken Sie, dass man auch trotz dessen, dass man seinen Vorgesetzten (der, welcher Ihre Beurteilung

1: Ja  
2: Nein

y		1	2	
x				
1		20	29	49
2		16	28	44
		36	57	93



x: Sind Sie angestellt oder verbeamtet?

1: Angestellte/r  
2: Beamter/-in

y: Haben Sie das Gefühl, dass Ihr Vorgesetzter (der, welcher Ihre Beurteilung schreibt) das „Siezen“ bewusst

1: Ja  
2: Nein

Daniela Rupp

Duzen ()  
Erfasste Fragebögen = 364



## Auswertungsteil der geschlossenen Fragen

### 1. Vorwort

Diese Umfrage nimmt 3 bis 5 Minuten Ihrer Zeit in Anspruch. Ich bitte Sie, die Fragen stets ehrlich zu beantworten. Selbstverständlich erfolgt die Umfrage anonym, sodass keine Rückschlüsse auf Ihre Person gezogen werden können. An dieser Stelle wünsche ich Ihnen viel Spaß bei der Beantwortung der folgenden Fragen!

### 2. Angaben zur Ihrer Person

2<sub>1</sub>) Wie alt sind Sie?



2<sub>2</sub>) Sind Sie angestellt oder verbeamtet?



### 3. Fragen zur Anrede

3<sub>1</sub>) Siezen oder Duzen Sie Ihren Vorgesetzten, welcher Ihre Beurteilung erstellt?



3<sub>2</sub>) Würden Sie Ihren Vorgesetzten (der, welcher Ihre Beurteilung schreibt) lieber Siezen?



3<sub>5</sub>) Gab es Situationen, in denen Sie froh waren, dass Sie Ihren Vorgesetzten (der, welcher Ihre Beurteilung schreibt) duzen?



3<sub>6</sub>) Ist Ihnen grundsätzlich das Siezen oder Duzen lieber?



3<sub>7</sub>) Irritiert es Sie, wenn Sie Ihren Vorgesetzten (der, welcher Ihre Beurteilung schreibt) siezen, während Ihre Kollegen/innen diesen duzen?



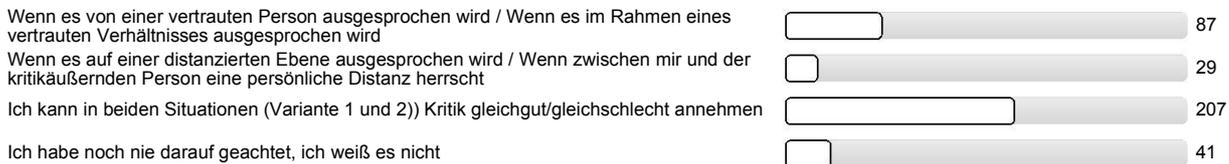
3<sub>8</sub>) Herrscht bei Ihnen im Team eine Duzkultur?



n=364  
mw=1,2  
s=0,4

#### 4. Fragen zum Umgang mit Kritik

4<sub>1</sub>) Unter welchen Umständen fällt es Ihnen leichter Kritik anzunehmen?



n=364  
mw=2,6  
s=1

4<sub>2</sub>) Empfinden Sie Kritik oft als persönlichen Angriff?



n=364  
mw=1,7  
s=0,4

4<sub>3</sub>) Macht es für Sie einen Unterschied, ob ein Kollege oder Ihr Vorgesetzter (der, welcher Ihre Beurteilung schreibt) Sie kritisiert?



n=364  
mw=1,5  
s=0,5

#### 5. Ihre persönliche Einschätzung ist nun gefragt

5<sub>1</sub>) Haben Sie das Gefühl, dass Sie ausschließlich nach dem Leistungsprinzip beurteilt werden?



n=206  
mw=1,5  
s=0,5

5<sub>2</sub>) Denken Sie, dass die persönliche Anrede (Du/Sie) Auswirkungen auf Ihre Beurteilung hat?



n=364  
mw=1,9  
s=0,3

5<sub>3</sub>) Denken Sie, dass die persönliche Anrede (Du/Sie) Auswirkungen auf Ihren Umgang mit Kritik hat?



n=364  
mw=1,7  
s=0,4

5<sub>4</sub>) Haben Sie das Gefühl, dass durch das Duzen eine gewisse Nähe/Vertrautheit hergestellt werden kann?



n=364  
mw=1,1  
s=0,3

5<sub>5</sub>) Haben Sie das Gefühl, dass durch das Siezen eine soziale Distanz hergestellt werden kann?



n=364  
mw=1,2  
s=0,4

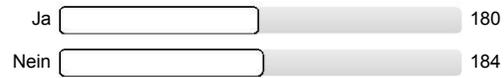
- 5<sub>6</sub>) Denken Sie, dass man auch trotz dessen, dass man seinen Vorgesetzten (der, welcher Ihre Beurteilung schreibt) duzt, mit diesem auf einer professionellen Ebene bleiben kann?



n=364  
mw=1  
s=0,2

## 6. Eine letzte Frage zum Abschluss

- 6<sub>1</sub>) Hätte es Sie irritiert, wenn man Sie im Rahmen der Umfrage mit „Du“ angesprochen hätte?

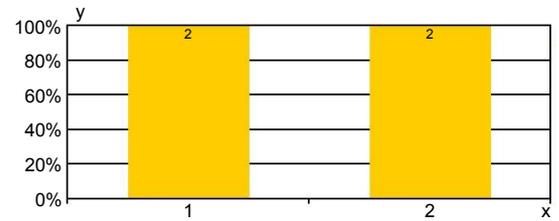


n=364  
mw=1,5  
s=0,5

---

Ich bedanke mich an dieser Stelle vielmals für Ihre Teilnahme!

y		1	2	
x				
1		0	158	158
2		0	206	206
		0	364	364



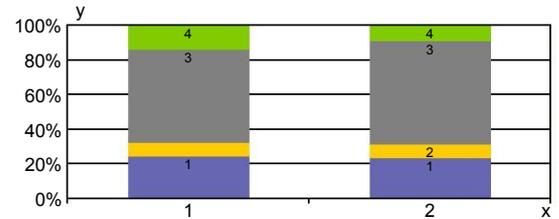
x: Sind Sie angestellt oder verbeamtet?

- 1: Angestellte/r
- 2: Beamter/-in

y: Siezen oder Duzen Sie Ihren Vorgesetzten, welcher Ihre Beurteilung erstellt?

- 1: Siezen
- 2: Duzen

y		1	2	3	4	
x						
1		39	12	85	22	158
2		48	17	122	19	206
		87	29	207	41	364



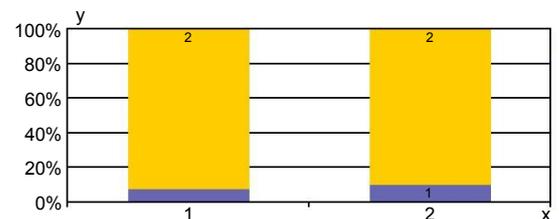
x: Sind Sie angestellt oder verbeamtet?

- 1: Angestellte/r
- 2: Beamter/-in

y: Unter welchen Umständen fällt es Ihnen leichter Kritik anzunehmen?

- 1: Wenn es von einer vertrauten Person ausgesprochen wird / Wenn es im Rahmen
- 2: Wenn es auf einer distanzierten Ebene ausgesprochen wird / Wenn zwischen mir
- 3: Ich kann in beiden Situationen (Variante 1 und 2)) Kritik gleichgut/gleichschlecht
- 4: Ich habe noch nie darauf geachtet, ich weiß es nicht

y		1	2	
x				
1		12	146	158
2		21	185	206
		33	331	364



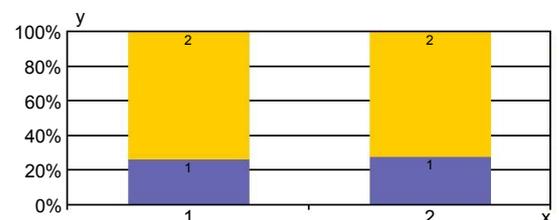
x: Sind Sie angestellt oder verbeamtet?

- 1: Angestellte/r
- 2: Beamter/-in

y: Denken Sie, dass die persönliche Anrede (Du/Sie) Auswirkungen auf Ihre Beurteilung hat?

- 1: Ja
- 2: Nein

y		1	2	
x				
1		42	116	158
2		58	148	206
		100	264	364



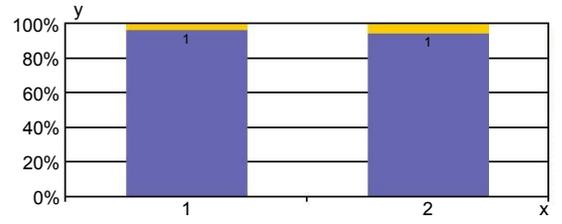
x: Sind Sie angestellt oder verbeamtet?

- 1: Angestellte/r
- 2: Beamter/-in

y: Denken Sie, dass die persönliche Anrede (Du/Sie) Auswirkungen auf Ihren Umgang mit Kritik hat?

- 1: Ja
- 2: Nein

		y		
		1	2	
x	1	152	6	158
	2	194	12	206
		346	18	364



x: Sind Sie angestellt oder verbeamtet?

- 1: Angestellte/r
- 2: Beamter/-in

y: Denken Sie, dass man auch trotz dessen, dass man seinen Vorgesetzten (der, welcher Ihre Beurteilung

- 1: Ja
- 2: Nein



**A – Leistungsbeurteilung**

A.1	<b>Arbeitsmenge</b> Bewältigung der zugewiesenen Aufgaben (Arbeitspensum)	<b>Punkte:</b>
A.2	<b>Ergebnisqualität</b> Praktische Verwertbarkeit der Arbeitsergebnisse bzw. Erfolge der ergriffenen Maßnahmen jeweils unter Berücksichtigung des Schwierigkeitsgrads	
A.3	<b>Arbeitsweise</b> Arbeitsplanung und Arbeitsgestaltung: Geordnetes, ergebnisorientiertes und wirtschaftliches Arbeiten, Gestaltungsspielräume nutzen, Prioritäten setzen	
<b>Wert A</b>	<b>Durchschnittspunktwert der Leistungsbeurteilung</b>	<b>0,0</b>

**B – Kompetenzbeurteilung**

Bei der Beurteilung der Kompetenzen sind die jeweiligen Begriffsdefinitionen des Kompetenzkataloges der Deutschen Rentenversicherung Baden-Württemberg zu berücksichtigen. Die dort unter der Position „Wahrnehmbar/beobachtbar durch eine oder mehrere der folgenden Verhaltensmerkmale“ genannten beispielhaften Aufzählungen sind auf das Tätigkeitsgebiet und die Aufgaben der Stelle auszurichten.

<b>B.1</b>	<b>Basiskompetenzen</b>	<b>Punkte:</b>
B.1.1	<b>Expertise</b>	
B.1.2	<b>Belastbarkeit</b>	
B.1.3	<b>Kommunikationsfähigkeit</b>	
B.1.4	<b>Offenheit für Veränderungen</b>	
<b>B.2</b>	<b>Funktionsbezogene Kompetenzen</b>	<b>Punkte:</b>
B.2.1	<b>Einsatzbereitschaft</b>	
B.2.2	<b>Kundenorientierung</b>	
B.2.3	<b>Team-/Kooperationsfähigkeit</b>	
B.2.4	<b>Zuverlässigkeit</b>	
<b>Wert B</b>	<b>Durchschnittspunktwert der Kompetenzbeurteilung</b>	<b>0,0</b>

**C – Beurteilungsergebnis**

C 1	Leistungsbeurteilung aus A (2/3 Gewichtung)	Punktzahl Wert A	0,0	x Faktor 2/3 =	0,0 <sup>1)</sup>	<b>Punkte:</b>
C 2	Kompetenzbeurteilung aus B (1/3 Gewichtung)	Punktzahl Wert B	0,0	x Faktor 1/3 =	0,0 <sup>1)</sup>	
<b>Wert C</b>	<b>Summe der Werte C 1 und C 2</b>					<b>0,0</b>

Folgende Beurteilungsergebnisse beziehen sich ganz oder teilweise auf den aktuellen Beurteilungszeitraum. Sie sind in angemessener Form unter Würdigung der Zeiträume und des Statusamts in der anzufertigenden Beurteilung zu berücksichtigen:

Beurteilung vom	Grund (Regelbeurteilung, Anlassbeurteilung, Probezeitbeurteilung, Beurteilungsbeitrag)	Statusamt Besoldungsgruppe/ Entgeltgruppe	Beurteilungszeitraum von/bis (Monat/Jahr)	Punkte

Kopien dieser Beurteilungen sind als Anlage beizufügen.

<sup>1</sup> Die Berechnungsergebnisse werden jeweils auf eine Stelle nach dem Komma festgestellt. Ergeben sich Bruchteile von Punkten ist bei der zweiten Stelle nach dem Komma bis vier nach unten, ab fünf nach oben auf die erste Kommastelle zu runden.

**D – Sonstige Bemerkungen und Befähigungen**

Erledigung von Zusatzaufgaben, Mitarbeit in Projekten etc., die nicht Gegenstand der Stellenbeschreibung sind.  
Befähigungen für die weitere dienstliche Verwendung und berufliche Entwicklung, Fachkenntnisse und besondere Fähigkeiten, die über die Anforderungen des Arbeitsplatzes hinausgehen sowie Zusatzqualifikationen:

**E – Anlassbeurteilung**

<input type="checkbox"/>	Beurteilung wegen Übernahme von befristet Beschäftigten in ein unbefristetes Beschäftigungsverhältnis.
<input type="checkbox"/>	Beurteilung wegen Erstellung eines qualifizierten Arbeits- bzw. Dienstzeugnisses, wenn bisher keine Beurteilung vorliegt.
<input type="checkbox"/>	Beurteilung wegen Abordnung zu einem anderen Dienstherrn sowie bei Zuweisung zu einer anderen Einrichtung (sofern am Regelbeurteilungsverfahren nicht teilgenommen wird).
<input type="checkbox"/>	Beurteilung im Rahmen eines Bewerbungsverfahrens (Ende des Beurteilungszeitraums ist der letzte Tag des Kalendermonats, der dem Ende der Bewerbungsfrist vorausgeht) <input type="checkbox"/> weil eine Beurteilung nicht vorliegt (z.B. bei Beschäftigten des mittleren Dienstes). <input type="checkbox"/> weil das jeweilige Enddatum der Beurteilungszeiträume der zu vergleichenden Beurteilungen der Bewerbenden um mehr als ein Jahr auseinanderfällt. <input type="checkbox"/> weil seit der letzten Beurteilung eine andere Funktion wahrgenommen wird, für die ein neues Anforderungsprofil zutrifft oder ein anderes Statusamt zu berücksichtigen ist.

-----  
Datum/Unterschrift  
Unmittelbar vorgesetzte Führungskraft

-----  
ggf. Datum/Unterschrift  
Weitere Vorbeurteilende

-----  
Datum/Unterschrift  
Endbeurteiler\*in

**F – Bekanntgabe der Beurteilung**

<input type="checkbox"/>	Die vorstehende Beurteilung wurde mit der beurteilten Person besprochen am durch unmittelbar vorgesetzte Führungskraft	Datum: Name:			
	Neben vorstehend genannten Personen waren weitere Vorgesetzte bei der Besprechung der Beurteilung anwesend:	Name:            in der Funktion als			
	Auf Wunsch der beurteilten Person war bei der Besprechung der Beurteilung ein Mitglied der Mitarbeitendenvertretung bzw. die Gleichstellungsbeauftragte anwesend.	<input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/> ja Name:			
<input type="checkbox"/>	Die vorstehende Beurteilung konnte mit der beurteilten Person nicht besprochen werden (Grund lt. DV KABR/ konkret benennen) Die Bekanntgabe der Beurteilung erfolgt deshalb durch Übersendung am	Grund: Datum:			
<p><b>Bestätigung der beurteilten Person</b></p> <p>Die vorstehende Beurteilung habe ich zur Kenntnis genommen und eine Kopie der Beurteilung erhalten. Mir ist bekannt, dass evtl. Einwände spätestens innerhalb einer Frist von 10 Arbeitstagen nach der Bekanntgabe mit der unmittelbar vorgesetzten Führungskraft erörtert werden können.</p> <p><input type="checkbox"/> Ich bin mit der Beurteilung einverstanden und verzichte auf die Frist von 10 Arbeitstagen zur Erhebung evtl. Einwände.</p> <p>Datum/Unterschrift der beurteilten Person .....</p>					
<p><b>Bestätigung der Beurteilenden</b></p> <p><input type="checkbox"/> Die beurteilte Person hat innerhalb der Frist von 10 Arbeitstagen gegen die Beurteilung <b>keine Einwände</b> erhoben oder hat bereits vor Ablauf der Frist auf die Erhebung evtl. Einwände wie vorstehend dokumentiert verzichtet.</p> <p>Datum/Unterschrift der unmittelbar vorgesetzten Führungskraft .....</p>					
<p><input type="checkbox"/> Die beurteilte Person hat innerhalb der Frist von 10 Arbeitstagen gegen die Beurteilung <b>Einwände erhoben</b>. Diese sind der Beurteilung als Anlage beigefügt.</p> <p>Würdigung der Einwände:</p> <p><input type="checkbox"/> Es verbleibt bei der bisherigen Beurteilung.</p> <p><input type="checkbox"/> Diese Beurteilung ist zu ändern.                  Bei einer Änderung der Beurteilung wird ein neues Formular mit neuen Ergebnissen erstellt. Zur Dokumentation wird das zuerst erstellte Formular als ungültig gekennzeichnet und der neuen Beurteilung beigefügt.</p>					
<p>-----</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 33%; text-align: center;">Datum/Unterschrift Unmittelbar vorgesetzte Führungskraft</td> <td style="width: 33%; text-align: center;">ggf. Datum/Unterschrift Weitere Vorbeurteilende</td> <td style="width: 33%; text-align: center;">Datum/Unterschrift Endbeurteiler*in</td> </tr> </table>			Datum/Unterschrift Unmittelbar vorgesetzte Führungskraft	ggf. Datum/Unterschrift Weitere Vorbeurteilende	Datum/Unterschrift Endbeurteiler*in
Datum/Unterschrift Unmittelbar vorgesetzte Führungskraft	ggf. Datum/Unterschrift Weitere Vorbeurteilende	Datum/Unterschrift Endbeurteiler*in			

# Anlage 5: DRV: Standardbeurteilungsbogen A11 bis A13 g. D.

DV KABRI - Anlage C: Beurteilungsformular Nr. 2.1



Vertraulich behandeln

## Beurteilung

Nr. 2.1 Statusamt der zu beurteilenden Person zum Beurteilungsstichtag:  
 Standardformular Besoldungsgruppen A11, A12, A13 g.D. bzw. vergleichbare Entgeltgruppen - mit Führungsaufgaben

### Angaben zur beurteilten Person

Name, Vorname		Geburtsdatum
Amtsbezeichnung u. Besoldungsgruppe / Entgeltgruppe (Statusamt)		Dienststelle
Organisationseinheit (Abteilung, Bereich)		Stellenbezeichnung
Schwerbehinderung oder Gleichstellung <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/> ja		Falls ja: Bei Schwerbehinderung bzw. Gleichstellung ist zusätzlich zur Beurteilung der hierfür vorgesehene Anlagebogen Schwerbehinderung von der Schwerbehindertervertretung und den Vorbeurteilenden zu ergänzen.

### Anlass der Beurteilung

<input type="checkbox"/> Regelbeurteilung	<input type="checkbox"/> Anlassbeurteilung (ist nur für den unter Teil E aufgeführten Grund zu erstellen)
<input type="checkbox"/> Probezeitbeurteilung für Beamt*innen auf Probe	<input type="checkbox"/> Beurteilungsbeitrag für spätere Beurteilung

**Beurteilungszeitraum** umfasst bei allen Beurteilungsanlässen grundsätzlich die letzten drei Jahre - beim Beurteilungsbeitrag ist es der Zeitraum von der letzten Beurteilung bis zum Zeitpunkt der eingetretenen Änderung; von/bis (Monat/Jahr)

**Längere Unterbrechungen des vorstehenden Beurteilungszeitraumes (z.B. Sonderurlaub, Elternzeit) – von/bis**

### Beurteilende

Vorbeurteilende (Namen, Amtsbezeichnung, Dienststelle) 1. Unmittelbar vorgesetzte Führungskraft 2. ggf. weitere Vorbeurteilende
Endbeurteiler*in (Name, Amtsbezeichnung, Dienststelle)

### Wahrgenommene Aufgaben im Beurteilungszeitraum

Angabe der das allgemeine Aufgabengebiet prägenden Tätigkeiten im Beurteilungszeitraum sowie Sonderaufgaben von Gewicht, ggf. Personalratstätigkeit

### Hinweis:

Die Erstellung der Beurteilung erfolgt nach der Dienstvereinbarung Kompetenzgestützte Auswahl- und Beurteilungsrichtlinien - DV KABRI- der Deutschen Rentenversicherung Baden-Württemberg in der jeweils geltenden Fassung.

Die Beurteilung gliedert sich in die Teile:

A – Leistungsbeurteilung      C – Beurteilungsergebnis      E – Gründe für die Anlassbeurteilung  
 B – Kompetenzbeurteilung      D – Sonstige Bemerkungen und Befähigungen      F – Bekanntgabe der Beurteilung

Die **Bewertungsskala** bei den Teilen A, B und C reicht von 1 bis 15 Punkten und gliedert sich wie folgt:

15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Übertrifft die Anforderungen in herausragender Weise			Übertrifft die Anforderungen			Entspricht den Anforderungen		Entspricht mit Einschränkungen den Anforderungen		Entspricht nicht den Anforderungen				

Die einzelnen Kriterien der Leistungs- und Kompetenzbeurteilung werden mit **ganzen** Punkten bewertet.

**A – Leistungsbeurteilung**

		Punkte:
A.1	<b>Arbeitsmenge</b> Bewältigung der zugewiesenen Aufgaben (Arbeitspensum)	
A.2	<b>Ergebnisqualität</b> Praktische Verwertbarkeit der Arbeitsergebnisse bzw. Erfolge der ergriffenen Maßnahmen jeweils unter Berücksichtigung des Schwierigkeitsgrades	
A.3	<b>Arbeitsweise</b> Arbeitsplanung und Arbeitsgestaltung: Geordnetes, ergebnisorientiertes und wirtschaftliches Arbeiten, Gestaltungsspielräume nutzen, Prioritäten setzen	
A.4	<b>Führungserfolg</b> Strukturieren und Planen des Aufgabenbereichs, Anleiten, Informieren, Beaufsichtigen, Fördern und Motivieren der unterstellten Fach- und Führungskräfte, Beschäftigtenzufriedenheit, Zielerreichung, Umsetzen der Ziele und Maßnahmen des Chancengleichheitsplans	
<b>Wert A</b>	<b>Durchschnittspunktwert der Leistungsbeurteilung</b>	<b>0,0</b>

**B – Kompetenzbeurteilung**

Bei der Beurteilung der Kompetenzen sind die jeweiligen Begriffsdefinitionen des Kompetenzkataloges der Deutschen Rentenversicherung Baden-Württemberg zu berücksichtigen. Die dort unter der Position „Wahrnehmbar/beobachtbar durch eine oder mehrere der folgenden Verhaltensmerkmale“ genannten beispielhaften Aufzählungen sind auf das Tätigkeitsgebiet und die Aufgaben der Stelle auszurichten.

		Punkte:
<b>B.1</b>	<b>Basiskompetenzen</b>	
B.1.1	<b>Expertise</b>	
B.1.2	<b>Belastbarkeit</b>	
B.1.3	<b>Kommunikationsfähigkeit</b>	
B.1.4	<b>Offenheit für Veränderungen</b>	
<b>B.2</b>	<b>Funktionsbezogene Kompetenzen</b>	
B.2.1	<b>Einsatzbereitschaft</b>	
B.2.2	<b>Entscheidungsfähigkeit</b>	
B.2.3	<b>Ergebnisorientiertes Handeln</b>	
B.2.4	<b>Initiative</b>	
B.2.5	<b>Konfliktlösungsfähigkeit</b>	
B.2.6	<b>Kundenorientierung</b>	
B.2.7	<b>Mitarbeitendenförderung</b>	
B.2.8	<b>Organisationsfähigkeit</b>	
<b>Wert B</b>	<b>Durchschnittspunktwert der Kompetenzbeurteilung</b>	<b>0,0</b>

**C – Beurteilungsergebnis**

C 1	Leistungsbeurteilung aus A (2/3 Gewichtung)	Punktzahl Wert A	0,0	x Faktor 2/3 =	0,0 <sup>1)</sup>	<b>Punkte:</b>
C 2	Kompetenzbeurteilung aus B (1/3 Gewichtung)	Punktzahl Wert B	0,0	x Faktor 1/3 =	0,0 <sup>1)</sup>	
<b>Wert C</b>	<b>Summe der Werte C 1 und C 2</b>					<b>0,0</b>

<sup>1)</sup> Die Berechnungsergebnisse werden jeweils auf eine Stelle nach dem Komma festgestellt. Ergeben sich Bruchteile von Punkten ist bei der zweiten Stelle nach dem Komma bis vier nach unten, ab fünf nach oben auf die erste Kommastelle zu runden.

Folgende Beurteilungsergebnisse beziehen sich ganz oder teilweise auf den aktuellen Beurteilungszeitraum. Sie sind in angemessener Form unter Würdigung der Zeiträume und des Statusamts in der anzufertigenden Beurteilung zu berücksichtigen:

Beurteilung vom	Grund (Regelbeurteilung, Anlassbeurteilung, Probezeitbeurteilung, Beurteilungsbeitrag)	Statusamt Besoldungsgruppe/ Entgeltgruppe	Beurteilungszeitraum von/bis (Monat/Jahr)	Punkte

Kopien dieser Beurteilungen sind als Anlage beizufügen.

#### D – Sonstige Bemerkungen und Befähigungen

Erfledigung von Zusatzaufgaben, Mitarbeit in Projekten etc., die nicht Gegenstand der Stellenbeschreibung sind.  
Befähigungen für die weitere dienstliche Verwendung und berufliche Entwicklung, Fachkenntnisse und besondere Fähigkeiten, die über die Anforderungen des Arbeitsplatzes hinausgehen sowie Zusatzqualifikationen:

#### E – Anlassbeurteilung

<input type="checkbox"/>	Beurteilung wegen Übernahme von befristet Beschäftigten in ein unbefristetes Beschäftigungsverhältnis.
<input type="checkbox"/>	Beurteilung wegen Erstellung eines qualifizierten Arbeits- bzw. Dienstzeugnisses, wenn bisher keine Beurteilung vorliegt.
<input type="checkbox"/>	Beurteilung wegen Abordnung zu einem anderen Diensttherm sowie bei Zuweisung zu einer anderen Einrichtung (sofern am Regelbeurteilungsverfahren nicht teilgenommen wird).
<input type="checkbox"/>	Beurteilung im Rahmen eines Bewerbungsverfahrens (Ende des Beurteilungszeitraums ist der letzte Tag des Kalendermonats, der dem Ende der Bewerbungsfrist vorausgeht) <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> weil eine Beurteilung nicht vorliegt (z.B. bei Beschäftigten des mittleren Dienstes).</li> <li><input type="checkbox"/> weil das jeweilige Enddatum der Beurteilungszeiträume der zu vergleichenden Beurteilungen der Bewerbenden um mehr als ein Jahr auseinanderfällt.</li> <li><input type="checkbox"/> weil seit der letzten Beurteilung eine andere Funktion wahrgenommen wird, für die ein neues Anforderungsprofil zutrifft oder ein anderes Statusamt zu berücksichtigen ist.</li> </ul>

-----  
Datum/Unterschrift  
Unmittelbar vorgesetzte Führungskraft

-----  
ggf. Datum/Unterschrift  
Weitere Vorbeurteilende

-----  
Datum/Unterschrift  
Endbeurteiler\*in

**F – Bekanntgabe der Beurteilung**

<input type="checkbox"/>	Die vorstehende Beurteilung wurde mit der beurteilten Person besprochen am durch unmittelbar vorgesetzte Führungskraft	Datum: Name:	
	Neben vorstehend genannten Personen waren weitere Vorgesetzte bei der Besprechung der Beurteilung anwesend:	Name:	in der Funktion als
	Auf Wunsch der beurteilten Person war bei der Besprechung der Beurteilung ein Mitglied der Mitarbeitendenvertretung bzw. die Gleichstellungsbeauftragte anwesend.	<input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/> ja	Name:
<input type="checkbox"/>	Die vorstehende Beurteilung konnte mit der beurteilten Person nicht besprochen werden (Grund lt. DV KABRI konkret benennen) Die Bekanntgabe der Beurteilung erfolgt deshalb durch Übersendung am	Grund: Datum:	
<b>Bestätigung der beurteilten Person</b>			
Die vorstehende Beurteilung habe ich zur Kenntnis genommen und eine Kopie der Beurteilung erhalten. Mir ist bekannt, dass evtl. Einwände spätestens innerhalb einer Frist von 10 Arbeitstagen nach der Bekanntgabe mit der unmittelbar vorgesetzten Führungskraft erörtert werden können.			
<input type="checkbox"/> Ich bin mit der Beurteilung einverstanden und verzichte auf die Frist von 10 Arbeitstagen zur Erhebung evtl. Einwände.			
Datum/Unterschrift der beurteilten Person .....			
<b>Bestätigung der Beurteilenden</b>			
<input type="checkbox"/> Die beurteilte Person hat innerhalb der Frist von 10 Arbeitstagen gegen die Beurteilung <b>keine Einwände</b> erhoben oder hat bereits vor Ablauf der Frist auf die Erhebung evtl. Einwände wie vorstehend dokumentiert verzichtet.			
Datum/Unterschrift der unmittelbar vorgesetzten Führungskraft .....			
<input type="checkbox"/> Die beurteilte Person hat innerhalb der Frist von 10 Arbeitstagen gegen die Beurteilung <b>Einwände erhoben</b> . Diese sind der Beurteilung als Anlage beigefügt.			
Würdigung der Einwände:			
<input type="checkbox"/> Es verbleibt bei der bisherigen Beurteilung.			
<input type="checkbox"/> Diese Beurteilung ist zu ändern. Bei einer Änderung der Beurteilung wird ein neues Formular mit neuen Ergebnissen erstellt. Zur Dokumentation wird das zuerst erstellte Formular als ungültig gekennzeichnet und der neuen Beurteilung beigefügt.			
-----			-----
Datum/Unterschrift Unmittelbar vorgesetzte Führungskraft		ggf. Datum/Unterschrift Weitere Vorbeurteilende	Datum/Unterschrift Endbeurteiler*in



**A – Leistungsbeurteilung**

		Punkte:
A.1	<b>Arbeitsmenge</b> Bewältigung der zugewiesenen Aufgaben (Arbeitspensum)	
A.2	<b>Ergebnisqualität</b> Praktische Verwertbarkeit der Arbeitsergebnisse bzw. Erfolge der ergriffenen Maßnahmen jeweils unter Berücksichtigung des Schwierigkeitsgrades	
A.3	<b>Arbeitsweise</b> Arbeitsplanung und Arbeitsgestaltung: Geordnetes, ergebnisorientiertes und wirtschaftliches Arbeiten, Gestaltungsspielräume nutzen, Prioritäten setzen	
A.4	<b>Führungserfolg</b> Strukturieren und Planen des Aufgabenbereichs, Anleiten, Informieren, Beaufsichtigen, Fördern und Motivieren der unterstellten Fach- und Führungskräfte, Beschäftigtenzufriedenheit, Zielerreichung, Umsetzen der Ziele und Maßnahmen des Chancengleichheitsplans	
<b>Wert A</b>	<b>Durchschnittspunktwert der Leistungsbeurteilung</b>	<b>0,0</b>

**B – Kompetenzbeurteilung**

Bei der Beurteilung der Kompetenzen sind die jeweiligen Begriffsdefinitionen des Kompetenzkataloges der Deutschen Rentenversicherung Baden-Württemberg zu berücksichtigen. Die dort unter der Position „Wahrnehmbar/beobachtbar durch eine oder mehrere der folgenden Verhaltensmerkmale“ genannten beispielhaften Aufzählungen sind auf das Tätigkeitsgebiet und die Aufgaben der Stelle auszurichten.

		Punkte:
<b>B.1</b>	<b>Basiskompetenzen</b>	
B.1.1	<b>Expertise</b>	
B.1.2	<b>Belastbarkeit</b>	
B.1.3	<b>Kommunikationsfähigkeit</b>	
B.1.4	<b>Offenheit für Veränderungen</b>	
<b>B.2</b>	<b>Funktionsbezogene Kompetenzen</b>	
B.2.1	<b>Einsatzbereitschaft</b>	
B.2.2	<b>Entscheidungsfähigkeit</b>	
B.2.3	<b>Ergebnisorientiertes Handeln</b>	
B.2.4	<b>Ganzheitliches Denken</b>	
B.2.5	<b>Initiative</b>	
B.2.6	<b>Konfliktlösungsfähigkeit</b>	
B.2.7	<b>Kundenorientierung</b>	
B.2.8	<b>Loyalität</b>	
B.2.9	<b>Mitarbeitendenförderung</b>	
B.2.10	<b>Organisationsfähigkeit</b>	
B.2.11	<b>Zielorientiertes Führen</b>	
<b>Wert B</b>	<b>Durchschnittspunktwert der Kompetenzbeurteilung</b>	<b>0,0</b>

**C – Beurteilungsergebnis**

C 1	Leistungsbeurteilung aus A (2/3 Gewichtung)	Punktzahl Wert A	0,0	x Faktor 2/3 =	0,0 <sup>1)</sup>	<b>Punkte:</b>
C 2	Kompetenzbeurteilung aus B (1/3 Gewichtung)	Punktzahl Wert B	0,0	x Faktor 1/3 =	0,0 <sup>1)</sup>	
<b>Wert C</b>	<b>Summe der Werte C 1 und C 2</b>					<b>0,0</b>

<sup>1</sup> Die Berechnungsergebnisse werden jeweils auf eine Stelle nach dem Komma festgelegt. Ergibt sich Bruchteile von Punkten ist bei der zweiten Stelle nach dem Komma bis vier nach unten, ab fünf nach oben auf die erste Kommastelle zu runden.

**F – Bekanntgabe der Beurteilung**

<input type="checkbox"/>	Die vorstehende Beurteilung wurde mit der beurteilten Person besprochen am durch unmittelbar vorgesetzte Führungskraft	Datum:	
	Neben vorstehend genannten Personen waren weitere Vorgesetzte bei der Besprechung der Beurteilung anwesend:	Name:	in der Funktion als
	Auf Wunsch der beurteilten Person war bei der Besprechung der Beurteilung ein Mitglied der Mitarbeitendenvertretung bzw. die Gleichstellungsbeauftragte anwesend.	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> ja Name:
<input type="checkbox"/>	Die vorstehende Beurteilung konnte mit der beurteilten Person nicht besprochen werden (Grund lt. DV KABRI konkret benennen)	Grund:	
	Die Bekanntgabe der Beurteilung erfolgt deshalb durch Übersendung am	Datum:	
<b>Bestätigung der beurteilten Person</b>			
Die vorstehende Beurteilung habe ich zur Kenntnis genommen und eine Kopie der Beurteilung erhalten. Mir ist bekannt, dass evtl. Einwände spätestens innerhalb einer Frist von 10 Arbeitstagen nach der Bekanntgabe mit der unmittelbar vorgesetzten Führungskraft erörtert werden können.			
<input type="checkbox"/> Ich bin mit der Beurteilung einverstanden und verzichte auf die Frist von 10 Arbeitstagen zur Erhebung evtl. Einwände.			
Datum/Unterschrift der beurteilten Person .....			
<b>Bestätigung der Beurteilenden</b>			
<input type="checkbox"/> Die beurteilte Person hat innerhalb der Frist von 10 Arbeitstagen gegen die Beurteilung <b>keine Einwände</b> erhoben oder hat bereits vor Ablauf der Frist auf die Erhebung evtl. Einwände wie vorstehend dokumentiert verzichtet.			
Datum/Unterschrift der unmittelbar vorgesetzten Führungskraft .....			
<input type="checkbox"/> Die beurteilte Person hat innerhalb der Frist von 10 Arbeitstagen gegen die Beurteilung <b>Einwände erhoben</b> . Diese sind der Beurteilung als Anlage beigefügt.			
Würdigung der Einwände:			
<input type="checkbox"/> Es verbleibt bei der bisherigen Beurteilung.			
<input type="checkbox"/> Diese Beurteilung ist zu ändern. Bei einer Änderung der Beurteilung wird ein neues Formular mit neuen Ergebnissen erstellt. Zur Dokumentation wird das zuerst erstellte Formular als ungültig gekennzeichnet und der neuen Beurteilung beigefügt.			
-----			-----
Datum/Unterschrift Unmittelbar vorgesetzte Führungskraft		ggf. Datum/Unterschrift Weitere Vorbeurteilende	Datum/Unterschrift Endbeurteiler*in

Folgende Beurteilungsergebnisse beziehen sich ganz oder teilweise auf den aktuellen Beurteilungszeitraum. Sie sind in angemessener Form unter Würdigung der Zeiträume und des Statusamts in der anzufertigenden Beurteilung zu berücksichtigen:

Beurteilung vom	Grund (Regelbeurteilung, Anlassbeurteilung, Probezeitbeurteilung, Beurteilungsbeitrag)	Statusamt Besoldungsgruppe/ Entgeltgruppe	Beurteilungszeitraum von/bis (Monat/Jahr)	Punkte

Kopien dieser Beurteilungen sind als Anlage beizufügen.

#### D – Sonstige Bemerkungen und Befähigungen

Erfledigung von Zusatzaufgaben, Mitarbeit in Projekten etc., die nicht Gegenstand der Stellenbeschreibung sind.  
Befähigungen für die weitere dienstliche Verwendung und berufliche Entwicklung, Fachkenntnisse und besondere Fähigkeiten, die über die Anforderungen des Arbeitsplatzes hinausgehen sowie Zusatzqualifikationen:

#### E – Anlassbeurteilung

<input type="checkbox"/>	Beurteilung wegen Übernahme von befristet Beschäftigten in ein unbefristetes Beschäftigungsverhältnis.
<input type="checkbox"/>	Beurteilung wegen Erstellung eines qualifizierten Arbeits- bzw. Dienstzeugnisses, wenn bisher keine Beurteilung vorliegt.
<input type="checkbox"/>	Beurteilung wegen Abordnung zu einem anderen Dienstherrn sowie bei Zuweisung zu einer anderen Einrichtung (sofern am Regelbeurteilungsverfahren nicht teilgenommen wird).
<input type="checkbox"/>	Beurteilung im Rahmen eines Bewerbungsverfahrens (Ende des Beurteilungszeitraums ist der letzte Tag des Kalendermonats, der dem Ende der Bewerbungsfrist vorausgeht) <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> weil eine Beurteilung nicht vorliegt (z.B. bei Beschäftigten des mittleren Dienstes).</li> <li><input type="checkbox"/> weil das jeweilige Enddatum der Beurteilungszeiträume der zu vergleichenden Beurteilungen der Bewerbenden um mehr als ein Jahr auseinanderfällt.</li> <li><input type="checkbox"/> weil seit der letzten Beurteilung eine andere Funktion wahrgenommen wird, für die ein neues Anforderungsprofil zutrifft oder ein anderes Statusamt zu berücksichtigen ist.</li> </ul>

-----  
Datum/Unterschrift  
Unmittelbar vorgesetzte Führungskraft

-----  
ggf. Datum/Unterschrift  
Weitere Vorbeurteilende

-----  
Datum/Unterschrift  
Endbeurteiler\*in

# Anlage 7: DRV: Ausbildungs- und Fortbildungsbeurteilungsbogen

## BEURTEILUNG



Deutsche  
Rentenversicherung  
Baden-Württemberg

- Der/die  Verwaltungsinspektoranwärter(in) / Bachelor of Laws  
 Auszubildende zum Sozialversicherungsfachangestellten  
 Auszubildende Kaufleute für Büromanagement  
 Bachelor Wirtschaftsinformatik (BA)  
 Fortbildung Verwaltungsfachwirt(in) Deutsche Rentenversicherung  
Baden-Württemberg

**Vorname Name**

Ausbildungs- bzw.

Fortbildungsbeginn (Monat/Jahr):

geboren am:

wurde wie folgt ausgebildet bzw. hat folgende Station im Rahmen der Fortbildung durchlaufen:

Aus- bzw. Fortbildungsstation:

Name(n) des Beurteilers bzw.  
der Beurteiler:

Gesamtbeurteilungszeitraum:

**Längere Unterbrechungen (z. B. Urlaub, Krankheitszeiten, Berufsschulbesuche):**

Schwerbehinderung liegt vor:

Nein

Ja

Bei Beurteilung von Schwerbehinderten ist analog Ziffer 6 der Schwerbehinderten-Fürsorge-Verwaltungsvorschrift des Landes Baden-Württemberg zu verfahren.

**Tatsächliche Aufgabengebiete während des Beurteilungszeitraumes**

Stichwortartige Beschreibung der zu erledigenden Aufgaben

# I. Fachkompetenz

## 1. Interesse und Motivation

Grad des Interesses für die Ausbildung, Einsatzbereitschaft für die Erledigung der Aufgaben. Bereitschaft, Gelerntes und eigene Fähigkeiten in der Praxis einzusetzen.

**Wie groß ist das Interesse an der praktischen Ausbildung, im Umgang mit digitalen Lerntools und der Mitarbeit in dem Ausbildungsgebiet?**

15 - 14	13 - 11	10 - 8	7 - 5	4 - 0	Punktzahl
<b>1. Wie interessiert ist die Nachwuchskraft an den Aufgaben der Ausbildung und an deren Zusammenhängen?</b>					
* zeigt außergewöhnliches Interesse; informiert sich häufig - auch unaufgefordert - über die Aufgaben und deren Zusammenhänge; fragt nach den Hintergründen	* zeigt großes Interesse - nicht nur für die engeren Aufgaben, sondern auch für Zusammenhänge; informiert sich häufig selbst; fragt bei Sachverhalten nach	* hat Interesse an der eigenen Arbeit und anderen Zusammenhängen; informiert sich in der Regel; fragt meist bei Sachverhalten nach	* das Interesse ist manchmal schwankend und auf die engeren Aufgaben ausgerichtet; benötigt häufiger Impulse, um sich zu informieren	* wenig an den Aufgaben interessiert; informiert sich auch nach Aufforderung kaum	
<b>2. Wie motiviert und arbeitsfreudig ist die Nachwuchskraft?</b>					
* sehr motiviert und arbeitsfreudig bei allen anfallenden Aufgaben; besonders ausgeprägte Eigeninitiative	* motiviert und arbeitsfreudig bei der täglichen Arbeit; aktive Beteiligung; gibt gute Anregungen	* meistens motiviert und arbeitsbereit - vor allem bei Arbeiten, die der Nachwuchskraft liegen; beteiligt sich; gibt Anregungen	* Mitarbeit nach Aufforderung; zum Teil motiviert; braucht Anregungen und Kontrolle, um Aufgaben zu erledigen	* arbeitet wenig mit; geringe Motivation; braucht häufig Aufforderungen und Kontrolle; nur selten zu eigenem Einsatz bereit	
<b>3. Wie hoch ist der Grad der Ausdauer bei der täglichen Arbeit und bei besonderen Aufgaben?</b>					
* sehr ausdauernd auch bei langwierigen, komplizierten Arbeitsvorgängen	* ausdauernd auch bei langwierigen Arbeitsvorgängen	* hat bei normalen Arbeitsvorgängen eine angemessene Ausdauer	* hat ausreichend Ausdauer, muss aber des Öfteren aufgefordert werden	* hat trotz häufiger Aufforderung eine geringe Ausdauer	

Punkte (Summe) aus obigen Kriterien - soweit sie beurteilt werden können:

Punkte :   
 Anzahl der Kriterien

=

2 Stellen hinter  
Komma

# I. Fachkompetenz

## 2. Denk- und Urteilsfähigkeit

Fähigkeit, Einzelheiten und Zusammenhänge eines Sachverhaltes eigenständig, sachlich und folgerichtig zu durchdenken und nach kritischer Prüfung zu einem sachgerechten Urteil oder einer Lösung zu kommen.

**Wie groß ist die Fähigkeit, Sachverhalte eigenständig und folgerichtig zu durchdenken und zu beurteilen?**

15 - 14	13 - 11	10 - 8	7 - 5	4 - 0	Punktzahl
<b>1. Wie klar und selbständig denkt die Nachwuchskraft mit?</b>					
* sehr selbständig im Mitdenken und vorausschauend; kann auch komplexe Zusammenhänge sehr gut erfassen	* denkt selbständig mit; kann komplexe Zusammenhänge gut erfassen	* klares, selbständiges Denken bei Regelfällen; benötigt Denkanstöße bei komplexen Zusammenhängen	* in Teilen unpräzise und oberflächliche Denkweise; braucht öfter Hilfen, um Zusammenhänge nachzuvollziehen	* häufig unüberlegte und sprunghafte Denkweise; kann nur mit kleinschrittiger Hilfestellung Sachverhalte nachvollziehen	
<b>2. Wie ausgeprägt ist das Transfervermögen?</b>					
* kann Fachkenntnisse sehr gründlich, systematisch und logisch auf konkrete Sachverhalte übertragen	* kann Fachkenntnisse gut, korrekt und logisch auf konkrete Sachverhalte übertragen	* kann Fachkenntnisse im Regelfall auf konkrete Sachverhalte übertragen, zum Teil mit Umwegen	* ist nur zum Teil in der Lage, Fachkenntnisse auf konkrete Sachverhalte zu übertragen, zum Teil schablonenhaft	* ist kaum in der Lage, Fachkenntnisse auf konkrete Sachverhalte zu übertragen; schablonenhaft bzw. oft unlogisch	
<b>3. Wie ausgeprägt ist die Fähigkeit, eigenständige Fälle / Aufgaben zu beurteilen und Besonderheiten zu erkennen?</b>					
* bildet sich fast immer ein treffsicheres eigenes Urteil, erkennt häufig Besonderheiten	* zeigt ein gutes Beurteilungsvermögen und erkennt in der Regel Besonderheiten	* urteilt im Regelfall richtig und klar; erkennt mit kleinen Hilfestellungen Besonderheiten	* urteilt teilweise unsicher, nicht immer entschlossen; erkennt mit Unterstützung Besonderheiten	* urteilt unsicher, häufig nicht sachgerecht	
<b>4. Hat die Nachwuchskraft eigenständige, gute Ideen zur Fallbearbeitung und Aufgabenlösung?</b>					
* einfallsreich; sehr gute Vorschläge zur Fallbearbeitung und Aufgabenlösung, auch bei schwierigen Fällen	* macht gute Vorschläge zur Fallbearbeitung und Aufgabenlösung; hat viele eigenständige und richtige Ideen	* macht umsetzbare Vorschläge; hat eigenständige, in der Regel richtige Ideen zur Herangehensweise	* bringt zum Teil umsetzbare Vorschläge ein; braucht Hilfestellungen bei der Fallbearbeitung und Aufgabenlösung	* fast keine verwendbaren Ideen / Vorschläge; eigenständige Fall- und Aufgabenlösungen bereiten große Schwierigkeiten	

Punkte (Summe) aus obigen Kriterien - soweit sie beurteilt werden können:

Punkte :  =  
Anzahl der Kriterien

2 Stellen hinter  
Komma

# I. Fachkompetenz

## 3. Umfang der Fachkenntnisse

Umfang und Differenzierung der bisher erworbenen Fachkenntnisse, soweit sie **im gegenwärtigen Ausbildungsstadium** erwartet werden können.

**Wie groß sind - bezogen auf die Ausbildungsdauer – Umfang / Differenzierung / Beherrschung der für den Aufgabenbereich erforderlichen Fachkenntnisse?**

15 - 14	13 - 11	10 - 8	7 - 5	4 - 0	Punktzahl
<b>1. Wie groß ist der Umfang der erworbenen Fachkenntnisse?</b>					
* verfügt über ein sehr gutes und sehr umfangreiches Fachwissen	* besitzt ein gutes und umfangreiches Fachwissen	* verfügt im Regelfall über die erforderlichen Fachkenntnisse	* die Fachkenntnisse genügen noch den Anforderungen	* die Fachkenntnisse sind lückenhaft und entsprechen selten den Anforderungen	
<b>2. Wie sicher werden die erworbenen Fachkenntnisse beherrscht?</b>					
* sehr sichere fachliche Beherrschung des Aufgabenbereiches auch bei hohen Anforderungen; kann Sachzusammenhänge sehr differenziert begründen	* sicher und gewandt auch bei fachlich hohen Anforderungen; kann Sachzusammenhänge gut begründen	* im Bereich der normalen fachlichen Anforderungen sicher; braucht selten Orientierungshilfen; kann Sachzusammenhänge bei normalen Arbeitsvorgängen begründen	* braucht bei normalen Anforderungen öfter Orientierungshilfen; kann mit Hilfestellungen Sachzusammenhänge bei normalen Arbeitsvorgängen begründen	* die notwendigen Grundkenntnisse sind lückenhaft; braucht bei normalen Anforderungen oft direkte Hilfe	

Punkte (Summe) aus obigen Kriterien - soweit sie beurteilt werden können:

Punkte :  =   
Anzahl der Kriterien

2 Stellen hinter  
Komma

# I. Fachkompetenz

## 4. Anwendung der Fachkenntnisse

Grad der Sicherheit und Exaktheit, mit der erworbenes Wissen angewandt wird. Häufigkeit der richtigen Arbeitsergebnisse.

**Wie groß sind - bezogen auf die Ausbildungsdauer - Sicherheit / Präzision / Beherrschung in der Anwendung des erworbenen Wissens? Wie gut und verwendbar ist die geleistete Arbeit?**

15 - 14	13 - 11	10 - 8	7 - 5	4 - 0	Punktzahl
<b>1. Wie sicher ist die Anwendung der Fachkenntnisse?</b>					
* das erworbene Wissen wird sehr sicher angewandt; Arbeitsvorgänge werden ohne direkte Anweisung selbständig ausgeführt; kann fachlich richtige Auskünfte erteilen	* Sicherheit in der Anwendung; Arbeitsvorgänge werden häufig ohne direkte Anweisungen selbständig ausgeführt; erteilt meistens fachlich richtige Auskünfte	* in der Regel Sicherheit in der Anwendung; nach kurzen Anweisungen werden Arbeitsvorgänge selbständig ausgeführt; kann mit kleinen Hilfestellungen fachlich richtige Auskünfte erteilen	* die Sicherheit in der Anwendung genügt noch den Anforderungen; nach entsprechenden Anweisungen werden die Arbeitsvorgänge mit Hilfe durchgeführt; Auskünfte können mit Hilfestellung erteilt werden	* das erworbene Wissen wird nicht genügend in der Praxis angewandt; Sicherheit ist kaum vorhanden; Auskünfte können nur nach eingehender Hilfestellung erteilt werden	
<b>2. Wie qualifiziert kann die Nachwuchskraft die Vorgehensweise bei der Anwendung begründen und herleiten?</b>					
* kann die Logik des Vorgehens präzise begründen und herleiten	* kann die Vorgehensweise bei der Arbeit begründen und herleiten	* kann die Vorgehensweise bei der Bearbeitung von Regelfällen begründen	* die Vorgehensweise zu begründen fällt noch öfter schwer	* kann nur selten eigenständig erklären, wie vorgegangen werden muss	
<b>3. Wie gut und beständig ist die Qualität der geleisteten Arbeit? Wird die eigene Arbeit unaufgefordert selbst kontrolliert?</b>					
* die Arbeitsergebnisse sind qualitativ hochwertig; auch sehr schwierige Aufgaben werden präzise und zuverlässig gelöst; sehr hohe Selbstkontrolle	* die Arbeitsergebnisse sind qualitativ gut und müssen kaum verbessert werden; schwierige Aufgaben werden gut gelöst und Fehler vermieden; gute Selbstkontrolle	* zufriedenstellende Arbeitsergebnisse; ist bestrebt, Wiederholungsfehler zu vermeiden; gelegentliche Fehler bei Aufgaben von durchschnittlichem Schwierigkeitsgrad; angemessene Selbstkontrolle	* ausreichende Arbeitsergebnisse; ist bemüht, die Fehlerzahl zu reduzieren; zum Teil leichte Fehler auch bei einfachen Aufgaben; gelegentlich schwere Fehler; ausreichende Selbstkontrolle	* die Arbeitsergebnisse sind oft nicht verwendbar; ungenau in der Arbeitsweise; oft schwere Fehler; mangelnde Selbstkontrolle	
<b>4. Wie sicher nutzt die Nachwuchskraft die zur Verfügung stehenden IT-Anwendungen (RV: z. B. rvSystem, Intranet, Internet, digitale Tools und Kommunikationsanwendungen)?</b>					
* sehr sicher im Umgang mit den IT-Anwendungen; braucht keine Hilfestellung	* sicher im Umgang mit den IT-Anwendungen; braucht sehr selten Hilfestellung	* in der Regel sicher im Umgang mit den IT-Anwendungen; braucht gelegentlich Hilfestellung	* ausreichend sicher im Umgang mit den IT-Anwendungen; benötigt öfter Hilfestellung	* für den Umgang mit den IT-Anwendungen ist regelmäßige Hilfestellung erforderlich	

Punkte (Summe) aus obigen Kriterien - soweit sie beurteilt werden können:

Punkte :  =   
Anzahl der Kriterien

2 Stellen hinter Komma

## II. Methodenkompetenz

### 5. Auffassungsgabe und Lernfähigkeit

Fähigkeit, das Wesentliche von Sachverhalten und Sachzusammenhängen schnell und exakt aufzunehmen und zu verwerten. Bereitschaft und Fähigkeit, die Ausbildungsinhalte eigenständig langfristig aufzunehmen, logisch zu ordnen, zu verarbeiten, aus eigenen Fehlern zu lernen und den eigenen Lernprozess zu gestalten.

**Wie schnell und zutreffend werden Situationen und Probleme erfasst?**

**Wie groß ist die Fähigkeit, sich langfristig Lernstoff anzueignen, aus eigenen Fehlern zu lernen und den eigenen Lernprozess zu gestalten?**

15 - 14	13 - 11	10 - 8	7 - 5	4 - 0	Punktzahl
<b>1. Wie schnell und präzise werden Zusammenhänge nach Erklärungen und/oder (Selbst-) Lernmodulen erfasst?</b>					
* lernt neue Inhalte leicht, schnell und präzise; erfasst die Aspekte in ihrer Tiefe und kann sie umsetzen bzw. selbständig erklären	* lernt neue Inhalte zügig und genau; durchdringt die Materie folgerichtig	* lernt neue Inhalte befriedigend schnell und angemessen präzise; kann mit etwas Hilfe das Wesentliche erfassen	* lernt eher langsam und zeitweise mit Schwierigkeiten; zum Teil ungenau; kann mit Hilfe Sachverhalte erfassen	* lernt langsam und missversteht viel; erfasst nur oberflächlich; auch mit Hilfe fällt es schwer, Grundsätzliches zu erfassen	
<b>2. Wie konzentriert und aufmerksam werden Erklärungen verfolgt und Arbeiten erledigt?</b>					
* konzentriert sich sehr gut; ist sehr aufmerksam	* konzentriert sich gut; ist aufmerksam bei der Sache	* konzentriert sich in der Regel	* konzentriert sich nur zeitweise; lässt sich ablenken	* konzentrationsschwach; lässt sich leicht ablenken; braucht regelmäßige Kontrolle	
<b>3. Wie nachhaltig werden Inhalte behalten?</b>					
* behält nahezu alles zuverlässig und dauerhaft	* behält das Meiste auch auf Dauer	* behält in der Regel wiederkehrende Inhalte auf Dauer	* behält die Grundlagen für einen längeren Zeitraum; Vermitteltes muss wiederholt werden	* behält auf Dauer nur wenig; Vermitteltes muss oft wiederholt werden	
<b>4. In wieweit ist die Nachwuchskraft in der Lage, aus eigenen Fehlern zu lernen?</b>					
* lernt stets aus Fehlern und setzt Erfahrungen selbständig um	* lernt aus Fehlern und ist in der Lage, sie zu korrigieren	* ist in der Lage, aus Fehlern zu lernen und dieses Wissen in der Regel umzusetzen	* profitiert aus den eigenen Erfahrungen, wenn sie dazu angeleitet wird	* kaum in der Lage, hinreichend Lernfortschritte zu erzielen	
<b>5. Wie groß ist die Fähigkeit, den eigenen Lernprozess selbstkritisch zu reflektieren, selbständig zu kontrollieren und selbstverantwortlich zu optimieren (z.B. Hinweise aus HOMER, Präsentationen, digitales Lernen, Feedback- und Fördergesprächen)?</b>					
* beurteilt sehr selbstkritisch den eigenen Lernprozess und kann die Kenntnisse eigenständig vervollständigen und Defizite ausgleichen	* beurteilt selbstkritisch den eigenen Lernprozess und kann die Kenntnisse meist vervollständigen und Defizite ausgleichen	* beurteilt in der Regel selbstkritisch den eigenen Lernprozess und kann im Allgemeinen die Kenntnisse meist vervollständigen und Defizite ausgleichen	* setzt sich mit dem eigenen Lernprozess teilweise auseinander und hat Probleme, die Kenntnisse zu ergänzen und Defizite auszugleichen	* setzt sich mit dem eigenen Lernprozess kaum auseinander und ist selten in der Lage, Kenntnisse zu ergänzen und Defizite auszugleichen	

Punkte (Summe) aus obigen Kriterien - soweit sie beurteilt werden können:

Punkte :  =   
Anzahl der Kriterien

2 Stellen hinter Komma

## II. Methodenkompetenz

### 6. Selbständigkeit

Fähigkeit, die übertragenen Aufgaben selbständig zu erledigen. Bestreben, Probleme aus eigenem Antrieb konstruktiv zu lösen.

**Wie hoch ist der Grad der Selbständigkeit im Arbeiten? Werden - unter Berücksichtigung der Ausbildungsdauer - eigene Vorstellungen entwickelt und Lösungen gefunden?**

15 - 14	13 - 11	10 - 8	7 - 5	4 - 0	Punktzahl
<b>1. Wie eigenständig und zielgerichtet ist die Nachwuchskraft in der Informationsbeschaffung und Auswertung (z.B. Intranet, Internet, Arbeitsanweisungen, Datenbanken, digitale Lerntools)?</b>					
* sehr selbständig in der Informationsbeschaffung; effektiv in der Auswertung	* selbständig in der Informationsbeschaffung; sinnvolle Auswertung	* weitgehend selbständig in der Informationsbeschaffung; braucht kleine Anregungen zur Auswertung	* teilweise selbständig in der Informationsbeschaffung; braucht Hilfe bei der Auswertung	* kaum selbständige Informationsbeschaffung; Auswertungen erfolgen oft nur unter Anleitung	
<b>2. Wie selbstbewusst und selbständig wird bei der täglichen Arbeit entschieden?</b>					
* vertritt Entscheidungen / Lösungen sehr überzeugt und sicher; Begründungen sind in sich schlüssig	* vertritt Entscheidungen / Lösungen selbstsicher und begründet	* vertritt Entscheidungen / Lösungen relativ sicher	* benötigt für Entscheidungen Anleitung und Unterstützung; versucht Entscheidungen / Lösungen zu vertreten	* trifft kaum eigene Entscheidungen; braucht überwiegend Rückversicherung	
<b>3. Inwieweit werden eigenverantwortlich selbständig Lernhilfen erstellt und / oder genutzt (z. B. Aufzeichnungen, Schaubilder, Übersichten, Lerntools)?</b>					
* große eigene Initiative bei der Erstellung von Lernhilfen; nutzt Lernhilfen intensiv für den eigenen Lernprozess	* initiativ bei der Erstellung von Lernhilfen; nutzt häufig Lernhilfen für den eigenen Lernprozess	* zeigt meist Initiative bei der Erstellung von Lernhilfen; nutzt sie in der Regel für den eigenen Lernprozess	* entwickelt selten Initiative bei der Erstellung von Lernhilfen; nutzt sie teilweise für den eigenen Lernprozess	* passiv; setzt kaum Lernhilfen ein	

Punkte (Summe) aus obigen Kriterien - soweit sie beurteilt werden können:

Punkte :  =   
Anzahl der Kriterien

2 Stellen hinter  
Komma

## II. Methodenkompetenz

7. Arbeitsorganisation

Fähigkeit, die durchzuführenden Aufgaben präzise, sorgfältig und in angemessener Quantität und Qualität auszuführen. Fähigkeit, die eigene Arbeit unter logischen Gesichtspunkten sinnvoll zu ordnen und in entsprechender Zeit rationell auszuführen.

**Wie zweckmäßig folgen die einzelnen Arbeitsschritte aufeinander und wie sorgfältig wird die Aufgabe gelöst?**

15 - 14	13 - 11	10 - 8	7 - 5	4 - 0	Punktzahl
<b>1. Wie sorgfältig und genau sind die durchgeführten Arbeiten?</b>					
* sehr sorgfältiges und genaues Arbeitsverhalten	* arbeitet sorgfältig und genau	* arbeitet genügend sorgfältig und meist genau	* zum Teil flüchtiges Arbeitsverhalten; arbeitet nicht immer genau	* arbeitet oberflächlich und teilweise nachlässig	
<b>2. Wie geordnet und strukturiert ist die Vorgehensweise bei der täglichen Arbeit?</b>					
* sehr strukturierte, sinnvolle und vorausschauende Arbeitsweise; sehr zielorientiert; sehr gute Organisation	* strukturierte und zielstrebige Arbeitsweise; gute Organisation	* in der Regel zielstrebige, überwiegend durchdachte und geordnete Arbeitsweise; meist Übersicht wahrende Organisation	* zum Teil Schwierigkeiten, zielstrebig und geordnet vorzugehen; verliert zum Teil den Überblick	* häufig ungeordnete und unständige Arbeitsweise; geringer Arbeitseffekt; eine zweckmäßige Organisation ist kaum erkennbar	
<b>3. Wie ist das Verhältnis von Zeit und erbrachter Arbeitsleistung?</b>					
* sehr gute Quantität im Verhältnis zur Qualität	* gute Quantität im Verhältnis zur Qualität	* befriedigende Quantität im Verhältnis zur Qualität	* noch ausreichende Quantität im Verhältnis zur Qualität	* unzureichende Quantität im Verhältnis zur Qualität	

Punkte (Summe) aus obigen Kriterien - soweit sie beurteilt werden können:

Punkte : = Anzahl der Kriterien

2 Stellen hinter  
Komma

### III. Sozialkompetenz

#### 8. Kommunikationsfähigkeit

Fähigkeit, präzise, verständlich und flüssig zu kommunizieren und Sachverhalte zu präsentieren sowie im Kontakt mit anderen kompetent und kooperativ zu sein (interne und externe Kommunikation)

**Wie verständlich und folgerichtig ist der gedankliche Aufbau? Wie adressatengerecht, klar und überzeugend ist die Kommunikation?**

15 - 14	13 - 11	10 - 8	7 - 5	4 - 0	Punktzahl
<b>1. Wie ist der schriftliche Ausdruck? (klar, präzise und adressatengerecht)</b>					
* sehr differenzierte und präzise Ausdrucksweise; adressatengerecht	* drückt sich klar, abgrenzend und geordnet aus; meist adressatengerecht	* drückt sich in der Regel verständlich, geordnet und adressatengerecht aus	* begrenztes Ausdrucksvermögen; zum Teil ungenau und / oder ungeordnet; teilweise adressatengerecht	* hat große Probleme, sich verständlich und adressatengerecht auszudrücken	
<b>2. Wie sicher ist die Rechtschreibung und Grammatik?</b>					
* sehr sicher in der Rechtschreibung und Grammatik, sehr selten Flüchtigkeitsfehler	* sicher in der Rechtschreibung und Grammatik, wenig Flüchtigkeitsfehler	* kleinere Schwierigkeiten mit der Rechtschreibung und Grammatik, gelegentlich Flüchtigkeitsfehler	* unsicher in der Rechtschreibung und Grammatik, häufig Flüchtigkeitsfehler	* Rechtschreib- und Grammatikfehler kommen oft vor; Berichtigung nur unter Anleitung möglich, sehr viele Flüchtigkeitsfehler	
<b>3. Wie ist der mündliche Ausdruck? (klar, präzise und adressatengerecht)</b>					
* sehr differenzierte und präzise Ausdrucksweise; adressatengerecht	* drückt sich klar, abgrenzend und geordnet aus; meist adressatengerecht	* drückt sich in der Regel verständlich, geordnet und adressatengerecht aus	* begrenztes Ausdrucksvermögen; zum Teil ungenau und / oder ungeordnet; teilweise adressatengerecht	* hat große Probleme, sich verständlich und adressatengerecht auszudrücken	
<b>4. Wie werden die Grundsätze der Kommunikation in berufstypischen Situationen verwirklicht? (z. B. im Team, beim Kundenkontakt)</b>					
* sehr freundlich; sehr geduldig und engagiert; sehr gutes Einfühlungsvermögen; sehr gutes aktives Zuhören	* freundlich und geduldig; zeigt gutes Einfühlungsvermögen; gutes aktives Zuhören	* in der Regel freundlich und geduldig; zeigt Einfühlungsvermögen; hört aktiv zu	* ausreichend freundlich; ausreichendes Einfühlungsvermögen; hört zu	* problematische Verhaltensweisen; wenig freundlich und geduldig; desinteressiert; wenig Einfühlungsvermögen; es fällt schwer, zuzuhören	

Punkte (Summe) aus obigen Kriterien - soweit sie beurteilt werden können:

Punkte :  =   
Anzahl der Kriterien

2 Stellen hinter Komma

### III. Sozialkompetenz

#### 9. Fähigkeit zur Zusammenarbeit / Teamarbeit

Fähigkeit, mit anderen zusammenzuarbeiten und sich kooperativ zu verhalten.

Wie aufgeschlossen, kollegial und verantwortungsvoll ist das Verhalten? Wie groß und angemessen ist die Bereitschaft zur Zusammenarbeit?

15 - 14	13 - 11	10 - 8	7 - 5	4 - 0	Punktzahl
<b>1. Wie gut ist die fachliche Zusammenarbeit?</b>					
* sehr engagiert und sehr kooperativ; hohe Bereitschaft, Wissen, Informationen, Ideen auszutauschen; lösungsorientiertes Vorgehen auch bei Problemen / schwierigen Situationen	* zeigt ein gutes Engagement und ist kooperativ; ist bereit, Wissen, Informationen, Ideen auszutauschen; meist lösungsorientiert auch bei Problemen / schwierigen Situationen	* zeigt Engagement und ist meist kooperativ; in der Regel bereit, Wissen, Infos, Ideen auszutauschen; hat Ideen zur Lösung bei Problemen / schwierigen Situationen	* zeigt teilweise Kooperationsbereitschaft; manchmal bereit, Wissen, Infos, Ideen mitzuteilen; hat selten Ideen zur Lösung von Problemen / schwierigen Situationen	* kaum interessiert an Zusammenarbeit mit anderen; kaum bereit zum Austausch mit anderen; kaum Interesse an der Lösung von Problemen / schwierigen Situationen	
<b>2. Wie ausgeprägt ist das Engagement für andere (soziale Verantwortung / Integrationsfähigkeit / Kollegialität)?</b>					
* sehr hilfsbereit gegenüber Kollegen/innen; hohe Integrationsfähigkeit in Gruppen; gleicht aktiv unterschiedliche Standpunkte lösungsorientiert aus, sehr guter, präventiver Umgang mit schwierigen Situationen	* ist hilfsbereit gegenüber Kollegen/innen; integriert sich und andere gut in die Gruppe; guter Umgang mit schwierigen Situationen, fördert Kompromissbereitschaft und Lösungsfindung	* meist hilfsbereit gegenüber Kollegen/innen; besitzt die Fähigkeit, sich und andere in die Gruppe zu integrieren; erkennt i.d.R. schwierige Situationen, ist kompromissbereit und trägt zur Lösung bei	* zeigt zum Teil Hilfsbereitschaft gegenüber Kollegen/innen; hat zum Teil Probleme, sich in die Gruppe zu integrieren; erkennt selten schwierige Situationen, ist nicht immer kompromissbereit und trägt selten zur Lösung bei	* hat Schwierigkeiten, hilfsbereit gegenüber Kollegen/innen zu sein; kaum Interesse am Gruppengeschehen oder Einzelnen; erkennt i.d.R. schwierige Situationen nicht, hat große Probleme, sich zu integrieren; erschwert teilweise Lösungen	
<b>3. Inwieweit werden vereinbarte Regeln und allgemeine Umgangsformen eingehalten auch im Hinblick auf den Umgang im digitalen Arbeitsalltag?</b>					
* achtet sehr auf die Einhaltung von Regeln; vorbildliche Umgangsformen	* hält Regeln stets ein; gute Umgangsformen	* hält Regeln meistens ein; angemessene Umgangsformen	* hält Regeln nicht immer ein; muss teilweise darauf hingewiesen werden; manchmal unangemessenes Verhalten	* verstößt gegen Regeln; muss häufig angemahnt werden; oft unangemessenes Verhalten	
<b>4. Wie hoch ist die Identifikation mit den Aufgaben und die Bereitschaft Verantwortung zu übernehmen?</b>					
* zeigt ein besonders ausgeprägtes Verantwortungsbewusstsein und identifiziert sich sehr stark mit den Aufgaben	* geht verantwortungsbewusst an die Aufgaben heran und identifiziert sich stark mit ihnen	* wird seiner Verantwortung für die Aufgaben in der Regel gerecht und kann sich in großen Teilen mit ihnen identifizieren	* weiß die Bedeutung der Aufgaben nicht immer einzuschätzen; braucht Hilfestellung, um positiven Zugang zu ihnen zu erlangen	* geht wenig verantwortungsbewusst an die Aufgaben heran und findet keinen angemessenen Zugang zu ihnen	
<b>5. Wie wird mit Kritik umgegangen?</b>					
* reagiert sehr offen bei begründeter Kritik und verarbeitet diese konstruktiv; sehr gute Selbsteinschätzung	* reagiert offen und oft konstruktiv auf angemessene Kritik; gute Selbsteinschätzung	* kann mit Kritik in der Regel angemessen umgehen; besitzt die Fähigkeit zur Selbsteinschätzung	* kann kritische Anmerkungen annehmen; Probleme bei der Selbsteinschätzung	* reagiert verunsichert oder extrem auf angemessene Kritik; hat häufig Probleme bei der Selbsteinschätzung	

Punkte (Summe) aus obigen Kriterien - soweit sie beurteilt werden können:

Punkte :  =   
Anzahl der Kriterien

2 Stellen hinter  
Komma

## Handlungskompetenz (Gesamtleistung)

= Summe aller Punkte (Ziffer 1 - 9) = Punkte : 9 =

**= Note**

(nur zur Information - vgl. Noten- / Punkteskala im Leitfaden)

Ein Fördergespräch hat am \_\_\_\_\_ stattgefunden.

\_\_\_\_\_  
Datum

\_\_\_\_\_  
Unterschrift der Beurteiler  
Im Ausbildungsreferat: Hauptamtlicher Ausbilder  
Nebenamtlicher Ausbilder und stv. Abschnitts- bzw. Teamleiter

\_\_\_\_\_  
Ausbildung: Unterschrift der Ausbildungsleitung  
Fortbildung: Unterschrift Leitung Personalentwicklung

Die vorstehende Beurteilung wurde mit mir heute Punkt für Punkt besprochen, ggf. wurden Maßnahmen zur weiteren Förderung vereinbart.

\_\_\_\_\_  
Datum

\_\_\_\_\_  
Unterschrift des Beurteilten

Bemerkungen/vereinbarte Fördermaßnahmen:

---

---

---

---

---

---

Leistungsstufe		Punktekorrridor
⇒	sehr gut	(13,50 – 15,00 Punkte)
⇒	gut	(10,50 – 13,49 Punkte)
⇒	befriedigend	(7,50 – 10,49 Punkte)
⇒	ausreichend	(4,50 – 7,49 Punkte)
⇒	nicht ausreichend	(0,00 – 4,49 Punkte)

# Anlage 8: DRV: Dienstvereinbarung zur Beurteilung



Deutsche  
Rentenversicherung

Baden-Württemberg

## Dienstvereinbarung

### Kompetenzgestützte Auswahl- und Beurteilungsrichtlinien der Deutschen Rentenversicherung Baden-Württemberg

- DV KABRI -

- **Richtlinien für die Regelbeurteilung**
- **Richtlinien für die Personalauswahl  
im internen Bewerbungsverfahren**
- **Anlagensammlung**

## **Vorwort**

### **Zweck und Ziel der kompetenzgestützten Auswahl- und Beurteilungsrichtlinien**

Die Richtlinien beinhalten die Bestimmungen über die Beurteilung des Personals sowie das Bewerbungs- und Auswahlverfahren bei internen Stellenbesetzungen. Sie sind ein wichtiges Führungsinstrument und werden in Form einer Dienstvereinbarung umgesetzt. Im Mittelpunkt stehen die Mitarbeitenden der Deutschen Rentenversicherung Baden-Württemberg, die entsprechend ihrer Leistungen und Fähigkeiten (Kompetenzen) beurteilt, gefördert und eingesetzt werden. Dienstliche Beurteilungen haben ferner zum Ziel, die Leistungen und Kompetenzen abgestuft und untereinander vergleichbar zu bewerten.

Die Beurteilungen enthalten Aussagen zur Leistungserbringung (Leistungsbeurteilung) und zu den Kompetenzen (Kompetenzbeurteilung). Die Leistungsbeurteilung bewertet die qualitativen und quantitativen Arbeitsergebnisse nach bestimmten Kriterien. Bei der Kompetenzbeurteilung werden die Fähigkeiten, die das erforderliche Verhalten in berufstypischen Situationen beschreiben, erfasst und bewertet. Die Grundlage dafür bildet der Kompetenzkatalog mit den auf unser Haus abgestimmten und beschriebenen Kompetenzen. Vor dem Hintergrund der digitalen Transformation in Arbeits- und Kommunikationsprozessen nehmen lebenslanges Lernen sowie Anpassungs- und Gestaltungsfähigkeit an Bedeutung zu. Daraus abzuleitende Anforderungen gehen sowohl in die Leistungs- als auch Kompetenzbeurteilung ein. Vor diesem Hintergrund sind das Anforderungsprofil und der Beurteilungsmaßstab für die einzelnen Stellen bzw. Vergleichsgruppen aktuell zu halten sowie erforderliche Anpassungen zeitnah mit den Betroffenen zu kommunizieren.

Unter Beachtung des Grundsatzes der Bestenauslese erfolgt die Personalauswahl bei internen Stellenbesetzungen nach Eignung, Befähigung und fachlichen Leistungen (Artikel 33 Abs. 2 Grundgesetz). Die Eignung bei der Personalauswahl ergibt sich aus der Übereinstimmung zwischen dem Anforderungsprofil der zu besetzenden Stelle und dem individuellen Kompetenzprofil.

### **Allgemeines**

Die Richtlinien gelten für das Personal der Deutschen Rentenversicherung Baden-Württemberg ohne die Auszubildenden in den unterschiedlichen Ausbildungs- und Studiengängen sowie fortzubildenden Nachwuchskräfte nach der Fortbildungsordnung (für diese gilt eine separate Regelung).

Von den Auswahl- und Beurteilungsrichtlinien unberührt bleiben die einschlägigen gesetzlichen und sonstigen Regelungen, insbesondere die

- Vorschriften des Landespersonalvertretungsgesetzes,
- Vorschriften für schwerbehinderte Menschen,
- Richtlinien für die Stellenwirtschaft
- Richtlinien für den laufbahnübergreifenden Aufstieg (DV AstRili),
- Delegationsanordnung (DelA),
- Vorschriften des Landesbeamtengesetzes und Nebenbestimmungen sowie des Tarif- und Arbeitsrechts
- Dienstanweisungen zum Personalaktenrecht und Personalaktenführung und
- die Zuständigkeiten des Vorstandes und der Geschäftsführung.

Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz ist im Rahmen der Umsetzung der Richtlinien zu beachten. Danach müssen Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität verhindert oder beseitigt werden. Ebenso sind die einschlägigen Bestimmungen des Chancengleichheitsgesetzes entsprechend zu beachten. Hiernach darf sich beispielsweise die Ausübung einer Beschäftigung in Teilzeit oder im Homeoffice nicht nachteilig auf den beruflichen Werdegang, insbesondere auf die dienstliche Beurteilung auswirken.

Die Datenschutzbestimmungen sind einzuhalten. Es ist dafür zu sorgen, dass personenbezogene Daten jederzeit vertraulich behandelt und vor unbefugtem Zugriff gesichert werden. Dem ist sowohl bei der weiterleitenden als auch bei der empfangenden Stelle von Unterlagen und Daten durch geeignete Maßnahmen des Datenschutzes Rechnung zu tragen.

Zu Gunsten einer besseren Lesbarkeit werden nachfolgende Vereinfachungen in den Texten verwendet:

- Die Beschreibung der Personenkreise bezieht sowohl den arbeits- als auch den beamtenrechtlichen Status mit ein.
- Die Bezeichnung „Schwerbehinderte Menschen“ umfasst ebenso Gleichgestellte nach dem SGB IX.
- Die Vertrauenspersonen der schwerbehinderten Menschen werden im weiteren Verlauf „Schwerbehindertenvertretung“ genannt.
- Die Gleichstellungsbeauftragte steht für die Beauftragte für Chancengleichheit.
- Wird die Abteilungsleitung genannt, ist hierunter auch die Leitung eines selbständigen Bereichs zu verstehen.
- Die Bezeichnung „Personalabteilung“ steht für die Abteilung Personal und Verwaltung.

Die Anlagensammlung ist Gegenstand der Auswahl- und Beurteilungsrichtlinien. Sie konkretisiert und ergänzt diese Regelungen. Darin sind enthalten:

- Anlage A      Kompetenzkatalog
- Anlage B      Übersicht der Beurteilungsformulare
- Anlage C      Beurteilungsformularsammlung
- Anlage D      Stellungnahme Schwerbehinderung
- Anlage E      Eignungsbewertung bei Einzelbewerbung
- Anlage F      Protokoll über die Berechnung des Bewerbungsergebnisses
- Anlage G      Verlaufsprotokoll Auswahlinstrumente
- Anlage H      Anforderungsprofile und Richtwerte
- Anlage I      DV-technische Umsetzung der Richtlinien

## **Änderungen und Salvatorische Klausel**

Die Vertragsparteien regeln eventuell auftretende Schwierigkeiten bei der Anwendung dieser Dienstvereinbarung im Sinne einer vertrauensvollen Zusammenarbeit. Die Dienstvereinbarung kann jederzeit einvernehmlich ohne Kündigung geändert werden. Änderungen bedürfen der Schriftform.

Soweit einzelne Regelungen dieser Dienstvereinbarung aufgrund anderer gesetzlicher oder tarifvertraglicher Regelungen unwirksam sein oder werden sollten, wird die Wirksamkeit der übrigen Teile der Dienstvereinbarung hierdurch nicht berührt.

Die Vertragsparteien verpflichten sich in diesem Fall, unverzüglich Verhandlungen mit dem Ziel aufzunehmen, die unwirksame durch eine ihr im Erfolg möglichst gleichkommende wirksame Regelung zu ersetzen.

## **Inkrafttreten, Nachwirkung, Kündigung**

Diese Dienstvereinbarung trat erstmals in ihrer Fassung vom 23.01.2008 in Kraft und fand zuletzt in ihrer Fassung vom 24.10.2012 Anwendung. Die Neufassung dieser Dienstvereinbarung tritt mit Unterschrift der Geschäftsführung und der Personalvertretung in Kraft. Sofern zu diesem Zeitpunkt bereits eine Maßnahme im Sinne dieser Dienstvereinbarung begonnen hat, wirkt sie in ihrer Fassung vom 24.10.2012 für diese Maßnahme nach.

Unter Einhaltung einer Frist von 3 Monaten kann diese Dienstvereinbarung zum Jahresende gekündigt werden. Nach Ablauf dieser Frist gilt sie solange weiter, bis sie durch eine neue Vereinbarung ersetzt wird.

Karlsruhe/Stuttgart, den 25.08.2021

Karlsruhe/Stuttgart, den 17.09.2021

Die Geschäftsführung

Die Personalvertretung

gez.  
Schwarz  
Erster Direktor

gez.  
Frenzer-Wolf  
Direktorin

gez.  
Wollny  
Direktorin

gez.  
Sorg  
Stellv. Vorsitzende

# **Richtlinien für die Regelbeurteilung der Deutschen Rentenversicherung Baden-Württemberg**

## **1. Inhalt der Beurteilung**

- 1.1 Allgemeines
- 1.2 Beurteilungskriterien
- 1.3 Sonstige Bemerkungen und Befähigungen
- 1.4 Beurteilungsergebnis
- 1.5 Beurteilende
- 1.6 Beurteilung schwerbehinderter Menschen
- 1.7 Eröffnung der Beurteilung

## **2. Beurteilungsbezug**

- 2.1 Basis der Beurteilung
- 2.2 Regelbeurteilung
- 2.3 Probezeitbeurteilung
- 2.4 Anlassbeurteilung
- 2.5 Beurteilungsbeitrag
- 2.6 Berücksichtigung von Beurteilungsergebnissen

## **3. Beurteilungsverfahren**

- 3.1 Beurteilungsformulare
- 3.2 Skalierung
- 3.3 Anforderungsprofile und Richtwerte
- 3.4 DV-technische Umsetzung
- 3.5 Datenschutzrechtliche und administrative Behandlung der Beurteilungsunterlagen

## **4. Schulung**

# Richtlinien für die Regelbeurteilung

## 1. Inhalt der Beurteilung

### 1.1 Allgemeines

Die Beurteilung erfolgt nach vorgegebenen Beurteilungsformularen mit zugeordneten Beurteilungskriterien und auf diesen Grundlagen festgestellten Anforderungsprofilen (objektive Beurteilungsmaßstäbe).

Die Beurteilungsformulare sind funktional aufgebaut und berücksichtigen sowohl das Statusamt als auch die wahrgenommenen Tätigkeiten (z.B. Sachbearbeitung, Teamleitung, Referatsleitung usw.). Neben den persönlichen Daten der Beurteilten werden die Vor- und Endbeurteilenden genannt sowie der Grund der Beurteilung und der Beurteilungszeitraum angegeben.

### 1.2 Beurteilungskriterien

Die Leistungsbeurteilung bewertet die Leistungen nach festgelegten Kriterien. Mit der Kompetenzbeurteilung werden die Fähigkeiten bewertet.

Die einzelnen Beurteilungskriterien werden anhand der unter Punkt 3.2 erläuterten Skala mit ganzen Punkten (1 - 15) bewertet. Für die Leistungsbeurteilung und die Kompetenzbeurteilung werden jeweils getrennt Durchschnittswerte berechnet.

Beurteilungskriterien		
Leistungsbeurteilung	Kompetenzbeurteilung	
<b>Leistungskriterien</b>  ▮ Arbeitsmenge ▮ Ergebnisqualität ▮ Arbeitsweise ▮ Führungserfolg (bei Führungskräften)	<b>Basiskompetenzen</b>  ▮ Expertise ▮ Belastbarkeit ▮ Kommunikationsfähigkeit ▮ Offenheit für Veränderungen	<b>Funktionsbezogene Kompetenzen</b>  Zuordnung aus dem Kompetenzkatalog entsprechend den Anforderungen der übertragenen Aufgaben (Stellenbeschreibung).

### Leistungsbeurteilung

Es werden rückblickend das Leistungsergebnis (Arbeitsmenge und Ergebnisqualität) sowie die Arbeitsweise und bei Führungskräften darüber hinaus der Führungserfolg erfasst und bewertet. Die Leistungsbeurteilung setzt sich zusammen aus:

- **Arbeitsmenge** = Bewältigung der zugewiesenen Aufgaben (Arbeitspensum)
- **Ergebnisqualität** = Praktische Verwertbarkeit der Arbeitsergebnisse bzw. Erfolge der ergriffenen Maßnahmen jeweils unter Berücksichtigung des Schwierigkeitsgrades
- **Arbeitsweise** = Arbeitsplanung und Arbeitsgestaltung: Geordnetes, ergebnisorientiertes und wirtschaftliches Arbeiten, Gestaltungsspielräume nutzen, Prioritäten setzen

## Richtlinien für die Regelbeurteilung

- **Führungserfolg** = Bei Wahrnehmung von Führungsaufgaben: strukturieren und planen des Aufgabenbereichs, anleiten, informieren, beaufsichtigen, fördern und motivieren der unterstellten Fach- und Führungskräfte, Beschäftigtenzufriedenheit, Zielerreichung, Umsetzen der Ziele und Maßnahmen des Chancengleichheitsplans

### Kompetenzbeurteilung

Die Kompetenzbeurteilung zielt auf die individuellen Fähigkeiten ab. Darauf basiert die Bewertung der beobachtbaren Handlungs- und Verhaltensweisen. Die fünf Beurteilungsformulare sind modular aufgebaut und beinhalten:

a) Basiskompetenzen

werden aufgrund ihrer herausragenden Bedeutung von allen erwartet.

b) Funktionsbezogene Kompetenzen

orientieren sich am Aufgabengebiet und sind für die Erfüllung der Anforderungen speziell erforderlich.

### 1.3 Sonstige Bemerkungen und Befähigungen

Es sind Angaben über die Erledigung von Zusatzaufgaben, Mitarbeit in Projekten etc. aufzunehmen, soweit sie nicht Gegenstand der Stellenbeschreibung sind. Deren Wertung fließt in die entsprechenden Kriterien der Leistungs- bzw. Kompetenzbeurteilung angemessen ein.

Darüber hinaus sind Befähigungen, die für die weitere dienstliche Verwendung und berufliche Entwicklung von Bedeutung sind, in freier Form darzustellen. In diesem Zusammenhang werden Fachkenntnisse und besondere Fähigkeiten, die über die Anforderungen des Arbeitsplatzes hinausgehen - soweit sie im Rahmen der Aufgabenwahrnehmung sichtbar werden und für die weitere dienstliche Entwicklung und Verwendung von Bedeutung sein können - dargestellt und in freier Form bewertet. Zusatzqualifikationen sind aufzuführen.

### 1.4 Beurteilungsergebnis

Die Durchschnittswerte der Leistungsbeurteilung und Kompetenzbeurteilung werden jeweils gewichtet und zu einem Gesamtwert addiert. Die Leistungsbeurteilung wird mit einer Gewichtung von 2/3 und die Kompetenzbeurteilung mit einer Gewichtung von 1/3 berücksichtigt. Der Gesamtwert wird als Beurteilungsergebnis ausgewiesen.

Beurteilungskriterien	
Leistungsbeurteilung	Kompetenzbeurteilung
Durchschnittswert gewichtet zu <b>2/3</b>	Durchschnittswert gewichtet zu <b>1/3</b>
Beurteilungsergebnis	

Die Berechnungsergebnisse werden jeweils auf eine Stelle nach dem Komma festgestellt. Ergeben sich Bruchteile von Punkten (Mittelwertberechnung oder Gewichtung), ist bei der

## Richtlinien für die Regelbeurteilung

zweiten Stelle nach dem Komma bis vier nach unten, ab fünf nach oben auf die erste Kommastrichstelle zu runden.

### 1.5 Beurteilende

Die Vorbeurteilung erfolgt grundsätzlich durch ein Vorbeurteilungsteam bestehend aus der unmittelbar vorgesetzten Führungskraft (z.B. Teamleitung) und der Referats- bzw. Regionalzentrumsleitung bzw. vergleichbaren Vorgesetztenebenen.

Sie beurteilen gemeinsam im Dialog und stellen ein einvernehmliches Beurteilungsvotum her. Wird ein einvernehmliches Beurteilungsvotum nicht erzielt, entscheidet die Abteilungsleitung.

Endbeurteilende sind je nach Vorgesetztenzuständigkeit die Abteilungsleitung (bis einschließlich gehobener Dienst) oder die Ressort-Geschäftsführung (höherer Dienst).

Ausgehend von diesen Grundsätzen bestehen folgende ergänzende Regelungen:

- || Sofern die Referats- / Regionalzentrumsleitung bzw. eine vergleichbare Vorgesetztenebene unmittelbar vorgesetzte Führungskraft ist (bis einschließlich gehobener Dienst), führt sie alleine die Vorbeurteilung durch.
- || Ist die Abteilungsleitung alleine für die Vorbeurteilung zuständig (bis einschließlich gehobener Dienst), dann liegt auch die Endbeurteilungszuständigkeit bei ihr.
- || Für den höheren Dienst nimmt die jeweilige Ressort-Geschäftsführung die Endbeurteilung vor; die Vorbeurteilung wird in diesen Fällen von der zuständigen Abteilungsleitung durchgeführt.
- || Die Geschäftsführung ist für ihr Ressort jeweils für die Vor- und Endbeurteilung ihrer Abteilungsleitungen verantwortlich.

### 1.6 Beurteilung schwerbehinderter Menschen

Es gelten die jeweils gültigen Verwaltungsvorschriften in der Landesverwaltung Baden-Württemberg über die Beschäftigung schwerbehinderter Menschen. Danach ist die behinderungsbedingte geminderte Leistungs- und Einsatzfähigkeit im Hinblick auf die Bewältigung der Arbeitsmenge (Leistungsbeurteilung) und die Belastbarkeit (Kompetenzbeurteilung) angemessen zu berücksichtigen.

Vor dem Beurteilungsstichtag einer Laufbahngruppe (Punkt 2.2) erarbeitet die Schwerbehindertenvertretung auf Wunsch des schwerbehinderten Menschen eine Stellungnahme (Anlagensammlung - Anlage D), die an die unmittelbar vorgesetzte Führungskraft weitergeleitet wird. Hierzu erhält die Schwerbehindertenvertretung zugriffsgesichert drei Monate vor dem Beurteilungsstichtag laufbahnbezogene Personallisten der schwerbehinderten Menschen (Name, Vorname, Organisationseinheit), die nach Abgabe der Stellungnahme datenschutzgerecht zu vernichten sind. Die Vorbeurteilenden bewerten unter Berücksichtigung der von der Schwerbehindertenvertretung getroffenen Feststellungen die Kriterien Arbeitsmenge und Belastbarkeit. Sie ergänzen das Beurteilungsformular um ihre Stellungnahme (Anlagensammlung - Anlage D) über die Auswirkungen der behinderungsbedingten Einschränkungen. Wenn keine Stellungnahme der Schwerbehindertenvertretung vorliegt, würdigen die Vorbeurteilenden die beurteilungsrelevante Auswirkung der Behinderung alleine.

In beiden Fällen führt die unmittelbar vorgesetzte Führungskraft mit dem schwerbehinderten Menschen ein Vorgespräch, zu dem auf dessen Wunsch die Schwerbehindertenvertretung beizuziehen ist.

## **Richtlinien für die Regelbeurteilung**

### **1.7 Eröffnung der Beurteilung**

Die Beurteilungen werden nach Durchführung des Richtwertverfahrens (Punkt 3.3) in der Regel durch die unmittelbar vorgesetzte Führungskraft eröffnet und mit der beurteilten Person besprochen. Das Beurteilungsgespräch kann auch gemeinsam durch das Vorbeurteilungsteam (Punkt 1.5) erfolgen. Auf Verlangen der beurteilten Person sind ein Mitglied der Personalvertretung und/oder die Gleichstellungsbeauftragte bzw. bei schwerbehinderten Menschen die Schwerbehindertenvertretung zu beteiligen.

Die Beurteilung ist spätestens drei Monate nach dem Stichtag (Punkt 2.2) zu eröffnen. Ist dies wegen Abwesenheit der beurteilten Person (z.B. Elternzeit, Ableistung des freiwilligen Wehrdienstes, des Freiwilligendienstes, Arbeitsunfähigkeit etc.) nicht möglich, entfällt die Besprechung des Beurteilungsergebnisses. In diesen Fällen wird die Beurteilung durch Übersendung eröffnet.

Die Beurteilung enthält die Unterschriften der Vor- und Endbeurteilenden. Auf dem Beurteilungsformular wird festgehalten, wer bei der Eröffnung anwesend war. Die beurteilte Person dokumentiert die Eröffnung der Beurteilung mit Unterschrift und erhält eine Kopie der Beurteilung.

Erhebt die beurteilte Person keine Einwände, ist die Beurteilung zu den Personalakten zu nehmen. Wer mit der Beurteilung nicht einverstanden ist, kann die Einwände schriftlich vortragen und mit den Vorbeurteilenden innerhalb von 10 Arbeitstagen erörtern. Berechtigten Einwänden ist nach Abstimmung zwischen den Vor- und Endbeurteilenden Rechnung zu tragen und eine Beurteilung neu auszustellen. Sofern den Einwänden nicht oder nur teilweise entsprochen werden kann, sind der beurteilten Person die Gründe schriftlich mitzuteilen. Das Verfahren ist damit abgeschlossen und die Unterlagen des Beurteilungsvorgangs zu den Personalakten zu nehmen.

## **2. Beurteilungsbezug**

### **2.1 Basis der Beurteilung**

Der Beurteilung werden das dem aktuellen Statusamt zugehörige Beurteilungsformular und Anforderungsprofil zugrunde gelegt. Nach dienstrechtlichen Normen ergibt sich das Statusamt aus der Ernennung und im Tarifrecht aus der arbeitsvertraglichen Entgeltgruppe.

### **2.2 Regelbeurteilung**

Personen im Beamtenverhältnis des mittleren Dienstes sowie Personen des gehobenen und des höheren Dienstes (ausgenommen ärztliche Fach- und Führungskräfte im Beschäftigtenverhältnis) werden bis zur Vollendung des 55. Lebensjahres regelmäßig in zeitlichen Abständen von drei Jahren beurteilt, sofern sie im Beurteilungszeitraum mindestens sechs Monate auf der gleichen Stelle beschäftigt waren. Personen über 55 Jahren bleibt es unbenommen, auf Wunsch weiterhin am Regelbeurteilungsverfahren teilzunehmen.

Der Beurteilungszeitraum der Regelbeurteilung umfasst auch dann drei Jahre seit dem letzten Stichtag, wenn eine Anlassbeurteilung (Punkt 2.4) erstellt wurde, die vom Beurteilungsstichtag aus länger als sechs Monate zurückliegt. Im Regelbeurteilungszeitraum liegende Beurteilungen oder Beurteilungsbeiträge (Punkt 2.5) sind angemessen zu berücksichtigen (Punkt 2.6).

Von der Regelbeurteilung wird ausgenommen, wer am Beurteilungsstichtag bereits länger als ein Jahr

- a) beurlaubt ist und im Beurteilungszeitraum weniger als neun Monate beschäftigt war,
- b) zu einem anderen Dienstherrn abgeordnet ist,
- c) einer anderen Einrichtung zugewiesen ist oder
- d) aus sonstigen Gründen (z.B. Freistellung von dienstlichen Tätigkeiten) abwesend ist.

## Richtlinien für die Regelbeurteilung

Zu den Beurlaubungen zählen auch Elternzeiten und Pflegezeiten sowie unbezahlter Urlaub. Von der Regelbeurteilung können Beurlaubte auf eigenen Wunsch befreit werden, wenn sie am Beurteilungsstichtag beurlaubt sind und zuvor mindestens 6 Monate abwesend waren.

Des Weiteren wird von der Regelbeurteilung nicht erfasst, wer

- in den letzten 6 Monaten vor dem Stichtag der Regelbeurteilung im gleichen Statusamt und in der gleichen Funktion eine Anlassbeurteilung erhalten hatte und sich offensichtlich keine Änderungen in der Bewertung ergeben haben oder
- am Tag nach dem Beurteilungsstichtag auf Dauer ausgeschieden ist.

Die Stichtage der Beurteilungen (= Ende des Beurteilungszeitraums) für die jeweiligen Laufbahngruppen sind zeitlich abgestuft und wie folgt festgesetzt:

Laufbahn	Stichtag
Gehobener Dienst	31.01.
Mittlerer Dienst (Personen im Beamtenverhältnis)	
Höherer Dienst	30.09.

### 2.3 Probezeitbeurteilung

Personen im Beamtenverhältnis auf Probe nehmen nicht an der Regelbeurteilung teil. Sie werden

1. neun Monate nach der Berufung in das Beamtenverhältnis auf Probe sowie
2. drei Monate vor Beendigung der Probezeit

dienstlich beurteilt. Beträgt die Probezeit ein Jahr oder weniger, entfällt die Beurteilung nach Satz 2 Nummer 1. Beläuft sich die Probezeit auf mehr als ein Jahr und voraussichtlich auf weniger als 18 Monate, können die zu Beurteilenden auf die Beurteilung nach Satz 2 Nummer 1 verzichten.

### 2.4 Anlassbeurteilung

Grundsätzlich sind Beurteilungen außerhalb des Regelbeurteilungsverfahrens nicht zulässig. Um den besonderen Verhältnissen oder rechtlichen Vorgaben zu entsprechen, sind auch außerhalb des Regelbeurteilungsverfahrens analog dieser Richtlinien Anlassbeurteilungen vorzunehmen

- ⌊ bei Übernahme von befristet Beschäftigten in ein unbefristetes Beschäftigungsverhältnis,
- bei Erstellung eines qualifizierten Arbeits- bzw. Dienstzeugnisses, wenn bisher keine Beurteilung vorliegt – ansonsten genügt im vereinfachten Verfahren eine Vorgesetzteinschätzung,
- bei Abordnung zu einem anderen Dienstherrn sowie bei Zuweisung zu einer anderen Einrichtung, sofern am Regelbeurteilungsverfahren nicht teilgenommen wird (Punkt 2.2) oder
- wenn in einem Bewerbungsverfahren
  - eine Beurteilung nicht vorliegt (wie beispielsweise bei Beschäftigten des mittleren Dienstes) oder
  - das jeweilige Enddatum der Beurteilungszeiträume der zu vergleichenden Beurteilungen der Bewerbenden um mehr als ein Jahr auseinanderfällt oder
  - seit der letzten Beurteilung eine andere Funktion wahrgenommen wird, für die ein neues Anforderungsprofil zutrifft oder ein anderes Statusamt zu berücksichtigen ist.

Maßgebender Beurteilungsstichtag im Bewerbungsverfahren ist der letzte Tag des Kalendermonats, der dem Ende der Bewerbungsfrist vorausgeht.

## **Richtlinien für die Regelbeurteilung**

Werden Führungskräfte auf eine Stelle ohne Führungsverantwortung umgesetzt, kann auf Antrag der zu beurteilenden Führungskraft eine Anlassbeurteilung erstellt werden, die die Bewertung der Führungsleistung umfasst. Ansonsten ist ein Beurteilungsbeitrag (Punkt 2.5) zu erstellen.

Die Anlassbeurteilung bezieht sich auf die letzten drei Jahre. In diesem Zeitraum ggf. liegende Beurteilungen oder Beurteilungsbeiträge (Punkt 2.5) sind angemessen zu berücksichtigen (Punkt 2.6). Um über Leistungen und Fähigkeiten verlässliche und valide Aussagen treffen zu können, ist Voraussetzung, dass die zu beurteilende Person mindestens sechs Monate auf der gleichen Stelle beschäftigt war.

Grundsätzlich besitzt die Anlassbeurteilung Gültigkeit bis zur nächsten Regelbeurteilung.

### **2.5 Beurteilungsbeitrag**

Durch Beurteilungsbeiträge sollen bei Veränderungen in der Arbeits- und Vorgesetztenzuständigkeit Leistungs- und Kompetenzbewertungen als Zwischenergebnisse für die nächste Beurteilung dokumentiert werden. Der Beurteilungsbeitrag ersetzt damit weder Regel- noch Anlassbeurteilungen.

Voraussetzung für den Beurteilungsbeitrag ist jeweils, dass die zu beurteilende Person am Regelbeurteilungsverfahren teilnimmt und der zurückliegende Beurteilungszeitraum mindestens sechs Monate seit der letzten Beurteilung umfasst. Der Beurteilungsbeitrag ist mit dem erforderlichen Beurteilungsformular zu erstellen. Die zu beurteilende Person ist von den Vorbeurteilenden im Rahmen eines Gesprächs zeitnah über das Zwischenergebnis zu informieren.

Bei Vorliegen der Voraussetzungen sind Beurteilungsbeiträge zu erstellen, wenn sich

- nicht nur vorübergehenden durch Verwendung in einer anderen Funktion das der Beurteilung zugrundeliegende Anforderungsprofil ändert oder
- in der unmittelbaren Führungszuständigkeit während des Regelbeurteilungszeitraums Veränderungen ergeben.

War oder ist die zu beurteilende Person bei einer anderen Stelle (z.B. im Wege der Abordnung/Zuweisung) tätig, ist von dort ein Beurteilungsbeitrag unter Verwendung des zutreffenden Beurteilungsformulars nach diesen Richtlinien einzuholen.

Beurteilungsbeiträge werden zur Personalakte genommen.

### **2.6 Berücksichtigung von Beurteilungsergebnissen**

Die für die Beurteilung zuständigen Vorgesetzten beziehen im Beurteilungszeitraum liegende Beurteilungsergebnisse (Regelbeurteilung, Anlassbeurteilung, Probezeitbeurteilung und Beurteilungsbeitrag) in angemessener Form unter Berücksichtigung der Zeiträume und des Statusamts in die anzufertigende Beurteilung mit ein. Wenn in der anzufertigenden Beurteilung von den bisherigen Beurteilungsergebnissen abgewichen wird, ist dies zu begründen.

# Richtlinien für die Regelbeurteilung

## 3. Beurteilungsverfahren

### 3.1 Beurteilungsformulare

Für Beurteilungen sind die Beurteilungsformulare dieser Richtlinien zu verwenden. Es stehen insgesamt fünf Beurteilungsformulare zur Verfügung (Anlagensammlung – Anlage B). Das zutreffende Beurteilungsformular wird nach dem Statusamt der zu beurteilenden Person (Anlagensammlung – Anlage C) bestimmt. Die Festlegung, ob ein Standardformular (Nr.1; 2.1; 3.1) oder ein Sonderformular (Nr. 2.2; 3.2) zu verwenden ist, trifft die Abteilungsleitung. Grundsätzlich ist dem Standardformular Vorzug einzuräumen.

Ab Besoldungsgruppe A11 bzw. vergleichbaren Entgeltgruppen können bei speziellen Aufgabenstrukturen vom Standardformular abweichende Sonderformulare gestaltet werden. Sie lassen eine anforderungsgerechte Auswahl von Kompetenzen in eingeschränktem Umfang zu (Anlagensammlung – Anlage B). Die Gesamtzahl der Kompetenzen des Sonderformulars entspricht der des vergleichbaren Standardformulars, wodurch die Beurteilungen im Bewerbungsverfahren vergleichbar bleiben.

Die Abstimmung, ob im Leistungsbereich ein Standardformular oder ein Sonderformular zugeordnet werden soll, ist abteilungsübergreifend vorzunehmen. Die Verwendung eines Sonderformulars ist zu begründen, ebenso die Festlegung der Wahlkompetenzen, sofern die Kompetenz „Kundenorientierung“ nicht verwendet wird. Die Gestaltung von Sonderformularen ist im Leistungsbereich abteilungsübergreifend abzustimmen. Die Personalabteilung sorgt für eine einheitliche Anwendung.

Abteilungsleitungen ab Besoldungsgruppe A16 und Personen in vergleichbaren Funktionen werden in freier Form beurteilt.

### 3.2 Skalierung

Die einzelnen Kriterien der Leistungs- und Kompetenzbeurteilung werden mit ganzen Punkten bewertet. Die Bewertungsskala reicht von 1 bis 15 Punkten. Dabei gilt folgende Wertigkeit:

15 – Punktesystem														
15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Übertrifft die Anforderungen in herausragender Weise			Übertrifft die Anforderungen			Entspricht den Anforderungen			Entspricht mit Einschränkungen den Anforderungen			Entspricht nicht den Anforderungen		

### 3.3 Anforderungsprofile und Richtwerte

Die Feststellung der Beurteilungsergebnisse erfolgt unter Anwendung abteilungsbezogener Anforderungsprofile. In einer abteilungsinternen Abstimmung werden die Anforderungsprofile mit verbindlichen Beurteilungsmaßstäben für jede Stelle bzw. Vergleichsgruppe definiert (Anlagensammlung - Anlage H). Der Leistungsbereich nimmt diese Abstimmung abteilungsübergreifend vor.

Die Beurteilungsmaßstäbe für die Normalleistung sind in den Anforderungsprofilen so zu gestalten, dass den festgelegten Richtwerten entsprochen wird. Gleichwertige und gleichartige Stellen sind zu Vergleichsgruppen zusammenzufassen (Anlagensammlung - Anlage H u. I).

Bei den Funktionen der Besoldungsgruppe A10 oder Entgeltgruppe 10 sind herausragende Spezifikationen und Aufgabenzuordnungen (z.B. Stellvertretung der Teamleitung) anforderungsgerecht zu berücksichtigen.

## Richtlinien für die Regelbeurteilung

Das bereits auf eine Dezimalstelle gerundete Beurteilungsergebnis (Punkt 1.4) ist entsprechend der nachstehenden Tabelle einzuordnen.

Stufe	Beschreibung	Beurteilungsergebnis
5	Übertrifft die Anforderungen in herausragender Weise	13,0 – 15,0
4	Übertrifft die Anforderungen	10,0 - 12,9
3	Entspricht den Anforderungen	7,0 - 9,9
2	Entspricht mit Einschränkungen den Anforderungen	4,0 - 6,9
1	Entspricht nicht den Anforderungen	1,0 – 3,9

Die Richtwerte grenzen die Vergabe von überdurchschnittlichen Bewertungen des zu beurteilenden Personenkreises innerhalb der Vergleichsgruppe ein. Je Vergleichsgruppe sind in einer Abteilung maximal 15% der Beurteilungen in der höchsten Stufe 5 und 35% im Ergebniskorridor von 11,0 – 12,9 Punkten der Stufe 4 festgesetzt. Darüber hinaus dürfen keine weiteren Festlegungen (z.B. maximaler Punktedurchschnitt) für Vergleichsgruppen bzw. Laufbahnen oder allgemeine Durchschnittswerte etc. vorgegeben werden.

Bei Berechnung der Richtwertkontingente wird aufgerundet, sofern nach dem Komma ein Wert von mindestens einem Zehntel steht. Bei Unterschreitung des Richtwertkontingents der Stufe 5 wird der nicht ausgeschöpfte Teil dem nachfolgenden Ergebniskorridor (11,0 – 12,9 Punkte der Stufe 4) zugeschlagen.

Vom Richtwertverfahren ist für Vergleichsgruppen mit weniger als 20 zu beurteilenden Personen abzusehen. Die Endbeurteilenden haben dafür zu sorgen, dass auch in diesen Fällen ein einheitlicher Beurteilungsmaßstab eingehalten wird, der einer abteilungsübergreifenden Wertung der Normalleistung und dem Verhältnis von überdurchschnittlichen Beurteilungen entspricht. Bei Erstellung einer Anlassbeurteilung (Punkt 2.4) und bei abteilungsübergreifender Zuständigkeit für die Endbeurteilung (Beurteilungen des höheren Dienstes) ist analog zu verfahren.

Für die Einhaltung der Richtwerte sind die Endbeurteilenden verantwortlich. Sie berichten der Personalabteilung schriftlich in Form einer Zusammenfassung der Bewertungsergebnisse nach Vergleichsgruppen bis spätestens drei Monate nach dem jeweiligen Beurteilungstichtag (Anlagensammlung - Anlage I). Die Leitung der Personalabteilung ist ermächtigt, diese Regelungen einzufordern. Die Personalvertretung und die Gleichstellungsbeauftragte werden auf Anfrage über die Ergebnisse anhand anonymisierter Richtwertberechnungsblätter informiert.

### 3.4 DV-technische Umsetzung

Das Richtwertverfahren wird systemtechnisch wie in der Anlage I (Anlagensammlung) beschrieben umgesetzt.

### 3.5 Datenschutzrechtliche und administrative Behandlung der Beurteilungsunterlagen

Die Stellungnahme der Schwerbehindertenvertretung im Beurteilungsverfahren (Anlagensammlung - Anlage D) wird als vertrauliche Personalsache im verschlossenen Umschlag den Vorbeurteilenden zugeleitet.

Nach Abschluss des Beurteilungsverfahrens sind die Beurteilungsunterlagen (ggf. inklusive der Stellungnahme der Schwerbehindertenvertretung) und evtl. schriftliche Einwände der Beurteilten in einem verschlossenen Umschlag auf dem Dienstweg der Personalabteilung zur Aufnahme in die Personalakten zuzuleiten. Die Beurteilenden und Mitwirkenden haben evtl. noch vorhandene Aufzeichnungen z.B. Entwürfe, Notizen, Beurteilungsbeiträge etc. sowohl in schriftlicher als auch in elektronischer Form zu vernichten.

### 4. Schulung

Ziel der Schulung ist es, durch eine einheitliche Beurteilungspraxis auf die Vergleichbarkeit der Beurteilungen hinzuwirken. In Seminaren werden Führungskräfte in der Bewertung von Leistungen und Kompetenzen sowie in der Erstellung von Anforderungsprofilen und der Beschreibung von Beurteilungsmaßstäben geschult. Die Schulungen sind Teil des laufenden Beurteilungsprozesses und werden für neue Führungskräfte und zur Auffrischung entsprechend angeboten und durchgeführt. In diesem Zusammenhang werden auch Themen zur Geschlechtergerechtigkeit von Bewertungen und Vermeidung unbewusster Benachteiligungen angesprochen. Das gleiche gilt für den Umgang mit schwerbehinderten Menschen und gesundheitlich beeinträchtigten Personen.

# **Richtlinien für die Personalauswahl im internen Bewerbungsverfahren der Deutschen Rentenversicherung Baden-Württemberg**

## **1. Allgemeines**

## **2. Stellenausschreibungen**

## **3. Bewerbungsverfahren**

3.1 Bewerbungen

3.2 Vergleichbarkeit von Beurteilungen im Bewerbungsverfahren

3.3 Vorauswahl

## **4. Auswahlverfahren**

4.1 Grundsätze des Auswahlverfahrens

4.2 Eignungsbewertung

4.3 Strukturiertes Auswahlgespräch

4.4 Module des standardisierten Assessmentcenters (AC)

4.5 Ermittlung des Bewerbungsergebnisses

4.6 Beteiligungsrechte

4.7 Mitteilung der Auswahlentscheidung

## **5. Verfahrensunterlagen**

## **6. Schulung**

# Richtlinien für die Personalauswahl im internen Bewerbungsverfahren

## 1. Allgemeines

Die Regelungen über die interne Personalauswahl gelten für Stellenbesetzungen bis einschließlich Besoldungsgruppe A15 bzw. für vergleichbare Entgeltgruppen. Sie sind darauf ausgerichtet, die Auswahlentscheidungen nach Eignung, Befähigung und der fachlichen Leistung entsprechend Art. 33 Abs. 2 Grundgesetz und der diese Vorschrift ergänzenden Rechtsprechung zu treffen. Sie folgen dem Grundsatz der Bestenauswahl.

Die Personalauswahl zielt auf eine anforderungsgerechte Stellenbesetzung ab, deshalb ist neben dem Beurteilungsergebnis auch die Eignung, gemessen am Anforderungsprofil der zu besetzenden Stelle, zu berücksichtigen. Das Anforderungsprofil wird durch die ausschreibende Abteilung angefertigt.

Die ausschreibende Abteilung und die Personalabteilung können nach Absprache das Bewerbungsverfahren aus sachlichen Gründen abbrechen, solange die Auswahlentscheidung noch nicht bekannt gegeben wurde. Die Personalvertretung und die Gleichstellungsbeauftragte sind im Vorfeld der Entscheidung zu beteiligen.

## 2. Stellenausschreibungen

Die Stellenausschreibung wird grundsätzlich mindestens für die Dauer von 10 Arbeitstagen hausintern im Intranet und zusätzlich an den üblichen Stellen (z.B. schwarzes Brett) per Aushang veröffentlicht.

Die Stellenausschreibung ist geschlechtsneutral unter Beachtung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes und des Chancengleichheitsgesetzes zu gestalten und enthält mindestens folgende Angaben:

- ▮ Abteilung in der die Stelle besetzt werden soll.
- ▮ Stellenbezeichnung
- ▮ Planstellennummer
- ▮ Dienstort
- ▮ Stellenbewertung
- ▮ Umfang der Arbeitszeit
- ▮ Kennziffer der Stellenausschreibung
- ▮ Aufgaben der Stelle
- ▮ Anforderungsprofil (Kompetenzen) der Stelle
- ▮ Zusätzliche Erläuterungen und Angaben (z.B. Konkretisierung einzelner Anforderungen, erforderliche berufliche Qualifikation etc.)
- ▮ Ggf. Benennung der zusätzlich zum strukturierten Auswahlgespräch herangezogenen Auswahlinstrumente.
- ▮ Bewerbungsfrist
- ▮ Hinweis, dass schwerbehinderte Menschen bei gleicher Leistung, Eignung und Befähigung bevorzugt werden.
- ▮ Hinweis, ob die Arbeit ganz oder teilweise im Homeoffice erledigt werden kann.
- ▮ Bei Ausschreibung von Vollzeitstellen wird darauf hingewiesen, dass die Stelle grundsätzlich teilbar ist. Davon kann nur in Abstimmung mit der Gleichstellungsbeauftragten ausnahmsweise abgesehen werden, wenn zwingende dienstliche Gründe der Teilbarkeit entgegenstehen.

## **Richtlinien für die Personalauswahl im internen Bewerbungsverfahren**

Ausschreibungen von Stellen, in denen Frauen unterrepräsentiert sind (lt. aktuellem Chancengleichheitsplan), enthalten den Hinweis, dass Bewerbungen von Frauen besonders erwünscht sind.

### **3. Bewerbungsverfahren**

#### **3.1 Bewerbungen**

Bewerbungen sind auf dem Dienstweg an die Personalabteilung zu richten. Aus der Bewerbung soll die Eignung bezogen auf die ausgeschriebene Stelle hervorgehen. Bewerbungen werden nur berücksichtigt, wenn sie fristgerecht bei der Personalabteilung eingegangen sind. Zur Fristwahrung gilt auch das Datum der Abgabe bei der dienstvorgesetzten Abteilungsleitung. Die Schwerbehindertenvertretung ist über Bewerbungen schwerbehinderter Menschen frühzeitig zu informieren.

Ausnahmsweise können auch nach Ablauf der Bewerbungsfrist eingegangene Bewerbungen bei begründeter Verhinderung (z.B. Krankheit, Urlaub) berücksichtigt werden, solange die ausschreibende Abteilung der Personalabteilung noch keine Auswahlentscheidung mitgeteilt hat.

#### **3.2 Vergleichbarkeit von Beurteilungen im Bewerbungsverfahren**

Grundsätzlich sind Beurteilungen nur dann vergleichbar, wenn ihnen das gleiche Statusamt (Besoldungsgruppe/Entgeltgruppe) zu Grunde liegt.

Um Beurteilungsergebnisse aus wertunterschiedlichen Statusämtern (Besoldungsgruppen/Entgeltgruppen) auf eine vergleichbare Ebene stellen zu können, wird am Beurteilungsergebnis des niedrigeren Statusamts jeweils ein Punkt pro Statusamtsunterschied abgezogen.

Der Punktabzug resultiert aus den geringeren Anforderungen an die Normalleistungen des niedrigeren Statusamts.

#### **3.3 Vorauswahl**

Mit der Vorauswahl kann die Anzahl der Bewerbungen eingegrenzt werden. In diesem Zusammenhang gelten nur die Beurteilungen als im Wesentlichen gleich, die in einer Spanne von 2 Punkten zur besten Beurteilung liegen (ggf. nach Anwendung der Regelung Punkt 3.2). Die Vorauswahl kann von der ausschreibenden Abteilung nur angewandt werden, wenn die Bewerbungskonkurrenz erhalten bleibt, die Auswahlmöglichkeit also nicht auf eine Person reduziert wird.

Grundsätzlich sind schwerbehinderte Menschen von der Vorauswahl ausgenommen. Es sei denn, dass die Schwerbehindertenvertretung mit dem schwerbehinderten Menschen eine Absprache über die Anwendung der Vorauswahl trifft.

Die ausschreibende Abteilung erhält von der Personalabteilung eine Übersicht aller Bewerbungen mit den jeweiligen Beurteilungsergebnissen, Bewerbungsanschreiben (inkl. evtl. eingereichter Unterlagen) und Mehrfertigungen der Beurteilungen. Sofern Stellen mit Führungsaufgaben zu besetzen sind, wird in der Übersicht ein Hinweis aufgenommen, ob bei den Bewerbenden jeweils Führungserfahrung vorliegt.

### **4. Auswahlverfahren**

#### **4.1 Grundsätze des Auswahlverfahrens**

Der Auswahlentscheidung liegt das Bewerbungsergebnis bestehend aus dem Beurteilungsergebnis (ggf. nach Anwendung der Regelung Punkt 3.2) und der Eignungsbewertung zu

## Richtlinien für die Personalauswahl im internen Bewerbungsverfahren

Grunde. Das Beurteilungsergebnis ist dabei das primäre Auswahlinstrument, weshalb es mit Faktor 0,6 gewichtet und die Eignungsbewertung mit Faktor 0,4 berücksichtigt wird.

<b>Beurteilungsergebnis</b>	<b>Eignungsbewertung</b>
<b>Faktor 0,6</b>	<b>Faktor 0,4</b>
<b>Bewerbungsergebnis</b>	

### 4.2 Eignungsbewertung

Die Eignung ergibt sich aus der Übereinstimmung zwischen den Anforderungen der ausgeschriebenen Stelle und den persönlichen Fähigkeiten. Dabei gehen die Anforderungen aus den notwendigen Kompetenzen, die zur Aufgabenerfüllung benötigt werden, hervor.

Für die Feststellung der Eignung ist ein strukturiertes Auswahlgespräch (Punkt 4.3) durchzuführen. Darüber hinaus können von der ausschreibenden Abteilung Module des standardisierten Assessmentcenters - AC - (Punkt 4.4) wie folgt ausgewählt werden:

- Für Stellenbesetzungen unterhalb der Besoldungsgruppe A11/Entgeltgruppe 11 kann das Modul „Praktische Aufgabe“ vorgegeben werden.
- Bei einer Stellenbesetzung ab Besoldungsgruppe A11/Entgeltgruppe 11 kann aus allen Modulen des standardisierten Assessmentcenters gewählt werden.

Für Stellen im Endamt des gehobenen Dienstes sind mindestens zwei Module des standardisierten Assessmentcenters verbindlich vorgeschrieben. Dies gilt auch im Falle einer Bewerbung auf gleicher Ebene.

Die Auswahl der AC-Module ist mit der Stellenausschreibung anzukündigen.

Die Bewertung der Eignung (Eignungsfeststellung) erfolgt grundsätzlich durch die ausschreibende Abteilung. Sie wird durch mindestens zwei Personen, wovon mindestens eine Führungskraft ist, vorgenommen. Dabei wird eine geschlechtergemischte Besetzung des Gremiums angestrebt. Die Eignung wird wie im Beurteilungsverfahren nach dem 15-Punkte-System bewertet.

Sofern neben dem Auswahlgespräch auch ein oder mehrere Module des standardisierten Assessmentcenters durchgeführt werden, gehen in die Berechnung der Eignungsfeststellung das Auswahlgespräch sowie jedes AC-Modul zu gleichen Teilen ein (Durchschnittswert).

Bewirbt sich bei einer Stellenausschreibung unterhalb des Endamts gehobener Dienst nur eine Person, die in der ausschreibenden Abteilung tätig ist, kann die Eignungsbewertung im Benehmen mit der Personalabteilung und der Personalvertretung sowie der Gleichstellungsbeauftragten ausschließlich auf Basis der Beurteilung vorgenommen werden. In diesem Fall teilt die ausschreibende Abteilung der Personalabteilung mit, ob sie die bewerbende Person für geeignet hält. Das Votum ist unter Berücksichtigung der Leistungs- und Kompetenzbewertungen sowie der Befähigung (Punkt 1.3 Sonstige Bemerkungen und Befähigungen der Richtlinien für die Regelbeurteilung) zu begründen und nach Punkten zu bewerten (Anlage E). Diese Eignungsbewertung geht in die Ermittlung des Bewerbungsergebnisses anstelle des strukturierten Auswahlgesprächs ein.

## **Richtlinien für die Personalauswahl im internen Bewerbungsverfahren**

### **4.3 Strukturiertes Auswahlgespräch**

Das strukturierte Auswahlgespräch wird von der ausschreibenden Abteilung durchgeführt. Es orientiert sich am Anforderungsprofil der zu besetzenden Stelle. Bei der Durchführung des strukturierten Auswahlgesprächs ist sicherzustellen, dass den Bewerbenden jeweils dieselben Fragen gestellt und der gleiche Zeitrahmen für das Gespräch eingeräumt werden. Die Bewertungen der Gespräche sind durch dieselben Personen vorzunehmen.

### **4.4 Module des standardisierten Assessmentcenters (AC)**

Die Assessmentcenter werden in Abstimmung zwischen der Personalabteilung und der ausschreibenden Abteilung auf Basis des Anforderungsprofils der Stelle vorbereitet und durchgeführt. Sie setzen sich aus den nachstehenden, durch die ausschreibende Abteilung wählbaren und auf die Anforderungen der zu besetzenden Stelle abzustimmenden Modulen zusammen:

- I. Praktische Aufgabe
- II. Kompetenzbasiertes Interview
- III. Kompetenztest

Das Modul I wird von der ausschreibenden Abteilung entwickelt und durchgeführt. Bei Bedarf wirkt die Personalabteilung beratend mit. Das Modul II des AC wird von der Personalabteilung in enger Zusammenarbeit und Abstimmung mit der ausschreibenden Abteilung erstellt und umgesetzt. Die Bewertungen dieser Module sind jeweils der ausschreibenden Abteilung vorbehalten.

Das Modul III wird von der Personalabteilung erstellt, durchgeführt und bewertet. Das Ergebnis des Kompetenztests wird der ausschreibenden Abteilung in Punktwerten bekannt gegeben.

Ergebnisse vorher absolvierter Auswahlverfahren können nicht zur Entscheidung herangezogen werden.

### **4.5 Ermittlung des Bewerbungsergebnisses**

Die Berechnungsergebnisse werden jeweils auf eine Stelle nach dem Komma festgestellt. Ergeben sich Bruchteile von Punkten (Mittelwertberechnung oder Gewichtung), ist bei der zweiten Stelle nach dem Komma bis vier nach unten, ab fünf nach oben auf die erste Kommastrichstelle zu runden. Zur Ermittlung des Bewerbungsergebnisses werden die gewichteten Zwischenwerte zusammengezählt.

Die Bewerbungsergebnisse werden nach Punktwerten absteigend in einer Rangliste ausgewiesen. Die Auswahl fällt auf den ersten Rangplatz. Besteht im abschließenden Vergleich von Bewerbungsergebnissen Punktegleichstand, ist im Rahmen einer weitergehenden Eignungsfeststellung auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse, in denen die Befähigung im Vordergrund steht, eine ausführliche Gesamtwürdigung der Bewerbungskonkurrenz durch die ausschreibende Abteilung auszufertigen. Die Auswahlentscheidung mit detaillierter Begründung ist in Form eines Gutachtens schriftlich festzuhalten und von der ausschreibenden Abteilung unterschrieben der Personalabteilung zusammen mit den Bewerbungsunterlagen vorzulegen.

### **4.6 Beteiligungsrechte**

Die Personalvertretung und die Gleichstellungsbeauftragte haben das Recht, am Auswahlverfahren beteiligt zu werden. Sie sind berechtigt, bei der Durchführung und Bewertung der strukturierten Auswahlgespräche und Assessmentcenter anwesend zu sein, um sich ein Bild über die einheitliche Anwendung der Auswahlrichtlinien machen zu können. Ein Mitwirkungsrecht bei der Bewertung der individuellen Leistungen besteht jedoch nicht.

## **Richtlinien für die Personalauswahl im internen Bewerbungsverfahren**

Die Personalvertretung und die Gleichstellungsbeauftragte melden hierzu ihr Interesse vor Ablauf der Bewerbungsfrist bei der ausschreibenden Abteilung an. Bei der Terminabstimmung im Auswahlverfahren werden sie von der ausschreibenden Abteilung eingebunden.

Zum Auswahlverfahren kann auch die Schwerbehindertenvertretung hinzugezogen werden. Auf Antrag des bewerbenden Menschen mit Schwerbehinderung erstellt die Schwerbehindertenvertretung eine schriftliche Stellungnahme zu behinderungsbedingten Einschränkungen im Hinblick auf das Anforderungsprofil der ausgeschriebenen Stelle. Diese wird im Auswahlverfahren berücksichtigt und als vertrauliche Personalsache in einem verschlossenen Umschlag sowohl der ausschreibenden Abteilung als auch der Personalabteilung zur Aufnahme in die Personalakte zugeleitet.

### **4.7 Mitteilung der Auswahlentscheidung**

Die ausschreibende Abteilung erstellt auf Basis der Bewerbungsergebnisse (Anlagensammlung - Anlage F) eine Rangliste.

Nach Prüfung der Auswahlunterlagen wird das Verfahren nach dem Landespersonalvertretungsgesetz und dem Chancengleichheitsrecht durch die Personalabteilung eingeleitet. Der Personalvertretung und der Gleichstellungsbeauftragten werden die Bewerbungsergebnisse in Form der Anlage F zur Verfügung gestellt.

Die Auswahlentscheidung wird nach den einschlägigen Regelungen (z.B. Delegationsanordnung, Ressort- und Vorstandszuständigkeiten etc.) getroffen und nach entsprechender Beteiligung der Personalvertretung und der Gleichstellungsbeauftragten wirksam.

Anschließend wird den einzelnen Bewerbenden die Entscheidung unter Angabe des Einzelergebnisses durch die Personalabteilung schriftlich mitgeteilt. Darüber hinaus wird auf Wunsch der bewerbenden Person im Rahmen eines Gesprächs Rückmeldung zu deren Leistungen im Auswahlverfahren durch die ausschreibende Abteilung gegeben. Die Personalabteilung erörtert in diesem Zusammenhang das Ergebnis des Kompetenztestes mit den Bewerbenden.

Die Aushändigung/Zustellung der Mitteilungen erfolgt entweder durch die ausschreibende Abteilung oder direkt auf dem Postweg. Die Schwerbehindertenvertretung wird über den Ausgang der Bewerbung eines schwerbehinderten Menschen unterrichtet.

Die Umsetzung der Entscheidung erfolgt im Einvernehmen der Beteiligten zum nächstmöglichen Termin, im Regelfall 6 Wochen nach Wirksamwerden der Entscheidung, frühestens jedoch, wenn mit der Einreichung von Rechtsmitteln (Eilverfahren) nicht mehr zu rechnen ist.

## **5. Verfahrensunterlagen**

Die Verantwortung für die Beweisführung bei der Eignungsfeststellung liegt - soweit nicht anders geregelt - bei der ausschreibenden Abteilung. Hierzu ist das Formular „Verlaufsprotokoll Auswahlinstrumente“ (Anlagensammlung - Anlage G) zu verwenden. Unter Beachtung der einschlägigen Rechtsgrundlagen (insbesondere des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes) sollen Fragen, Aufgaben, Antworten, Lösungen, Beobachtungen, Arbeitsproben etc. durch die ausschreibende Abteilung nachvollziehbar dokumentiert werden.

Im Hinblick auf Datenschutzbestimmungen und das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz gelten für die im Auswahlverfahren verwendeten Unterlagen nachfolgende Regelungen:

- a) Die ausschreibende Abteilung gibt mit der Rangliste folgende Unterlagen (einschließlich evtl. Mehrfertigungen) zur Aufnahme in die Personalakte zurück:
  - Beurteilungen

## Richtlinien für die Personalauswahl im internen Bewerbungsverfahren

- Bewerbungsanschreiben
- ergänzend eingereichte Unterlagen
- Protokoll über die Berechnung des Bewerbungsergebnisses (Anlagensammlung - Anlage F)
- evtl. Stellungnahmen der Schwerbehindertenvertretung

Die im Auswahlverfahren erstellte Rangliste wird der Personalabteilung zur Aufbewahrung zugeleitet.

- b) Die von der Personalabteilung übersandte Bewerbungsübersicht mit den Beurteilungsergebnissen, die zur Eignungsfeststellung angefertigten Verlaufsprotokolle über die Auswahlinstrumente (Anlagensammlung - Anlage G) sowie sonstige Bewertungsunterlagen des Assessmentcenters sind ein Jahr nach Abschluss des Auswahlverfahrens bei der ausschreibenden Abteilung aufzubewahren und danach zu vernichten.
- c) Die Unterlagen des Assessments Modul III (Punkt 4.4) verbleiben ein Jahr nach Abschluss des Auswahlverfahrens bei der Personalabteilung und werden danach datenschutzkonform vernichtet.
- d) Sonstige Aufzeichnungen, z.B. Entwürfe, Notizen und Mehrfertigungen sind sofort zu vernichten.
- e) Sämtliche Unterlagen des Auswahlverfahrens sind stets vor unbefugtem Zugriff (z.B. im eigenen Zuständigkeitsbereich, auf Übermittlungswegen etc.) zu schützen.

## 6. Schulung

Bei Bedarf werden Schulungen und Workshops auf Abteilungsebene durchgeführt. Ebenso finden die Schulungsinhalte bei Führungskräfte-seminaren im Rahmen der Erstvermittlung oder zur Auffrischung Berücksichtigung. Ziel der Schulung ist es, den an der Bewertung der Eignung Beteiligten die Grundlagen der Personalauswahl nach diesen Richtlinien zu vermitteln.

# **Anlage 9: DRV: Mitarbeiterinformation zur Dienstvereinbarung - Beurteilung**



## **Dienstvereinbarung**

### **Kompetenzgestützte Auswahl- und Beurteilungsrichtlinien der Deutschen Rentenversicherung Baden-Württemberg**

**- DV KABRI -**

## **Information für Mitarbeitende**

### **Beurteilungsrichtlinien**

Stand: 25.08.2021

## Information für Mitarbeitende - Beurteilungsrichtlinien

### Beurteilungsverfahren: 10 wichtige Fragen

1. **Welches Beurteilungsformular trifft für mich zu?** 
2. **Wer sind meine Beurteilenden?**
3. **Was sind Beurteilungsanlässe?** 
4. **Wie wird das Beurteilungsergebnis gebildet?** 
5. **Was sind Leistungskriterien?**
6. **Was sind Kompetenzen?** 
7. **Was ist die Normalleistung?**
8. **Was sind Richtwerte?**
9. **Wie wird die Leistungseinschränkung bei schwerbehinderten Menschen konkret berücksichtigt und welche Rolle übernimmt die Schwerbehindertenvertretung?**
10. **Was kann ich tun, wenn ich mit der Beurteilung nicht einverstanden bin?**

### 1. Welches Beurteilungsformular trifft für mich zu?

KABRi-Beurteilungsrichtlinien Ziffer 2.1 und 3.1  
Übersicht der Beurteilungsformulare KABRi-Anlage B  
Sammlung der Beurteilungsformulare KABRi-Anlage C

Es stehen insgesamt fünf Beurteilungsformulare zur Verfügung. Das zutreffende Beurteilungsformular wird nach **dem Statusamt der zu beurteilenden Person** (Anlagensammlung – Anlage B) bestimmt. Bisher wurde ein passendes Beurteilungsformular nach der ausgeübten Funktion zugeordnet. **Auch wenn in vielen Fällen die Funktion und das Statusamt übereinstimmen, war aus Gründen der rechtssicheren Anwendung eine Änderung erforderlich. Das Statusamt ergibt sich unter dienstrechtlichen Normen aus der Ernennung (z.B. A10) und im Tarifrecht aus der arbeitsvertraglichen Entgeltgruppe (z.B. E10).**

Solange das Statusamt mit der Stellenbewertung übereinstimmt, ergeben sich keine Besonderheiten. Wenn allerdings zwischen der Stellenbewertung und dem Statusamt keine Übereinstimmung vorliegen sollte, gilt der Grundsatz der Beurteilung nach dem Statusamt. Für diese Fälle wird das Beurteilungsformular, das dem Statusamt entspricht, herangezogen.

#### **Beispiel:**

Wenn z.B. eine Person eine Teamleitungsfunktion in A11 bereits 7 Monate inne hat, aber zum Zeitpunkt der Beurteilung noch nicht befördert wurde, ist eine Beurteilung im Statusamt A10 zu erheben.

Es gibt drei Standardformulare (Beurteilungsformulare Nr. 1, Nr. 2.1, Nr. 3.1) und zwei Sonderformulare (Beurteilungsformulare Nr. 2.2, Nr. 3.2). Vorrangig sind die Standardformulare anzuwenden. Ab Besoldungsgruppe A11 bzw. vergleichbaren Entgeltgruppen können für Funktionen mit spezieller Aufgabenstruktur vom Standardformular abweichende Sonderformulare gestaltet werden (z.B. Hauptsachbearbeitung, Betriebsprüfung, Sachbearbeitung im Sozialgerichtsverfahren, Sachbearbeitung im IT-Bereich etc.).

Beispielsweise ist bei der ausgeübten Funktion als Teamleitung in A11 mit Führungsaufgaben das Beurteilungsformular Nr. 2.1 maßgeblich. Für eine Tätigkeit in der Hauptsachbearbeitung z.B. A11 mit einem speziellen Aufgabenfeld i.d.R. ohne Führungsaufgaben ist das Beurteilungsformular Nr. 2.2 zutreffend.

Die Sonderformulare können mit vier (Beurteilungsformular Nr. 2.2) bzw. sieben (Beurteilungsformular Nr. 3.2) zur Funktion passenden Wahlkompetenzen ausgestaltet werden, die der speziellen Aufgabenstruktur gerecht werden.

Die Dienstvereinbarung und alle Beurteilungsformulare sind im Intranet (Abteilung 21, Personalverwaltung/KABRi) veröffentlicht.

Die Abteilungsleitung legt die Beurteilungsformulare für die einzelnen Stellen fest. Die Mitarbeitenden werden abteilungsintern über die Festlegung des Beurteilungsformulars, die Ausgestaltung der Sonderformulare und die Festlegung der erwarteten Normalleistung (vgl. Frage 6) informiert.

Auf der nächsten Seite ist die Übersicht der Beurteilungsformulare abgebildet.

# Information für Mitarbeitende - Beurteilungsrichtlinien

## Übersicht der Beurteilungsformulare

Statusamt der zu beurteilenden Person zum Beurteilungsstichtag	Besoldungsgruppen bis inkl. A 10 bzw. vergleichbare Entgeltgruppen	Besoldungsgruppen A 11/ A 12/ A 13 g.D. bzw. vergleichbare Entgeltgruppen		Besoldungsgruppen A13 h.D. und höher <sup>1</sup> bzw. vergleichbare Entgeltgruppen	
		Formular-Nr.	Nr. 1 Standardformular	Nr. 2.1 Standardformular	Nr. 2.2 Sonderformular <sup>2</sup>
<b>Funktion</b>	ohne Führungsaufgaben	mit Führungsaufgaben	mit oder ohne Führungsaufgaben	mit Führungsaufgaben	mit oder ohne Führungsaufgaben
<b>Leistungskriterien</b>	Arbeitsmenge Ergebnisqualität Arbeitsweise	Arbeitsmenge Ergebnisqualität Arbeitsweise Führungserfolg	Arbeitsmenge Ergebnisqualität Arbeitsweise ggf. Führungserfolg	Arbeitsmenge Ergebnisqualität Arbeitsweise Führungserfolg	Arbeitsmenge Ergebnisqualität Arbeitsweise ggf. Führungserfolg
<b>Basiskompetenzen</b>	Expertise Belastbarkeit Kommunikationsfähigkeit Offenheit für Veränderungen	Expertise Belastbarkeit Kommunikationsfähigkeit Offenheit für Veränderungen	Expertise Belastbarkeit Kommunikationsfähigkeit Offenheit für Veränderungen	Expertise Belastbarkeit Kommunikationsfähigkeit Offenheit für Veränderungen	Expertise Belastbarkeit Kommunikationsfähigkeit Offenheit für Veränderungen
<b>Funktionsbezogene Kompetenzen</b>	Einsatzbereitschaft Kundenorientierung Team-/Kooperationsfähigkeit Zuverlässigkeit	Einsatzbereitschaft Entscheidungsfähigkeit Ergebnisorientiertes Handeln Initiative Konfliktlösungsfähigkeit Kundenorientierung Mitarbeitendenförderung Organisationsfähigkeit	Ergebnisorientiertes Handeln Initiative Team-/Kooperationsfähigkeit Zuverlässigkeit	Einsatzbereitschaft Entscheidungsfähigkeit Ergebnisorientiertes Handeln Ganzheitliches Denken Initiative Konfliktlösungsfähigkeit Kundenorientierung Loyalität Mitarbeitendenförderung Organisationsfähigkeit Zielorientiertes Führen	Ergebnisorientiertes Handeln Initiative Team-/Kooperationsfähigkeit Zuverlässigkeit
<b>Anzahl der Wahlkompetenzen<sup>3</sup> bei Sonderformularen</b>	-	-	4	-	7
<b>Gesamtanzahl der zu beurteilenden Kompetenzen</b>	8	12	12	15	15

<sup>1</sup> Für Abteilungsleitungen ab Besoldungsgruppe A 16 bzw. vergleichbarer Beschäftigtenstellen erfolgt die Beurteilung in freier Form.

<sup>2</sup> Vorgaben für die Nutzung von Sonderformularen vgl. Nr. 3.1 dieser Dienstvereinbarung

<sup>3</sup> Vorgaben für die Nutzung von Wahlkompetenzen vgl. Nr. 3.1 dieser Dienstvereinbarung

## 2. Wer sind meine Beurteilenden?

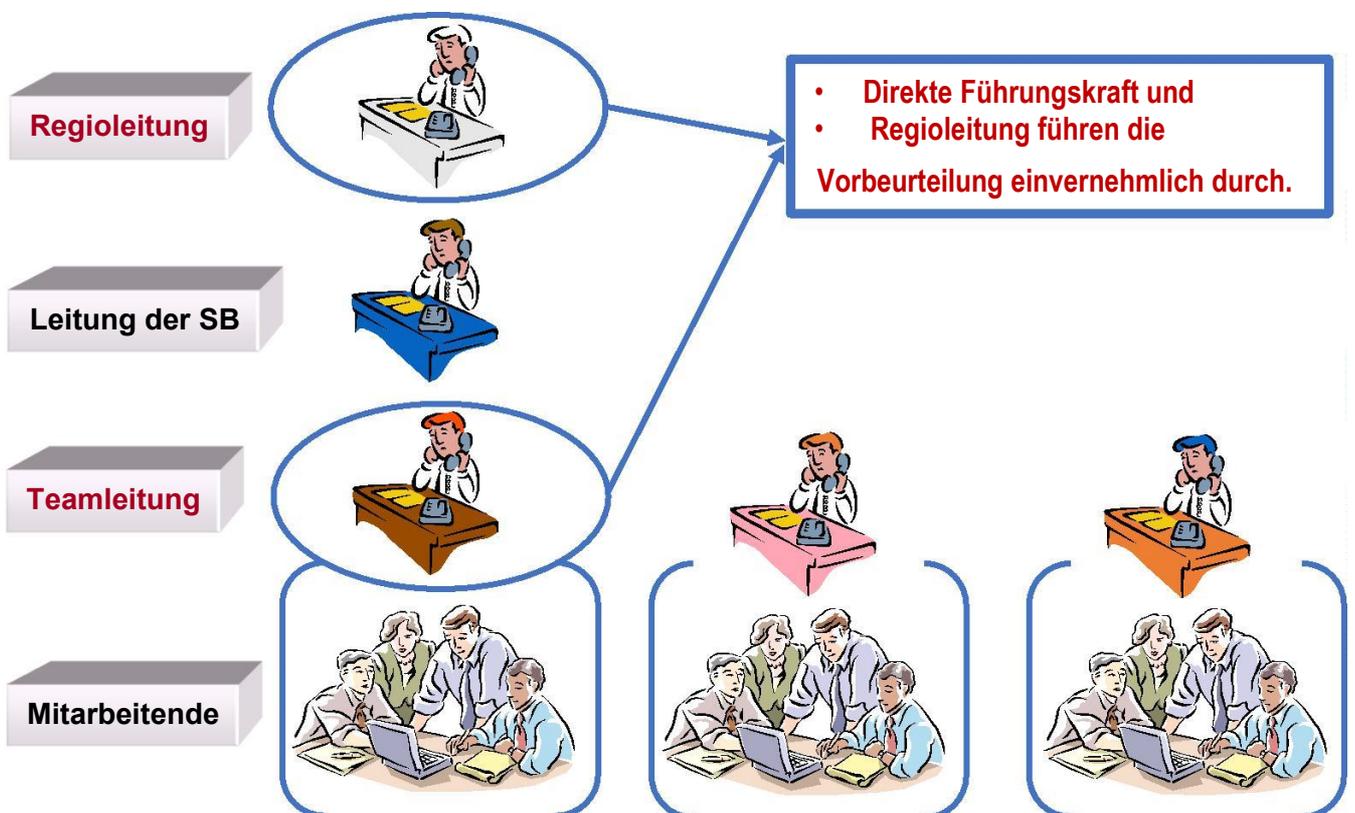
### KABRi-Beurteilungsrichtlinien Ziffer 1.5

Die Vorbeurteilung erfolgt grundsätzlich durch ein Vorbeurteilungsteam bestehend aus der unmittelbar vorgesetzten Führungskraft (z.B. Teamleitung) und der Referats- bzw. Regioleitung bzw. vergleichbaren Vorgesetztenebenen.

Sie beurteilen gemeinsam im Dialog und stellen ein einvernehmliches Beurteilungsvotum her. Wird ein einvernehmliches Beurteilungsvotum nicht erzielt, entscheidet die Abteilungsleitung.

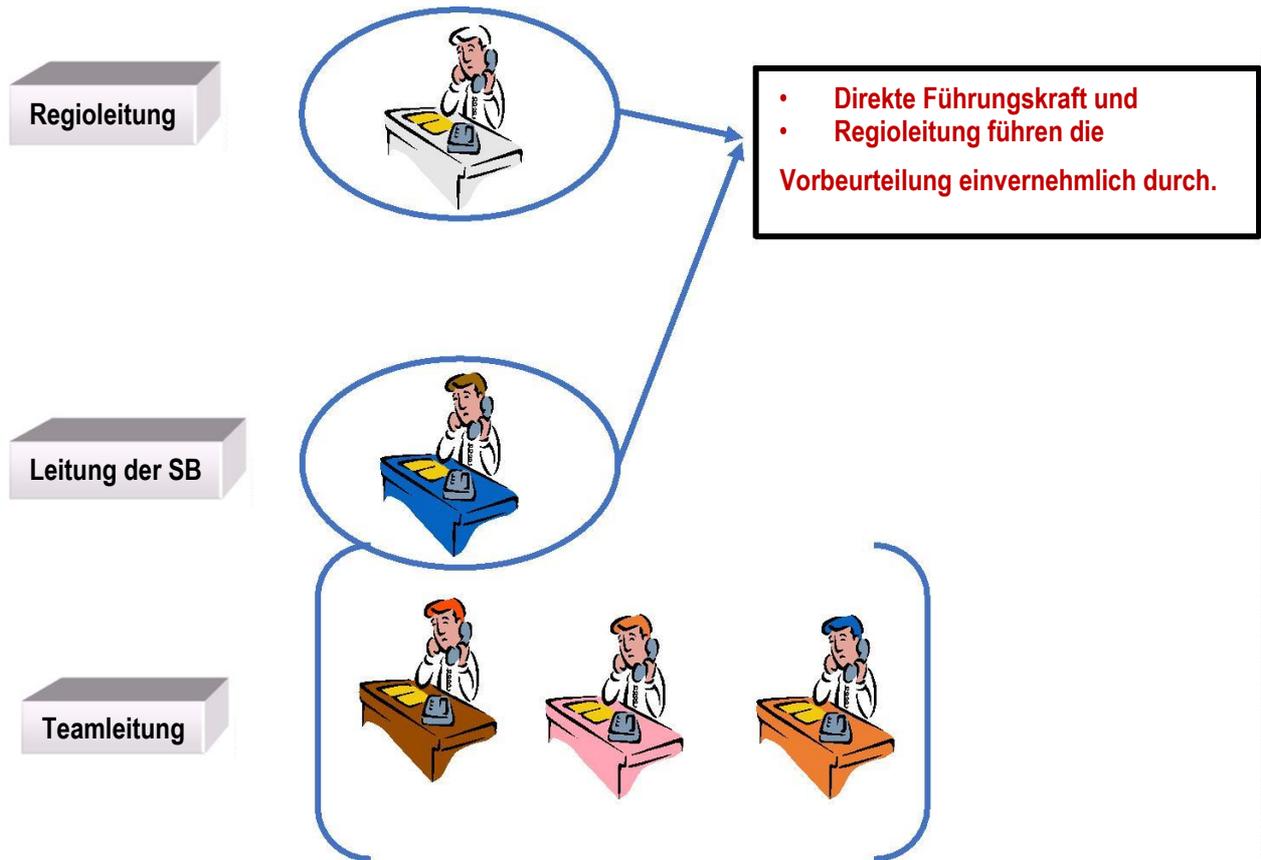
Ist beispielsweise die Teamleitung bzw. Abschnittsleitung die direkte Führungskraft, erstellt diese zusammen mit der Regioleitung einvernehmlich die Vorbeurteilung. Damit ist die Teamleitung verantwortlich in die Beurteilung der Mitarbeitenden eingebunden.

### Vorbeurteilungsteam in einem Regionalzentrum



## Information für Mitarbeitende - Beurteilungsrichtlinien

Wird die Teamleitung selbst beurteilt, bildet die Leitung der Sachbearbeitung mit der Regioleitung das Vorbeurteilungsteam.



Ausnahmen vom Grundsatz des Vorbeurteilungsteams sind in der Dienstvereinbarung beschrieben. Eine Ausnahme wäre beispielsweise, wenn die Regioleitung die direkte Führungskraft ist. Dann erstellt sie allein die Vorbeurteilung.

Endbeurteilende sind je nach Vorgesetztenzuständigkeit die Abteilungsleitung (bis einschließlich gehobener Dienst) oder die Ressort-Geschäftsführung (höherer Dienst).

### 3. Was sind Beurteilungsanlässe?

Neu

KABRi-Beurteilungsrichtlinien Ziffer 2.1, 2.2, 2.4 und 2.5

Um den unterschiedlichen Anlässen gerecht zu werden, benötigt es im betrieblichen Kontext bedarfsgerechte Lösungen für die Erstellung einer Beurteilung. Dazu sind grundsätzlich die Regelbeurteilung, Anlassbeurteilung und der Beurteilungsbeitrag vorgesehen.

#### Regelbeurteilung

Personen im Beamtenverhältnis des mittleren Dienstes sowie Personen des gehobenen und des höheren Dienstes (ausgenommen ärztliche Fach- und Führungskräfte im Beschäftigtenverhältnis) werden bis zur Vollendung des 55. Lebensjahres regelmäßig in zeitlichen Abständen von drei Jahren beurteilt, sofern sie im Beurteilungszeitraum mindestens sechs Monate beschäftigt waren. Personen über 55 Jahren bleibt es unbenommen, auf Wunsch weiterhin am Regelbeurteilungsverfahren teilzunehmen. **Sofern in diesem Zeitraum Beurteilungsergebnisse (z.B. Anlassbeurteilung) vorliegen, sind sie angemessen in der Regelbeurteilung zu berücksichtigen.**

Die Stichtage der Beurteilungen (= Ende des Beurteilungszeitraums) für die jeweiligen Laufbahngruppen sind zeitlich abgestuft und wie folgt festgesetzt:

Laufbahn	Stichtag
Gehobener Dienst	31.01.
Mittlerer Dienst (Personen im Beamtenverhältnis)	
Höherer Dienst	30.09.

Allerdings gibt es auch Ausnahmen von der Regelbeurteilung, z.B. wenn in den letzten 6 Monaten vor dem Stichtag der Regelbeurteilung im gleichen Statusamt und in der gleichen Funktion eine Anlassbeurteilung erfolgte und sich offensichtlich keine Änderungen in der Bewertung seither ergeben haben.

Ebenfalls von der Regelbeurteilung ausgenommen sind Mitarbeitende, die am Beurteilungsstichtag bereits länger als ein Jahr beurlaubt sind und im Beurteilungszeitraum weniger als neun Monate beschäftigt waren.

Verbeamtete Mitarbeitende in der Probezeit werden nicht von der Regelbeurteilung nach der DV KABRi erfasst. Für diesen Personenkreis gilt die Probezeitbeurteilung auf Basis der Beurteilungsgrundsätze.

#### Anlassbeurteilungen

Grundsätzlich sind Beurteilungen außerhalb des Regelbeurteilungsverfahrens nicht zulässig. Um den besonderen Verhältnissen oder rechtlichen Vorgaben zu entsprechen, sind auch außerhalb des Regelbeurteilungsverfahrens analog dieser Richtlinien Anlassbeurteilungen vorzunehmen, wenn z.B. vorliegende Beurteilungen im Bewerbungsverfahren wegen ihrer Aktualität nicht vergleichbar sind oder wenn Bewerbende keine Regelbeurteilung haben. Auch bei Anlassbeurteilungen reicht der Beurteilungszeitraum drei Jahre zurück. Voraussetzung ist jedoch eine mindestens 6-monatige Beschäftigung auf der aktuellen Stelle. In diesem Beurteilungszeitraum liegende Beurteilungsergebnisse sind angemessen zu berücksichtigen.

#### Beurteilungsbeiträge

Durch Beurteilungsbeiträge sollen bei Veränderungen in der Arbeits- und Vorgesetztenzuständigkeit Leistungs- und Kompetenzbewertungen als Zwischenergebnisse für die nächste Beurteilung dokumentiert werden. Der Beurteilungsbeitrag ersetzt damit weder Regel- noch Anlassbeurteilungen. Voraussetzung für den Beurteilungsbeitrag ist jeweils, dass der zurückliegende Beurteilungszeitraum mindestens sechs Monate umfasst.

## **Information für Mitarbeitende - Beurteilungsrichtlinien**

Erfolgt im Beurteilungszeitraum ein Wechsel der unmittelbaren Führungskraft bzw. eine nicht nur vorübergehende Versetzung der Mitarbeitenden auf eine andere Funktion, ist von der bisherigen direkten Führungskraft analog der Beurteilung ein Beurteilungsbeitrag zu erstellen, welcher dann in die nächste Regelbeurteilung einfließt.

### **Abordnung zu einer anderen Behörde oder Zuweisung zu einer anderen Einrichtung**

Wer zu einer anderen Behörde abgeordnet oder einer anderen Einrichtung zugewiesen ist, erhält von dort nach den Grundsätzen der DV KABRi und unter Verwendung dieser Beurteilungsformulare eine Beurteilung als Beurteilungsbeitrag. Bei der nächsten Beurteilung wird dieses Ergebnis berücksichtigt.

Ansonsten ist zu beachten, dass bei einer absehbaren Abwesenheit von länger als einem Jahr eine Anlassbeurteilung anzufertigen ist, bevor die Abordnung/Zuweisung beginnt. Bei einem kürzeren Abwesenheitszeitraum erstellt die unmittelbar zuständige Führungskraft einen Beurteilungsbeitrag.



**4. Wie wird das Beurteilungsergebnis gebildet?**

KABRi-Beurteilungsrichtlinien Ziffer 1.2, 1.3, 1.4, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5, 2.6 und 3.2

Die Beurteilung besteht aus den beiden Teilen Leistungsbeurteilung und Kompetenzbeurteilung. In der Leistungsbeurteilung werden die Kriterien „Arbeitsmenge“, „Ergebnisqualität“, „Arbeitsweise“ und bei einer Funktion mit Führungsaufgaben der „Führungserfolg“ bewertet. Die Fähigkeiten (Kompetenzen) sind den Stellen sachgerecht zugeordnet und im Kompetenzkatalog ausführlich beschrieben.

Beurteilungskriterien		
Leistungsbeurteilung	Kompetenzbeurteilung	
<p><b>Leistungskriterien</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsmenge</li> <li>• Ergebnisqualität</li> <li>• Arbeitsweise</li> <li>• Führungserfolg (bei Führungskräften)</li> </ul>	<p><b>Basiskompetenzen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expertise</li> <li>• Belastbarkeit</li> <li>• Kommunikationsfähigkeit</li> <li>• Offenheit für Veränderungen</li> </ul>	<p><b>Funktionsbezogene Kompetenzen</b></p> <p>Zuordnung aus dem Kompetenzkatalog entsprechend den Anforderungen der übertragenen Aufgaben (Stellenbeschreibung).</p>

Die Leistungs- und Kompetenzkriterien werden jeweils mit ganzen Punkten bewertet (15-Punkte-System):

15 – Punktesystem														
15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Übertrifft die Anforderungen in herausragender Weise			Übertrifft die Anforderungen			Entspricht den Anforderungen			Entspricht mit Einschränkungen den Anforderungen			Entspricht nicht den Anforderungen		

Die unter „**Sonstige Bemerkungen und Befähigungen**“ formulierten Ergänzungen (z.B. Erledigung von Zusatzaufgaben oder die Mitarbeit in Projekten) werden direkt bei der Bewertung des zutreffenden Beurteilungskriteriums berücksichtigt. Es sind Angaben über die Erledigung von Zusatzaufgaben, Mitarbeit in Projekten etc. aufzunehmen, soweit sie nicht Gegenstand der Stellenbeschreibung sind. Deren Wertung fließt in die entsprechenden Kriterien der Leistungs- bzw. Kompetenzbeurteilung angemessen ein.

Darüber hinaus sind Befähigungen, die für die weitere dienstliche Verwendung und berufliche Entwicklung von Bedeutung sind, in freier Form darzustellen. In diesem Zusammenhang werden Fachkenntnisse und besondere Fähigkeiten, die über die Anforderungen des Arbeitsplatzes hinausgehen - soweit sie im Rahmen der Aufgabenwahrnehmung sichtbar werden und für die weitere dienstliche Entwicklung und Verwendung von Bedeutung sein können - dargestellt und in freier Form bewertet. Zusatzqualifikationen sind aufzuführen.

## Information für Mitarbeitende - Beurteilungsrichtlinien

Aus den Kriterien der Leistungsbeurteilung und Kompetenzbeurteilung wird jeweils ein Durchschnittswert gebildet. Diese gehen mit unterschiedlicher Gewichtung in das Beurteilungsergebnis ein:

Beurteilungskriterien	
Leistungsbeurteilung	Kompetenzbeurteilung
Durchschnittswert gewichtet zu <b>2/3</b>	Durchschnittswert gewichtet zu <b>1/3</b>
Beurteilungsergebnis	

Das Beurteilungswesen nach der DV KABRi ist ein primäres Instrument der Personalauswahl bei internen Stellenbesetzungen. Um die Rahmenbedingungen der Beurteilung, wozu auch der Beurteilungszeitraum gehört, für alle Bewerbenden gleich anwenden zu können, ist bei Regel- und Anlassbeurteilungen von einem dreijährigen Beurteilungszeitraum auszugehen.

Die für die Beurteilung zuständigen Vorgesetzten beziehen im dreijährigen Beurteilungszeitraum liegende Beurteilungsergebnisse (Regelbeurteilung, Anlassbeurteilung, Probezeitbeurteilung und Beurteilungsbeitrag) in angemessener Form unter Berücksichtigung der Zeiträume und des Statusamts in die anzufertigende Beurteilung mit ein.

### Beispiel A:

**Regelbeurteilung in A10:** 01.02.2017 – 31.01.2020

**Anlassbeurteilung in A10** am 30.09.2020

Beurteilungszeitraum für die Anlassbeurteilung – 3 Jahre: 01.10.2017 – 30.09.2020

#### Zu berücksichtigende Zeiträume:

a) Anteiliger Zeitraum aus der Regelbeurteilung:

01.10.2017 – 31.01.2020 = **28 Monate**

b) Bisher nicht beurteilter Zeitraum:

01.02.2020 – 30.09.2020 = **8 Monate**

#### Gewichtung der Beurteilungsergebnisse:

Regelbeurteilung **28/36**

Bisher nicht beurteilter Zeitraum zu **8/36**

### Beispiel B:

**Regelbeurteilung in A10:** 01.02.2017 – 31.01.2020

Leistungsbeurteilung 11,5 Punkte; Kompetenzbeurteilung 12 Punkte

**Anlassbeurteilung in A11** am 30.09.2020

Beurteilungszeitraum für die Anlassbeurteilung – 3 Jahre: 01.10.2017 – 30.09.2020

Leistungsbeurteilung 10 Punkte; Kompetenzbeurteilung 10,5 Punkte

#### Maßgebliches Status Amt für die Anlassbeurteilung = A11

(wenn bis zum 30.09.2020 befördert)

Die zu berücksichtigenden Beurteilungsergebnisse aus A10 und A11 sind vergleichbar zu machen indem der Unterschied aus den Status Ämtern mit einem Punktabzug bei der Beurteilung in A10 ausgeglichen wird:

**A10 = LB 11,5 - 1 = 10,5 Punkte; KB 12 - 1 = 11,0 Punkte**

**A11 = LB 10,0 Punkte, KB 10,5 Punkte**

## Information für Mitarbeitende - Beurteilungsrichtlinien

### Zu berücksichtigende Zeiträume:

a) Anteiliger Zeitraum aus der Regelbeurteilung:

01.10.2017 – 31.01.2020 = **28 Monate**

b) Bisher nicht beurteilter Zeitraum:

01.02.2020 – 30.09.2020 = **8 Monate**

### Gewichtung der Beurteilungsergebnisse:

#### Leistungsbeurteilung

**A10:** 28/36 von 10,5 Punkte = 8,2 (Beurteilungsbeitrag)

**A11:** 8/36 von 10,0 Punkte = 2,2

**Leistungsbeurteilung**            **10,4**

#### Kompetenzbeurteilung

**A10:** 28/36 von 11,0 Punkte = 8,6 (Beurteilungsbeitrag)

**A11:** 8/36 von 10,5 Punkte = 2,3

**Kompetenzbeurteilung**            **10,9**

### 5. Was sind Leistungskriterien?

KABRi-Beurteilungsrichtlinien Ziffer 1.2  
Kompetenzkatalog KABRi-Anlage A

Die Leistungsbeurteilung bewertet rückblickend das Leistungsergebnis der Mitarbeitenden und bei Führungskräften zusätzlich den Führungserfolg anhand folgender Kriterien:

- **Arbeitsmenge**
- **Ergebnisqualität**
- **Arbeitsweise**
- **Führungserfolg**

Das Kriterium „**Arbeitsmenge**“ bewertet die Bewältigung der zugewiesenen Aufgaben, das Arbeitspensum. Im Blickpunkt steht die Anforderung, die Arbeit in einem vorgegebenen Zeitrahmen zu erbringen. Bei schwerbehinderten Personen kann eine behinderungsbedingte Leistungseinschränkung berücksichtigt werden, die das Beurteilungsergebnis nicht negativ beeinflussen darf.

Unter „**Ergebnisqualität**“ wird die praktische Verwertbarkeit der Arbeitsergebnisse bzw. der Erfolg der ergriffenen Maßnahmen unter Berücksichtigung des Schwierigkeitsgrades bewertet. Hierbei steht die Anforderung, Vorgänge richtig zu erfassen und entsprechend zu bearbeiten im Vordergrund.

Bei der Bewertung der „**Arbeitsweise**“ steht die Arbeitsplanung und Arbeitsgestaltung im Mittelpunkt. Zu erkennen am geordneten, ergebnisorientierten und wirtschaftlichen Arbeiten sowie Gestaltungsspielräume nutzen und Prioritäten setzen.

Wenn Führungsaufgaben wahrgenommen werden, wird der „**Führungserfolg**“ und damit die Fähigkeit, Personalverantwortung wahrzunehmen, beurteilt. Das bedeutet, strukturieren und planen des Aufgabenbereichs, anleiten, informieren, beaufsichtigen, fördern und motivieren der unterstellten Fach- und Führungskräfte, Beschäftigtenzufriedenheit, Zielerreichung sowie Umsetzung der Ziele und Maßnahmen des Chancengleichheitsplans.

### 6. Was sind Kompetenzen?

KABRi-Beurteilungsrichtlinien Ziffer 1.2  
Kompetenzkatalog KABRi-Anlage A

Neben den Kriterien der Leistungsbeurteilung werden die auf die Stelle bezogenen Kompetenzen beurteilt. Kompetenzen beschreiben nicht das Ergebnis einer Leistung, sondern die Fähigkeiten der Mitarbeitenden, selbstständig und praktisch im Rahmen der zugewiesenen Aufgaben zu handeln, z.B. Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit und Kundenorientierung etc. Vier Kompetenzen werden von allen Mitarbeitenden unseres Hauses erwartet, die sogenannten Basiskompetenzen. Sie werden deshalb unabhängig von der ausgeübten Funktion bei allen Mitarbeitenden beurteilt.

Dazu gibt es zwei Veränderungen. Zum einen wird aus Fachkompetenz künftig „Expertise“ und als neue Basiskompetenz kommt „Offenheit für Veränderungen“ hinzu.

#### **Expertise:**

Es reicht nicht aus, das Erlernte fortzuschreiben und sich darauf „auszuruhen“. Vielmehr stehen die zeitgerechte Anwendung des Fachwissens in den unterschiedlichen Facetten, die Initiierung selbständiger Lernprozesse in einem zunehmenden digitalen Bildungsumfeld und der Wissenstransfer für die praktische Arbeit im Mittelpunkt. Daher ist die Bezeichnung Fachwissen zu kurz gefasst - Fachwissen findet in der Kompetenz „Expertise“ als umfassendes und handlungsbezogenes „Know-how“ eine neue Ausrichtung.

#### **Offenheit für Veränderungen:**

Im Zeitalter des digitalen Wandels kommt der Kompetenz "Offenheit für Veränderungen" eine große Bedeutung zu. Sie steht unmittelbar im Kontext der Zusammenarbeitskultur und wird zur Reflexion des Verhaltens der Mitarbeitenden in einer sich ständig ändernden Arbeitsumgebung gebraucht.

Zusätzlich werden aufgabenorientierte Kompetenzen beurteilt (funktionsbezogene Kompetenzen). Sie ergeben sich aus dem für die Stelle bestimmten Beurteilungsfeld. Die Kompetenzen zeigen persönliche Fähigkeiten, die anhand von Handlungs- und Verhaltensweisen beobachtet und beurteilt werden können.

Ab der Besoldungsgruppe A 11 bzw. vergleichbare Entgeltgruppen wird künftig die Kompetenz „Initiative“ zu beurteilen sein.

Weitere Details können dem Kompetenzkatalog entnommen werden. Im Kompetenzkatalog der Deutschen Rentenversicherung Baden-Württemberg sind 22 Kompetenzen definiert und mit beispielhaften beobachtbaren Verhaltensmerkmalen ergänzt (KABRi-Anlage A):

#### **Basiskompetenzen für alle Mitarbeitende**

- Belastbarkeit
- Kommunikationsfähigkeit
- Expertise
- Offenheit für Veränderungen

### Funktionsbezogene Kompetenzen

- Analytische Fähigkeiten
- Delegieren
- Einsatzbereitschaft
- Entscheidungsfähigkeit
- Ergebnisorientiertes Handeln
- Ganzheitliches Denken
- Initiative
- Konfliktlösungsfähigkeit
- Konzeptionsstärke
- Kundenorientierung
- Loyalität
- Mitarbeitendenförderung
- Organisationsfähigkeit
- Sprachgewandtheit
- Team-/Kooperationsfähigkeit
- Werteorientiertes Handeln
- Zielorientiertes Führen
- Zuverlässigkeit

## Information für Mitarbeitende - Beurteilungsrichtlinien

### 7. Was ist die Normalleistung?

KABRi-Beurteilungsrichtlinien Ziffer 1.1, 2.1, 3.3  
Kompetenzkatalog KABRi-Anlage A

Für jede Stelle oder Vergleichsgruppe legt die Abteilungsleitung ein Anforderungsprofil in Form der erwarteten Normalleistung fest. Die Beschreibung der Normalleistung orientiert sich am Aufgabengebiet und den zu beurteilenden Kriterien. Es gibt keine Beurteilung ohne Anforderungsprofil.

An der Normalleistung werden Mitarbeitende gemessen. Erfüllen Mitarbeitende den Maßstab für die Normalleistung, wird eine durchschnittliche Bewertung (7 bis 9 Punkte) erreicht. Die Übererfüllung der Normalleistung führt zu einer besseren Bewertung, die Nichterfüllung der Normalleistung zu einer unterdurchschnittlichen Bewertung.

Die Mitarbeitenden werden durch ihre Abteilungsleitung über den Beurteilungsmaßstab informiert.

Hier ein fiktives Beispiel:

Normalleistung für	Beurteilungsmaßstab
<b>Arbeitsmenge</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Erbringt angemessene Quantität auch bei Zeitdruck</li><li>• Übernimmt in angemessenem Umfang auch Zusatzaufgaben</li></ul>
<b>Ergebnisqualität</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Arbeitet ergebnisorientiert, vollständig und mängelfrei</li><li>• Erzielt regelmäßig korrekte Arbeitsergebnisse im gesamten Aufgabengebiet</li></ul>
<b>Arbeitsweise</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Erledigt die Aufgaben effizient und flexibel</li><li>• Setzt Prioritäten grundsätzlich richtig</li><li>• Nutzt die vorhandenen Möglichkeiten zur Informationsbeschaffung zweckmäßig</li></ul>
<b>Fachwissen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verfügt aufgabenbezogen über sehr gute Kenntnisse auf dem Gebiet der ... sowie der angrenzenden Rechtsgebiete ...</li><li>• Wendet im übertragenen Tätigkeitsbereich berufliches Wissen methodisch sicher an</li><li>• Erweitert und entwickelt ständig das vorhandene, aufgabenorientierte Wissen</li></ul>
<b>Belastbarkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Handelt auch unter ungünstigen Bedingungen und Zeitdruck sicher</li><li>• Zeigt bei Bedarf erhöhten persönlichen Einsatz</li></ul>
<b>Kommunikationsfähigkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Geht schriftlich und mündlich adressatengerecht auf andere ein</li><li>• Verhält sich situationsgerecht</li></ul>

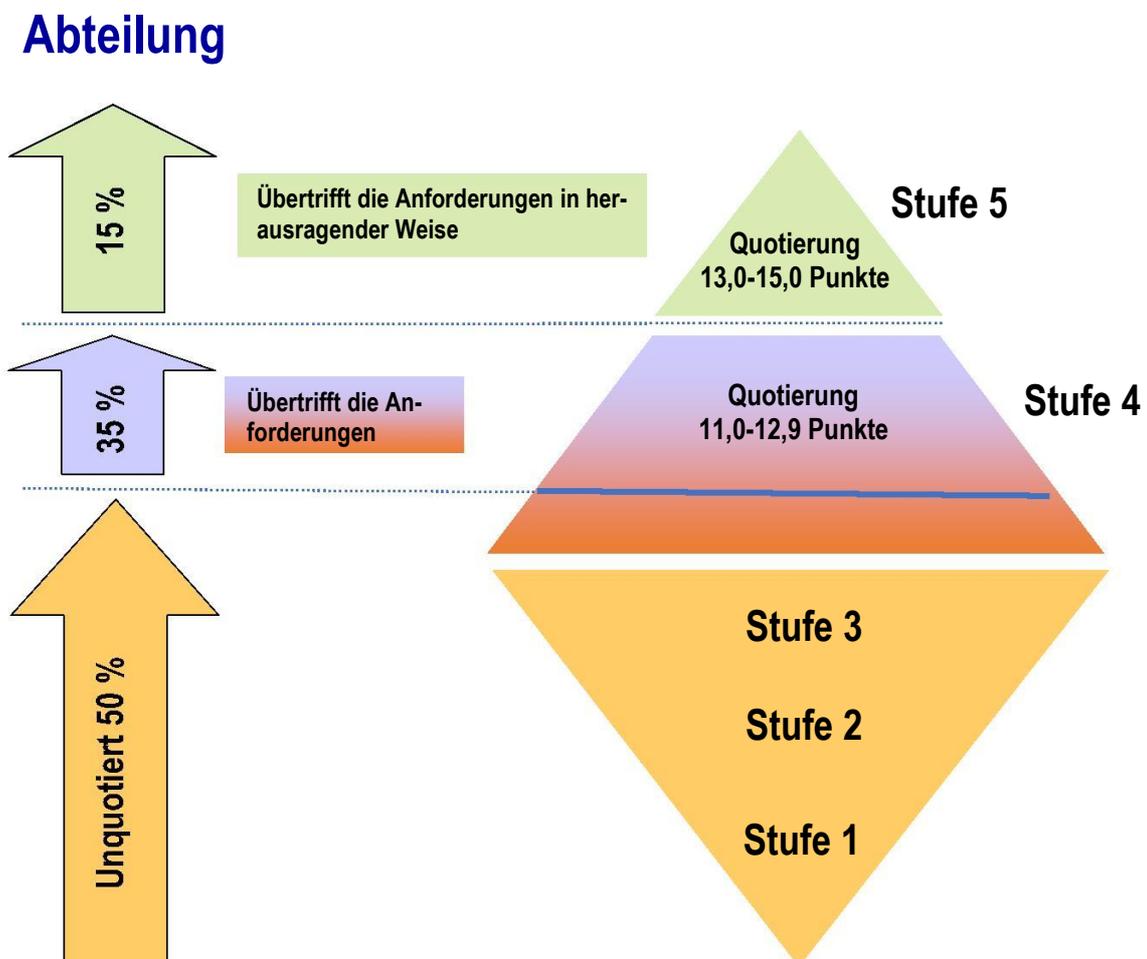
## 8. Was sind Richtwerte?

KABRi-Beurteilungsrichtlinien Ziffer 3.3  
KABRi-Anlagen H und I

Die Feststellung der Beurteilungsergebnisse erfolgt unter Anwendung abteilungsinterner Anforderungsprofile. Hierzu werden verbindliche Beurteilungsmaßstäbe für Anforderungsprofile definiert. Vergleichbare Stellen sind zusammenzufassen (Vergleichsgruppe). Der Leistungsbereich nimmt diese Abstimmung abteilungsübergreifend vor.

Das Richtwertverfahren grenzt die Vergabe von überdurchschnittlichen Bewertungen innerhalb einer Vergleichsgruppe einer Abteilung ein. Es können maximal 15 % der Beurteilungen in der höchsten Stufe (Stufe 5 - Beurteilungsergebnis von 13,0 - 15,0 Punkte) und 35 % der Beurteilungen in der zweithöchsten Stufe (Stufe 4 – ab Beurteilungsergebnis von 11,0 – 12,9 Punkte) vergeben werden. Bei Unterschreitung des Richtwerts in Stufe 5 wird der nicht ausgeschöpfte Teil der nachfolgenden Stufe zugeschlagen. Dadurch ergibt sich eine angemessene Verteilung von überdurchschnittlichen Beurteilungen. Es entspricht der allgemeinen Erfahrung, dass Durchschnittswerte am häufigsten, über- bzw. unterdurchschnittliche Leistungen weniger zahlreich und extrem positive oder negative Leistungen eher selten anzutreffen sind.

Die Abteilungsleitung ist für die Umsetzung der Richtwerte verantwortlich.



## **Information für Mitarbeitende - Beurteilungsrichtlinien**

Das Richtwertverfahren wird durchgeführt, wenn in der Vergleichsgruppe die Anzahl der Mitarbeitenden von 20 erreicht wird. Die Bildung einer Vergleichsgruppe ist nur unter Einhaltung der von der Rechtsprechung entwickelten Grundsätze möglich.

Wird die Anzahl von 20 Personen nicht erreicht, hat die Abteilungsleitung die angemessene Verteilung von überdurchschnittlichen Beurteilungen in analoger Anwendung zum Richtwertverfahren zu beachten.

Mitarbeitende werden mit der abteilungsinternen Bekanntgabe des für sie zutreffenden Beurteilungsformulars auch darüber informiert, ob sie in einer Vergleichsgruppe vom Richtwertverfahren erfasst werden.

### **9. Wie wird die Leistungseinschränkung bei schwerbehinderten Menschen konkret berücksichtigt und welche Rolle übernimmt die Schwerbehindertenvertretung?**

KABRi-Beurteilungsrichtlinien Ziffer 1.6  
Stellungnahme Schwerbehinderung KABRi-Anlage D

Die Schwerbehindertenvertretung begleitet Menschen mit Behinderungen im Unternehmen durch konkrete Beratung und individuelle Unterstützung im Regelbeurteilungsverfahren. Sie fragen bei den Mitarbeitenden an, ob eine Unterstützung gewünscht wird.

Trifft dies zu, nimmt die Schwerbehindertenvertretung nach Absprache mit dem Mitarbeitenden Stellung zur behinderungsbedingten geminderten Leistungs- und Einsatzfähigkeit im Hinblick auf die Beurteilungskriterien „Arbeitsmenge“ (Leistungsbeurteilung) und „Belastbarkeit“ (Kompetenzbeurteilung). Die Schwerbehindertenvertretung übermittelt die Stellungnahme der unmittelbaren Führungskraft als vertrauliche Personalsache im verschlossenen Umschlag. Die Führungskraft berücksichtigt die Stellungnahme der Schwerbehindertenvertretung bei der Erstellung der Beurteilung.

Wird die Stellungnahme der Schwerbehindertenvertretung vom Mitarbeitenden nicht gewünscht, würdigt die direkte Führungskraft die Schwerbehinderung. Vor Erstellung der Beurteilung führt die unmittelbare Führungskraft ein Vorgespräch mit der schwerbehinderten Person, zu dem auf Wunsch die Schwerbehindertenvertretung hinzugezogen werden kann. Das Gespräch wird in der Anlage D dokumentiert und der Beurteilung beigelegt.

### 10. Was kann ich tun, wenn ich mit der Beurteilung nicht einverstanden bin?

#### KABRi-Beurteilungsrichtlinien Ziffer 1.7

Die unmittelbare Führungskraft oder das Vorbeurteilungsteam eröffnet und bespricht die Beurteilung spätestens drei Monate nach dem Beurteilungsstichtag mit den Mitarbeitenden. Auf Wunsch der Mitarbeitenden kann ein Mitglied der Personalvertretung bzw. die Schwerbehindertenvertretung und/oder die Gleichstellungsbeauftragte anwesend sein. Die Eröffnung wird auf dem Beurteilungsformular dokumentiert und von der zu beurteilenden Person mit deren Unterschrift bestätigt. Die zu beurteilende Person erhält eine Kopie.

Sind Mitarbeitende mit der Beurteilung nicht einverstanden, kann die Person dies innerhalb von 10 Arbeitstagen mit dem Vorbeurteilungsteam erörtern und die Einwände schriftlich einbringen. Den Einwänden muss von den Beurteilenden angemessene Rechnung getragen werden. Die Einwände und die Beurteilung werden den Personalakten beigelegt.

# **Anlage 10: DRV: Mitarbeiterinformation zur Dienstvereinbarung - Auswahlrichtlinien**



## **Dienstvereinbarung**

### **Kompetenzgestützte Auswahl- und Beurteilungsrichtlinien der Deutschen Rentenversicherung Baden-Württemberg**

**- DV KABRI -**

## **Information für Mitarbeitende**

**Richtlinien für die Personalauswahl  
im internen Bewerbungsverfahren**

### Auswahlverfahren: 12 wichtige Fragen

1. **Wie werden Stellen ausgeschrieben?**
2. **Was muss ich bei einer Bewerbung beachten?**
3. **Worauf kommt es bei der Personalauswahl an?**
4. **Was ist ein strukturiertes Auswahlgespräch?**
5. **Was ist ein Assessmentcenter (AC) und wann wird dieses bei der Personalauswahl eingesetzt?**
6. **Wie werden die einzelnen angewendeten Auswahlinstrumente gewichtet und wie wird die Rangfolge der bewerbenden Personen gebildet?**
7. **Wann sind Bewerbungsergebnisse vergleichbar und wann werden Bewerbungen im weiteren Verfahren berücksichtigt?**
8. **Wer entscheidet über meine Bewerbung?**
9. **Wann werde ich über das Auswahlergebnis informiert?**
10. **Werden die Einzelergebnisse zu meiner Personalakte genommen?**
11. **Welche Unterlagen erhält die ausschreibende Stelle für das Auswahlverfahren?**
12. **Welche Sonderregelungen gibt es für Menschen mit Behinderung?**

Neu

Neu

Neu

Neu

## Information für Mitarbeitende- Auswahlrichtlinien

### 1. Wie werden Stellen ausgeschrieben?

#### KABRI-Auswahlrichtlinien Ziffer 2

Die Stellenausschreibung wird grundsätzlich mindestens für die Dauer von 10 Arbeitstagen hausintern im Intranet und zusätzlich an den üblichen Stellen per Aushang veröffentlicht. Hierbei sind folgende Angaben vorgesehen:

- Abteilung in der die Stelle besetzt werden soll.
- Stellenbezeichnung
- Planstellennummer
- Dienstort
- Stellenbewertung
- Umfang der Arbeitszeit
- Kennziffer der Stellenausschreibung
- Aufgaben der Stelle
- Anforderungsprofil (Kompetenzen) der Stelle
- Zusätzliche Erläuterungen und Angaben (z.B. Konkretisierung einzelner Anforderungen, erforderliche berufliche Qualifikation etc.)
- Ggf. Benennung der zusätzlich zum strukturierten Auswahlgespräch herangezogenen Auswahlinstrumente.
- Bewerbungsfrist
- Hinweis, dass schwerbehinderte Menschen bei gleicher Leistung, Eignung und Befähigung bevorzugt werden.
- Hinweis, ob die Arbeit ganz oder teilweise im Homeoffice erledigt werden kann.
- Bei Ausschreibung von Vollzeitstellen wird darauf hingewiesen, dass die Stelle grundsätzlich teilbar ist. Davon kann nur in Abstimmung mit der Gleichstellungsbeauftragten ausnahmsweise abgesehen werden, wenn zwingende dienstliche Gründe der Teilbarkeit entgegenstehen.

Ausschreibungen von Stellen, in denen Frauen unterrepräsentiert sind (lt. aktuellem Chancengleichheitsplan), enthalten den Hinweis, dass Bewerbungen von Frauen besonders erwünscht sind.

## 2. Was muss ich bei einer Bewerbung beachten?

### KABRi-Auswahlrichtlinien Ziffer 3

Die Stellenausschreibung enthält wichtige Informationen zu den konkreten Anforderungen der ausgeschriebenen Stelle. Bewerbende können an die genannte anzusprechende Person der ausschreibenden Abteilung ergänzende Rückfragen richten.

Damit haben Interessierte vor der Bewerbung umfangreiche Informationen, um die Eignung für die ausgeschriebene Stelle auf Basis der Stellenausschreibung einschätzen zu können.

Die Bewerbung wird auf dem Dienstweg (direkte Führungskraft als erste anzusprechende Person) an die Personalabteilung gerichtet. Evtl. vorhandene Zeugnisse, Teilnahmebescheinigungen über Schulungen etc. können von den Bewerbenden beigefügt werden.

Bewerbende sollen in der Bewerbung ihre Eignung für die neue Stelle nachvollziehbar beschreiben. Diese Erläuterungen fließen in das weitere Auswahlverfahren ein.

... eher nicht so:

**Bewerbung**

Ich bewerbe mich auf die unter Stellenausschreibung Nr. x/2021 ausgeschriebene Stelle.

Name/Unterschrift

... sondern besser so:

**Bewerbung**

...  
Ich habe in meiner Tätigkeit als...  
gezeigt, dass ich das gerade auf der neuen Stelle geforderte Aufgabenprofil mit dem Schwerpunkt....  
im besonderen Maße durch...  
beweisen konnte...

Deshalb bewerbe mich auf die unter Stellenausschreibung Nr. x/2021 ausgeschriebene Stelle.  
Name/Unterschrift

Die Bewerbung muss in der angegebenen Frist abgegeben werden (Ausnahmen bei der Frist z.B. bei Krankheit, vgl. Ziffer 3.1 DV KABRi-Personalauswahl).

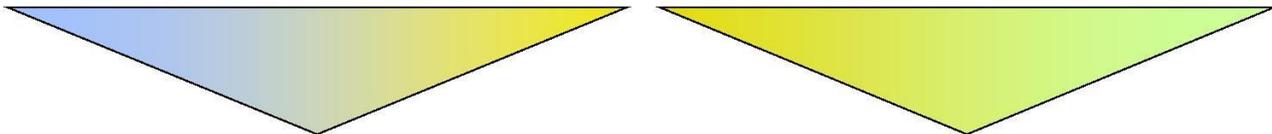


**3. Worauf kommt es bei der Personalauswahl an?**

KABRI-Auswahlrichtlinien Ziffer 1 u. 4

Nach den rechtlichen Rahmenbedingungen im öffentlichen Dienst ist die Beurteilung das wesentliche Auswahlinstrument bei der Auswahlentscheidung. Die Beurteilung dokumentiert mit Blick auf die Vergangenheit (3-Jahre-Beurteilungszeitraum) die Leistungen und Kompetenzen der Mitarbeitenden mit Bezug auf die **bisherige** Stelle.

<b>Leistung</b>	<b>Befähigung</b>	<b>Anforderungen der Stelle</b>
Arbeitsergebnisse nach Qualität und Menge, Arbeitsweise und Führungserfolg (bei Führungskräften)	Persönliche Fähigkeiten = Kompetenzen, die eingebracht werden.	Aus dem Anforderungsprofil abgeleitete (gesetzte) Fähigkeiten, die zur Aufgabenerfüllung benötigt werden.
<b>Leistungsbeurteilung</b>	<b>Kompetenzbeurteilung</b>	



<b>Beurteilungsergebnis</b>	<b>Eignung für die Stelle</b>
<p>Das Beurteilungsergebnis wird aus der Leistungs- und Kompetenzbeurteilung gebildet.</p> <p>Das Beurteilungsergebnis wird für die Berechnung des Bewerbungsergebnisses mit Faktor 0,6 gewichtet.</p>	<p>Die Eignung für die Stelle ergibt sich aus der Übereinstimmung zwischen den Anforderungen und den persönlichen Fähigkeiten.</p> <p>Die Eignungsfeststellung geht in die Gesamtberechnung mit Faktor 0,4 ein.</p>

Für die Feststellung der Eignung wird ein strukturiertes Auswahlgespräch (DV KABRI Punkt 4.3) durchgeführt. Darüber hinaus können auf Antrag der ausschreibenden Abteilung Module des standardisierten Assessmentcenters (DV KABRI Punkt 4.4) genutzt werden.

<b>Beurteilungsergebnis</b>	<b>Eignungsbewertung</b>
<b>Faktor 0,6</b>	<b>Faktor 0,4</b>
<b>Bewerbungsergebnis</b>	

## Information für Mitarbeitende- Auswahlrichtlinien

Die Auswahl für die zu besetzende Stelle erfolgt dann über die Bildung einer Rangliste der Bewerbungsergebnisse.

Bewirbt sich bei einer Stellenausschreibung unterhalb des Endamts gehobener Dienst nur eine Person, die in der ausschreibenden Abteilung tätig ist, kann die Eignungsbewertung im Benehmen mit der Personalabteilung und der Personalvertretung sowie der Gleichstellungsbeauftragten ausschließlich auf Basis der Beurteilung vorgenommen werden. Das Votum ist unter Berücksichtigung der Leistungs- und Kompetenzbewertungen sowie der Befähigung (Punkt 1.3 Sonstige Bemerkungen und Befähigungen der Richtlinien für die Regelbeurteilung) zu begründen und nach Punkten zu bewerten (Anlage E). Diese Eignungsbewertung geht in die Ermittlung des Bewerbungsergebnisses anstelle des strukturierten Auswahlgesprächs ein.

### 4. Was ist ein strukturiertes Auswahlgespräch?

KABRI-Auswahlrichtlinien Ziffer 4.3

Damit die Leistungen und Aussagen von Bewerbenden im verpflichtend vorgeschriebenen Auswahlgespräch miteinander verglichen werden können, müssen die Rahmenbedingungen für dieses Gespräch für alle Bewerbenden vergleichbar sein.

Wesentliche Rahmenbedingungen für ein strukturiertes Auswahlgespräch sind:

- Orientierung am Anforderungsprofil der zu besetzenden Stelle  
z.B.  
*Analysieren der für die zu besetzende Stelle wichtigen Kompetenzen*
  
- Gleiche Fragestellungen an Bewerbende  
z.B.  
*Anzahl und Inhalt der Fragen sollen bei allen Auswahlgesprächen identisch sein*
  
- Gleicher Zeitrahmen für das Gespräch
  
- Gleiche bewertende Personen des Gesprächs  
z.B.  
*kein Wechsel der bewertenden Person auch bei mehreren Auswahlgesprächen*

Die bewertenden Personen der ausschreibenden Abteilung ziehen aus den Aussagen von Bewerbenden Rückschlüsse auf die Eignung für die neue Stelle. Dies können sowohl inhaltliche als auch kommunikative Gesichtspunkte der Aussagen von Bewerbenden sein. Die Elemente des Gesprächsverlaufs müssen von der bewertenden Abteilung den Bewerbenden gegenüber nicht offenlegt werden.

Das Einzelergebnis im strukturierten Auswahlgespräch wird Bewerbenden spätestens mit der abschließenden Entscheidung über die Bewerbung durch die Personalabteilung mitgeteilt.

### 5. Was ist ein Assessmentcenter (AC) und wann wird dieses bei der Personalauswahl eingesetzt?

KABRi-Auswahlrichtlinien Ziffer 4.4

Ein Assessmentcenter (AC) im Rahmen eines Personalauswahlverfahrens ist ein differenziertes Verfahren, bei dem mehrere beobachtende Personen (Vertretende der ausschreibenden Abteilung) einen bzw. mehrere Bewerbende beobachten, beschreiben, bewerten und einschätzen. Dies erfolgt, um die voraussichtliche Eignung der bewerbenden Person für die neue Stelle zu bewerten (engl.: to assess – beurteilen).

Ein AC bzw. einzelne AC-Bausteine müssen bereits bei der Stellenausschreibung angekündigt werden, damit sich alle Bewerbenden darauf einstellen können. Der Einsatz wird durch die ausschreibende Abteilung entschieden.

Für Stellenbesetzungen unterhalb der Besoldungsgruppe A11/Entgeltgruppe 11 kann das Modul „Praktische Aufgabe“ vorgegeben werden.

Bei einer Stellenbesetzung ab Besoldungsgruppe A11/Entgeltgruppe 11 kann aus allen Modulen des standardisierten Assessmentcenters gewählt werden.

Im Auswahlverfahren für Stellen im Endamt des gehobenen Dienstes sind mindestens zwei Module des standardisierten Assessmentcenters verbindlich vorgeschrieben. Dies gilt auch im Falle einer Bewerbung auf gleicher Ebene.

Das AC kann im Baukastensystem mit mehreren einzelnen Modulen zum Einsatz kommen. Es sind folgende 3 Module möglich:

#### **I. Praktische Aufgabe**

ist eine Simulation, in der die typischen Verhaltensweisen in möglichst realitätsnahen betrieblichen Situationen abgebildet werden. Hier ist eine Einzelübung oder eine Gruppenübung möglich.

#### **II. Kompetenzbasiertes Interview**

ist ein ergänzendes Interview zum strukturierten Auswahlgespräch, das die wichtigen Kompetenzen für die neue Stelle im Gespräch reflektiert.

#### **III. Kompetenztest**

ist ein Fragebogen auf wissenschaftlicher Basis, dessen Beantwortung und Auswertung Rückschlüsse über persönliche Fähigkeiten gibt.

Jedes eingesetzte AC-Modul wird durch die bewertenden Personen nach dem 15-Punktesystem bewertet.

### 6. Wie werden die einzelnen angewendeten Auswahlinstrumente gewichtet und wie wird die Rangfolge der bewerbenden Personen gebildet?

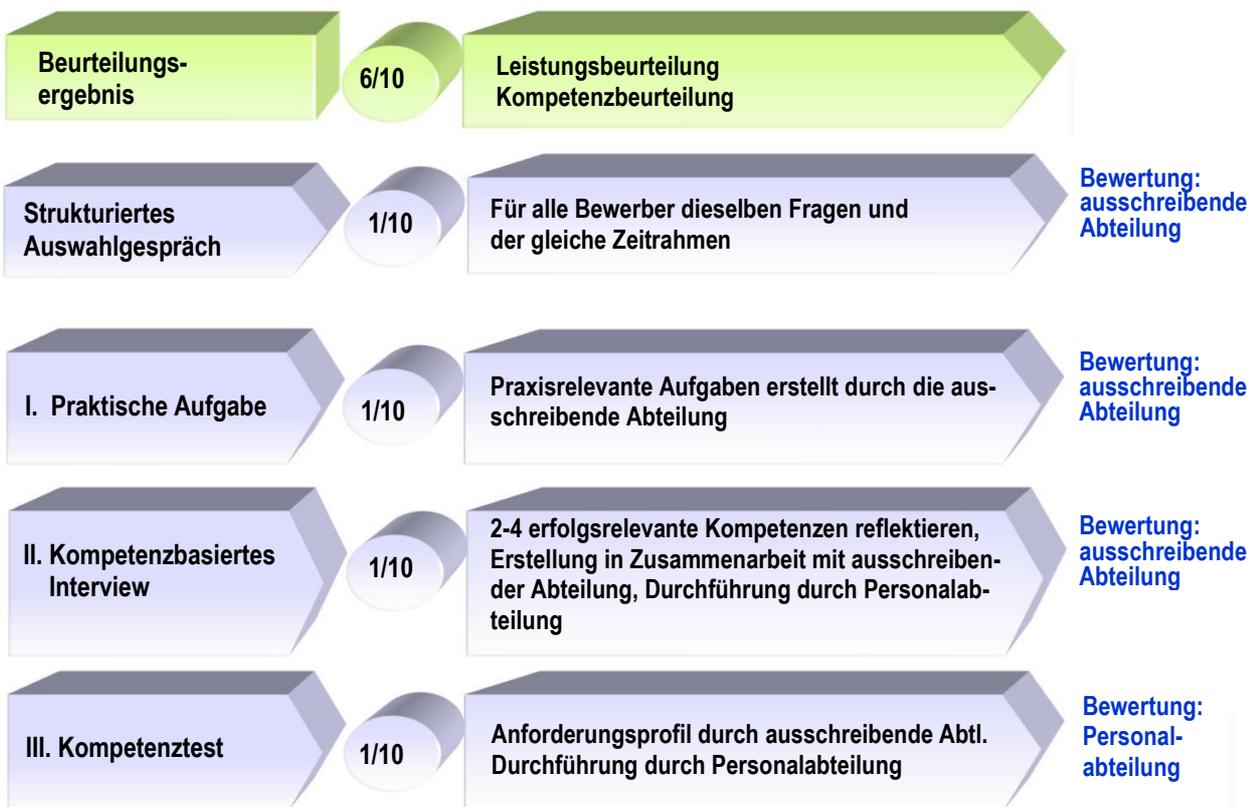
Neu

KABRi-Auswahlrichtlinien Ziffer 1 und 4

Die Berechnung des Bewerbungsergebnisses erfolgt grundsätzlich durch das Beurteilungsergebnis (60 v.H.) aus Leistungs- und Kompetenzbeurteilung und dem Ergebnis aus dem strukturierten Auswahlgespräch (40 v.H.).

Sofern neben dem Auswahlgespräch auch ein oder mehrere Module des standardisierten AC durchgeführt werden, gehen in die Berechnung der Eignungsfeststellung das bewertete Auswahlgespräch sowie jedes AC-Modul zu gleichen Teilen ein (Durchschnittswert).

Im Bewerbungsauswahlverfahren für eine Stelle in A 13 g.D. sind neben dem strukturierten Auswahlgespräch mindestens zwei von drei standardisierten AC-Modulen vorgeschrieben.



Die Beurteilung erhält die Gewichtung von 60 v.H. für die Berechnung des Bewerbungsergebnisses. Im vorstehenden Fall werden alle vier beschriebenen Auswahlinstrumente eingesetzt. Vier Instrumente zu je gleichen Wertanteilen von 10 v.H. ergeben zusammen 40 v.H.

Der Wertanteil der einzelnen Auswahlinstrumente verändert sich entsprechend, wenn beispielsweise neben dem strukturierten Auswahlgespräch nur zwei Module des standardisierten AC gewählt wurden. Die Gewichtung der Beurteilung bleibt unverändert bei 60 v.H. für die Berechnung des Bewerbungsergebnisses. Die weiteren drei Instrumente (z.B. strukturiertes Auswahlgespräch, praktische Übung und Kompetenztest) setzen sich zu gleichen Wertanteilen von je 13,33 v.H. zusammen und ergeben 40 v.H.

Aus den einzelnen Bewerbungsergebnissen der Teilnehmenden ergibt sich die Rangfolge der bewerbenden Personen.

### 7. Wann sind Bewerbungsergebnisse vergleichbar und wann werden Bewerbungen im weiteren Verfahren berücksichtigt?

Neu

KABRi-Auswahlrichtlinien Ziffer 3.2 u. 3.3

#### Vergleichbarkeit von Beurteilungen aus unterschiedlichen Statusämtern

Grundsätzlich sind Beurteilungen nur dann vergleichbar, wenn ihnen das gleiche Statusamt (Besoldungsgruppe/Entgeltgruppe) zu Grunde liegt.

Haben sich Bewerbende aus unterschiedlichen Statusämtern (Besoldungsgruppen/Entgeltgruppen) beworben, wird zunächst eine Vergleichbarkeit der Beurteilungen hergestellt. Dazu bildet das Statusamt der bewerbenden Person aus dem höchsten Statusamt den Vergleichswert.

Pro Besoldungsgruppe/Entgeltgruppe, die eine bewerbende Person unterhalb des Vergleichswerts liegt, wird die Beurteilung um einen Punkt pro Statusamtsunterschied abgesenkt. Dieses Ergebnis wird dann der Beurteilung der bewerbenden Person aus dem höchsten Statusamt gegenübergestellt.

#### Hierzu folgendes Beispiel:

Ausgeschrieben ist eine Stelle in A 11. Es bewerben sich Personen aus A 10 (Beurteilung 10 Punkte) und eine Person aus A 9 (Beurteilung 11,5 Punkte). Alle Bewerbenden wurden in ihrem Statusamt beurteilt.

Das Statusamt A 10 bildet somit den Vergleichswert. Die Beurteilung der bewerbenden Person aus A 9 wird – da diese Person eine Besoldungsgruppe unter A 10 eingruppiert ist – um einen Punkt abgesenkt, so dass die Beurteilung in diesem Bewerbungsverfahren mit 10,5 Punkten gewertet wird.

Die Vergleichbarkeit der Bewerbungen wird hergestellt, bevor eine sogenannte Vorauswahl durchgeführt wird.

#### Vorauswahl

Die ausschreibende Abteilung ist berechtigt, eine sogenannte Vorauswahl über die Ergebnisse der vorliegenden dienstlichen Beurteilungen vorzunehmen (vor Durchführung evtl. weiterer Auswahlinstrumente).

Dies erfolgt beispielsweise aus folgenden Gründen:

- Es sind sehr viele Bewerbungen vorhanden.
- Wenn Bewerbungen keinen Einfluss auf den Ausgang des Bewerbungsauswahlverfahrens nehmen können, da rein rechnerisch der Punkteunterschied zur besten Beurteilung so groß ist, dass er durch die Bewertung des Auswahlinstrumentes nicht ausgeglichen werden kann.

Durch die Vorauswahl wird der engere Kreis der Bewerbenden gebildet. Darunter fallen Bewerbende, die mit ihrem Beurteilungsergebnis innerhalb einer Spanne von 2 Punkten zur besten Beurteilung liegen. Die anderen Bewerbungen werden dann im laufenden Auswahlverfahren nicht mehr berücksichtigt. Eine Sonderregelung gibt es für Menschen mit Behinderung.

## Information für Mitarbeitende- Auswahlrichtlinien

### Hierzu folgendes Beispiel:

In der KABRi-Beurteilung haben die Bewerbenden wie folgt abgeschnitten:

Bewerbung A: 12,0 Punkte  
Bewerbung B: 11,8 Punkte  
Bewerbung C: 11,6 Punkte  
Bewerbung D: 10,1 Punkte  
Bewerbung E: 9,8 Punkte  
Bewerbung F: 8,6 Punkte

Die beste Beurteilung liegt hier bei Bewerbung A mit 12,0 Punkten vor. Die 2 Punkte-Spanne umfasst somit 12,0 bis einschließlich **10,0 Punkte**.

In diesem Beispiel können - falls sich die ausschreibende Abteilung dafür entscheidet - über die Vorauswahl die Bewerbungen A bis D im weiteren Auswahlverfahren berücksichtigt werden. Für diese Bewerbenden schließen sich das strukturierte Auswahlgespräch und ggf. weitere AC-Module an.

## 8. Wer entscheidet über meine Bewerbung?

KABRi-Auswahlrichtlinien Ziffer 4.2 u. 4.6

Die Bewertung der Eignung (Eignungsfeststellung) erfolgt grundsätzlich durch die ausschreibende Abteilung. Sie wird durch mindestens zwei Personen, wovon mindestens eine Führungskraft ist, vorgenommen. Dabei wird eine geschlechtergemischte Besetzung des Gremiums angestrebt.

Die Entscheidung für die Stellenbesetzung trifft anschließend je nach Zuständigkeit die Personalabteilung, die Geschäftsführung oder der Vorstand auf Vorschlag der ausschreibenden Abteilung.

Die Personalvertretung und die Gleichstellungsbeauftragte haben das Recht, am Auswahlverfahren beteiligt zu werden. Sie sind berechtigt, bei der Durchführung und Bewertung der strukturierten Auswahlgespräche und Assessmentcenter anwesend zu sein, um sich ein Bild über die einheitliche Anwendung der Auswahlrichtlinien machen zu können. Ein Mitwirkungsrecht bei der Bewertung der individuellen Leistungen besteht jedoch nicht.

## 9. Wann werde ich über das Auswahlergebnis informiert?

KABRi-Auswahlrichtlinien Ziffer 4.7

Nachdem die vorstehend beschriebene Entscheidung für die Stellenbesetzung getroffen und die Personalvertretung sowie die Gleichstellungsbeauftragte beteiligt wurden, informiert die Personalabteilung jeden Bewerbenden schriftlich über den Ausgang des Personalauswahlverfahrens.

Hierbei werden jeder bewerbenden Person ergänzend die Einzelergebnisse mitgeteilt, die in die Bildung seiner Endnote für die Bewerbungsauswahl eingeflossen sind.

## Information für Mitarbeitende- Auswahlrichtlinien

### 10. Werden die Einzelergebnisse zu meiner Personalakte genommen?

KABRi–Auswahlrichtlinien Ziffer 5

Nach Abschluss des Bewerbungsverfahrens über die Stellenbesetzung werden folgende Unterlagen in die jeweilige Personalakte der bewerbenden Person aufgenommen:

- die Beurteilung
- das Bewerbungsanschreiben
- ergänzend eingereichte Unterlagen
- die Berechnung des Bewerbungsergebnisses (DV KABRi-Anlagensammlung - Anlage F)
- evtl. Stellungnahmen der Schwerbehindertenvertretung

Die Testunterlagen (z.B. aus dem AC) werden nicht in die Personalakte aufgenommen.

Eine Einsichtnahme in die Personalakte ist jederzeit in Abstimmung mit der Personalabteilung möglich.

### 11. Welche Unterlagen erhält die ausschreibende Stelle für das Auswahlverfahren?

Die ausschreibende Stelle erhält von der Personalabteilung folgende Unterlagen für das weitere Auswahlverfahren:

- eine Übersicht der Bewerbenden mit den Beurteilungsergebnissen
- bei Besetzung von Führungspositionen erfolgt auch die Angabe über bereits vorhandene Führungserfahrung der bewerbenden Person
- die letzte Beurteilung der Bewerbenden
- die Bewerbungsanschreiben der Bewerbenden
- weitere von der bewerbenden Person eingereichte Unterlagen

Für den datenschutzgerechten Umgang mit den Unterlagen sind die Bestimmungen der Auswahlrichtlinien strikt einzuhalten.

### 12. Welche Sonderregelungen gibt es für Menschen mit Behinderung?

KABRi-Auswahlrichtlinien Ziffern 2, 3.3, 4.6, 4.7

Wenn sich Menschen mit Behinderung auf eine ausgeschriebene Stelle bewerben, ergeben sich folgende Aspekte für die Auswahl der bewerbenden Personen und das entsprechende Verfahren:

- Entsprechend der Vorgabe in der Ausschreibung werden Menschen mit Behinderung bei gleicher Leistung, Eignung und Befähigung bevorzugt.
- Von der Vorauswahl sind Menschen mit Behinderung grundsätzlich nicht betroffen.
- Bei Durchführung der AC-Module kann auf Wunsch der schwerbehinderten Person die Schwerbehindertenvertretung hinzugezogen werden.
- Auf Wunsch der schwerbehinderten Person erstellt die Schwerbehindertenvertretung eine schriftliche Stellungnahme zu behinderungsbedingten Einschränkungen im Hinblick auf das Aufgabenprofil der ausgeschriebenen Stelle.
- Die Schwerbehindertenvertretung wird über den Ausgang der Bewerbung von schwerbehinderten Bewerbern unterrichtet.



**Kompetenzkatalog**

**Dienstvereinbarung**

**Kompetenzgestützte Auswahl- und Beurteilungsrichtlinien**

## Kompetenzkatalog

### EINLEITUNG

Situationen im Arbeitsleben sind komplex und dynamisch und erfordern entsprechende Kompetenzen, die die Fähigkeiten von Menschen charakterisieren, in ergebnisoffenen, komplexen und dynamischen Situationen sicher, selbstorganisiert und praktisch zu handeln. Sie können nur aus beobachtbaren Handlungs- und Verhaltensweisen erschlossen und bewertet werden. Hierbei ist die Gesamtheit der Person, mit ihrer Motivation, ihren Erfahrungen und Wertehaltungen mit einbezogen.

Die Kompetenzen basieren auf einer arbeitswissenschaftlichen Sammlung (KODE®) in Interpretation und Sprache der Deutschen Rentenversicherung Baden-Württemberg.

### Kompetenzdimensionen (KODE®)

<b>Personale Kompetenzen</b>	Fähigkeiten, sich selbst gegenüber kritisch zu sein, produktive Einstellungen, Wertehaltungen und Ideale zu entwickeln
<b>Aktivitäts- und Handlungskompetenzen</b>	Fähigkeiten, alles Wissen und Können, alle Ergebnisse sozialer Kommunikation, alle persönlichen Werte und Ideale auch wirklich willensstark und aktiv umsetzen zu können und dabei alle anderen Kompetenzen zu integrieren
<b>Sozial-Kommunikative Kompetenzen</b>	Fähigkeiten, sich aus eigenem Antrieb mit anderen zusammen- und auseinanderzusetzen, kreativ zu kooperieren und zu kommunizieren
<b>Fachlich-Methodische Kompetenzen</b>	Fähigkeiten, mit fachlichem und methodischem Wissen gut ausgerüstet, auch schwierige Probleme gestaltend zu bewältigen

In Zusammenarbeit mit allen Abteilungen und Bereichen wurde ein verbindlicher Kompetenzkatalog für die Deutsche Rentenversicherung Baden-Württemberg erstellt, dessen 22 Kompetenzen die verschiedenen Dimensionen der Handlungsweise einer Person berücksichtigen.

Der Kompetenzkatalog ist neben der Bedeutung für das Beurteilungssystem Grundlage für Themenfelder wie Personalauswahl, Förderung von Mitarbeitenden, Erstellung der Stellenanforderungsprofile und weiterer verschiedener Führungsinstrumente (z.B. Jahresgespräch mit Mitarbeitenden).

Im Hinblick auf die Erstellung der jeweiligen Beurteilungsformulare und der damit verbundenen Darstellung der Kompetenzen wurde eine Kategorisierung der ausgewählten Kompetenzen in folgende Bereiche vorgenommen:

- **Basiskompetenzen**  
Sie werden aufgrund ihrer herausragenden Bedeutung von allen Mitarbeitenden erwartet und daher in allen Funktionen bewertet.
- **Funktionsbezogene Kompetenzen**  
Sie sind die Fähigkeiten, die vom Mitarbeitenden einzubringen sind, um dem Aufgabenprofil einer Funktion zu entsprechen (incl. der Kompetenzen bei Wahrnehmung von Führungsaufgaben).

Die Struktur und die Beschreibung der Kompetenzen - ergänzt um beobachtbare Verhaltensmerkmale zur Unterstützung der praktischen Anwendung - sind auf den nachfolgenden Seiten dargestellt.

## Kompetenzkatalog

### Basiskompetenzen für alle Mitarbeitenden

- Belastbarkeit
- Expertise
- Kommunikationsfähigkeit
- Offenheit für Veränderungen

### Funktionsbezogene Kompetenzen

- Analytische Fähigkeiten
- Delegieren\*
- Einsatzbereitschaft
- Entscheidungsfähigkeit
- Ergebnisorientiertes Handeln
- Ganzheitliches Denken
- Initiative
- Konfliktlösungsfähigkeit
- Konzeptionsstärke
- Kundenorientierung
- Loyalität
- Mitarbeitendenförderung\*
- Organisationsfähigkeit
- Sprachgewandtheit
- Team-/Kooperationsfähigkeit
- Wertorientiertes Handeln
- Zielorientiertes Führen\*
- Zuverlässigkeit

\* *funktionsbezogene Kompetenzen bei Wahrnehmung von Führungsaufgaben*

## Kompetenzkatalog

<b>Kurz-Definitionen der Kompetenzen</b>	
<b>Basiskompetenzen</b>	<b>..... ist die Fähigkeit,</b>
Belastbarkeit	auch unter schwierigen Bedingungen und Zeitdruck zu handeln und ggf. erhöhten persönlichen Einsatz zu zeigen. Führungskräfte geben Vorbild und bestärken die Mitarbeitenden darin, die Herausforderungen positiv anzunehmen.
Expertise	im übertragenen Tätigkeitsbereich berufliches und technisches Wissen methodisch anzuwenden.
Kommunikationsfähigkeit	Adressaten- und geschlechtergerecht sowie barrierefrei schriftlich und mündlich auf andere einzugehen und sich situationsgerecht zu verhalten. In Kundenberatungen werden Lösungsalternativen vermittelt.
Offenheit für Veränderungen	neue ergebnisoffene Situationen aktiv und kreativ zu bewältigen und dabei für Veränderungen bereit zu sein.
<b>Funktionsbezogene Kompetenzen</b>	<b>..... ist die Fähigkeit,</b>
Analytische Fähigkeiten	Sachverhalte rasch und differenziert zu erfassen und strukturiert festzuhalten.
Delegieren	sachgerecht Verantwortung und Befugnisse auf andere zu übertragen, um eine Verbesserung der gemeinsamen Arbeit zu erreichen. Führungskräfte erhalten dadurch Freiräume für Führungsaufgaben.
Einsatzbereitschaft	mit persönlichem Engagement die Anforderungen im Arbeitsumfeld aktiv und verantwortungsbewusst zu erfüllen.
Entscheidungsfähigkeit	auf Basis von Wissen und Erfahrung aus mehreren möglichen Alternativen zutreffend zu entscheiden und die Entscheidung zu vertreten.
Ergebnisorientiertes Handeln	Wissen und Erfahrung einzusetzen, um vorgegebene und selbst gesetzte Ziele ggf. auch bei Widerstand zu erreichen. Die Folgen des Handelns werden verantwortlich eingeschätzt.
Ganzheitliches Denken	mit fachübergreifendem Wissen verschiedene Sichtweisen zu erkennen und in den Gesamtzusammenhang einer Entscheidung einzubeziehen.
Initiative	sich aus eigenem Antrieb aktiv für eine Aufgabe oder ein Ziel zu engagieren und Ergebnisse zu erzielen.
Konfliktlösungsfähigkeit	verschiedene Interessenlagen zu erkennen, diese unvoreingenommen zu prüfen, um den Konflikt partnerschaftlich zu lösen. Führungskräfte zeigen die Bereitschaft zur Konfliktbearbeitung und -lösung.
Konzeptionsstärke	neue Konzepte zu erarbeiten und dabei unterschiedliche Anforderungen zu berücksichtigen.
Kundenorientierung	den Servicebedarf von internen und externen Kundenkreise in partnerschaftlicher Zusammenarbeit zu erfüllen.
Loyalität	sich mit Vereinbarungen und Entscheidungen zu identifizieren und diese zuverlässig und pflichtgetreu zu vertreten.
Mitarbeitendenförderung	das Leistungs- und Sozialverhalten der Mitarbeitenden zu verbessern. Die Führungskraft fordert und fördert als Begleiter in Lehr- und Lernprozessen.

## Kompetenzkatalog

Funktionsbezogene Kompetenzen	..... ist die Fähigkeit,
Organisationsfähigkeit	<p>Aufgaben unter Beachtung der Rahmenbedingungen selbstständig und vorausschauend zu planen und die vorhandenen Mittel und Möglichkeiten zu erkennen und auszuschöpfen.</p> <p>Bei Projektarbeiten ist damit evtl. auch personelle und/oder wirtschaftliche Verantwortung verbunden.</p>
Sprachgewandtheit	<p>verständlich und überzeugend mit geeigneten rhetorischen Mitteln im Dialog einzugehen und dabei, ggf. auch in schwierigen Situationen, sicher aufzutreten.</p>
Team-/Kooperationsfähigkeit	<p>sich handlungsbereit in einen Gruppenprozess einzubringen oder mit anderen Stellen partnerschaftlich zu kooperieren.</p>
Werteorientiertes Handeln	<p>nach gesellschaftlich gültigen Werten und Normen verantwortungsbewusst und glaubwürdig zu handeln. Je nach Aufgabenprofil kann damit auch außerdienstliches, soziales und berufsethisches Handeln verbunden sein.</p>
Zielorientiertes Führen	<p>Ziele festzusetzen, sie den Mitarbeitenden zu vermitteln und das eigene Handeln und das der Mitarbeitenden daraus abzuleiten.</p>
Zuverlässigkeit	<p>Aufgaben und Verpflichtungen ordnungsgemäß, sorgfältig und termingerecht zu erfüllen.</p>

Basiskompetenz	Beschreibung
<p><b>Belastbarkeit</b></p>	<p>Unter Belastbarkeit wird die Fähigkeit verstanden, auch unter schwierigen Bedingungen zielorientiert und sachlich zu handeln. Belastbarkeit setzt persönliche Erfahrungen im Umgang mit Arbeitsbedingungen unter Zeitdruck und sozialen Konflikten voraus. Insbesondere gilt es, Arbeitsmehrbelastungen sowie Unvorhersehbares vorübergehend durch erhöhten persönlichen Einsatz zu bewältigen.</p> <p>Wahrnehmbar/beobachtbar durch eine oder mehrere der folgenden Verhaltensmerkmale:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Achtet auch unter Zeitdruck auf die Erledigung von Arbeitsmengen und Einhaltung von Terminen</li> <li>- Erträgt unvermeidbare Konflikte</li> <li>- Bewältigt auch unsichere, noch nicht klar überschaubare Situationen</li> <li>- Bleibt auch unter wechselnden Arbeitsinhalten oder Arbeitssituationen (z.B. Homeoffice)ausgeglichen und lässt sich insbesondere durch neue digitale Arbeitsformen nicht aus der Ruhe bringen und bleibt emotional stabil.</li> <li>- Geht souverän mit schwierigen, belastenden und frustrierenden Situationen um</li> <li>- Achtet auf Gesundheit und persönliche Grenzen</li> <li>- Ist den erhöhten Anforderungen sowie der stetig wachsenden Komplexität neuer Arbeitsformen gewachsen.</li> <li>- Betrachtet Konflikte, kritische Bewährungssituationen und Misserfolge als persönliche Entwicklungs- und Reifeprozesse.</li> <li>- Verarbeitet Rückschläge relativ schnell</li> </ul> <p>u. ä.</p> <p><b>Gilt nur für Führungskräfte:</b>            Führungskräfte stärken durch ihr Verhalten die Bereitschaft der Mitarbeitenden, sich Belastungen zu stellen und diese als Herausforderung für die Entwicklung der eigenen Person oder des Teams, des Bereichs etc. anzunehmen.</p>

Basiskompetenz	Beschreibung
<p><b>Expertise</b> (ehemals Fachwissen)</p>	<p>Unter Expertise ist die Tiefe und Breite sowie die Anwendung des Fachwissens zu verstehen. Es geht darum, insbesondere digitale Technologien anzuwenden, diese im Rahmen des Aufgabenprofils spezialisiert zu nutzen und die digitale Transformation von Geschäftsprozessen mitzugestalten.</p> <p>Expertise bezieht sich auf den übertragenen Tätigkeitsbereich und stützt sich in erster Linie auf das in der Berufspraxis notwendige Fachwissen. Dazu gehört auch die Fähigkeit, das notwendige Fachwissen problemlösend im Arbeitsprozess zur Erzielung sachgerechter Ergebnisse anzuwenden (Probleme eigenständig und folgerichtig durchdenken, Lösungswege erarbeiten etc.).</p> <p>Durch lebenslanges Lernen in unterschiedlichen Formen wie z.B. Lernen am Arbeitsplatz, im Austausch mit anderen, Teilen von Wissen bzw. Informationen und durch Ausprobieren („Machen“) wird das Fachwissen aufgabenorientiert erweitert und entwickelt.</p> <p>Wahrnehmbar/beobachtbar durch eine oder mehrere der folgenden Verhaltensmerkmale:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ist in der Lage, mit Hilfe digitaler Systeme schnell und gezielt relevantes Fachwissen zu finden, zu bewerten und lösungsorientiert anzuwenden</li> <li>- Gestaltet Arbeitsprozesse sachgerecht entsprechend aktueller und zukünftiger Anforderungen unter Einbeziehung innovativer, agiler Arbeits- und Lernmethoden</li> <li>- Bringt Fachwissen verständlich ein</li> <li>- Zeigt sich Weiterbildung gegenüber aufgeschlossen</li> <li>- Erkennt eigene Fehler und nutzt diese für die eigene Weiterentwicklung und für Verbesserungen</li> <li>- Setzt Fachwissen unter Nutzung neuer Medien ein</li> <li>- Erzeugt fachlich sachgerechte Lösungen bzw. Ergebnisse</li> <li>- Ist gesuchte und fachlich anerkannte Ansprechperson (intern/extern)</li> <li>- Verfügt über Detailkenntnisse zum jeweiligen Fachgebiet</li> <li>- Ist bereit, über den „Tellerrand“ des eigenen Arbeitsbereichs hinauszublicken</li> <li>- Verfügt über Kenntnisse in sozialpolitischen und wirtschaftlichen Gesamtzusammenhängen</li> <li>- Verfügt über ein breites Wissen, z.B. Sprachen, IT-Themen usw.</li> <li>- Tauscht sich mit anderen Fachleuten aus und gibt Wissen aktiv weiter</li> <li>- Besitzt für besondere Aufgabenstellungen die notwendigen Marktkenntnisse</li> </ul> <p>u. ä.</p> <p><b>Gilt nur für Führungskräfte:</b> Führungskräfte kennen auch die (technischen) Anwendungen der Mitarbeitenden.</p>

Basiskompetenz	Beschreibung
<p><b>Kommunikationsfähigkeit</b></p>	<p>Kommunikationsfähigkeit als wichtige Anforderung erfasst vor allem die Eignung, sich über unterschiedliche Kommunikationswege mitzuteilen und im Dialog aufeinander zuzugehen. Dies schließt auch ein, das Gesagte durch Mimik und Gestik angemessen zu unterstreichen. Kommunikationsfähigkeit beinhaltet ferner, zuhören zu wollen und zu können, sowie mündliche und schriftliche Informationen verständlich zu gestalten. Letzteres setzt eine adressatengerechte Formulierung voraus. Ein weiteres wichtiges Merkmal ist gutes und beherrschtes Auftreten in schwierigen und konfliktgeladenen Situationen.</p> <p>Wahrnehmbar/beobachtbar durch eine oder mehrere der folgenden Verhaltensmerkmale:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zeigt Verständnis und Interesse für Menschen und deren individuellen Situation</li> <li>- Ist anderen gegenüber freundlich sowie aufgeschlossen, höflich, vertrauenswürdig und diskret</li> <li>- Verfasst schriftliche Informationen (E-Mails, Chats, Kundenansreiben, Berichte, Vermerke, Entscheidungsvorlagen etc.) in Bezug auf Struktur, Grammatik, Rechtschreibung und Zeichensetzung korrekt, geschlechtergerecht sowie barrierefrei</li> <li>- Argumentiert nachvollziehbar, schlüssig, personen- und situationsbezogen</li> <li>- Präsentiert Sachverhalte übersichtlich und anschaulich</li> <li>- Hört zu und lässt aussprechen</li> <li>- Geht auf andere aktiv zu und kommuniziert adressatengerecht, respektvoll, verlässlich und offen</li> <li>- Nutzt Wege der digitalen Kommunikation situationsgerecht</li> <li>- Kritischer Umgang mit Informationen</li> <li>- Teilen von Wissen und Expertise, löst sich von „Herrschaftswissen“, fordert Informationen ein und gibt diese aktiv und regelmäßig weiter</li> <li>- Ist bereit, sich auf neue Kommunikationswege einzulassen und nutzt diese sinnvoll</li> <li>- Erkennt Erfolge und kommuniziert diese wertschätzend gegenüber den Beteiligten</li> <li>- Ist offen für Lob und konstruktive Kritik und fordert Feedback aktiv ein, Fehler werden sachlich kommuniziert.</li> </ul> <p><i>Die mündliche Ausdrucksfähigkeit wird je nach Anforderungsprofil unter der Kompetenz „Sprachgewandtheit“ weitergehend bewertet.</i></p> <p>u. ä.</p>

Basiskompetenz	Beschreibung
<p><b>Offenheit für Veränderungen</b></p>	<p>Offenheit für Veränderungen ist die Bereitschaft, neue ergebnisoffene Situationen zu bewältigen und für kreative Lösungen zu nutzen und aktiv daran mitzuarbeiten. Probleme werden als Chance wahrgenommen.</p> <p>Damit verbindet sich die Bereitschaft zur Veränderung des Arbeitsplatzes bzw. der Arbeitsaufgaben. Dies erfordert die Aneignung der dafür notwendigen fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen.</p> <p>Lernbereitschaft schließt auch das Lernen in Arbeitsprozessen und das selbstgesteuerte Lernen ein.</p> <p>Wahrnehmbar/beobachtbar durch eine oder mehrere der folgenden Verhaltensmerkmale:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nutzt Veränderungsprozesse als Chance und entwickelt dabei oft die besten und kreativsten Lösungen</li> <li>- Sucht aktiv Lösungen, auch unter Einbeziehung innovativer Technologien, und entwickelt dabei die eigene Persönlichkeit weiter</li> <li>- Ist neuen Entwicklungen gegenüber aufgeschlossen</li> <li>- Passt sich der neuen Situation an</li> <li>- Stellt sich neuartigen Herausforderungen, z.B. im Rahmen der Digitalisierung, bewusst und konstruktiv</li> <li>- Ist in der Lage, sich von gewohnten Denk- u. Handlungsweisen zu lösen</li> <li>- Greift Probleme aus eigener Initiative auf</li> <li>- Entwickelt weiterführende Vorstellungen und Konzepte</li> <li>- Nutzt neue Situationen, um zu lernen und die eigene Persönlichkeit weiterzuentwickeln</li> <li>- Beschafft sich aktiv erforderliche Informationen, z.B. unter Nutzung neuer Medien</li> <li>- Lernt aus Fehlern und geht mit Rückschlägen konstruktiv um</li> <li>- Nutzt Arbeitskontakte zum Erlernen neuer Fähigkeiten</li> </ul> <p>u. ä.</p>

Funktionsbezogene Kompetenz	Beschreibung
<p><b>Analytische Fähigkeiten</b></p>	<p>Analytische Fähigkeiten erfordern eine rasche und differenzierende Auffassungsgabe. Hierbei kommt es darauf an, Sachverhalte und Situationen zu durchdringen und dies systematisch/methodisch zu strukturieren und mit eindeutigen Formulierungen zu dokumentieren.</p> <p>Wahrnehmbar/beobachtbar durch eine oder mehrere der folgenden Verhaltensmerkmale:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analysiert Sachverhalte und Prozesse mit größtmöglicher Objektivität und Sachlichkeit</li> <li>- Kann Sachverhalte und Probleme auch in unklaren Situationen beurteilen und einschätzen</li> <li>- Nutzt neue Medien, um sich Überblick und Zusammenhänge zu verschaffen</li> <li>- Entdeckt in der Informationsflut auch aus digitalen Systemen Muster und Zusammenhänge und verdichtet diese Informationen</li> <li>- Ordnet Zahlen, Daten und Fakten sicher und rasch, unterscheidet Wesentliches von Unwesentlichem, identifiziert Trends sowie Zusammenhänge und durchdringt damit effektiv Komplexität</li> <li>- Reduziert komplexe Themen auf das Wesentliche und zieht, auch unter Nutzung digitaler Technologien, zutreffende Schlüsse</li> </ul> <p>u. ä.</p>

## Kompetenzkatalog

<b>Funktionsbezogene Kompetenz</b>	<b>Beschreibung</b> (Kompetenz bei Wahrnehmung von Führungsaufgaben)
<b>Delegieren</b>	<p>Delegieren ist die gezielte sachgerechte und klare Übertragung von Verantwortung und Befugnissen auf andere mit dem Ziel einer Verbesserung der gemeinsamen Arbeit. Delegieren in diesem Sinne ermöglicht Führungskräften Freiräume für Führungsaufgaben. Verständliche Unterweisung und kontinuierliche Information an Mitarbeitende sind Voraussetzungen für die Delegation.</p> <p>Wahrnehmbar/beobachtbar durch eine oder mehrere der folgenden Verhaltensmerkmale: Führungskräfte</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- orientieren sich an der Einschätzung von Stärken und Schwächen von Mitarbeitenden</li><li>- fördern aktiv die Selbstorganisationskompetenz der Mitarbeitenden durch klare Zielvorgaben und einer gelebten Vertrauenskultur</li><li>- nutzen Handlungsspielräume, die im Zuge der Digitalisierung entstanden sind</li><li>- delegieren verantwortungsbewusst und lassen die übertragene Aufgabe einschließlich Verantwortung beim Mitarbeitenden</li><li>- eröffnen Mitarbeitenden Handlungsfreiräume und ermutigen sie, diese im Rahmen einer konstruktiv gelebten Fehlerkultur zu nutzen und stehen gemeinsam dafür ein</li><li>- führen Mitarbeitende an neue Aufgaben heran</li><li>- geben wichtige Informationen umfassend, gezielt, verständlich und zeitnah weiter</li><li>- übertragen Aufgaben und Verantwortung auf Mitarbeitende (Team) mit dem Ziel des effizienteren Arbeitens; ermutigen diese zur Selbstständigkeit</li><li>- binden Mitarbeitende (Team) vertrauensvoll in die Verantwortung ein und beteiligen sie an Entscheidungen</li></ul> <p>u. ä.</p>

Funktionsbezogene Kompetenz	Beschreibung
<p><b>Einsatzbereitschaft</b></p>	<p>Einsatzbereitschaft beschreibt das zielgerichtete persönliche Engagement, die Anforderungen aus dem Arbeitsumfeld aktiv und verantwortungsbewusst zu erfüllen. Sie definiert sich ferner durch Streben nach guten und sachlichen Arbeitsergebnissen, was sachentsprechende Prozesskenntnisse voraussetzt. Ebenso sind eine persönliche Motivation und die Fähigkeit, sich realisierbare Handlungsziele zu setzen, erforderlich.</p> <p>Wahrnehmbar/beobachtbar durch eine oder mehrere der folgenden Verhaltensmerkmale:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entwickelt ein hohes Maß an Aktivität, um Arbeiten und Aufgaben zum Erfolg zu führen</li> <li>- Beteiligt sich an Prozessoptimierungen</li> <li>- Setzt sich bei termingebundenen Arbeiten besonders ein</li> <li>- Übernimmt Aufträge aus besonderem Anlass</li> <li>- Geht zielorientiert, gegliedert und strukturiert vor</li> <li>- Schätzt Aufgaben realistisch ein und bittet ggf. um Unterstützung</li> <li>- Führt auch weniger attraktive Aufgaben aus</li> <li>- Nutzt Handlungsspielräume sinnvoll</li> <li>- Bringt sich konstruktiv und aktiv insbesondere in den verschiedenen Formen der Telearbeit ein</li> <li>- Ist fleißig, strebsam, sorgfältig und ausdauernd</li> <li>- Ist sich bewusst, dass auch Misserfolge auftreten können und lässt sich durch diese nicht entmutigen</li> <li>- Gibt Fehler zu, lernt aus diesen und nutzt diese nach vorne gerichtet für Optimierungen</li> <li>- Hat Mut neue Wege zu gehen, verlässt die Komfortzone</li> <li>- Bringt sich bereichsübergreifend ein</li> <li>- Gestaltet mit</li> <li>- Setzt sich verantwortungsbewusst für gemeinsame Organisations- und Arbeitsziele ein</li> </ul> <p><b>Gilt insbesondere für Führungskräfte:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stellt hohe Anforderungen an die eigenen Anstrengungen und die der Mitarbeitenden</li> <li>- Begegnet Trägheit und Passivität und bewegt andere zum tatkräftigen Handeln</li> <li>- Ist durch das eigene Handeln für andere ein Vorbild für Arbeitsfreude und Engagement</li> </ul> <p>u. ä.</p>

Funktionsbezogene Kompetenz	Beschreibung
<p><b>Entscheidungsfähigkeit</b></p>	<p>Entscheidungsfähigkeit ist die Kompetenz, auf Basis von fachlich-methodischem Wissen und Erfahrung, zwischen mehreren möglichen Alternativen zutreffend auszuwählen und die getroffenen Entscheidungen auch zu vertreten. Gerade Führungsfähigkeit setzt in besonderem Maße Entscheidungsfähigkeit voraus.</p> <p>Wahrnehmbar/beobachtbar durch eine oder mehrere der folgenden Verhaltensmerkmale:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Greift in Situationen auf die eigenen Erfahrungen und Werte zurück, um aktiv und sachgerecht zu entscheiden</li> <li>- Setzt Prioritäten, handelt zeitnah und zielorientiert</li> <li>- Erkennt das Wesentliche, wägt ab und setzt es in Entscheidungen um</li> <li>- Begründet seine Entscheidungen nachvollziehbar</li> <li>- Ist in der Lage zentrale Veränderungen für das eigene Aufgabengebiet zu formulieren, kritisch zu bewerten und eigene Handlungsstrategien umzusetzen</li> <li>- Entscheidet aktiv zwischen Handlungsalternativen, bei Bedarf auch unter Einbeziehung von fachkundigen Personen sowie geeigneten Methoden, und realisiert gegebene Ziele selbstorganisiert</li> </ul> <p>Je nach Anforderungsprofil können weitere Verhaltensmerkmale zutreffen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sucht neue Arbeitsabläufe oder Organisationsmethoden und macht sich dabei digitale Technologien zu Nutze</li> <li>- Ist innovationsfreudig</li> <li>- Nimmt Impulse aus dem arbeitsbezogenen Umfeld auf</li> <li>- Ist ideenreich bei der Gestaltung von Neuem</li> </ul> <p><b>Gilt insbesondere für Führungskräfte:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vernetzen und beteiligen Mitarbeitende im Entscheidungsfindungsprozess auf Augenhöhe</li> </ul> <p>u. ä.</p>

Funktionsbezogene Kompetenz	Beschreibung
<p><b>Ergebnisorientiertes Handeln</b></p>	<p>Ergebnisorientiertes Handeln ist eine Aktivität, die auf fachlich-methodischem Wissen und Erfahrungen beruht, um vorgegebene oder selbstgesetzte Ziele zu erreichen. Dies setzt voraus, zwischen Wesentlichem und weniger Wesentlichem differenzieren zu können und den eingeschlagenen Lösungsweg mit Willensstärke und Beharrlichkeit auch bei Widerständen zu verfolgen.</p> <p>Problematische Situations-, Prozess- und Zielstrukturen werden erkannt und Lösungsprozesse aktiv eingeleitet. Sie setzen ein systematisch-methodisches Vorgehen voraus.</p> <p>Hierbei werden die Folgen des Handelns und der Entscheidungen bewusst und verantwortliche eingeschätzt.</p> <p>Wahrnehmbar/beobachtbar durch eine oder mehrere der folgenden Verhaltensmerkmale:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeitet erfolgs- und ergebnisorientiert</li> <li>- Entwickelt weitere Vorstellungen und Konzepte</li> <li>- Gliedert und plant die eigene Arbeit unter Nutzung digitaler Möglichkeiten</li> <li>- Behält den Überblick über die eigenen Arbeitsabläufe und korrigiert ggf. ergebnisorientiert</li> <li>- Verfolgt definierte Ziele und nutzt Handlungsfreiräume</li> <li>- Holt sich aktiv fehlende Informationen, klärt offene Fragen</li> <li>- Plant und handelt ressourcenschonend (Personal-, Sach- und Finanzmittel)</li> <li>- Handelt wirtschaftlich</li> <li>- Erkennt und beachtet langfristige Auswirkungen von Entscheidungen</li> <li>- Verfolgt und realisiert Ziele aktiv, ausdauernd und beharrlich, auch bei zeitweiligen Schwierigkeiten</li> <li>- Steuert aktiv den gesamten Prozess des zum Ziel führenden Handelns</li> <li>- Gibt sich erst zufrieden, wenn klare Ergebnisse vorliegen</li> </ul> <p><b>Gilt insbesondere für Führungskräfte:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fördert und fordert effizientes, zielgerichtetes Handeln, insbesondere in agilen Arbeitsprozessen</li> </ul> <p>u. ä.</p>

Funktionsbezogene Kompetenz	Beschreibung
<p><b>Ganzheitliches Denken</b></p>	<p>Ganzheitliches strategisches Denken ist die Kompetenz, auf der Grundlage von fachübergreifendem Wissen, verschiedene Aspekte (z.B. Recht, Sozialpolitik, Wirtschaftlichkeit, Digitalisierung) in die Entscheidungsfindungen einzubeziehen. Dies erfordert, den wesentlichen Inhalt von Sachverhalten und Fragestellungen ganzheitlich und differenziert zu erfassen und diesen in den Gesamtzusammenhang einzuordnen.</p> <p>Wahrnehmbar/beobachtbar durch eine oder mehrere der folgenden Verhaltensmerkmale:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erkennt zusammenhängende Sachverhalte und löst diese ganzheitlich</li> <li>- Erkennt Auswirkungen von Einzelmaßnahmen auf vergleichbare Fälle</li> <li>- Interdisziplinäres mitwachsendes Verständnis</li> <li>- Berücksichtigt in seinem Denken und Handeln die Wechselbeziehungen der eigenen Arbeit mit anderen Funktionen, Abteilungen oder darüber hinaus gehenden Bereichen</li> <li>- Blickt über die Grenzen des eigenen Arbeitsbereichs hinaus</li> <li>- Ist in der Lage aus einer übergeordneten Perspektive (Meta-Ebene) die eigenen Entscheidungen und Handlungen in einen größeren Zusammenhang einzuordnen</li> <li>- Nutzt Fach- und Erfahrungswissen für ein ganzheitliches Handeln; geht mehr generalistisch als spezialisiert an die Lösung von Problemen heran.</li> </ul> <p>u. ä.</p>

Funktionsbezogene Kompetenz	Beschreibung
<p><b>Initiative</b></p>	<p>Initiative bezeichnet die Fähigkeit zum selbstmotivierten Engagement für eine Aufgabe oder ein Ziel. Ohne Aufforderung oder Druck werden Aufgaben erledigt, Ziele formuliert und in Ergebnisse umgesetzt. Arbeits- und Lerntätigkeiten werden dabei mit großer Aktivität und starkem Antrieb ausgeführt.</p> <p>Wahrnehmbar/beobachtbar durch eine oder mehrere der folgenden Verhaltensmerkmale:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entwickelt eigene Zielvorstellungen und Ideen</li> <li>- Improvisiert in unsicheren, noch nicht klar definierten Situationen</li> <li>- Initiiert Prozessoptimierungen</li> <li>- Stellt auch Bewährtes erneut in Frage</li> <li>- Gibt Ideen Raum</li> <li>- Greift Probleme aus eigenem Antrieb auf, sucht aktiv nach Lösungen, lernt aus eigener Motivation</li> <li>- Holt aktiv Rückmeldungen für das eigene Handeln ein</li> <li>- Nimmt bei Bedarf Korrekturen im Verantwortungsbereich vor</li> <li>- Gibt Anstöße und stellt weiterführende Fragen</li> <li>- Erkennt den Nutzen von digitalen Werkzeugen und setzt sie effektiv ein</li> <li>- Baut Informations- und Kontaktnetze auf, Vernetzung über Hierarchieebenen hinweg, Problemlösung durch Vernetzung und Synergien</li> <li>- Erfasst aktuelle Tendenzen und plant frühzeitig, akzeptiert Veränderungen in der Arbeitswelt</li> </ul> <p>u. ä.</p>

Funktionsbezogene Kompetenz	Beschreibung
<p><b>Konfliktlösungs-fähigkeit</b></p>	<p>Die konfliktlösungsfähige Führungskraft erkennt die Interessengegensätze anderer und kennt die eigene Interessenlage. Sie besitzt die nötige Einsicht und Toleranz, andere Interessen unvoreingenommen zu prüfen und die eigenen kritisch zu hinterfragen, um den Konflikt zu lösen. In Veränderungsprozessen kommt dieser Kompetenz besondere Bedeutung zu.</p> <p>Die Führungskraft besitzt die individuelle Bereitschaft zur Konfliktbearbeitung in einem fair geführten Ausgleich der Interessengegensätze.</p> <p>Sie greift Probleme auf, die sich aus der Vereinbarkeit von Beruf und Familie ergeben und trägt zu einer positiven Lösung bei. Zu den familiären Verpflichtungen gehört auch die Unterstützung hilfebedürftiger Angehöriger.</p> <p>Sie kann Widerstände und Blockaden durch überzeugende zielgerichtete Argumentation auflösen.</p> <p>Wahrnehmbar/beobachtbar durch eine oder mehrere der folgenden Verhaltensmerkmale:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trägt eigene Standpunkte klar und fundiert vor und wirkt auf Dritte konstruktiv ein</li> <li>- Äußert Kritik sachlich und begründet sie in angemessener Form ohne zu verletzen</li> <li>- Ist offen für berechnete Argumente und Rückmeldungen von Vorgesetzten und Mitarbeitenden</li> <li>- Unternimmt aktive Versuche zur Konfliktbewältigung</li> <li>- Bezieht Widerstände in die Entscheidungsfindung mit ein</li> <li>- Integriert unterschiedliche soziale Bestrebungen, Interessen und Handlungen zielorientiert</li> <li>- Führt widersprüchliche Interessen zusammen</li> <li>- Geht auf Personen mit anderen Meinungen oder auf Unentschlossene zielorientiert ein</li> <li>- Wahrt die notwendige Balance zwischen persönlicher Nähe und Distanz</li> <li>- Stellt angemessenen Ausgleich zwischen den Interessen von Mitarbeitenden mit und ohne familiäre Verpflichtungen her</li> <li>- Erkennt aufkommende sowie akute Konflikte und versteht unterschiedliche Interessenlagen und Motive</li> <li>- Führt konfliktäre Gespräche offen und einfühlsam und kann mit Meinungsverschiedenheiten konstruktiv umgehen; ist bereit, die Sichtweisen anderer zu verstehen und eigene Einschätzungen kritisch zu hinterfragen</li> <li>- Nutzt in schwierigen Konfliktfällen Unterstützungsangebote des Arbeitgebers wie z.B. Sozialdienst oder externe Angebote wie z.B. Konflikt hotline</li> </ul> <p>u. ä.</p>

## Kompetenzkatalog

Funktionsbezogene Kompetenz	Beschreibung
<b>Konzeptionsstärke</b>	<p>Konzeptionsstärke ist die Kompetenz, neue Arbeitsabläufe, Organisationsformen, Kommunikationswege und Strategien zu entwerfen und diese auch bei Widerständen und Problemen sachlich zu vertreten. Hierzu gehören aber auch die entsprechende Weitsicht und die Fähigkeit, Anregungen und Ideen anderer in das eigene Konzept aufzunehmen.</p> <p>Wahrnehmbar/beobachtbar durch eine oder mehrere der folgenden Verhaltensmerkmale:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Überblickt Gesamtzusammenhänge</li><li>- Gibt Anstöße und stellt weiterführende Fragen</li><li>- Erkennt und berücksichtigt Zusammenhänge und Entwicklungen und erfasst deren Bedeutung</li><li>- Plant möglichst frühzeitig und ressourcenschonend (z.B. Personal, Sach- und Finanzmittel)</li><li>- Identifiziert systemische Zusammenhänge, gestaltet schlüssige Gesamtlösungen und gibt sich nicht mit Teillösungen zufrieden</li><li>- Integriert innovative Ideen und erweitert das eigene Handlungskonzept</li></ul> <p>u. ä.</p>

Funktionsbezogene Kompetenz	Beschreibung
<p><b>Kundenorientierung</b></p>	<p>Unter Kundenkreise werden sowohl die Versicherten, Arbeitgeber, Institutionen etc. (externe Kundenkreise) als auch Abteilungen und Mitarbeitende etc. der DRV BW (interne Kundenkreise) verstanden. Dies ergibt sich jeweils aus der Aufgabenzuordnung der Leistungs- und Dienstleistungsbereiche der DRV BW.</p> <p>Das Handeln in diesen Bereichen im Sinne der Kundenorientierung ist danach ausgerichtet, den Servicebedarf der internen und externen Kundenkreise zu erfüllen.</p> <p>Kundenorientierung basiert vor allem auf Kontaktfähigkeit und partnerschaftlichen Beziehungen.</p> <p>Die Kundenberatung erfordert Fachkenntnisse und Kommunikationskompetenz, auf deren Basis Lösungsalternativen sozial und vertrauensvoll vermittelt werden und Einwänden sachlich begegnet wird.</p> <p>Wahrnehmbar/beobachtbar durch eine oder mehrere der folgenden Verhaltensmerkmale:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientiert sich am individuellen Servicebedarf (Inhalt, Umfang) unter Einbeziehung digitaler Medien (z.B. Video-Chat), bietet Lösungen aktiv an und handelt entsprechend</li> <li>- Hält Kontakt auf unterschiedlichen (Kommunikations-) Kanälen</li> <li>- Kann Entscheidungen klar und verständlich begründen</li> <li>- Eignet sich auch Kenntnisse über neue Formen der Kommunikation (z.B. neue technische Entwicklungen wie Internetanwendungen) an</li> <li>- Macht verständliche und eindeutige Aussagen</li> <li>- Ist offen gegenüber Vorschlägen und Beschwerden</li> <li>- Zeigt situationsangemessene Umgangsformen (z.B. freundlicher und aufgeschlossener Kundenkontakt)</li> <li>- Stellt kundenfreundliche Bearbeitungszeiten sicher</li> <li>- Stellt die DRV BW nach außen angemessen dar</li> <li>- Identifiziert Kundenbedürfnisse, betreibt eine aktive Kundenpflege und erfüllt stets seine Verpflichtungen</li> </ul> <p><b>Gilt insbesondere für Führungskräfte:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Führungskräfte unterstützen ihre Mitarbeitenden, d.h. sie befähigen, fördern und stärken Kompetenzen von Mitarbeitenden für kundenorientiertes Handeln.</li> </ul> <p>u. ä.</p>

<b>Funktionsbezogene Kompetenz</b>	<b>Beschreibung</b>
<b>Loyalität</b>	<p>Loyalität ist die Eigenschaft, Vereinbarungen und Entscheidungen zuverlässig und pflichtgetreu zu vertreten, auch bei evtl. abweichender persönlicher Auffassung.</p> <p>Wahrnehmbar/beobachtbar durch eine oder mehrere der folgenden Verhaltensmerkmale:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Steht klar zur DRV BW und zu gemeinsamen Werten</li><li>- Ist gegenüber Vorgesetzten offen und kooperationsbereit</li><li>- Identifiziert sich mit den Aufgaben und Zielen der DRV BW und vertritt diese mit Überzeugung</li><li>- Trägt zu einem positiven Bild der DRV BW in der Öffentlichkeit bei</li><li>- Ist auch bei negativer Kritik weiterhin loyal</li><li>- Vertritt die Auffassung der Geschäftsführung bzw. der Vorgesetzten</li><li>- Unterstützt die Ziele der DRV BW offen und aktiv, distanziert sich von schädlichem Handeln innerhalb der Organisation</li><li>- Vertritt die Produkte und Dienstleistungen der DRV BW intern und extern mit Überzeugung, setzt sich für die Organisation und ihre Ziele ein</li></ul> <p>u. ä.</p>

Funktionsbezogene Kompetenz	Beschreibung (Kompetenz bei Wahrnehmung von Führungsaufgaben)
<p><b>Mitarbeitendenförderung</b></p>	<p>Mitarbeitendenförderung besteht darin, das Leistungs- und Sozialverhalten der Mitarbeitenden kontinuierlich zu verbessern und dabei die im Chancengleichheitsplan dargelegten Ziele und Maßnahmen zu berücksichtigen. Sie zielt damit nicht allein auf die Besetzung von bestimmten Positionen mit geeigneten Mitarbeitenden ab.</p> <p>Mitarbeitendenförderung setzt voraus, dass Mitarbeitende im Rahmen ihrer Aufgabengebiete durch variable Tätigkeitsspielräume gefordert werden. Das erfordert aber auch Möglichkeiten, in denen ein intensives Lernen in unterschiedlichen Formen erlaubt ist. Führungskräfte begleiten und unterstützen in Lehr- und Lernprozessen.</p> <p>Wahrnehmbar/beobachtbar durch eine oder mehrere der folgenden Verhaltensmerkmale:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fördert und unterstützt gezielt fachliche, technische und persönliche Qualifizierung/Kompetenzen von Mitarbeitenden</li> <li>- Erkennt und berücksichtigt Bedürfnisse und Potenziale, berechnete familiäre Verpflichtungen sowie gesundheitliche und soziale Probleme von mitarbeitenden Personen. Zu den familiären Verpflichtungen gehört auch die Unterstützung hilfebedürftiger Angehöriger.</li> <li>- Erkennt gute Leistungen an und lobt individuell</li> <li>- Gibt konstruktive Rückmeldungen und kommuniziert Fehler sachlich und wertschätzend</li> <li>- Unterstützt aktiv die berufliche Chancengleichheit, sowie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder Pflege für alle Beschäftigten in den unterschiedlichen Lebensphasen</li> <li>- Berücksichtigt berechnete familiäre Verpflichtungen im Rahmen der organisatorischen Gegebenheiten angemessen</li> <li>- Führt regelmäßig ergebnisorientierte Gespräche mit den Mitarbeitenden</li> <li>- Stellt den Leistungsanteil der Mitarbeitenden an der Aufgabenbewältigung gegenüber Vorgesetzten heraus</li> <li>- Fördert die Entwicklung der Mitarbeitenden für gesundheitliche und soziale Kompetenzen und ermöglicht im Rahmen der dienstlichen Gegebenheiten Teilnahmen an entsprechenden Maßnahmen</li> <li>- Delegiert zielgerichtet herausfordernde Aufgaben, um die Werte- und Kompetenzentwicklung der Mitarbeitenden zu ermöglichen</li> </ul> <p>u. ä.</p>

Funktionsbezogene Kompetenz	Beschreibung
<p><b>Organisationsfähigkeit</b></p>	<p>Organisationsfähigkeit setzt voraus, betriebliche Abläufe, Strukturen und Zusammenhänge zu erkennen und die Handlungen im eigenen Arbeitsumfeld daraufhin gestalterisch auszurichten.</p> <p>Es ist die Fähigkeit, die Erledigung der gestellten Aufgaben vorausschauend zu planen sowie den Arbeitsablauf rationell unter Ausschöpfung vorhandener Mittel und Möglichkeiten vorzubereiten. Dies geschieht mit dem Bewusstsein für eigene Einflussmöglichkeiten und deren Grenzen.</p> <p>Grundlage hierfür sind Selbstständigkeit, Eigenaktivität, Selbstkontrolle und eigene Erfahrungen einschließlich der notwendigen Selbstkritik.</p> <p>Wahrnehmbar/beobachtbar durch eine oder mehrere der folgenden Verhaltensmerkmale:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Führt erfolgreich notwendige Organisationsveränderungen im eigenen Arbeitsumfeld ein</li> <li>- Erkennt die Notwendigkeit für Veränderungen und vermag Mittel und Möglichkeiten abzuschätzen</li> <li>- Orientiert sich am vorgegebenen organisatorischen Gesamtkonzept</li> <li>- Schöpft die gegebenen Handlungsmöglichkeiten aktiv aus</li> <li>- Handelt planvoll und überlegt</li> <li>- Schafft Leitlinien, definiert Ziele und Handlungsspielräume</li> <li>- Informiert sich regelmäßig über den Bearbeitungsstand, steuert Arbeitsabläufe und prüft Ergebnisse</li> <li>- Strukturiert und gewichtet komplexe Sachverhalte und handelt entsprechend</li> <li>- Versteht es, einen Aufgabenkomplex sinnvoll aufzubereiten und eine sachgerechte Lösung vorzubereiten</li> <li>- Plant frühzeitig, denkt und handelt vorausschauend, überblickt Zusammenhänge</li> <li>- Stellt bei der Zeit- und Arbeitsorganisation einen angemessenen Ausgleich zwischen Mitarbeitenden mit und ohne berechnete Familienpflichten her (z.B. Erreichbarkeit, Besprechungstermine). Zu den familiären Verpflichtungen gehört auch die Unterstützung hilfebedürftiger Angehöriger.</li> <li>- Nutzt gezielt das Fach- und Erfahrungswissen, aber auch die Wissensangebote im Netz, um Lösungen für komplexe Herausforderungen zu entwickeln.</li> </ul> <p>u. ä.</p>

## Kompetenzkatalog

Eine Sonderform der Organisationsfähigkeit ist das Projektmanagement, das die Planung, Koordination und Überwachung eines oder mehrerer Projekte (bzw. Teilprojekte) umfasst.

Projektmanagement schließt evtl. auch die personelle und wirtschaftliche Verantwortung für ein Projekt ein und erfordert insbesondere Teamführungsfähigkeiten.

Wahrnehmbar/beobachtbar durch ein oder mehrere der folgenden Verhaltensmerkmale:

- Führt komplexe Vorhaben termingerecht, kostengünstig und mit hoher Qualität durch
- Besitzt ausgeprägte Koordinierungs- und Organisationsfähigkeiten
- Wirkt überzeugend bei der Steuerung von Teamprozessen
- Teilt Aufgaben in Arbeitsschritte auf und verteilt sie auf die Mitarbeitenden im Projekt
- Informiert sich regelmäßig über den Projektstand, steuert Abläufe und prüft Ergebnisse
- Wendet einschlägige Gruppenarbeitstechniken an, moderiert Arbeitsgruppen zielorientiert
- Trifft Absprachen und leitet Maßnahmen ein
- Geht bei der Planung und Umsetzung von Arbeitsaufgaben und größeren Vorhaben strategisch vor
- Steuert Projekte ergebnisorientiert

u. ä.

Funktionsbezogene Kompetenz	Beschreibung
<p><b>Sprachgewandtheit</b></p>	<p>Sprachgewandtheit ist die Kompetenz, Informationen mündlich so zu formulieren, dass sie von anderen verstanden und im Arbeitshandeln umgesetzt werden können. Dies erfordert rhetorische Fähigkeiten, Eingehen auf das Sprachniveau der Gesprächsbeteiligten und ein sicheres Auftreten. Sie umfasst Redegewandtheit, Kontakt- und Überzeugungsfähigkeit – auch in schwierigen Gesprächssituationen. Hierzu ist eine optimistische Grundhaltung erforderlich.</p> <p>Wahrnehmbar/beobachtbar durch eine oder mehrere der folgenden Verhaltensmerkmale:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nutzt in den unterschiedlichen Kommunikationsformen ein situations- u. adressatengerechtes Sprachniveau</li> <li>- Wirkt authentisch in der Rede (im Einklang mit Mimik und Gestik)</li> <li>- Überzeugt mit Argumenten für eigene Ansichten</li> <li>- Lockert verfahrenere Gesprächssituationen auf geschickte Art auf</li> <li>- Verschafft sich auch gegen Widerstände Gehör</li> <li>- Bringt eine optimistische, zuversichtliche, positive Grundhaltung sprachlich zum Ausdruck</li> <li>- Reagiert spontan und treffend (z.B. durch eine schlagfertige Antwort)</li> <li>- Lässt in Gesprächen klaren Gedankengang und roten Faden erkennen</li> <li>- Erläutert Sachverhalte/Regelungen für den Adressatenkreis verständlich und nachvollziehbar</li> <li>- Formuliert gewandt und aussagekräftig</li> <li>- Argumentiert schlüssig im Aufbau und überzeugt in der Gedankenführung</li> <li>- Verhandelt sprachlich geschickt</li> </ul> <p>u. ä.</p>

Funktionsbezogene Kompetenz	Beschreibung
<p><b>Team-/Kooperationsfähigkeit</b></p>	<p>Teamfähigkeit ist die Fähigkeit, in einem Team zu arbeiten, sich einzuordnen, Meinungen und Gedanken anderer weiterzuentwickeln und sich kooperativ auf Gruppenprozesse einzulassen. Sie ist somit eng verbunden mit der Kooperationsfähigkeit, der Kompetenz der partnerschaftlichen Zusammenarbeit, die voraussetzt unterschiedliche Sichtweisen zuzulassen und sie effektiv in den Arbeitsprozess einzubinden.</p> <p>Eine besondere Form der Zusammenarbeit ist die Kollaboration, bei der Personen oder Teams parallel gemeinsam an einem Teil des Endergebnisses arbeiten. Die Nutzung moderner Kommunikationswege und ggf. Vernetzung über Hierarchieebenen hinweg sind Bestandteile zielführender Zusammenarbeit. Für Führungskräfte bedeutet dies, einen partnerschaftlichen, sowie hierarchie- und bereichsunabhängigen Austausch zu ermöglichen und zu fördern.</p> <p>Wichtig ist dabei, in der Zusammenarbeit Regeln gemeinsamen Herangehens zu erstellen und einzuhalten. Teamfähigkeit schließt die Fähigkeit zur partnerorientierten, aufgeschlossenen und handlungsbereiten Zusammenarbeit ein. Dazu gehört auch, zwischen den Teammitgliedern bei Konflikten hilfsbereit zu vermitteln.</p> <p>Wahrnehmbar/beobachtbar durch eine oder mehrere der folgenden Verhaltensmerkmale:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeitet konstruktiv und vertrauensvoll auf fachlicher und sozialer Ebene mit anderen zusammen</li> <li>- Schafft aktiv Ausgleich im Team und berücksichtigt Belange der Chancengerechtigkeit</li> <li>- Arbeitet gerne und erfolgreich in realen und virtuellen Teams</li> <li>- Integriert in der Teamarbeit andere Sichtweisen und Meinungen offen und aktiv mit hoher Frustrationstoleranz</li> <li>- Erbringt zuverlässig und engagiert einen eigenen Beitrag und fördert die anderen Teammitglieder, um die gemeinsam definierten Teamziele zu erreichen</li> <li>- Führt widersprüchliche Interessen zusammen</li> <li>- Beharrt bei berechtigten Gegenargumenten nicht auf seiner bisherigen Meinung</li> <li>- Toleriert die Meinung anderer und sucht nach Kompromissen</li> <li>- Vertritt auch bei abweichender Meinung Teamentscheidungen nach außen</li> <li>- Initiiert bei Bedarf die Zusammenarbeit mit anderen Organisationseinheiten</li> <li>- Arbeitet konsequent an der Realisierung gemeinsamer Vereinbarungen</li> <li>- Bringt sich verantwortlich in den Teamprozess ein</li> </ul> <p>u. ä.</p>

Funktionsbezogene Kompetenz	Beschreibung
<p><b>Werteorientiertes Handeln</b></p>	<p>Werteorientiertes Handeln ist die Bereitschaft, auf der Grundlage normativ-ethischer Werte verantwortungsbewusst zu wirken. Das Handeln richtet sich daher an den gültigen Normen und Werten (z.B. Gerechtigkeit, Unbestechlichkeit, Sozialbewusstsein, Moral, Sittlichkeit etc.) aus.</p> <p>Wahrnehmbar/beobachtbar durch eine oder mehrere der folgenden Verhaltensmerkmale:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wertehaltung und Handeln stimmen überein</li> <li>- Orientiert sich u.a. an den in der DRV BW erarbeiteten Normen wie z.B. Organisationsleitlinien, Zielbild für Führung und Zusammenarbeit, Chancengleichheitsplan etc.</li> <li>- Verhält sich gerecht und zeigt soziales Verständnis</li> <li>- Wirkt aktiv auf eine Integration von Menschen mit Behinderung ein</li> <li>- Wirkt aktiv auf die Gleichstellung der Geschlechter hin</li> <li>- Ist unbestechlich und hält die geltenden Korruptionsrichtlinien ein</li> <li>- Achtet die Persönlichkeit anderer Menschen</li> <li>- Setzt sich tatkräftig z.B. für Versicherte ein, deren Belange aufgrund eigenen Unvermögens, Bedürftigkeit oder aber infolge von Kompetenzstreitigkeiten sozialer Institutionen oder interner Bereiche nicht ausreichend berücksichtigt wurden</li> </ul> <p>Je nach Anforderungsprofil:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Übernimmt die sozialmedizinische bzw. rentenversicherungsrechtliche Beratung und adäquate Unterstützung bislang nicht ausreichend versorgter Antragsteller</li> <li>- Baut konsequent über seine unmittelbare Dienstaufgabe hinaus Kontakte zu Institutionen (z.B. niedergelassene Haus- und Fachärzte*innen, klinische und psychosoziale Einrichtungen) aus, mit dem Ziel, die Versicherten schneller und effektiver zu versorgen</li> <li>- Orientiert sich ergänzend an Elementen der Berufsethik (z.B. Ärzten*innen)</li> </ul> <p>u. ä.</p>

Ein besonderer Aspekt des Werteorientierten Handelns stellt die Glaubwürdigkeit dar.

Glaubwürdigkeit kennzeichnet die Übereinstimmung von Verhalten und Kommunikation. In beruflichen Situationen werden für das Handeln wichtige Informationen unverfälscht und vollständig weitergegeben.

Wahrnehmbar/beobachtbar durch eine oder mehrere der folgenden Verhaltensmerkmale:

- Reden und Handeln stimmen überein
- Bezieht klare Standpunkte
- Verhält sich offen und berechenbar
- Ist fair und integer (anständig)
- Korrigiert die eigene Sicht bei Auftreten neuer Fakten oder stimmiger Argumente und gibt Fehler und Schwächen offen zu
- Handelt vorbildlich und motiviert dadurch andere

u. ä.

<b>Funktionsbezogene Kompetenz</b>	<b>Beschreibung</b> (Kompetenz bei Wahrnehmung von Führungsaufgaben)
<b>Zielorientiertes Führen</b>	<p>Setzen und Durchsetzen von Qualitäts- und/oder Quantitäts-Zielen sind Grundvoraussetzungen eines guten zielorientierten Führens. Dabei stehen klare und präzise Ziele und das entsprechende Vermitteln an die Mitarbeitenden im Vordergrund.</p> <p>Die Führungskraft überwindet auftretende Widerstände, Belastungen und Hindernisse und verliert dabei Ziele nicht aus den Augen.</p> <p>Wahrnehmbar/beobachtbar durch eine oder mehrere der folgenden Verhaltensmerkmale:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entwickelt bedarfsgerecht Ziele gemeinsam mit den Mitarbeitenden oder trifft im Rahmen vorgegebener Ziele Vereinbarungen</li> <li>- Fördert aktiv die Selbstorganisationskompetenz seiner Mitarbeitenden durch klare Zielbeschreibungen und einer gelebten Vertrauenskultur (vgl. Delegieren, gibt Ziele vor, überträgt Verantwortung, lässt Mitarbeitenden Freiheit in der Umsetzung)</li> <li>- Erkennt Veränderungen der Zielsetzungen und Zielabweichungen und wirkt auf die Durchführung erforderlicher Maßnahmen hin</li> <li>- Informiert sich regelmäßig über den Sachstand, prüft die Ergebnisse und steuert ggf. neu</li> <li>- Übernimmt Verantwortung für die Ergebnisse seines Bereiches</li> <li>- Steht für Rückfragen und Unterstützung zur Verfügung</li> <li>- Erfragt Meinungen und beteiligt an Entscheidungsprozessen</li> <li>- Setzt Impulse für Verhalten und Denkanstöße im eigenen Arbeitsumfeld und darüber hinaus und ist ideenreich</li> <li>- Lässt sich und die Mitarbeitenden durch Widerstände und Misserfolge nicht entmutigen</li> <li>- Treibt Lösungsprozesse und Entscheidungen konsequent voran</li> </ul> <p>u. ä.</p>

<b>Funktionsbezogene Kompetenz</b>	<b>Beschreibung</b>
<b>Zuverlässigkeit</b>	<p>Zuverlässigkeit ist die Kompetenz, Aufgaben und bestehende Verpflichtungen ordnungsgemäß, termingerecht, sorgfältig und genau zu erfüllen.</p> <p>Zuverlässigkeit ist eng verbunden mit Gewissenhaftigkeit, Gründlichkeit, Pflichtgefühl, Disziplin und Eigenverantwortung im Handeln.</p> <p>Wahrnehmbar/beobachtbar durch eine oder mehrere der folgenden Verhaltensmerkmale:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Einhalten von Verpflichtungen, Richtlinien, Sicherheitsregeln, Terminen etc.</li><li>- Handelt mit hohem Pflichtgefühl und Aufgabenbewusstsein; handelt vereinbarungsgemäß</li><li>- Erledigt die zugewiesenen Aufgaben ordnungsgemäß ohne besondere Aufsicht bzw. Prüfung</li><li>- Steht für das eigene Handeln ein</li><li>- Führt fachliche Aufgaben, übernommene Verpflichtungen und Ämter gewissenhaft (in Übereinstimmung mit geltenden Normen und Werten der DRV BW) aus</li><li>- Aktives Einholen von erforderlichen Informationen um zugewiesene Aufgabe termingetreu zu bearbeiten</li></ul> <p>u. ä.</p>

# Anlage 12: Brown/Gilman: The Pronouns of Power and Solidarity

## 5 R. Brown and A. Gilman

### The Pronouns of Power and Solidarity

R. Brown and A. Gilman, 'The pronouns of power and solidarity', in T. A. Sebeok (ed.), *Style in Language*, MIT Press, 1960, pp. 253-76.

Most of us in speaking and writing English use only one pronoun of address; we say *you* to many persons and *you* to one person. The pronoun *thou* is reserved, nowadays, to prayer and naïve poetry, but in the past it was the form of familiar address to a single person. At that time *you* was the singular of reverence and of polite distance and, also, the invariable plural. In French, German, Italian, Spanish and the other languages most nearly related to English there are still active two singular pronouns of address. The interesting thing about such pronouns is their close association with two dimensions fundamental to the analysis of all social life – the dimensions of power and solidarity. Semantic and stylistic analysis of these forms takes us well into psychology and sociology as well as into linguistics and the study of literature.

This paper is divided into five major sections. The first three of these are concerned with the semantics of the pronouns of address. By semantics we mean covariation between the pronoun used and the objective relationship existing between speaker and addressee. The first section offers a general description of the semantic evolution of the pronouns of address in certain European languages. The second section describes semantic differences existing today among the pronouns of French, German and Italian. The third section proposes a connection between social structure, group ideology and the semantics of the pronoun. The final two sections of the paper are concerned with expressive style by which we mean covariation between the pronoun used and characteristics of the person speaking. The first of these sections shows that a man's consistent pronoun style gives away his class status and his political views. The last section describes the ways in which a man may vary his pronoun style from time to time so as to express transient moods and attitudes. In this section it is also proposed that the major expressive meanings are derived from the major semantic rules.

In each section the evidence most important to the thesis of that section is described in detail. However, the various generalizations we shall offer have developed as an interdependent set from continuing study of our

household said T to his slave, his servant, his squire, and received V. Within the family, of whatever social level, parents gave T to children and were given V. In Italy in the fifteenth century penitents said V to the priest and were told T (Grand, 1930). In Froissart (late fourteenth century) God says T to His angels and they say V; all celestial beings say T to man and receive V. In French of the twelfth and thirteenth century man says T to the animals (Schliebitz, 1886). In fifteenth-century Italian literature Christians say T to Turks and Jews and receive V (Grand, 1930). In the plays of Corneille and Racine (Schliebitz, 1886) and Shakespeare (Byrne, 1936), the noble principals say T to their subordinates and are given V in return.

The V of reverence entered European speech as a form of address to the principal power in the state and eventually generalized to the powers within that microcosm of the state – the nuclear family. In the history of language, then, parents are emperor figures. It is interesting to note in passing that Freud reversed this terminology and spoke of kings, as well as generals, employers and priests, as father figures. The propriety of Freud's designation for his psychological purposes derives from the fact that an individual learning a European language reverses the historical order of semantic generalization. The individual's first experience of subordination to power and of the reverential V comes in his relation to his parents. In later years similar asymmetrical power relations and similar norms of address develop between employer and employee, soldier and officer, subject and monarch. We can see how it might happen, as Freud believed, that the later social relationships would remind the individual of the familial prototype and would revive emotions and responses from childhood. In a man's personal history recipients of the non-reciprocal V are parent figures.

Since the non-reciprocal power semantic only prescribes usage between superior and inferior, it calls for a social structure in which there are unique power ranks for every individual. Medieval European societies were not so finely structured as that, and so the power semantic was never the only rule for the use of T and V. There were also norms of address for persons of roughly equivalent power, that is, for members of a common class. Between equals, pronominal address was reciprocal; an individual gave and received the same form. During the medieval period, and for varying times beyond, equals of the upper classes exchanged the mutual V and equals of the lower classes exchanged T.

The difference in class practice derives from the fact that the reverential V was always introduced into a society at the top. In the Roman Empire only the highest ranking persons had any occasion to address the emperor, and so at first only they made use of V in the singular. In its later history

in other parts of Europe the reverential V was usually adopted by one court in imitation of another. The practice slowly disseminated downward in a society. In this way the use of V in the singular incidentally came to connote a speaker of high status. In later centuries Europeans became very conscious of the extensive use of V as a mark of elegance. In the drama of seventeenth-century France the nobility and bourgeoisie almost always address one another as V. This is true even of husband and wife, of lovers, and of parent and child if the child is adult. Madame de Sévigné in her correspondence never uses T, not even to her daughter the Comtesse de Grignan (Schliebitz, 1886). Servants and peasantry, however, regularly used T among themselves.

For many centuries French, English, Italian, Spanish and German pronoun usage followed the rule of non-reciprocal T-V between persons of unequal power and the rule of mutual V or T (according to social-class membership) between persons of roughly equivalent power. There was at first no rule differentiating address among equals but, very gradually, a distinction developed which is sometimes called the T of intimacy and the V of formality. We name this second dimension *solidarity*, and here is our guess as to how it developed.

#### *The solidarity semantic*

The original singular pronoun was T. The use of V in the singular developed as a form of address to a person of superior power. There are many personal attributes that convey power. The recipient of V may differ from the recipient of T in strength, age, wealth, birth, sex or profession. As two people move apart on these power-laden dimensions, one of them begins to say V. In general terms, the V form is linked with differences between persons. Not all differences between persons imply a difference of power. Men are born in different cities, belong to different families of the same status, may attend different but equally prominent schools, may practice different but equally respected professions. A rule for making distinctive use of T and V among equals can be formulated by generalizing the power semantic. Differences of power cause V to emerge in one direction of address; differences not concerned with power cause V to emerge in both directions.

The relations called *older than*, *parent of*, *employer of*, *richer than*, *stronger than* and *nobler than* are all asymmetrical. If A is older than B, B is not older than A. The relation called 'more powerful than', which is abstracted from these more specific relations, is also conceived to be asymmetrical. The pronoun usage expressing this power relation is also asymmetrical or non-reciprocal, with the greater receiving V and the lesser T. Now we are concerned with a new set of relations which are symmetrical;

for example, *attended the same school* or *have the same parents* or *practise the same profession*. If A has the same parents as B, B has the same parents as A. Solidarity is the name we give to the general relationship and solidarity is symmetrical. The corresponding norms of address are symmetrical or reciprocal with V becoming more probable as solidarity declines. The solidary T reaches a peak of probability in address between twin brothers or in a man's soliloquizing address to himself.

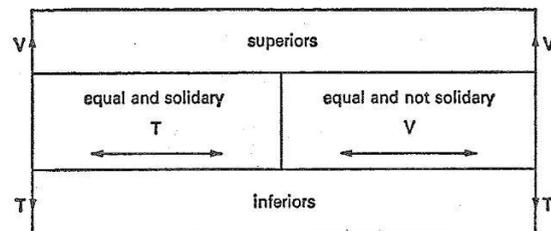
Not every personal attribute counts in determining whether two people are solidary enough to use the mutual T. Eye color does not ordinarily matter nor does shoe size. The similarities that matter seem to be those that make for like-mindedness or similar behavior dispositions. These will ordinarily be such things as political membership, family, religion, profession, sex and birthplace. However, extreme distinctive values on almost any dimension may become significant. Height ought to make for solidarity among giants and midgets. The T of solidarity can be produced by frequency of contact as well as by objective similarities. However, frequent contact does not necessarily lead to the mutual T. It depends on whether contact results in the discovery or creation of the like-mindedness that seems to be the core of the solidarity semantic.

Solidarity comes into the European pronouns as a means of differentiating address among power equals. It introduces a second dimension into the semantic system on the level of power equivalents. So long as solidarity was confined to this level, the two-dimensional system was in equilibrium (see Figure 1a), and it seems to have remained here for a considerable time in all our languages. It is from the long reign of the two-dimensional semantic that T derives its common definition as the pronoun of either condescension or intimacy and V its definition as the pronoun of reverence or formality. These definitions are still current but usage has, in fact, gone somewhat beyond them.

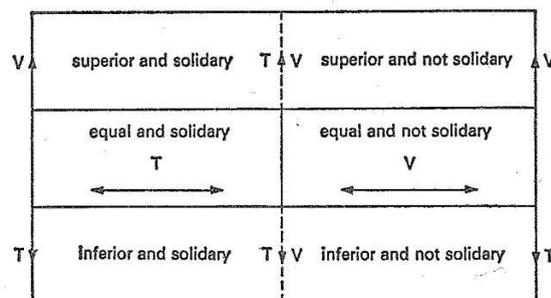
The dimension of solidarity is potentially applicable to all persons addressed. Power superiors may be solidary (parents, elder siblings) or not solidary (officials whom one seldom sees). Power inferiors, similarly, may be as solidary as the old family retainer and as remote as the waiter in a strange restaurant. Extension of the solidarity dimension along the dotted lines of Figure 1b creates six categories of persons defined by their relations to a speaker. Rules of address are in conflict for persons in the upper left and lower right categories. For the upper left, power indicates V and solidarity T. For the lower right, power indicates T and solidarity V.

The abstract conflict described in Figure 1b is particularized in Figure 2a with a sample of the social dyads in which the conflict would be felt. In each case usage in one direction is unequivocal but, in the other direction, the two semantic forces are opposed. The first three dyads in Figure

2a involve conflict in address to inferiors who are not solidary (the lower right category of Figure 1b), and the second three dyads involve conflict in address to superiors who are solidary (the upper left category in Figure 1b).



(a)



(b)

Figure 1. The two-dimensional semantic (a) in equilibrium and (b) under tension

Well into the nineteenth century the power semantic prevailed and waiters, common soldiers and employees were called T while parents, masters and elder brothers were called V. However, all our evidence consistently indicates that in the past century the solidarity semantic has gained supremacy. Dyads of the type shown in Figure 2a now reciprocate the pronoun of solidarity or the pronoun of non-solidarity. The conflicted address has been resolved so as to match the unequivocal address. The abstract result is a simple one-dimensional system with the reciprocal T for the solidary and the reciprocal V for the non-solidary.

It is the present practice to reinterpret power-laden attributes so as to turn them into symmetrical solidarity attributes. Relationships like *older than*, *father of*, *nobler than* and *richer than* are now reinterpreted for pur-

poses of T and V as relations of *the same age as, the same family as, the same kind of ancestry as* and *the same income as*. In the degree that these relationships hold, the probability of a mutual T increases and, in the degree that they do not hold, the probability of a mutual V increases.

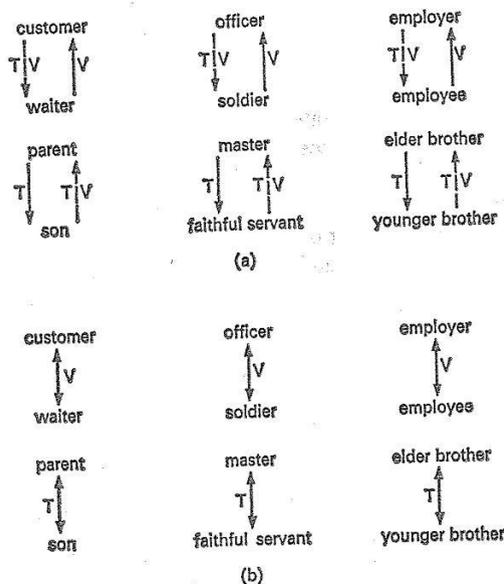


Figure 2 Social dyads involving (a) semantic conflict and (b) their resolution

There is an interesting residual of the power relation in the contemporary notion that the right to initiate the reciprocal T belongs to the member of the dyad having the better power-based claim to say T without reciprocation. The suggestion that solidarity be recognized comes more gracefully from the elder than from the younger, from the richer than from the poorer, from the employer than from the employee, from the noble than from the commoner, from the female than from the male.

In support of our claim that solidarity has largely won out over power we can offer a few quotations from language scholars. Littré (1882), writing of French usage, says: 'Notre courtoisie est même si grande, que nous ne dédaignons pas de donner du vous et du monsieur à l'homme de la condition la plus vile.' Grand (1930) wrote of the Italian V: 'On commence aussi à le donner aux personnes de service, à qui on disait tu autrefois'. We have found no authority who describes the general character of these many specific changes of usage: a shift from power to solidarity as the governing semantic principle.

The best evidence that the change has occurred is in our interviews and notes on contemporary literature and films and, most importantly, the questionnaire results. The six social dyads of Figure 2 were all represented in the questionnaire. In the past these would have been answered in accordance with asymmetrical power. Across all six of these dyads the French results yield only 11 per cent non-reciprocal power answers, the German 12 per cent, the Italian 27 per cent. In all other cases the usage is reciprocal, as indicated in Figure 2b. In all three of the languages, address between master and servant retains the greatest power loading. Some of the changes toward solidarity are very recent. Only since the Second World War, for instance, has the French Army adopted a regulation requiring officers to say V to enlisted men.

Finally, it is our opinion that a still newer direction of semantic shift can be discerned in the whole collection of languages studied. Once solidarity has been established as the single dimension distinguishing T from V the province of T proceeds to expand. The direction of change is increase in the number of relations defined as solidary enough to merit a mutual T and, in particular, to regard any sort of camaraderie resulting from a common task or a common fate as ground for T. We have a favorite example of this new trend given us independently by several French informants. It seems that mountaineers above a certain critical altitude shift to the mutual T. We like to think that this is the point where their lives hang by a single thread. In general, the mutual T is advancing among fellow students, fellow workers, members of the same political group, persons who share a hobby or take a trip together. We believe this is the direction of current change because it summarizes what our informants tell us about the pronoun usage of the 'young people' as opposed to that of older people.

#### Contemporary differences among French, Italian and German

While T and V have passed through the same general semantic sequence in these three languages, there are today some differences of detailed usage which were revealed by the questionnaire data. Conversations with native speakers guided us in the writing of questionnaire items, but the conversations themselves did not teach us the characteristic semantic features of the three languages; these did not emerge until we made statistical comparison of answers to the standard items of the questionnaire.

The questionnaire is in English. It opens with a paragraph informing the subject that the items below all have reference to the use of the singular pronouns of address in his native language. There are twenty-eight items in the full questionnaire, and they all have the form of the following example from the questionnaire for French students:

1a Which pronoun would you use in speaking to your mother?

T (definitely)

T (probably)

Possibly T, possibly V

V (probably)

V (definitely)

1b Which would she use in speaking to you?

T (definitely)

T (probably)

Possibly T, possibly V

V (probably)

V (definitely)

The questionnaire asks about usage between the subject and his mother, his father, his grandfather, his wife, a younger brother who is a child, a married elder brother, that brother's wife, a remote male cousin and an elderly female servant whom he has known from childhood. It asks about usage between the subject and fellow students at the university at home, usage to a student from home visiting in America, and usage to someone with whom the subject had been at school some years previously. It asks about usage to a waiter in a restaurant, between clerks in an office, fellow soldiers in the army, between boss and employee, army private and general. In addition, there are some rather elaborate items which ask the subject to imagine himself in some carefully detailed social situation and then to say what pronoun he would use. A copy of the full questionnaire may be had on application to the authors.

The most accessible informants were students from abroad resident in Boston in the fall of 1957. Listings of such students were obtained from Harvard, Boston University, MIT, and the Office of the French Consul in New England. Although we have data from a small sample of female respondents, the present analysis is limited to the males. All the men in the sample have been in the United States for one year or less; they come from cities of over 300,000 inhabitants, and these cities are well scattered across the country in question. In addition, all members of the sample are from upper-middle-class, professional families. This homogeneity of class membership was enforced by the factors determining selection of students who go abroad. The occasional informant from a working-class family is deliberately excluded from these comparisons. The class from which we draw shows less regional variation in speech than does the working class and, especially, farmers. At the present time we have complete responses from fifty Frenchmen, twenty Germans and eleven Italians; many of these men also sent us letters describing their understanding of the pronouns and offering numerous valuable anecdotes of usage. The

varying numbers of subjects belonging to the three nationalities result from the unequal representation of these nationalities among Boston students rather than from national characterological differences in willingness to answer a questionnaire. Almost every person on our lists agreed to serve as an informant.

In analysing the results we assigned the number 0-4 to the five response alternatives to each question, beginning with 'Definitely V' as 0. A rough test was made of the significance of the differences among the three languages on each question. We dichotomized the replies to each question into: (a) all replies of either 'Definitely T' or 'Probably T'; (b) all replies of 'Definitely V' or 'Probably V' or 'Possibly V, possibly T'. Using the chi-squared test with Yates's correction for small frequencies we determined, for each comparison, the probability of obtaining by chance a difference as large or larger than that actually obtained. Even with such small samples, there were quite a few differences significantly unlikely to occur by chance ( $P = 0.05$  or less). Germans were more prone than the French to say T to their grandfathers, to an elder brother's wife and to an old family servant. The French were more prone than the Germans to say T to a male fellow student, to a student from home visiting in America, to a fellow clerk in an office and to someone known previously as a fellow student. Italians were more prone than the French to say T to a female fellow student and also to an attractive girl to whom they had recently been introduced. Italians were more prone than the Germans to say T to the persons just described and, in addition, to a male fellow student and to a student from home visiting in America. On no question did either the French or the Germans show a significantly greater tendency to say T than did the Italians.

The many particular differences among the three languages are susceptible of a general characterization. Let us first contrast German and French. The German T is more reliably applied within the family than is the French T; in addition to the significantly higher T scores for grandfather and elder brother's wife there are smaller differences showing a higher score for the German T on father, mother, wife, married elder brother and remote male cousin. The French T is not automatically applied to remote relatives, but it is more likely than the German pronoun to be used to express the camaraderie of fellow students, fellow clerks, fellow countrymen abroad and fellow soldiers. In general it may be said that the solidarity coded by the German T is an ascribed solidarity of family relationships. The French T, in greater degree, codes an acquired solidarity not founded on family relationship but developing out of some sort of shared fate. As for the Italian T, it very nearly equals the German in family solidarity and it surpasses the French in camaraderie. The

camaraderie of the Italian male, incidentally, is extended to the Italian female; unlike the French or German student the Italian says T to the co-ed almost as readily as to the male fellow student.

There is a very abstract semantic rule governing T and V which is the same for French, German and Italian and for many other languages we have studied. The rule is that usage is reciprocal, T becoming increasingly probable and V less probable as the number of solidarity-producing attributes shared by two people increases. The respect in which French, German and Italian differ from one another is in the relative weight given to various attributes of persons which can serve to generate solidarity. For German, ascribed family membership is the important attribute; French and Italian give more weight to acquired characteristics.

#### Semantics, social structure and ideology

A historical study of the pronouns of address reveals a set of semantic and social psychological correspondences. The non-reciprocal power semantic is associated with a relatively static society in which power is distributed by birthright and is not subject to much redistribution. The power semantic was closely tied with the feudal and manorial systems. In Italy the reverential pronoun *Lei* which has largely displaced the older *voi* was originally an abbreviation for *la vostra Signoria* 'your lordship' and in Spanish *vuestra Merced* 'your grace' became the reverential *usted*. The static social structure was accompanied by the Church's teaching that each man had his properly appointed place and ought not to wish to rise above it. The reciprocal solidarity semantic has grown with social mobility and an equalitarian ideology. The towns and cities have led the way in the semantic change as they led the way in opening society to vertical movement. In addition to these rough historical correspondences we have made a collection of lesser items of evidence favoring the thesis.

In France the non-reciprocal power semantic was dominant until the Revolution when the Committee for the Public Safety condemned the use of V as a feudal remnant and ordered a universal reciprocal T. On 31 October 1793, Malbec made a Parliamentary speech against V:

Nous distinguons trois personnes pour le singulier et trois pour le pluriel, et, au mépris de cette règle, l'esprit de fanatisme, d'orgueil et de féodalité, nous a fait contracter l'habitude de nous servir de la seconde personne du pluriel lorsque nous parlons à un seul (quoted in Brunot, 1927).

For a time revolutionary 'fraternité' transformed all address into the mutual *Citoyen* and the mutual *tu*. Robespierre even addressed the president of the Assembly as *tu*. In later years solidarity declined and the differences of power which always exist everywhere were expressed once more.

It must be asked why the equalitarian ideal was expressed in a universal T rather than a universal V or, as a third alternative, why there was not a shift of semantic from power to solidarity with both pronouns being retained. The answer lies with the ancient upper-class preference for the use of V. There was animus against the pronoun itself. The pronoun of the 'sans-culottes' was T (Gedike, 1794), and so this had to be the pronoun of the Revolution.

Although the power semantic has largely gone out of pronoun use in France today native speakers are nevertheless aware of it. In part they are aware of it because it prevails in so much of the greatest French literature. Awareness of power as a potential factor in pronoun usage was revealed by our respondents' special attitude toward the saying of T to a waiter. Most of them felt that this would be shockingly bad taste in a way that other norm violations would not be, apparently because there is a kind of seigniorial right to say T to a waiter, an actual power asymmetry, which the modern man's ideology required him to deny. In French Africa, on the other hand, it is considered proper to recognize a caste difference between the African and the European, and the non-reciprocal address is used to express it. The European says T and requires V from the African. This is a galling custom to the African, and in 1957 Robert Lacoste, the French Minister residing in Algeria, urged his countrymen to eschew the practice.

In England, before the Norman Conquest, *ye* was the second person plural and *thou* the singular. *You* was originally the accusative of *ye*, but in time it also became the nominative plural and ultimately ousted *thou* as the usual singular. The first uses of *ye* as a reverential singular occur in the thirteenth century (Kennedy, 1915), and seem to have been copied from the French nobility. The semantic progression corresponds roughly to the general stages described in the first section of this paper, except that the English seem always to have moved more freely from one form to another than did the continental Europeans (Jespersen, 1905).

In the seventeenth century *thou* and *you* became explicitly involved in social controversy. The Religious Society of Friends (or Quakers) was founded in the middle of this century by George Fox. One of the practices setting off this rebellious group from the larger society was the use of Plain Speech, and this entailed saying *thou* to everyone. George Fox explained the practice in these words:

Moreover, when the Lord sent me forth into the world, He forbade me to put off my hat to any, high or low; and I was required to Thee and Thou all men and women, without any respect to rich or poor, great or small (quoted in Estrich and Sperber, 1946).

Fox (1660) wrote a fascinating pamphlet, arguing that T to one and V to many is the natural and logical form of address in all languages. Among others he cites Latin, Hebrew, Greek, Arabick, Syriack, Aethiopic, Egyptian, French and Italian. Fox suggests that the Pope, in his vanity, introduced the corrupt and illogical practice of saying V to one person. Farnsworth, another early Friend, wrote a somewhat similar pamphlet (Farnsworth, 1655), in which he argued that the Scriptures show that God and Adam and God and Moses were not too proud to say and receive the singular T.

For the new convert to the Society of Friends the universal T was an especially difficult commandment. Thomas Ellwood has described the trouble that developed between himself and his father:

But whenever I had occasion to speak to my Father though I had no Hat now to offend him; yet my language did as much: for I durst not say YOU to him, but THOU or THEE, as the Occasion required, and then would he be sure to fall on me with his Fists (Ellwood, 1714).

The Friends' reasons for using the mutual T were much the same as those of the French revolutionaries, but the Friends were always a minority and the larger society was antagonized by their violations of decorum.

Some Friends use *thee* today; the nominative *thou* has been dropped and *thee* is used as both the nominative and (as formerly) the accusative. Interestingly many Friends also use *you*. *Thee* is likely to be reserved for Friends among themselves and *you* said to outsiders. This seems to be a survival of the solidarity semantic. In English at large, of course, *thou* is no longer used. The explanation of its disappearance is by no means certain; however, the forces at work seem to have included a popular reaction against the radicalism of Quakers and Levellers and also a general trend in English toward simplified verbal inflection.

In the world today there are numerous examples of the association proposed between ideology and pronoun semantics. In Yugoslavia, our informants tell us, there was, for a short time following the establishment of Communism, a universal mutual T of solidarity. Today revolutionary *esprit* has declined and V has returned for much the same set of circumstances as in Italy, France or Spain. There is also some power asymmetry in Yugoslavia's 'Socialist manners'. A soldier says V and *Comrade General*, but the general addresses the soldier with T and surname.

It is interesting in our materials to contrast usage in the Afrikaans language of South Africa and in the Gujerati and Hindi languages of India with the rest of the collection. On the questionnaire, Afrikaans speakers made eight non-reciprocal power distinctions; especially notable are distinctions within the family and the distinctions between customer

and waiter and between boss and clerk, since these are almost never power-coded in French, Italian, German, etc., although they once were. The Afrikaans pattern generally preserves the asymmetry of the dyads described in Figure 2, and that suggests a more static society and a less developed equalitarian ethic. The forms of address used between Afrikaans-speaking whites and the groups of 'coloreds' and 'blacks' are especially interesting. The Afrikaaner uses T, but the two lower castes use neither T nor V. The intermediate caste of 'coloreds' says *Meneer* to the white and the 'blacks' say *Baas*. It is as if these social distances transcend anything that can be found within the white group and so require their peculiar linguistic expressions.

The Gujerati and Hindi languages of India have about the same pronoun semantic, and it is heavily loaded with power. These languages have all the asymmetrical usage of Afrikaans and, in addition, use the non-reciprocal T and V between elder brother and younger brother and between husband and wife. This truly feudal pronominal pattern is consistent with the static Indian society. However, that society is now changing rapidly and, consistent with that change, the norms of pronoun usage are also changing. The progressive young Indian exchanges the mutual T with his wife.

In our account of the general semantic evolution of the pronouns, we have identified a stage in which the solidarity rule was limited to address between persons of equal power. This seemed to yield a two-dimensional system in equilibrium (see Figure 1a), and we have wondered why address did not permanently stabilize there. It is possible, of course, that human cognition favors the binary choice without contingencies and so found its way to the suppression of one dimension. However, this theory does not account for the fact that it was the rule of solidarity that triumphed. We believe, therefore, that the development of open societies with an equalitarian ideology acted against the non-reciprocal power semantic and in favor of solidarity. It is our suggestion that the larger social changes created a distaste for the face-to-face expression of differential power.

What of the many actions other than non-reciprocal T and V which express power asymmetry? A vassal not only says V but also bows, lifts his cap, touches his forelock, keeps silent, leaps to obey. There are a large number of expressions of subordination which are patterned isomorphically with T and V. Nor are the pronouns the only forms of non-reciprocal address. There are, in addition, proper names and titles, and many of these operate today on a non-reciprocal power pattern in America and in Europe, in open and equalitarian societies.

In the American family there are no discriminating pronouns, but there are non-reciprocal norms of address. A father says *Jim* to his son but,

unless he is extraordinarily 'advanced' he does not anticipate being called *Jack* in reply. In the American South there are no pronouns to mark the caste separation of Negro and white, but there are non-reciprocal norms of address. The white man is accustomed to call the Negro by his first name, but he expects to be called *Mr Legree*. In America and in Europe there are forms of non-reciprocal address for all the dyads of asymmetrical power; customer and waiter, teacher and student, father and son, employer and employee.

Differences of power exist in a democracy as in all societies. What is the difference between expressing power asymmetry in pronouns and expressing it by choice of title and proper name? It seems to be primarily a question of the degree of linguistic compulsion. In face-to-face address we can usually avoid the use of any name or title but not so easily the use of a pronoun. Even if the pronoun can be avoided, it will be implicit in the inflection of the verb. 'Dites quelque chose' clearly says *vous* to the Frenchman. A norm for the pronominal and verbal expression of power compels a continuing coding of power, whereas a norm for titles and names permits power to go uncoded in most discourse. Is there any reason why the pronominal coding should be more congenial to a static society than to an open society?

We have noticed that mode of address intrudes into consciousness as a problem at times of status change. Award of the doctoral degree, for instance, transforms a student into a colleague and, among American academics, the familiar first name is normal. The fledgling academic may find it difficult to call his former teachers by their first names. Although these teachers may be young and affable, they have had a very real power over him for several years and it will feel presumptuous to deny this all at once with a new mode of address. However, the 'tyranny of democratic manners' (Cronin, 1958) does not allow him to continue comfortable with the polite 'Professor X'. He would not like to be thought unduly conscious of status, unprepared for faculty rank, a born lickspittle. Happily, English allows him a respite. He can avoid any term of address, staying with the uncommitted *you*, until he and his addressees have got used to the new state of things. This linguistic *rite de passage* has, for English speakers, a waiting room in which to screw up courage.

In a fluid society crises of address will occur more frequently than in a static society, and so the pronominal coding of power differences is more likely to be felt as onerous. Coding by title and name would be more tolerable because less compulsory. Where status is fixed by birth and does not change each man has enduring rights and obligations of address.

A strong equalitarian ideology of the sort dominant in America works to suppress every conventional expression of power asymmetry. If the

worker becomes conscious of his unreciprocated polite address to the boss, he may feel that his human dignity requires him to change. However, we do not feel the full power of the ideology until we are in a situation that gives us some claim to receive deferential address. The American professor often feels foolish being given his title, he almost certainly will not claim it as a prerogative; he may take pride in being on a first-name basis with his students. Very 'palsy' parents may invite their children to call them by first name. The very President of the Republic invites us all to call him *Ike*. Nevertheless, the differences of power are real and are experienced. Cronin (1958) has suggested in an amusing piece that subordination is expressed by Americans in a subtle, and generally unwitting, body language. 'The repertoire includes the boyish grin, the deprecatory cough, the unfinished sentence, the appreciative giggle, the drooping shoulders, the head-scratch and the bottom-waggle.'

#### Group style with the pronouns of address

The identification of style is relative to the identification of some constancy. When we have marked out the essentials of some action – it might be walking or speaking a language or driving a car – we can identify the residual variation as stylistic. Different styles are different ways of 'doing the same thing', and so their identification waits on some designation of the range of performances to be regarded as 'the same thing'.

Linguistic science finds enough that is constant in English and French and Latin to put all these and many more into one family – the Indo-European. It is possible with reference to this constancy to think of Italian and Spanish and English and the others as so many styles of Indo-European. They all have, for instance, two singular pronouns of address, but each language has an individual phonetic and semantic style in pronoun usage. We are ignoring phonetic style (through the use of the generic T and V, but in the second section of the paper we have described differences in the semantic styles of French, German and Italian.

Linguistic styles are potentially expressive when there is covariation between characteristics of language performance and characteristics of the performers. When styles are 'interpreted', language behavior is functionally expressive. On that abstract level where the constancy is Indo-European and the styles are French, German, English and Italian, interpretations of style must be statements about communities of speakers, statements of national character, social structure or group ideology. In the last section we have hazarded a few propositions on this level.

It is usual, in discussion of linguistic style, to set constancy at the level of a language like French or English rather than at the level of a language family. In the languages we have studied there are variations in pronoun

style that are associated with the social status of the speaker. We have seen that the use of V because of its entry at the top of a society and its diffusion downward was always interpreted as a mark of good breeding. It is interesting to find an organization of French journeymen in the generation after the Revolution adopting a set of rules of propriety cautioning members against going without tie or shoes at home on Sunday and also against the use of the mutual T among themselves (Perdiguer, 1914). Our informants assure us that V and T still function as indications of class membership. The Yugoslavians have a saying that a peasant would say T to a king. By contrast, a French nobleman who turned up in our net told us that he had said T to no one in the world except the old woman who was his nurse in childhood. He is prevented by the dominant democratic ideology from saying T to subordinates and by his own royalist ideology from saying it to equals.

In literature, pronoun style has often been used to expose the pretensions of social climbers and the would-be elegant. Persons aping the manners of the class above them usually do not get the imitation exactly right. They are likely to notice some point of difference between their own class and the next higher and then extend the difference too widely, as in the use of the 'elegant' broad [a] in 'can' and 'bad'. Molière gives us his 'précieuses ridicules' saying V to servants whom a refined person would call T. In Ben Jonson's *Everyman in his Humour* and *Epicoene* such true gallants as Wellbred and Knowell usually say *you* to one another but they make frequent expressive shifts between this form and *thou*, whereas such fops as John Daw and Amorous-La-Foole make unvarying use of *you*.

Our sample of visiting French students was roughly homogeneous in social status as judged by the single criterion of paternal occupation. Therefore, we could not make any systematic study of differences in class style, but we thought it possible that, even within this select group, there might be interpretable differences of style. It was our guess that the tendency to make wide or narrow use of the solidary T would be related to general radicalism or conservatism of ideology. As a measure of this latter dimension we used Eysenck's Social Attitude Inventory (Eysenck, 1957). This is a collection of statements to be accepted or rejected concerning a variety of matters - religion, economics, racial relations, sexual behavior, etc. Eysenck has validated the scale in England and in France on members of Socialist, Communist, Fascist, Conservative and Liberal party members. In general, to be radical on this scale is to favor change and to be conservative is to wish to maintain the *status quo* or turn back to some earlier condition. We undertook to relate scores on this inventory to an index of pronoun style.

As yet we have reported no evidence demonstrating that there exists

such a thing as a personal style in pronoun usage in the sense of a tendency to make wide or narrow use of T. It may be that each item in the questionnaire, each sort of person addressed, is an independent personal norm not predictable from any other. A child learns what to say to each kind of person. What he learns in each case depends on the groups in which he has membership. Perhaps his usage is a bundle of unrelated habits.

Guttman (Stouffer, Guttman and Schuman, 1950) has developed the technique of Scalogram Analysis for determining whether or not a collection of statements taps a common dimension. A perfect Guttman scale can be made of the statements: (a) I am at least 5' tall; (b) I am at least 5' 4" tall; (c) I am at least 5' 7" tall; (d) I am at least 6' 1" tall; (e) I am at least 6' 2" tall. Endorsement of a more extreme statement will always be associated with endorsement of all less extreme statements. A person can be assigned a single score - a, b, c, d, or e - which represents the most extreme statement he has endorsed and, from this single score all his individual answers can be reproduced. If he scores c he has also endorsed a and b but not d or e. The general criterion for scalability is the reproducibility of individual responses from a single score, and this depends on the items being inter-related so that endorsement of one is reliably associated with endorsement or rejection of the others.

The Guttman method was developed during the Second World War for the measurement of social attitudes, and it has been widely used. Perfect reproducibility is not likely to be found for all the statements which an investigator guesses to be concerned with some single attitude. The usual thing is to accept a set of statements as scalable when they are 90 per cent reproducible and also satisfy certain other requirements; for example, there must be some statements that are not given a very one-sided response but are accepted and rejected with nearly equal frequency.

The responses to the pronoun questionnaire are not varying degrees of agreement (as in an attitude questionnaire) but are rather varying probabilities of saying T or V. There seems to be no reason why these bipolar responses cannot be treated like yes or no responses on an attitude scale. The difference is that the scale, if there is one, will be the semantic dimension governing the pronouns, and the scale score of each respondent will represent his personal semantic style.

It is customary to have a hundred subjects for a Scalogram Analysis, but we could find only fifty French students. We tested all twenty-eight items for scalability and found that a subset of them made a fairly good scale. It was necessary to combine response categories so as to dichotomize them in order to obtain an average reproducibility of 85 per cent. This coefficient was computed for the five intermediate items having the more-balanced marginal frequencies. A large number of items fell at or very near

the two extremes. The solidarity or T-most end of the scale could be defined by father, mother, elder brother, young boys, wife or lover quite as well as by younger brother. The remote or V-most end could be defined by 'waiter' or 'top boss' as well as by 'army general'. The intervening positions, from the T-end to the V-end, are: the elderly female servant known since childhood, grandfather, a male fellow student, a female fellow student and an elder brother's wife.

For each item on the scale a T answer scores one point and a V answer no points. The individual total scores range from 1 to 7, which means the scale can differentiate only seven semantic styles. We divided the subjects into the resultant seven stylistically homogeneous groups and, for each group, determined the average scores on radicalism-conservatism. There was a set of almost perfectly consistent differences.

In Table 1 appear the mean radicalism scores for each pronoun style. The individual radicalism scores range between 2 and 13; the higher the score the more radical the person's ideology. The very striking result is that the group radicalism scores duplicate the order of the group pronoun scores with only a single reversal. The rank-difference correlation between the two sets of scores is 0.96, and even with only seven paired scores this is a very significant relationship.

There is enough consistency of address to justify speaking of a personal-pronoun style which involves a more or less wide use of the solidary T. Even among students of the same socioeconomic level there are differences of style, and these are potentially expressive of radicalism and conservatism in ideology. A Frenchman could, with some confidence, infer that a male university student who regularly said T to female fellow students would favor the nationalization of industry, free love, trial marriage, the abolition of capital punishment, and the weakening of nationalistic and religious loyalties.

What shall we make of the association between a wide use of T and a cluster of radical sentiments. There may be no 'sense' to it at all, that is, no logical connection between the linguistic practice and the attitudes, but simply a general tendency to go along with the newest thing. We know that left-wing attitudes are more likely to be found in the laboring class than in the professional classes. Perhaps those offspring of the professional class who sympathize with proletariat politics also, incidentally, pick up the working man's wide use of T without feeling that there is anything in the linguistic practice that is congruent with the ideology.

On the other hand perhaps there is something appropriate in the association. The ideology is consistent in its disapproval of barriers between people: race, religion, nationality, property, marriage, even criminality. All these barriers have the effect of separating the solidary, the 'in-group',

from the non-solidary, the 'out-group'. The radical says the criminal is not far enough 'out' to be killed; he should be re-educated. He says that a nationality ought not to be so solidary that it prevents world organization from succeeding. Private property ought to be abolished, industry should be nationalized. There are to be no more out-groups and in-groups but rather one group, undifferentiated by nationality, religion or pronoun of address. The fact that the pronoun which is being extended to all men alike is T, the mark of solidarity, the pronoun of the nuclear family, expresses the radical's intention to extend his sense of brotherhood. But

Table 1 Scores on the pronoun scale in relation to scores on the radicalism scale

<i>Group pronoun score</i>	<i>Group mean radicalism score</i>
1	5.5
2	6.66
3	6.82
4	7.83
5	6.83
6	8.83
7	9.75

we notice that the universal application of the pronoun eliminates the discrimination that gave it a meaning and that gives particular point to an old problem. Can the solidarity of the family be extended so widely? Is there enough libido to stretch so far? Will there perhaps be a thin solidarity the same everywhere but nowhere so strong as in the past?

#### The pronouns of address as expressions of transient attitudes

Behavior norms are practices consistent within a group. So long as the choice of a pronoun is recognized as normal for a group, its interpretation is simply the membership of the speaker in that group. However, the implications of group membership are often very important; social class, for instance, suggests a kind of family life, a level of education, a set of political views, and much besides. These facts about a person belong to his character. They are enduring features which help to determine actions over many years. Consistent personal style in the use of the pronouns of address does not reveal enough to establish the speaker's unique character, but it can help to place him in one or another large category.

Sometimes the choice of a pronoun clearly violates a group norm and perhaps also the customary practice of the speaker. Then the meaning of

the act will be sought in some attitude or emotion of the speaker. It is as if the interpreter reasoned that variations of address between the same two persons must be caused by variations in their attitudes toward one another. If two men of seventeenth-century France properly exchange the V of upper-class equals and one of them gives the other T, he suggests that the other is his inferior since it is to his inferiors that a man says T. The general meaning of an unexpected pronoun choice is simply that the speaker, for the moment, views his relationship as one that calls for the pronoun used. This kind of variation in language behavior expresses a contemporaneous feeling or attitude. These variations are not consistent personal styles but departures from one's own custom and the customs of a group in response to a mood.

As there have been two great semantic dimensions governing T and V, so there have also been two principal kinds of expressive meaning. Breaking the norms of power generally has the meaning that a speaker regards an addressee as his inferior, superior or equal, although by usual criteria, and according to the speaker's own customary usage, the addressee is not what the pronoun implies. Breaking the norms of solidarity generally means that the speaker temporarily thinks of the other as an outsider or as an intimate; it means that sympathy is extended or withdrawn.

The oldest uses of T and V to express attitudes seem everywhere to have been the T of contempt or anger and the V of admiration or respect. In his study of the French pronouns Schliebitz (1886) found the first examples of these expressive uses in literature of the twelfth and thirteenth centuries, which is about the time that the power semantic crystallized in France, and Grand (1930) has found the same thing for Italian. In saying T, where V is usual, the speaker treats the addressee like a servant or a child and assumes the right to berate him. The most common use of the expressive V, in the early materials, is that of the master who is exceptionally pleased with the work of a servant and elevates him pronominally to match this esteem.

Racine, in his dramas, used the pronouns with perfect semantic consistency. His major figures exchange the V of upper-class equals. Lovers, brother and sister, husband and wife – none of them says T if he is of high rank, but each person of high rank has a subordinate confidante to whom he says T and from whom he receives V. It is a perfect non-reciprocal power semantic. This courtly pattern is broken only for the greatest scenes in each play. Racine reserved the expressive pronoun as some composers save the cymbals. In both *Andromaque* and *Phèdre* there are only two expressive departures from the norm, and they mark climaxes of feeling.

Jespersen (1905) believed that English *thou* and *ye* (or *you*) were more often shifted to express mood and tone than were the pronouns of the

continental languages, and our comparisons strongly support this opinion. The *thou* of contempt was so very familiar that a verbal form was created to name this expressive use. Shakespeare gives it to Sir Toby Belch (*Twelfth Night*) in the lines urging Andrew Aguecheek to send a challenge to the disguised Viola: 'Taunt him with the license of ink, if thou thou'st him some thrice, it shall not be amiss.' In life the verb turned up in Sir Edward Coke's attack on Raleigh at the latter's trial in 1603 (Jardine, 1832-5): 'All that he did, was at thy instigation, thou viper; for I thou thee, thou traitor.'

The T of contempt and anger is usually introduced between persons who normally exchange V but it can, of course, also be used by a subordinate to a superior. As the social distance is greater, the overthrow of the norm is more shocking and generally represents a greater extremity of passion. Sejanus, in Ben Jonson's play of that name, feels extreme contempt for the emperor Tiberius but wisely gives him the reverential V to his face. However, soliloquizing after the emperor has exited, Sejanus begins: 'Dull, heavy Caesar! Wouldst thou tell me. . . .' In Jonson's *Volpone* Mosca invariably says *you* to his master until the final scene when, as the two villains are about to be carted away, Mosca turns on Volpone with 'Bane to thy wolfish nature'.

Expressive effects of much greater subtlety than those we have described are common in Elizabethan and Jacobean drama. The exact interpretation of the speaker's attitude depends not only on the pronoun norm he upsets but also on his attendant words and actions and the total setting. Still simple enough to be unequivocal is the ironic or mocking *you* said by Tamburlaine to the captive Turkish emperor Bajazeth. This exchange occurs in Act IV of Marlowe's play:

TAMBURLAINE Here, Turk, wilt thou have a clean trencher?

BAJAZETH Ay, tyrant, and more meat.

TAMBURLAINE Soft, sir, you must be dieted; too much eating will make you surfeit.

*Thou* is to be expected from captor to captive and the norm is upset when Tamburlaine says *you*. He cannot intend to express admiration or respect since he keeps the Turk captive and starves him. His intention is to mock the captive king with respectful address, implying a power that the king has lost.

The momentary shift of pronoun directly expresses a momentary shift of mood, but that interpretation does not exhaust its meaning. The fact that a man has a particular momentary attitude or emotion may imply a great deal about his characteristic disposition, his readiness for one kind of feeling rather than another. Not every attorney-general, for instance, would have used the abusive *thou* to Raleigh. The fact that Edward Coke

did so suggests an arrogant and choleric temperament and, in fact, many made this assessment of him (Jardine, 1832-5). When Volpone spoke to Celia, a lady of Venice, he ought to have said *you* but he began at once with *thee*. This violation of decorum, together with the fact that he leaps from his sick bed to attempt rape of the lady, helps to establish Volpone's monstrous character. His abnormal form of address is consistent with the unnatural images in his speech. In any given situation we know the sort of people who would break the norms of address and the sort who would not. From the fact that a man does break the norms we infer his immediate feelings and, in addition, attribute to him the general character of people who would have such feelings and would give them that kind of expression.

With the establishment of the solidarity semantic a new set of expressive meanings became possible – feelings of sympathy and estrangement. In Shakespeare's plays there are expressive meanings that derive from the solidarity semantic as well as many dependent on power usage and many that rely on both connotations. The play *Two Gentlemen of Verona* is concerned with the Renaissance ideal of friendship and provides especially clear expressions of solidarity. Proteus and Valentine, the two Gentlemen, initially exchange *thou*, but when they touch on the subject of love, on which they disagree, their address changes to the *you* of estrangement. Molière (Fay, 1920) has shown us that a man may even put himself at a distance as does George Dandin in the soliloquy beginning: 'George Dandin! George Dandin! Vous avez fait une sottise . . .'

In both French and English drama of the past, T and V were marvelously sensitive to feelings of approach and withdrawal. In terms of Freud's striking amoeba metaphor the pronouns signal the extension or retraction of libidinal pseudopodia. However, in French, German and Italian today this use seems to be very uncommon. Our informants told us that the T, once extended, is almost never taken back for the reason that it would mean the complete withdrawal of esteem. The only modern expressive shift we have found is a rather chilling one. Silverberg (1940) reports that in Germany in 1940 a prostitute and her client said *du* when they met and while they were together but when the libidinal tie (in the narrow sense) had been dissolved they resumed the mutual distant *Sie*.

We have suggested that the modern direction of change in pronoun usage expresses a will to extend the solidary ethic to everyone. The apparent decline of expressive shifts between T and V is more difficult to interpret. Perhaps it is because Europeans have seen that excluded persons or races or groups can become the target of extreme aggression from groups that are benevolent within themselves. Perhaps Europeans would like to convince themselves that the solidary ethic once extended will not be withdrawn, that there is security in the mutual T.

## References

- BAUGH, A. C. (1935), *A History of the English Language*, New York.
- BRUNOT, F. (1927), *La Pensée et la Langue*, Paris.
- BRUNOT, F. (1937), *Histoire de la Langue Française*, Librairie Armand Colin.
- BYRNE, SISTER ST G. (1936), 'Shakespeare's use of the pronoun of address', unpublished doctoral dissertation, Catholic University of America, Washington.
- CHÂTELAIN, É. (1880), 'Du pluriel de respect en Latin', *Revue de Philologie*, vol. 4, pp. 129-39.
- CRONIN, M. (1958), 'The tyranny of democratic manners', *New Republic*, vol. 137, pp. 12-14.
- DEVEREUX, W. B. (1853), *Lives and Letters of the Devereux, Earls of Essex, in the Reigns of Elizabeth, James I and Charles I, 1540-1646*, London.
- DIEZ, F. (1876), *Grammaire des Langues Romanes*, Paris.
- ELLWOOD, T. (1714), *The History of the Life of Thomas Ellwood*, J. Sowle.
- ESTRICH, R. M., and SPERBER, H. (1946), *Three Keys to Language*, Holt, Rinehart & Winston.
- EYSNCK, H. J. (1957), *Sense and Nonsense in Psychology*, Penguin.
- FARNSWORTH, R. (1655), *The Pure Language of the Spirit of Truth . . . or 'thee' and 'thou' in its place . . .*, London.
- FAY, P. B. (1920), 'The use of "tu" and "vous" in Molière', *University of California Publications in Modern Philology*, vol. 8, pp. 227-86.
- FOX, G. (1660), *A Battle-Doore for Teachers and Professors to Learn Plural and Singular*, London.
- GEDIKE, F. (1794), *Über du und sie in der Deutschen Sprache*, Berlin.
- GRAND, C. (1930), 'Tu, Voi, Lei,' *Étude des Pronoms Allocutoires Italiens*, P. Theodose.
- GRIMM, J. (1898), *Deutsche Grammatik*, Vol. 4, Gütersloh.
- HARRISON, G. B. (ed.) (1935), *The Letters of Queen Elizabeth*, London.
- JARDINE, D. (1832-1835), *Criminal Trials*, Vols. 1-2, London.
- JESPERSEN, O. (1905), *Growth and Structure of the English Language*, Teubner.
- JOHNSTON, O. M. (1904), 'The use of "ella", "lei" and "la" as polite forms of address in Italian', *MPh*, vol. 1, pp. 469-75.
- KENNEDY, A. G. (1915), *The Pronoun of Address in English Literature of the Thirteenth Century*, Stanford.
- LITTRÉ, É. (1882), *Dictionnaire de la Langue Française*, Vol. 4, Librairie Hachette.
- MEYER-LÜBKE, W. (1900), *Grammaire des Langues Romanes*, Vol. 3, Paris.
- MÜLLER, H. F. (1914), 'The use of the plural of reverence in the letters of Pope Gregory I', *Romanic Review*, vol. 5, pp. 68-89.
- PERDIGUIER, A. (1914), *Mémoires d'un Compagnon*, Moulins.
- SCHLIEBITZ, V. (1886), *Die Person der Anrede in der französischen Sprache*, Jungfer.
- SILVERBERG, W. V. (1940), 'On the psychological significance of "du" and "sie"', *Psychoanal. Q.*, vol. 9, pp. 509-25.
- STIDSTON, R. O. (1917), *The Use of Ye in the Function of Thou: A Study of Grammar and Social Intercourse in Fourteenth-Century England*, Stanford.
- STOFFER, S. A., GUTTMAN, L. and SCHUMAN, E. A. (1950), *Measurement and Prediction*, Studies in Social Psychology in World War II, Vol. 4, Princeton.

Erschienen am 18.02.2021

## Etikette beim Chatten: Hat das MfG ausgedient?

Von Susanne Plecher



**Formlosigkeit wird für Anrede und Abschied zur Norm - Das zeigt vor allem eins, sagt ein Knigge-Berater: mangelhaften Stil**

© Copyright Chemnitzer Verlag und Druck GmbH & Co. KG