

**HOCHSCHULE FÜR  
ÖFFENTLICHE VERWALTUNG  
UND FINANZEN  
LUDWIGSBURG**

**UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES**

**Siezen oder Duzen?**

**Auswirkungen persönlicher Anrede auf den Umgang  
mit Kritik, das Beurteilungsergebnis und die  
Beförderung von Beamten**

**Bachelorarbeit**

zur Erlangung des Grades einer  
Bachelor of Laws (LL.B.)  
im Studiengang Rentenversicherung – Public Management

vorgelegt von  
Daniela Rupp

Studienjahr 2022/2023

Erstgutachter: Prof. Dr. Matthias Mitsch

Zweitgutachter: Frau Silva Bender

# Vorwort

Diese Arbeit beschäftigt sich mit der persönlichen Anrede und ihren Auswirkungen auf den Umgang mit Kritik, sowie das Beurteilungsergebnis und die Beförderung von Beamten. Aufgrund meines Dienstherrn habe ich die Wahl getroffen, die Mitarbeiterbefragung bei der Deutschen Rentenversicherung Baden-Württemberg durchzuführen. Da die persönliche Anrede ein wichtiger Bestandteil des Arbeitsalltags ist, habe ich mich dazu entschieden diese Thematik genauer zu untersuchen. Im Haus der Deutschen Rentenversicherung Baden-Württemberg wird das Siezen und Duzen sehr unterschiedlich gehandhabt, welches ich auch während des Praxisjahres beobachten konnte. Daher legte ich einen großen Wert auf die Analyse von den Auswirkungen der persönlichen Anrede. Schwerpunktmäßig habe ich mich für die Auswirkungen auf die Kritikreaktion entschieden, da die Kritikäußerung und Kritikannahme wichtige Kompetenzen im Berufsleben darstellen. Der Bezug zum Beurteilungsergebnis und zur Beförderung erschien für mich notwendig, um Ungleichbehandlungen, die sich aus der persönlichen Anrede ergeben könnten, in Bezug auf die Karrierechancen der Beamten zu analysieren. Durch die gewonnenen Erkenntnisse ist es wünschenswert mehr Transparenz in die Thematik zu schaffen. Mein besonderer Dank dient dem Erstgutachter dieser Arbeit Herrn Prof. Dr. Matthias Mitsch.

Stuttgart, April 2023

Daniela Rupp

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	II
Inhaltsverzeichnis .....	III
Abkürzungsverzeichnis .....	V
Abbildungsverzeichnis .....	VI
Verzeichnis der Anlagen .....	VII
Genderhinweis.....	VIII
1 Einleitung .....	1
2 Siezen oder Duzen?.....	3
2.1 Entwicklung der persönlichen Anrede .....	3
2.2 Funktion der Anrede.....	5
2.2.1 Siezen und Duzen - das Machtverhältnis .....	5
2.2.2 Richtige Wahl der persönlichen Anrede.....	7
3 Umgang mit Kritik .....	13
3.1 Definition von Kritik .....	13
3.2 Arten von Kritik .....	14
3.2.1 Verschiedene Ursachen der Kritikausübung .....	16
3.2.2 Reaktionen auf Kritik .....	17
4 Beurteilung und Beförderung von Beamten.....	20
4.1 Leistungsprinzip Art. 33 Abs. 2 GG.....	20
4.1.1 Zeitgeschichtlicher Überblick.....	20
4.1.2 Auswahlkriterien .....	21
4.1.3 Verfahren für Personalentscheidungen.....	24
4.2 Beurteilung § 51 LBG .....	25
4.2.1 Beurteilungsbogen der DRV .....	28
4.2.2 Kritikfähigkeit: ein Punkt im Beurteilungsbogen.....	29

4.3	Beförderung § 20 LBG .....	30
4.3.1	Selektionsinstrument: dienstliche Beurteilung .....	31
4.3.2	Weitere Selektionsinstrumente .....	32
4.3.3	Beförderungsverbote .....	34
4.4	Auswahl- und Beurteilungsverfahren der DRV .....	35
5	Auswirkung der persönlichen Anrede .....	37
5.1	Umfrage als empirische Forschungsmethode .....	37
5.2	Auswertung der Umfrage .....	39
5.3	Auswirkungen auf den Umgang mit Kritik .....	41
5.3.1	Siezen: eine persönliche Distanz .....	41
5.3.2	Duzen: ein vertrautes Verhältnis .....	44
5.4	Auswirkungen auf die Personalentscheidungen .....	46
5.4.1	Einfluss auf das Leistungsprinzip .....	46
5.4.2	Einfluss auf das Beurteilungsergebnis .....	48
5.4.3	Einfluss auf die Beförderung .....	52
6	Fazit .....	54
7	Anlagen .....	56
8	Literaturverzeichnis .....	83
	Eigenständigkeitserklärung .....	89

# Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
Art.	Artikel
BeamtStG	Beamtenstatusgesetz
BeurtVO	Beurteilungsverordnung
BVerfG	Bundesverfassungsgericht
BVerwG	Bundesverwaltungsgericht
ChancenG	Chancengleichheitsgesetz
DRV BW	Deutsche Rentenversicherung Baden-Württemberg
g. D.	gehobener Dienst
GG	Grundgesetz
h. D.	höherer Dienst
i.V.m.	in Verbindung mit
LBesGBW	Landesbesoldungsgesetz Baden-Württemberg
LBG	Landesbeamtengesetz
LHO	Landeshaushaltsordnung (für Baden-Württemberg)
LPVG	Landespersonalvertretungsgesetz
Nr.	Nummer
OVG	Oberverwaltungsgericht
S.	Satz
Vgl.	vergleiche
WRV	Weimarer Reichsverfassung

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: zurück zum Siezen.....	2
Abbildung 2: Zwei-Dimensionale Semantik.....	6
Abbildung 4: Anzahl der Rückläufe von Angestellten und Beamten .....	39
Abbildung 5: Siezen = soziale Distanz.....	41
Abbildung 6: situationsbedingter Umgang mit Kritik.....	42
Abbildung 7: Duzen = Nähe/Vertrautheit .....	44
Abbildung 8: persönliche Einschätzung: Beurteilung nach dem Leistungsprinzip .....	46
Abbildung 9: persönliche Einschätzung: Auswirkungen der Anrede auf die Beurteilung .....	49
Abbildung 10: persönliche Einschätzung: Auswirkungen auf den Umgang mit Kritik - Beamte .....	50

## Verzeichnis der Anlagen

Anlage 1: Auswertung der Onlinebefragung .....	56
Anlage 2: Auswertung der Onlinebefragung – Präferenz Duzen .....	61
Anlage 3: Auswertung der Onlinebefragung – Duzen.....	66
Anlage 4: DRV: Standardbeurteilungsbogen bis A10.....	71
Anlage 5: DRV: Standardbeurteilungsbogen A11 bis A13 g. D. ....	75
Anlage 6: DRV: Standardbeurteilungsbogen A13 h. D.....	79
Anlage 7*): DRV: Ausbildungs- und Fortbildungsbeurteilungsbogen .....	
Anlage 8: DRV: Dienstvereinbarung zur Beurteilung .....	
Anlage 9: DRV: Mitarbeiterinformation zur Dienstvereinbarung – Beurteilung ...	
Anlage 10: DRV: Mitarbeiterinformation zur Dienstvereinbarung – Auswahlrichtlinien .....	
Anlage 11: Kompetenzkatalog DRV Stand 08.2022 .....	
Anlage 12: Brown/Gilman: The Pronouns of Power and Solidarity.....	
Anlage 13: Plecher: Etikette beim Chatten.....	

---

\*) Die Anlagen 7 bis 13 sind nicht in der gedruckten Fassung der Bachelorarbeit enthalten.

## **Genderhinweis**

Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Arbeit die gewohnte männliche Sprachform bei personenbezogenen Substantiven und Pronomen verwendet. Dies impliziert jedoch keine Benachteiligung des weiblichen oder diversen Geschlechts, sondern soll im Sinne der sprachlichen Vereinfachung als geschlechtsneutral zu verstehen sein.

# 1 Einleitung

Der Mensch begegnet in seinem Leben immer wieder anderen Personen mit unterschiedlichen Persönlichkeiten und tritt mit ihnen in Kontakt. Das Interagieren mit unterschiedlichen Personen zwingt den Menschen zur Kommunikation und der Aneignung bestimmter kommunikativer Kompetenzen. Zur zwischenmenschlichen Kommunikation gehört auch die Wahl der persönlichen Anrede. Das Siezen und Duzen hat Auswirkungen auf die Art und Weise, wie wir uns gegenüber anderen ausdrücken und wie wir unseren Gesprächspartner sowie die gesamte Gesprächssituation wahrnehmen.

Im Kontext mit Kritikäußerung und Kritikreaktion könnte die Differenzierung zwischen dem Siezen und Duzen von Relevanz sein. Das Siezen drückt nach dem klassischen Verständnis eine distanzierte und respektvolle Haltung aus, während das Duzen eine persönliche und vertraute oder auch freundschaftliche Beziehung signalisiert.<sup>1</sup> Die Wahl der persönlichen Anrede hängt allerdings von verschiedenen Faktoren ab, traditionell spielen hier vor allem Alter, sozialer Status oder Hierarchie eine Rolle.<sup>2</sup> In Bezug auf den Umgang mit Kritik kann die Wahl der Titulierung einen Einfluss auf die Art und Weise haben, wie Menschen auf Kritik reagieren.

In der Berufswelt spielt die Wahl zwischen dem Siezen und Duzen ebenfalls eine wichtige Rolle, da die Kritikäußerung Teil des Berufsalltags ist. In der Vergangenheit war es üblich sich gegenseitig zu Siezen und mit seinen Arbeitskollegen und Vorgesetzten auf Distanz zu bleiben. Aktuell lässt sich jedoch ein Trend zum „Duzen“ beobachten. Vor allem Startups werben mit einer lockeren Atmosphäre und einer bis hin zum Chef herrschenden Duzkultur. Aber nicht nur in der freien Wirtschaft, sondern auch im öffentlichen Dienst kann die Wahl der richtigen Anrede eine wichtige Rolle spielen, da sie die zwischenmenschlichen Beziehungen und die Wahrnehmung der eigenen Kompetenz, sowie den Umgang mit Kritik beeinflussen kann.

---

<sup>1</sup> Vgl. Besch: Duzen, Siezen, Titulieren, S. 11; Meissner: Die Problematik der Anrede, S. 74; Kretzenbacher/Segebrecht: Vom Sie zum Du, S. 36 f.

<sup>2</sup> Besch: Duzen, Siezen, Titulieren, S. 88.

Fraglich ist allerdings, ob die Wahl des Siezens oder Duzens bedenkenlos passieren kann oder bestimmte Aspekte und Risiken zu beachten sind, beziehungsweise welche Folgen die Wahl der Anredeform mit sich zieht. In Bezug auf die Kritikfähigkeit ist ein Blick darauf zu werfen, ob und gegebenenfalls welche Anredeform vorteilhafter ist.



Abbildung 1: zurück zum Siezen<sup>3</sup>

Da der berufliche Werdegang der Beamten durch die Beförderung definiert ist<sup>4</sup>, ist im Rahmen dieser Arbeit zu untersuchen, wie sich die Anredeform auf die Beförderung der Beamten und die der Beförderung zugrundeliegenden Beurteilung auswirkt.

Um einen Praxisbezug herzustellen, wurde im Rahmen dieser Arbeit eine Mitarbeiterbefragung bei der Deutschen Rentenversicherung Baden-Württemberg durchgeführt. Mithilfe der Mitarbeiterbefragung wird der Zusammenhang zwischen dem Siezen und Duzen in Verbindung mit dem Umgang mit Kritik analysiert. Vertieft wird die Analyse, indem untersucht wird, inwieweit die Kritikfähigkeit sich in der Beurteilung widerspiegelt und auf diese, unter Berücksichtigung der Titulierung, Einfluss nimmt.

---

<sup>3</sup> Plecher: Etikette beim Chatten.

<sup>4</sup> Vgl. Matiaske/Holtmann: Leistungsvergütung, S. 5; Lorse: Die dienstliche Beurteilung, Rn. 70 f; Stehle: Beamtenrecht BW, Rn. 402.

## 2 Siezen oder Duzen?

Um einen verständlichen Einstieg in die Thematik der Auswirkungen der persönlichen Anrede auf die Kritikfähigkeit und im Weiteren auf die Beurteilung und Beförderung zu gewährleisten, müssen vorerst für den weiteren Verlauf der Arbeit alle relevanten Teilaspekte thematisiert werden.

Im Deutschen ist eine Entscheidung zwischen zwei Pronomen, dem *Sie* und dem *Du* vorzunehmen.<sup>5</sup> Bevor allerdings das Machtverhältnis im Kontext der Titulierung und die Wahl der richtigen Anrede im Rahmen des Kapitels „Funktion der Anrede“ thematisiert werden, ist die Historik der pronominalen Anrede genauer zu betrachten.

### 2.1 Entwicklung der persönlichen Anrede

Im allgemeinen Sprachgebrauch und Sprachverständnis gilt das *Sie* als die Höflichkeitsform.<sup>6</sup> Diese Höflichkeitsform war allerdings nicht von Beginn an existent. Bis zum 9. Jahrhundert war, Untersuchungen zufolge, das *Du* die einzige Anrede in der deutschen Sprache. Bei der Frage, wann das zweite Anredepronomen, damals noch *Ihr*, erschien, gehen die Meinungen auseinander.<sup>7</sup> In einem Evangelienbuch des Mönches Ottfried von Weißenburg ließ sich die erste Verwendung des Anredepronomen *ir* (=ihr) ausfindig machen. Im 11. und 12. Jahrhundert ließ sich allerdings noch nicht erkennen, ob die Wahl des Anredepronomens einem bestimmten System folgte.<sup>8</sup> Es sind jedoch zahlreiche Beispiele vorhanden, welche aufzeigen, dass die Wahl der Anrede sich nach der sozialen Schichtzugehörigkeit, dem Wohlstand und Verwandtschaftsgrad, jedoch auch nach dem Alter oder der Situation richtet. Kurzfristig auftretende Wechsel zwischen dem *Du* und dem *Ihr* deuten dabei auf ein Versehen hin.<sup>9</sup>

Einig sind sich die verschiedenen Autoren allerdings darüber, dass spätestens ab dem 11. Jahrhundert eine höfliche *Ihr*-Anrede neben dem sonst herrschendem *Du*

---

<sup>5</sup> Vgl. Besch: Duzen, Siezen, Titulieren, S. 14; Meissner: Die Problematik der Anrede, S. 73; Kretzenbacher/Segebrecht: Vom Sie zum Du, S. 13.

<sup>6</sup> Kretzenbacher/Segebrecht: Vom Sie zum Du, S. 14.

<sup>7</sup> Richter: Das pronominale Anredeverhalten, S. 19.

<sup>8</sup> Vgl. Horst: Eine Kategorie "Respekt", S. 94, S. 105.

<sup>9</sup> Vgl. Horst: Eine Kategorie "Respekt", S. 96; Besch: Duzen, Siezen, Titulieren, S. 88.

im deutschen Sprachgebrauch verwendet wurde. Die Bedingungen für die Wahl der richtigen Anrede entwickelten sich mit der Zeit weiter und verfolgten immer deutlicher die Systematik der Macht.<sup>10</sup>

Bereits im 16. Jahrhundert war die Verbreitung der Ihr-Anrede so weit fortgeschritten, dass diese Form auch in den niedrigeren sozialen Schichten zur Anwendung kam. Mit der Ausdehnung der Ihr-Anrede auf beinahe alle sozialen Schichten, verlor es einen Teil seines Nobels und seiner Gehobenheit, wodurch sich eine neue Art der höflichen Anrede entwickelte, die er/sie-Anrede.<sup>11</sup>

Der Wechsel von der Du-Ihr-Anrede zur Du-Ihr-Er/Sie-Anrede erfolgte fließend. Im 16. Jahrhundert waren noch Mischformen präsent, spätestens um die 1630er Jahre ist jedoch davon auszugehen, dass das *Er/Sie* ein echtes Anredepronomen ist, da dieses nun selbständige Verwendung fand.<sup>12</sup> Deutlich ist hier ebenfalls die an dem Machtverhältnis orientierte Anrede. Wer also nicht als respektlos oder als unhöflich betitelt werden wollte, verwendete statt damals die 2. Person Plural nun die 3. Person Singular.<sup>13</sup>

Das Anredepronomen *Sie*, als 3. Person Plural, so wie wir es heute kennen, wurde zu Beginn des 18. Jahrhunderts gefestigt.<sup>14</sup> Das *Sie* entwickelte sich durch die massenhafte Verwendung von nominalen Abstrakta wie Majestät oder (euer) Ehren. Mit der Zeit änderten sich im Umkehrschluss dann auch die Abstrakta zu „ihre Majestät“.<sup>15</sup> Mit der Festigung des *Sie* im 18. Jahrhundert ging zeitgleich das *Du* weit zurück, dieses wurde lediglich nur noch unter Kindern, sowie Geschwistern oder zu sozial weiter untenstehenden Personen gesprochen. Auch in der Ehe, einer sonst vertrauten und intimen Beziehung, hatte sich das *Sie* durchgesetzt.<sup>16</sup>

---

<sup>10</sup> Vgl. Horst: Eine Kategorie "Respekt", S. 101, S. 105.

<sup>11</sup> Horst: Eine Kategorie "Respekt", S. 106.

<sup>12</sup> Horst: Eine Kategorie "Respekt", S. 110.

<sup>13</sup> Richter: Das pronominale Anredeverhalten, S. 22.

<sup>14</sup> Horst: Eine Kategorie "Respekt", S. 114.

<sup>15</sup> Horst: Eine Kategorie "Respekt", S. 110.

<sup>16</sup> Kretzenbacher/Segebrecht: Vom Sie zum Du, S. 25 f.

Um die 60er Jahre trat dann endlich die Duzhemmung wieder weiter zurück. Maßgebender Auslöser hierfür war die Studentenbewegung. Anders als vermutet, verschwand dadurch das *Sie*, so wie es in England der Fall war allerdings nicht.<sup>17</sup>

## 2.2 Funktion der Anrede

Nach dem die Entstehungsgeschichte der persönlichen Anrede thematisiert wurde, ist nun die Funktion der persönlichen Anrede genauer zu beleuchten. Aktuell gibt es in der deutschen Sprache zwei Anredepronomen, das *Sie* und das *Du*.<sup>18</sup>

Zu klären ist, in welchem Verhältnis diese Pronomen zueinanderstehen und welches Anredepronomen in welcher Situation zu wählen ist.

### 2.2.1 Siezen und Duzen - das Machtverhältnis

Das Zweiersystem der Anrede in der deutschen Sprache ist Ausdruck für den hierarchischen Aufbau unserer Gesellschaft.<sup>19</sup> Durch die Anrede lassen sich unter anderem Nähe und Distanz, sowie Macht und Gleichstellung deutlich machen.<sup>20</sup>

Brown und Gilman gaben mit ihrem Buch „the Pronouns of Power and Solidarity“ den entscheidenden Anstoß in der Anreforschung. Sie führten für die unterschiedlichen Pronomen sprachübergreifend die Symbole T und V ein, welche aus dem Latein abgeleitet wurden und für die Anreden „tu“ und „vos“ stehen. Bezogen auf die deutsche Sprache steht das T für das Anredepronomen *Du* und das V für das Anredepronomen *Sie*. Brown und Gilman führen die Verwendung der Anredepronomen auf eine vertikale und horizontale Dimension zurück. Die vertikale Dimension wird durch eine Asymmetrie zwischen der anredenden und angeredeten Person definiert, welche durch die einzelnen Rangunterschiede begründet wird. So muss die rangniedrigere Person das V zurückgeben, während sie selbst mit T angesprochen wird. Gesprochen wird hierbei auch von einer Überlegenheitssemantik, beziehungsweise einer Ungleichbehandlung. Die

---

<sup>17</sup> Vgl. Besch: Duzen, Siezen, Titulieren, S. 20 - 22; Kretzenbacher/Segebrecht: Vom Sie zum Du, S. 15 f.

<sup>18</sup> Vgl. Horst: Eine Kategorie "Respekt", S. 124; Besch: Duzen, Siezen, Titulieren, S. 14; Kretzenbacher/Segebrecht: Vom Sie zum Du, S. 13.

<sup>19</sup> Besch: Duzen, Siezen, Titulieren, S. 95.

<sup>20</sup> Vgl. Meissner: Die Problematik der Anrede, S. 73; Kretzenbacher/Segebrecht: Vom Sie zum Du, S. 36 f; Helbach-Grosser: Erfolg mit Takt & Stil, S. 49; Richter: Das pronominale Anredeverhalten, S. 26.

horizontale Dimension beschreibt die Zusammengehörigkeitssemantik. Hier herrscht eine Symmetrie zwischen den Rednern, sowie eine Gleichheit der Anrede. Es benutzen also beide Gesprächspartner das T oder das V. Welches Anredepronomen gewählt wird, hängt von der Vertrautheit oder Distanz der beiden Gesprächsteilnehmer ab.<sup>21</sup>

Dabei steht eine gegenseitige „T-Anrede“ für Intimität und eine gegenseitige „V-Anrede“ für Formalität beziehungsweise fehlende Intimität.<sup>22</sup>

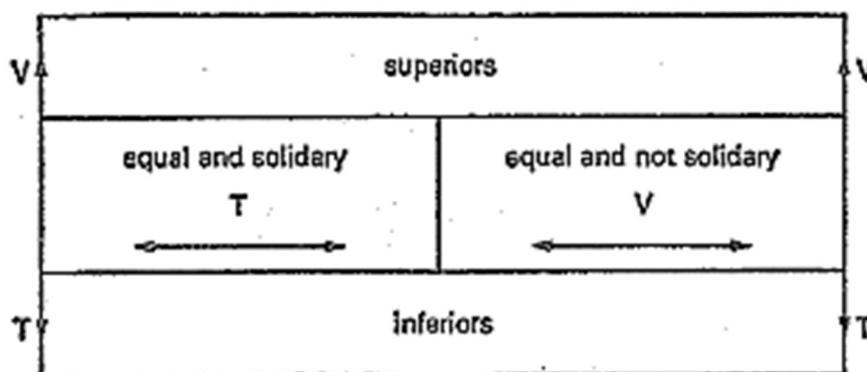


Abbildung 2: Zwei-Dimensionale Semantik<sup>23</sup>

Die Wahl zwischen dem *Sie* und dem *Du* scheint immer von der Vertrautheit oder Distanz abhängig zu sein.<sup>24</sup> In Bezug auf die Anreforschung von Brown und Gilman wird, wie bereits angeschnitten, die Wahl der Anrede vom Machtverhältnis abhängig gemacht. Dabei gibt es viele verschiedene Gründe für Macht und/oder Solidarität. Bei der Zusammengehörigkeitssemantik ist bei einer gegenseitigen T-Anrede oftmals auch von einem solidarischen Du die Rede. Das solidarische Du kann aus einem häufigen Kontakt zu dem Dialogpartner entstehen. Allerdings ist nicht davon auszugehen, eine Kontakthäufigkeit habe im Umkehrschluss ein solidarisches Du zur Folge. Ob ein *solidarisches Du* entsteht hängt immer davon ab, weswegen der Kontakt entsteht. Ist die Ursache für den Kontakt eine Übereinstimmung und/oder eine gewisse Harmonie, so folgt hieraus mit erhöhter

<sup>21</sup> Besch: Duzen, Siezen, Titulieren, S. 12 f; Brown/Gilman: The Pronouns of Power and Solidarity, S. 107 f (Anlage 12).

<sup>22</sup> Horst: Eine Kategorie "Respekt", S. 6.

<sup>23</sup> Brown/Gilman: The Pronouns of Power and Solidarity, S. 109 (Anlage 12).

<sup>24</sup> Vgl. Meissner: Die Problematik der Anrede, S. 74; Kretzenbacher/Segebrecht: Vom Sie zum Du, S. 36 f; Helbach-Grosser: Erfolg mit Takt & Stil, S. 49.

Wahrscheinlichkeit ein solidarisches Du, da die Gleichgesinntheit ein wesentlicher Bestandteil der Zusammengehörigkeitssemantik ist. Durch diese zweidimensionale Bedeutungslehre erhält das Anredepronomen *Du* zusätzlich zur Eigenschaft Intimität und Nähe (Zusammengehörigkeitssemantik), die Eigenschaft der Abwertung und Herablassung (Überlegenheitssemantik), gleichzeitig erhält das Anredepronomen *Sie* die Eigenschaften Formalität (Zusammengehörigkeitssemantik) und Anerkennung (Überlegenheitssemantik).<sup>25</sup>

Die Doppeldeutigkeit der Anrede *Du* geht allerdings noch weiter. Wie bereits behandelt, ist das *Du* nicht immer Ausdruck für Nähe und Vertrautheit. Sofern es jedoch nicht Nähe und Vertrautheit symbolisiert, bedeutet dies nicht gleich, die andere Eigenschaft, die Abwertung und Herablassung sei zutreffend. Denn Menschen, die sich einmal geduzt haben, bleiben in der Regel beim *Du*, auch wenn die zwischenmenschliche Beziehung so nicht mehr besteht.<sup>26</sup>

Brown und Gilman machten in ihren Analysen deutlich, dass die Anredepronomen *Sie* und *Du* von einem Machtverhältnis geprägt sind. Mit Blick auf die heutige Zeit, ist der Aspekt der Macht stark zurückgetreten und auch die asymmetrische Anrede (vertikale Dimension) ist heute eher selten anzutreffen.<sup>27</sup> Des Weiteren wird das Buch „the Pronouns of Power and Solidarity“ heute ziemlich kritisch angesehen. Gründe hierfür sind zum einen das Alter des Buches und zum anderen die Zahl der Informanten, die für die Forschung herangezogen wurden. Diese ist aus heutiger Sicht zu gering und nicht differenziert genug, um die Grundlage der linguistischen Anreforschung speziell mit dem Fokus auf Macht und Solidarität zu bilden.<sup>28</sup>

### **2.2.2 Richtige Wahl der persönlichen Anrede**

Die Kommunikation bietet einen Ermessensspielraum, bei welchem eine Entscheidung über die pronominale Anrede vorgenommen werden kann. Ohne Kommunikation wäre verständlicherweise auch keine Anrede beziehungsweise eine Wahl der richtigen Anrede möglich. Es ist allerdings schwierig zu entscheiden,

---

<sup>25</sup> Vgl. Meissner: Die Problematik der Anrede, S. 74; Besch: Duzen, Siezen, Titulieren, S. 12; Brown/Gilman: The Pronouns of Power and Solidarity, S. 108 (Anlage 12).

<sup>26</sup> Meissner: Die Problematik der Anrede, S. 76.

<sup>27</sup> Vgl. Besch: Duzen, Siezen, Titulieren, S. 13, S. 15.

<sup>28</sup> Kretzenbacher/Segebrecht: Vom Sie zum Du, S. 27.

ob das *Du* oder *Sie* angebracht ist.<sup>29</sup> Bei der Entscheidung über die pronominale Anrede ist es von wichtiger Bedeutung, sich mit den Respektsignalen beziehungsweise dem Höflichkeitsverständnis zu beschäftigen.<sup>30</sup>

Das Höflichkeitsverständnis ist von subjektiven Empfindungen geprägt und variiert zudem stark von Kultur zu Kultur, weswegen eine allgemeine Definition schwer zu formulieren ist. Es lassen sich zwar einige exemplarische Situationen für Höflichkeit und Unhöflichkeit finden, nichtsdestotrotz ist die eigene Auffassung so exklusiv, weswegen sich hieraus keine Definition herleiten lässt.<sup>31</sup> Allgemein werden unter Höflichkeit jedoch sprachliche Strategien verstanden, die das Bestehen eines solidarischen Verhältnisses signalisieren beziehungsweise die Akzeptanz des persönlichen Territoriums aufzeigen sollen.<sup>32</sup>

Bei der Begriffsbestimmung von Höflichkeit, orientiert an der Herleitung des Wortes, entsteht nochmal ein weiteres Verständnis für „höflich“. „Höflich“ wird von dem mittelhochdeutschen Begriff „hovelich“ abgeleitet und drückt damit alles aus, „was am Hof üblich war“. Heutzutage wird die Bedeutung von höflich allerdings eingegrenzt und meint nur noch Verhaltensweisen die „wohlerzogen“ oder „rücksichtsvoll“ sind.<sup>33</sup>

An eine andere Definition von Höflichkeit wagte sich Harald Weinrich heran. Dieser definiert Höflichkeit als sprachliches oder außersprachliches Auftreten, welches Teil des gewöhnlichen Umgangs der Menschen miteinander ist und den Zweck hat, die Fehler des anderen indirekt zur Erscheinung zu bringen oder diese zu verbergen, beziehungsweise ihn zu schützen, wenn er nicht in optimaler Verfassung ist.<sup>34</sup>

Trotz der verschiedenen Auffassungen und Definitionen von Höflichkeit, ist in Bezug auf die Anrede festzuhalten, dass die Entscheidung auf das Anredepronomen fällt, welches mit erhöhter Wahrscheinlichkeit auf Akzeptanz beim Adressaten stößt. In anderen Worten ist das Anredepronomen zu wählen, welches in dieser

---

<sup>29</sup> Glück/Sauer: Gegenwartsdeutsch, S. 124 f.

<sup>30</sup> Vgl. Richter: Das pronominale Anredeverhalten, S. 5; Glück/Sauer: Gegenwartsdeutsch, S. 119.

<sup>31</sup> Richter: Das pronominale Anredeverhalten, S. 11.

<sup>32</sup> Horst: Eine Kategorie "Respekt", S. 67.

<sup>33</sup> Richter: Das pronominale Anredeverhalten, S. 12.

<sup>34</sup> Kretzenbacher/Segebrecht: Vom Sie zum Du, S. 29.

Situation als „höflich“ interpretiert wird.<sup>35</sup> Hierbei orientiert sich das Höflichkeitsverständnis an den Merkmalen Alter, Sozialstatus und Situation.<sup>36</sup>

Mit Blick auf die Geschichte ist zunächst einmal festzuhalten, dass das *Du* mit seinen sämtlichen Abweichungen zur vertrauten Anrede zählt und primär die Anrede der Kinder symbolisiert. Während sich das *Sie* im Laufe der Geschichte als die höflichere Anredeform entwickelt hat.<sup>37</sup>

Ferner ist zwischen zwei Bräuchen des Duzens und Siezens zu unterscheiden. Differenziert wird zwischen der traditionellen bürgerlichen Konvention und dem solidarisch-proletarischem *Du*. Der traditionelle bürgerliche Brauch definiert das *Du* als Anrede im persönlichen und innigen Bereich. Hier ist das Anbieten des *Du* sowas wie ein Höflichkeitsritual. In diesem Bereich steht auch das *Sie* für Achtung und Anerkennung.<sup>38</sup> Teil der bürgerlichen Konvention ist auch das „Hamburger Sie“ und das „Münchener Du“. Das „Hamburger Sie“ drückt eine mittlere Distanz aus. Hier wird die Person zwar gesiezt, aber mit dem Vornamen angesprochen. Das „Münchener Du“ ist weniger weit verbreitet als das „Hamburger Sie“. Beim „Münchener Du“ wird der Gesprächspartner mit seinem Nachnamen angesprochen und zeitgleich geduzt.<sup>39</sup> Das *solidarisch-proletarische Du* kennzeichnet sich dadurch, dass das *Du* durch die äußeren Umstände hervorgerufen wird. Eine Freundschaft oder Gemeinschaft ist hier nicht zwingend notwendig. Diese Konvention tritt oft in Kneipen oder unter Urlaubern auf. Zwischenzeitlich hat sich diese Konvention allerdings zurückgebildet und ist heutzutage nicht mehr weit verbreitet, da es des Öfteren als aufdringlich und unerzogen interpretiert wird.<sup>40</sup> Das ausschlaggebende Entscheidungskriterium zur Differenzierung beider Konventionen ist somit, dass die erstere Konvention eindeutig erkennen lässt, wo Nähe oder Distanz herrscht, während die zweite Konvention derartige Unterscheidungen nur schwer zulässt.<sup>41</sup>

---

<sup>35</sup> Richter: Das pronominale Anredeverhalten, S. 13.

<sup>36</sup> Besch: Duzen, Siezen, Titulieren, S. 88.

<sup>37</sup> Vgl. Besch: Duzen, Siezen, Titulieren, S. 8, S. 14; Meissner: Die Problematik der Anrede, S. 74.

<sup>38</sup> Vgl. Meissner: Die Problematik der Anrede, S. 74; Besch: Duzen, Siezen, Titulieren, S. 14.

<sup>39</sup> Glück/Sauer: Gegenwartsdeutsch, S. 121 f.

<sup>40</sup> Vgl. Glück/Sauer: Gegenwartsdeutsch, S. 122 f; Meissner: Die Problematik der Anrede, S. 74.

<sup>41</sup> Meissner: Die Problematik der Anrede, S. 74.

Das *Du* war und ist dennoch, unabhängig von den zwei Konventionen, die Anrede im familiären Bereich und für die verschiedensten Solidargemeinschaften. Die im Laufe der Zeit immer fortschreitende Verbreitung des *Du* veränderte allerdings die sonst immer als höflich bekannte Anrede *Sie* und zog damit Schwierigkeiten hinsichtlich der Verteilungsregel und der Bedeutung mit sich. Das Ganze hatte dann wiederum Fehlinterpretationen und Uneinigkeiten zur Folge, sowohl im familiärem als auch im öffentlichen Bereich.<sup>42</sup>

Nicht zu vergessen bleibt, dass trotz der starken Expansion des *Du*, diese Anrede oftmals weiterhin als ein Zeichen der Respektlosigkeit und Nichtanerkennung der eigenen Person interpretiert wird. Durch die Vermeidung einer Anrede im Generellen kann die Problematik jedoch auch nicht umgangen werden, da dies in gleichermaßen eine Doppeldeutigkeit erzeugen kann, so wie das *Du* als Anrede. Auf der einen Seite kann das Auslassen der Anrede als respektvoll gedeutet werden, da auch hier, genauso wie beim *Sie*, der Dialogpartner nicht direkt angesprochen wird. Auf der anderen Seite kann es als Geringschätzung interpretiert werden, da der Adressat vom Sender keine Persönlichkeit zugeschrieben bekommt.<sup>43</sup>

Die Schwierigkeiten, die sich entwickelt haben, begrenzen sich nicht nur auf das *Du* als Anredepronomen. Wie bereits erwähnt ergeben sich auch Probleme beim Siezen. Durch die starke Verbreitung des Duzens lässt sich nun das Phänomen beobachten, dass ein Einzelner durch das Siezen ausgeschlossen werden kann. Werden alle in einer Gemeinschaft geduzt und ein Individuum gesiezt, so erweckt es den Anschein, dass dieses nicht Teil der Gruppe ist.<sup>44</sup>

Eine weitere Problematik kann entstehen, wenn die Gesprächspartner sich über die geltende Konvention nicht einig werden oder ein bisher angebotenes *Du* zurückgenommen wird und der Einzelne nun wieder mit *Sie* angesprochen wird.<sup>45</sup>

---

<sup>42</sup> Besch: Duzen, Siezen, Titulieren, S. 8.

<sup>43</sup> Vgl. Richter: Das pronominale Anredeverhalten, S. 26; Kretzenbacher/Segebrecht: Vom Sie zum Du, S. 29.

<sup>44</sup> Vgl. Glück/Sauer: Gegenwartsdeutsch, S. 127; Meissner: Die Problematik der Anrede, S. 75.

<sup>45</sup> Meissner: Die Problematik der Anrede, S. 75.

Unabhängig davon, wie die Anrede interpretiert wird, ist die Widerspiegelung der sozialen Verhältnisse in der Titulierung zu erkennen. Zeitgleich ist allerdings anzumerken, dass dies nicht der alleinige Bewertungsmaßstab sein kann.<sup>46</sup>

Die Ungleichförmigkeit in der gegenseitigen Anrede ist heute eher selten. Aufgrund dessen ist selbst bei einer Unterhaltung auf einer Sie-Sie-Ebene nicht auf eine soziale Gleichheit zu schließen. Als Beispiel eignet sich hier ein Gespräch zwischen der Führungskraft und seinem Mitarbeiter. Gleiches gilt auch für ein Gespräch auf einer Du-Du-Ebene. Daher ist eine Unterscheidung in wechselseitige und nicht-wechselseitige Anredepronomen zumindest in der deutschen Sprache überflüssig.<sup>47</sup>

Festzuhalten ist, dass *Du* bezeichnet den Adressaten eindeutig und klar, während durch das Siezen der Gesprächspartner nur unbestimmt angesprochen wird. Das *Sie* ist ein Pronomen der dritten Person Plural, wodurch der Einzelne in der „Menge versteckt“ ist. Es wird durch das Siezen eine dermaßen große Indirektheit erzeugt, wie sie mithilfe von Pronomen nur möglich ist.<sup>48</sup>

Bei der Frage, ob das Siezen oder Duzen höflicher ist, gilt die Faustregel: das schwächer skizzierte sei das Höflichere. In diesem Fall also die Pluralform und somit das Siezen.<sup>49</sup> Damit liegt grundsätzlich erstmal die Höflichkeit in der Distanz. Der Sender einer Nachricht sieht sich selbst nicht würdig genug, die Person mit einem *Du* direkt anzusprechen und verwendet stattdessen das Anredepronomen *Sie*. An der tatsächlichen Situation ändert dies nichts, es zeigt jedoch, dass die Person es Wert ist die Distanz mithilfe von metaphorischen Mitteln zu wahren.<sup>50</sup>

Wichtig ist, der Nähe und Distanz, welche durch die Titulierung vermittelt wird, nicht durch andere Signale zu widersprechen. Eine Vielfalt von Fernsignalen auf einer Du-Ebene kann negativ aufgenommen werden, genauso wie weitere über das Siezen hinausgehende Fernsignale als ungesittet und ironisch aufgefasst werden können.<sup>51</sup>

---

<sup>46</sup> Kretzenbacher/Segebrecht: Vom Sie zum Du, S. 28.

<sup>47</sup> Vgl. Brown/Gilman: The Pronouns of Power and Solidarity, S. 109 f (Anlage 12). Besch: Duzen, Siezen, Titulieren, S. 15; Kretzenbacher/Segebrecht: Vom Sie zum Du, S. 28.

<sup>48</sup> Kretzenbacher/Segebrecht: Vom Sie zum Du, S. 29.

<sup>49</sup> Kratz: Mitarbeiterführung, S. 30.

<sup>50</sup> Vgl. Kratz: Mitarbeiterführung, S. 32, S. 34; Horst: Eine Kategorie "Respekt", S. 72.

<sup>51</sup> Kretzenbacher/Segebrecht: Vom Sie zum Du, S. 41 f.

Diese genannte Faustregel stößt allerdings auf Kritik. Das *Sie* kann nicht immer als grundsätzlich höflich und *Du* als grundsätzlich unhöflich aufgefasst werden.<sup>52</sup> Unter gewissen Umständen kann ein verweigertes *Du*, wie bereits erwähnt, ausgrenzen, wodurch das *Sie* als unhöflich wahrgenommen wird. Genauso kann das *Du* als höflich interpretiert werden, da es für gewöhnlich lediglich unter Bekannten und Verwandten angeboten wird und der angesprochenen Person somit ein ähnlicher Titel zugeschrieben wird.<sup>53</sup> Weiterführend ist es wichtig, sich ausreichend Gedanken darüber zu machen, wem das *Du* angeboten wird, da eine Rückkehr zum *Siezen* schwierig und mit negativen Emotionen verbunden ist. Solche Emotionen geraten selten in Vergessenheit und sollten daher immer ausreichend berücksichtigt werden. Ebenfalls schwierig wird es beim Aufstieg zum Vorgesetzten, wird nun das *Siezen* verlangt, so kann es schnell als Abwertung gedeutet werden.<sup>54</sup>

Bei der Wahl der richtigen Anrede gilt, dass das *Siezen* grundsätzlich auf Distanz hält und vor Zudringlichkeit schützt. Allerdings setzen die tatsächlichen Machtverhältnisse oft deutlichere Grenzen, weswegen auch Führungskräfte und Mitarbeiter sich gegenseitig problemlos *Duzen* können. Im Allgemeinen heißt es jedoch weiterhin, dass es einfacher ist miteinander zu arbeiten und professionell miteinander umzugehen, wenn eine gewisse Distanz aufrechterhalten wird.<sup>55</sup>

---

<sup>52</sup> Kretzenbacher/Segebrecht: Vom *Sie* zum *Du*, S. 37.

<sup>53</sup> Vgl. Glück/Sauer: Gegenwartsdeutsch, S. 127; Meissner: Die Problematik der Anrede, S. 74 f; Kretzenbacher/Segebrecht: Vom *Sie* zum *Du*, S. 39.

<sup>54</sup> Vgl. Brown/Gilman: The Pronouns of Power and Solidarity, S. 126 (Anlage 12); Helbach-Grosser: Erfolg mit Takt & Stil, S. 50; Meissner: Die Problematik der Anrede, S. 75;

<sup>55</sup> Helbach-Grosser: Erfolg mit Takt & Stil, S. 51.

### **3 Umgang mit Kritik**

Um die Auswirkungen der persönlichen Anrede auf den Umgang mit Kritik genauer untersuchen und analysieren zu können, ist es wichtig, zunächst einmal das Thema Kritik als eigenen Baustein näher zu betrachten. Hierfür wird der Fokus zunächst einmal auf die Begriffsbestimmung gelegt. Anschließend sind die verschiedenen Arten von Kritik näher zu beleuchten. Im Rahmen der Thematik „Arten von Kritik“ wird zudem vertieft die Ursache der Kritikausübung thematisiert und die subjektive Reaktion auf Kritik untersucht.

#### **3.1 Definition von Kritik**

Unter dem Begriff „Kritik“ ist eine Sonderform des Feedbacks zu verstehen.<sup>56</sup> Es wird immer dann ausgesprochen, wenn ein Problem zu beheben ist. Von einem Problem ist dann die Rede, wenn der Soll-Zustand vom Ist-Zustand abweicht. Dabei sind zunächst die sachlichen Gesichtspunkte der Information zu betrachten, anschließend sind Überlegungen bezüglich des Ziels der Kritik zu tätigen und abschließend ist sich unter den Gesprächspartnern auf eine gemeinsame Lösung zu einigen.<sup>57</sup>

Beim Kritik üben handelt es sich stets um eine Nachricht, welche aus vier Aspekten besteht.<sup>58</sup> Die Sachbotschaft enthält Informationen über den Sachverhalt beziehungsweise den Zustand. Die Beziehungsbotschaft informiert bezüglich der persönlichen Einstellung des Senders zu dem Empfänger, wie steht dieser zu ihm und wie soll dieser über ihn denken. Der Beziehungsaspekt geht häufig auch aus nicht sprachlichen Begleitsignalen hervor. Bei diesem Aspekt handelt es sich oftmals um Machtverhältnisse. Als Beispiel ist hier das Vorgesetzten-Mitarbeiterverhältnis heranzuziehen. Dem Vorgesetzten steht es offen seine Mitarbeiter zu kritisieren, zeitgleich muss allerdings ein gewisses Vertrauen zwischen beiden Gesprächspartnern vorliegen. Der Beziehungsaspekt ist ausschlaggebend für die bessere oder schlechtere Kritikannahme in Abhängigkeit von ihrem Sender. Die Selbstoffenbarungsbotschaft enthält Informationen über die

---

<sup>56</sup> Scharlau/Rossié: Gesprächstechniken, S. 72.

<sup>57</sup> Scharlau/Rossié: Gesprächstechniken, S. 193.

<sup>58</sup> Vgl. Koopmans: Feedback: Kritik äußern - annehmen, S. 22; Schulz von Thun: Miteinander reden, S. 27; Gerber-Oehlmann: Zündstoff Kritik, S. 28.

Person des Senders, dabei handelt es sich um eine gewollte Selbstdarstellung oder eine unfreiwillige Selbstenthüllung. Die Appellbotschaft ist eine gewollte Einflussnahme auf den Empfänger.<sup>59</sup>

Grundlegend gilt, dass Kritik auszusprechen eine herausfordernde Aufgabe ist, da darauf zu achten ist, die Beziehung zu den Gesprächsteilnehmern nicht zu zerstören. Das Ganze wird zusätzlich dadurch erschwert, dass Kritik permanent mit Emotionen verbunden ist und diese Emotionen nicht selten negativ sind.<sup>60</sup>

### **3.2 Arten von Kritik**

Bei der Gesprächsführung ist zwischen fairer und unfairer Dialektik zu unterscheiden. Eine richtige Kritikausübung ist Teil der fairen Dialektik. Die unfaire Dialektik sollte stets abgelehnt werden.<sup>61</sup>

Es gibt verschiedene Möglichkeiten der unfairen Dialektik. Zum besseren Verständnis werden zwei bekannte Methoden der unfairen Dialektik aufgezeigt. Das Ganze wird allerdings nicht weiter vertieft, da es nicht im Fokus dieser Arbeit stehen soll. Bezieht sich der Kritikübende nicht auf einen bestimmten Sachverhalt, sondern vielmehr auf die Person, wird das Gespräch nicht mit Sachargumenten gestützt und verläuft somit auf einem persönlichen Niveau, ist dies bekannt als die „ad-personam Taktik“.<sup>62</sup> Eine weitere verbreitete Taktik der unfairen Dialektik ist das Aussprechen kurzer Warnungen, indem das Gesagte keine Kritik an der Person gegenüber darstellen soll, wie beispielsweise „bitte fassen Sie das jetzt nicht persönlich auf“, anschließend jedoch auf einer persönlichen Ebene kritisiert wird; genannt wird dies auch „Verschleierungstaktik“.<sup>63</sup>

Sofern die Kritik jedoch im Rahmen der fairen Dialektik ausgesprochen wird, wird regelmäßig zwischen drei Arten und einer Sonderform der Kritik unterschieden.<sup>64</sup>

---

<sup>59</sup> Vgl. Koopmans: Feedback: Kritik äußern - annehmen, S. 23 - 25; Schulz von Thun: Miteinander reden, S. 28 - 32; Weisbach/Sonne-Neubacher: Professionelle Gesprächsführung, S. 195 f.

<sup>60</sup> Vgl. Scharlau/Rossié: Gesprächstechniken, S. 192, S. 303.

<sup>61</sup> Ruhleder: Rhetorik und Dialektik, S. 166.

<sup>62</sup> Vgl. Thiele: Argumentieren unter Stress, S. 71; Ruhleder: Rhetorik und Dialektik, S. 167.

<sup>63</sup> Ruhleder: Rhetorik und Dialektik, S. 168.

<sup>64</sup> Vgl. Scharlau/Rossié: Gesprächstechniken, S. 195, S. 316 f.

Der zutreffenden, der unzutreffenden und der unsachlichen Kritik sowie dem Lob als eine Sonderform der Kritik.

Im Falle einer zutreffenden Kritik gilt die Regel des aktiven Zuhörens. Beim aktiven Zuhören wird der Fokus nicht nur auf das Gesagte gelegt, sondern auch auf die Art und Weise wie das Gesagte geäußert wird und wie der Gesprächspartner sich verhält. Hier ist nicht der passende Zeitpunkt für Rechtfertigungen, die eigene Meinung steht erstmal im Hintergrund. Stattdessen gilt es zu überprüfen, welche der vom Gesprächspartner genannten Aspekte zutreffen. Es ist Aufgabe des Kritisierten bezüglich erwünschter Veränderungen und Verbesserungen sowie bei Verständnisfragen nachzuhaken.<sup>65</sup>

Ausgesprochene Kritik muss allerdings nicht immer den tatsächlichen Umständen entsprechen. Diese Form der Kritik, auch unzutreffende Kritik genannt, kann als solche erst nach den Punkten aktives Zuhören und Verstehen identifiziert werden. Daher gilt bei dieser Art von Kritik ebenfalls erstmal aktives Zuhören ohne eine Rechtfertigung. Zeit für Rechtfertigungen hat der Kritisierte an einer anderen Stelle. Nachdem der Kritisierende ausgesprochen hat, ist es wichtig, gemeinsam auszusortieren, welche Aspekte zutreffend und welche unzutreffend sind. Auch bei dieser Kritikform ist das Verstandene zu überprüfen und bei Verständnisfragen nachzuhaken. Im Anschluss besteht nun die Möglichkeit der Rechtfertigung. Diese erfolgt indem gegebenenfalls sachlich das zurückgewiesen wird, was nicht stimmt. Dabei ist stets ein Bezug zu den vorliegenden Fakten zu nehmen.<sup>66</sup>

Die unsachliche Kritik grenzt an der unfairen Dialektik. Sollte unsachliche Kritik geäußert werden, so ist eine Reaktion hierauf nicht zwingend erforderlich. Sofern es sich dabei allerdings um ein wichtiges Thema handelt, sind Überlegungen bezüglich der Ursache für die Unsachlichkeit zu tätigen.<sup>67</sup> Falls der Kritiker immer persönlicher und irrationaler mit seinen Aussagen wird, wird dem Empfänger empfohlen, eine Distanz aufzubauen.<sup>68</sup>

---

<sup>65</sup> Vgl. Weisbach/Sonne-Neubacher: Professionelle Gesprächsführung, S. 46, S. 57;

Scharlau/Rossié: Gesprächstechniken, S. 195; Thiele: Argumentieren unter Stress, S. 139.

<sup>66</sup> Vgl. Scharlau/Rossié: Gesprächstechniken, S. 195; Gerber-Oehlmann: Zündstoff Kritik, S. 65.

<sup>67</sup> Vgl. Gerber-Oehlmann: Zündstoff Kritik, S. 71; Scharlau/Rossié: Gesprächstechniken, S. 195.

<sup>68</sup> Vgl. Kauffmann: Diplomatie im Alltag, S. 97; Thiele: Argumentieren unter Stress, S. 40.

Diese drei Arten von Kritik werden durch das Lob als Sonderform ergänzt. Lob ist eine Form der positiven Kritik und verdeutlicht, ebenso wie Kritik, die einzelnen Machtverhältnisse, denn auch dieses wird von oben herab ausgesprochen. In Bezug auf das Beispiel des Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnisses wird deutlich, dass regelmäßig nur der Vorgesetzte gegenüber den Mitarbeitern Lob ausspricht. Lob in entgegengesetzter Richtung wird nicht ausgesprochen. Es heißt, in Situationen, in denen nicht invertiert gelobt werden kann, dient das Lob oftmals der Manipulation und darf damit nicht als Mittel zum Zweck eingesetzt werden.<sup>69</sup> Zum Beispiel kann es den versteckten Appell der Mehrleistung oder „Andersleistung“ haben, wenn der Vorgesetzte die Arbeitsleistung des Mitarbeiters lobt, da der Vorgesetzte Äußerungen bezüglich des gewünschten Vorgehens tätigt und dadurch verschleiert den Mitarbeiter kritisiert (Appellbotschaft).<sup>70</sup> Des Weiteren darf Lob nicht die Eröffnung von einem Kritikgespräch sein. Viele Mitarbeiter weisen eine besonders negative Reaktion auf ein „aber“ nach der Äußerung von Lob auf, woraufhin das vorher ausgesprochene anerkennende Feedback annulliert und nicht mehr als solches aufgenommen wird.<sup>71</sup>

### **3.2.1 Verschiedene Ursachen der Kritikausübung**

Bevor Kritik ausgeübt wird, ist sich stets vor Augen zu führen, dass der Mitarbeiter dem Vorgesetzten nicht untergeben ist, sondern mit diesem zusammenarbeitet und dementsprechend auch so behandelt werden soll.<sup>72</sup>

Im Allgemeinen wird zwischen fünf Hauptursachen der Kritikausübung unterschieden. Zum einen sollen in Zukunft Fehler und unangemessene Verhaltensweisen vermieden und dadurch das Selbstvertrauen der kritisierten Personen gesteigert werden. Anschließend soll die Arbeitsleistung aus fachlicher Sicht korrigiert werden. Zeitgleich soll der Mitarbeiter mithilfe von Kritik zu besseren Leistungen angeregt werden und die Möglichkeit bekommen, sich weiterzuentwickeln. Ein offener Umgang mit Kritik soll zudem als affirmativer

---

<sup>69</sup> Vgl. Scharlau/Rossié: Gesprächstechniken, S. 316; Kauffmann: Diplomatie im Alltag, S. 85; Thiele: Argumentieren unter Stress, S. 102.

<sup>70</sup> Kauffmann: Diplomatie im Alltag, S. 85.

<sup>71</sup> Vgl. Weisbach/Sonne-Neubacher: Professionelle Gesprächsführung, S. 414; Scharlau/Rossié: Gesprächstechniken, S. 317; Laufer: Motivierend delegieren, kontrollieren, kritisieren, S. 92.

<sup>72</sup> Scharlau/Rossié: Gesprächstechniken, S. 195.

Motivator im Betrieb wirken. Und zu guter Letzt soll der einzelne Mitarbeiter durch die Äußerung von Kritik Wertschätzung vom Vorgesetzten erfahren, da dadurch deutlich wird, dass ein Verzicht auf den Mitarbeiter unerwünscht ist.<sup>73</sup>

Im Übrigen ist anzumerken, dass die Ursache für Kritik nicht die Abneigung gegenüber der Person selbst ist. Auch Personen, welche deren Gegenüber achten und respektieren, können Grund dazu haben, mit einzelnen Arbeitsleistungen oder Verhaltensweisen unzufrieden zu sein.<sup>74</sup>

### **3.2.2 Reaktionen auf Kritik**

Wie bereits angeschnitten, ist die Reaktion auf Kritik von essenzieller Bedeutung. Menschen und speziell Personen, die in der Rolle des Mitarbeiters stehen, müssen in der Lage sein, Kritik annehmen zu können, ohne persönlich gekränkt zu sein und Kritik so zu äußern, dass es die Zusammenarbeit fördert und das Team weiterbringt.<sup>75</sup> Wie zuvor erwähnt, zielt Kritik grundsätzlich nicht auf die Persönlichkeit des Mitarbeiters, sondern lediglich auf seine Arbeitsleistung.<sup>76</sup> Die Art und Weise wie auf Kritik reagiert wird, hängt jedoch stark mit der Aufmerksamkeit zusammen, die die Person dem Kritisierenden schenkt und wie die Person einem zuhört.<sup>77</sup>

Das Zuhören kann unaufmerksam und automatisch erfolgen. Dieses Verhalten ist nichts außergewöhnliches, denn nur vereinzelte Personen können ununterbrochen in jeder Situation aufmerksam sein. Die Kritikäußerung stellt eine herausfordernde Situation dar und benötigt aufgrund dessen eine gesonderte Form der Aufmerksamkeit. Die herausfordernde Situation kennzeichnet sich durch starke innere Reaktionen und Emotionen, welche durch die verbale Auseinandersetzung hervorgerufen werden, die der Kritisierte zu kontrollieren hat.<sup>78</sup>

Bereits eine sachlich ausgesprochene Kritik erzeugt negative Emotionen, wie Enttäuschung oder auch Wut. Das Ganze verschärft sich bei Vorwürfen, die sich

---

<sup>73</sup> Vgl. Ruhleder: Rhetorik und Dialektik, S. 143; Kratz: Kritisieren und Anerkennen, S. 14.

<sup>74</sup> Vgl. Laufer: Motivierend delegieren, kontrollieren, kritisieren, S. 109; Ruhleder: Rhetorik und Dialektik, S. 143; Scharlau/Rossié: Gesprächstechniken, S. 189.

<sup>75</sup> Vgl. Scharlau/Rossié: Gesprächstechniken, S. 189; Ruhleder: Rhetorik und Dialektik, S. 143.

<sup>76</sup> Laufer: Motivierend delegieren, kontrollieren, kritisieren, S. 129.

<sup>77</sup> Scharlau/Rossié: Gesprächstechniken, S. 189.

<sup>78</sup> Vgl. Thiele: Argumentieren unter Stress, S. 170; Scharlau/Rossié: Gesprächstechniken, S. 189.

gegen die Person und nicht gegen die Sache richten und löst entsprechende Verteidigungsreaktionen aus.<sup>79</sup> Aus der biologischen Sichtweise ist es eine vollkommen natürliche Reaktion sich durch Kritik angegriffen zu fühlen. Nichtsdestotrotz ist es wichtig, diese Reaktion kontrollieren zu können; besonders im Arbeitsalltag. Die Aneignung dieser Fähigkeiten wird auch als kommunikative Kompetenz bezeichnet und durch das aktive Zuhören erleichtert.<sup>80</sup>

Wird an einer Person Kritik geäußert, so bildet sich eine innere Verteidigungsbereitschaft. Diese Reaktion schränkt die Aufmerksamkeit ein, weswegen oftmals das Phänomen des Missverständnisses entsteht. Der Kritisierte legt im ersten Moment seinen Fokus ausschließlich auf den Schutz vor dem verbalen Angriff und verteidigt sich, anstatt die Möglichkeit des aktiven Zuhörens zu ergreifen. Folglich können gewisse Informationen für eine rationale Reaktion verloren gehen und gedankliche Kurzschlüsse oder eine (hitze) Diskussion zwischen beiden Gesprächspartnern entstehen.<sup>81</sup> Auseinandersetzungen dieser Art sind von einer aggressiven Grundstimmung geprägt, weswegen ein konstruktiver Austausch nicht mehr möglich ist.<sup>82</sup> Dabei ist eine derartige Reaktion oftmals überflüssig, da Kritik im Berufsleben selten bis gar nicht auf die eigene Person bezogen ist, sondern lediglich die Arbeitsleistung oder verwandtes Verhalten betrifft. Von Bedeutung ist daher eine objektive Kritikauffassung des Empfängers.<sup>83</sup>

Sofern persönliche Kritik geäußert wird, sind ausschließlich negative Folgen, wie beispielsweise Angst, Mutlosigkeit oder Hass zu erwarten. Im Gegensatz dazu besteht bei der erfolgreichen Äußerung und Wahrnehmung von sachlicher Kritik die Chance, fehlerhaftes Verhalten oder Leistungen zu verbessern, sowie künftige Fehler zu vermeiden.<sup>84</sup>

---

<sup>79</sup> Laufer: Motivierend delegieren, kontrollieren, kritisieren, S. 129.

<sup>80</sup> Vgl. Weisbach/Sonne-Neubacher: Professionelle Gesprächsführung, S. 389; Scharlau/Rossié: Gesprächstechniken, S. 192.

<sup>81</sup> Vgl. Gerber-Oehlmann: Zündstoff Kritik, S. 32 f; Thiele: Argumentieren unter Stress, S. 185; Scharlau/Rossié: Gesprächstechniken, S. 191 f.

<sup>82</sup> Laufer: Motivierend delegieren, kontrollieren, kritisieren, S. 129.

<sup>83</sup> Scharlau/Rossié: Gesprächstechniken, S. 190.

<sup>84</sup> Vgl. Kratz: Kritisieren und Anerkennen, S. 21; Scharlau/Rossié: Gesprächstechniken, S. 189.

Die Art und Weise wie auf Kritik reagiert wird, ist von Person zu Person unterschiedlich. Verschiedenen Personen fällt es unterschiedlich schwer objektiv an Kritik heranzugehen. Von Natur aus emotional veranlagte Personen weisen verstärkt Schwierigkeiten auf. Diese müssten lernen, persönliche und sachliche Aspekte voneinander zu trennen und den Fokus ausschließlich auf den sachlichen Anteil zu legen.<sup>85</sup>

Zusätzlich zu den biologischen und persönlichen Eigenschaften hat auch die Beziehung zum Kritikübenden eine ausschlaggebende Rolle bei der Frage, wie mit Kritik umgegangen wird. Abhängig von der Beziehung zum Gesprächspartner und dem vorhandenen Vertrauen kann es der Fall sein, dass die Person eher bereit ist die Kritik anzunehmen und die Fehler zu korrigieren. Andernfalls bleibt dem Kritikäußerndem lediglich die Möglichkeit, die Machtverhältnisse zu seinem Vorteil zu nutzen, wie es beim Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnis zutreffend sein kann.<sup>86</sup>

Festzuhalten ist, qualifiziert ausgeübte Kritik bedeutet nichts Schlechtes und ist dankend anzunehmen.<sup>87</sup> Um eine Verteidigungsreaktion zu vermeiden, ist sich stets vor Augen zu führen, dass die Entscheidung bei einem selbst liegt, ob das Gesagte persönlich aufgefasst wird oder nicht. Sollten diesbezüglich Schwierigkeiten bestehen, ist vor dem Gesprächsbeginn kurz Zeit zu nehmen, um bewusst von dem persönlichen Zustand in den geschützten unpersönlichen Zustand wechseln zu können. Hervorgerufen wird dieser Zustand, indem innerlich persönlich Abstand von der folgenden Situation genommen wird, sodass eine leichte Distanz entsteht.<sup>88</sup>

---

<sup>85</sup> Scharlau/Rossié: Gesprächstechniken, S. 196.

<sup>86</sup> Vgl. Laufer: Motivierend delegieren, kontrollieren, kritisieren, S. 96; Weisbach/Sonne-Neubacher: Professionelle Gesprächsführung, S. 215.

<sup>87</sup> Scharlau/Rossié: Gesprächstechniken, S. 317 f.

<sup>88</sup> Vgl. Thiele: Argumentieren unter Stress, S. 245; Scharlau/Rossié: Gesprächstechniken, S. 187; Weisbach/Sonne-Neubacher: Professionelle Gesprächsführung, S. 196; Gerber-Oehlmann: Zündstoff Kritik, S. 67 f.

## **4 Beurteilung und Beförderung von Beamten**

Dieses Kapitel befasst sich hauptsächlich mit der Beurteilung und Beförderung von Beamten in der Theorie. Für ein ausführliches Verständnis des Auswahlprinzips der Beamten ist das Leistungsprinzip von essenzieller Bedeutung. Auf Grundlage des theoretischen Teils soll dann in den folgenden Kapiteln die Auswirkung der persönlichen Anrede auf die Beurteilung und Beförderung untersucht werden.

### **4.1 Leistungsprinzip Art. 33 Abs. 2 GG**

Das Leistungsprinzip ist in der Verfassung verankert und stellt die bedeutendste materiellrechtliche Vorschrift für Auswahlentscheidungen dar.<sup>89</sup>

#### **4.1.1 Zeitgeschichtlicher Überblick**

Die ersten Ansätze des Leistungsprinzips und dem gleichen Zugang zu allen öffentlichen Ämtern wurden bereits im 19. Jahrhundert thematisiert.<sup>90</sup> Die Weimarer Reichsverfassung brachte in Art. 110 Abs. 2 WRV zum Ausdruck, jeder Deutsche habe die gleichen Rechte und Pflichten. Art. 128 bis Art. 131 WRV beinhaltete die ersten Grundsätze und Grundlagen zu dem Beamtenverhältnis und die Zulassung zu den öffentlichen Ämtern. Bereits im Art. 128 Abs. 1 WRV wurde betont, dass die Auswahl der Beamten nach den Kriterien Befähigung und Leistung zu erfolgen hat. Der Gesetzesentwurf aus dem Jahr 1948 fasste in Art. 13 ebenfalls auf, dass der Zugang zu den öffentlichen Ämtern nach Eignung und Befähigung zu erfolgen hat. Die anschließende Zusammenführung der unterschiedlichen Rechte, Garantien und Grundsätze in Art. 33 GG erfolgte durch die unzähligen Verhandlungen des Hauptausschusses des Parlamentarischen Rates. In der 9. Sitzung nahm dann das Plenum des Parlamentarischen Rates den Entwurf des Grundgesetzes Art. 33 an.<sup>91</sup>

Der Wechsel zur demokratischen Republik gab und gibt dem gleichen Zugang zu öffentlichen Ämtern eine neue Form von Neutralität und gründet durch das Berufsbeamtentum die Exekutive und Legislative auf einem professionellen

---

<sup>89</sup> Stehle: Beamtenrecht BW, Rn. 202.

<sup>90</sup> Vgl. Dürig/Herzog/Scholz: GG, Art. 33, Rn. 19; Sauerland: Beamtenrecht, S. 2.

<sup>91</sup> Vgl. Dürig/Herzog/Scholz: GG, Art. 33, I; Leppke: Beamtenrecht, Rn. 27.

Leistungsprinzip, in Abkehr zu dem vorherigen Geburtsrecht.<sup>92</sup> Heutzutage ist die Personalauswahl im öffentlichen Dienst Teil der Beschäftigungspolitik und erfolgt nach dem Grundsatz der Bestenauslese und dem Leistungsprinzip. Es ist die erste zentrale Maßnahme durch die die Integrität der öffentlichen Verwaltung geschützt und gefestigt werden soll.<sup>93</sup> Maßgebende Vorschrift hierfür ist Art. 33 GG, welcher auch als Beamtenartikel bezeichnet wird, da hier die Grundlagen des öffentlichen Dienstrechts bestimmt sind.<sup>94</sup>

#### **4.1.2 Auswahlkriterien**

Im Art. 33 Abs. 2 und Abs. 3 S. 1 GG ist das Leistungsprinzip und der allgemeine Gleichheitssatz verankert, welcher eine objektive Richtlinie für das Beamtenrecht festlegt und jedem einzelnen Bewerber ein subjektives Recht anerkennt.<sup>95</sup>

Der Art. 33 Abs. 2 GG gilt dabei unbeschränkt und vorbehaltlos.<sup>96</sup>

Die Ursache des Leistungsprinzips ergibt sich aus der institutionellen Garantie des Berufsbeamtentums und der ordnungsgemäßen Erfüllung hoheitlicher Staatsaufgaben gemäß Art. 33 Abs. 4 und 5 GG.<sup>97</sup> Das Berufsbeamtentum soll durch die Auswahl des Personals nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung eine sichere Verwaltung garantieren und den Ausgleich zu den gestalteten politischen Kräften bilden. Das Leistungsprinzip fordert im Interesse der Allgemeinheit, die Personalauswahl ausschließlich nach dem Grundsatz der Bestenauslese.<sup>98</sup> Gemäß Art. 33 Abs. 2 GG i.V.m. § 9 BeamStG erfolgt die Auswahlentscheidung für den Zugang zu allen öffentlichen Ämtern somit anhand der Kriterien Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung.<sup>99</sup> Andere Merkmale dürfen für die Entscheidung nicht herangezogen werden, welches ebenfalls in § 9 BeamStG aufgegriffen wird. Eine Ausnahme von dem Prinzip darf nur dann erfolgen, wenn

---

<sup>92</sup> Dürig/Herzog/Scholz: GG, Art. 33, Rn. 1.

<sup>93</sup> Vgl. Kuner: Personalauswahl im öffentlichen Dienst, S. 14, S. 107; Stehle: Beamtenrecht BW, Rn. 203; Dürig/Herzog/Scholz: GG, Art. 33, Rn. 26; Werres: Beamtenverfassungsrecht, Rn. 115.

<sup>94</sup> Dürig/Herzog/Scholz: GG, Art. 33, Rn. 1-5.

<sup>95</sup> Vgl. Dürig/Herzog/Scholz: GG, Art. 33, Rn. 19; Kuner: Personalauswahl im öffentlichen Dienst, S. 19; Stehle: Beamtenrecht BW, Rn. 203.

<sup>96</sup> Vgl. BVerfG, Beschluss vom 21.04.2015 – 2 BvR 1322/12, 2 BvR 1989/12, Rn. 59; Dürig/Herzog/Scholz: GG, Art. 33, Rn. 19; Walther: Einfluss der dienstlichen Beurteilung, S. 32.

<sup>97</sup> Vgl. Dürig/Herzog/Scholz: GG, Art. 33, Rn. 26; Stehle: Beamtenrecht BW, Rn. 24.

<sup>98</sup> Vgl. Dürig/Herzog/Scholz: GG, Art. 33, Rn. 25; Stehle: Beamtenrecht BW, Rn. 203; Kuner: Personalauswahl im öffentlichen Dienst, S. 14.

<sup>99</sup> Vgl. Kuner: Personalauswahl im öffentlichen Dienst, S. 55; Stehle: Beamtenrecht BW, Rn. 48.

durch den Vergleich der Laufbahnbewerber anhand der leistungsbezogenen Kriterien keiner im Vorsprung ist. Allerdings müssen die Belange, die nicht im Leistungsgrundsatz verankert sind, dennoch Verfassungsrang haben, wie beispielsweise bei Behinderten gemäß Art. 3 Abs. 3 S. 2 GG oder zur Gleichberechtigung zwischen Mann und Frau nach Art. 3 Abs. 2 S. 2 GG.<sup>100</sup> Durch die Schwerbehinderteneigenschaft allein hat der Bewerber keinen Anspruch auf eine Besserstellung. Nicht erlaubt ist es jedoch auch den Bewerber aufgrund seiner Schwerbehinderteneigenschaft zu benachteiligen. Der Schwerbehinderte muss wie die anderen Bewerber auch nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung beurteilt werden. Lediglich bei einem Leistungsgleichstand zwischen den Bewerbern besteht die Möglichkeit einer Bevorzugung.<sup>101</sup> Hinzuzufügen ist, dass die pauschale Berücksichtigung von gesellschafts- und sozialpolitischen Aspekten mit dem Leistungsgrundsatz nach Art. 33 Abs. 2 GG und dem Berufsbeamtentum gemäß Art. 33 Abs. 4 und 5 GG inkompatibel sind.<sup>102</sup>

Zu klären ist zunächst einmal jedoch, was konkret unter den Kriterien Eignung, Befähigung und fachliche Leistung zu verstehen ist. Das Tatbestandsmerkmal Eignung meint die gesamte Persönlichkeit des Bewerbers über die reine fachliche Qualifikation hinaus und umschließt damit auch das Merkmal Befähigung und fachliche Leistung. Eignung im engeren Sinne bezieht sich auf die Persönlichkeit und die charakterlichen Merkmale.<sup>103</sup> Ebenfalls zur Eignung gehört die Erwartung des Dienstherrn auf Erfüllung der Beamtenpflichten. Hierunter zählt auch die erforderliche Sachlichkeit bei Kritik an Maßnahmen des Dienstherrn. Der Beamte darf öffentliche Kritik an seinem Dienstherrn nicht dadurch äußern, indem er interne Verhältnisse und Vorgänge öffentlich diskutiert. Es gilt die Verschwiegenheitspflicht nach § 37 BeamStG. Auch hat der Beamte gemäß § 33 Abs. 2 BeamStG ein Zurückhaltungsgebot zu beachten, durch die Wahrung einer sachlichen Kritik. Sollte der Dienstherr zu dem Entschluss kommen, der Bewerber sei nicht imstande diese Pflichten zu erfüllen, kann er die Ablehnung auch trotz

---

<sup>100</sup> Vgl. Dürig/Herzog/Scholz: GG, Art. 33, Rn. 25 f.; Stehle: Beamtenrecht BW, Rn. 226 f.; Kuner: Personalauswahl im öffentlichen Dienst, S. 18; Sauerland: Beamtenrecht, S. 51.

<sup>101</sup> BVerwG, Beschluss vom 15.02.1990 - 1 WB 36/88, Rn. 21.

<sup>102</sup> Dürig/Herzog/Scholz: GG, Art. 33, Rn. 25 f.

<sup>103</sup> Vgl. Walther: Einfluss der dienstlichen Beurteilung, S. 32; Dürig/Herzog/Scholz: GG, Art. 33, Rn. 30 f.; Stehle: Beamtenrecht BW, Rn. 152.

einer sonst besseren Leistung und Befähigung erteilen. Das Recht zur Ablehnung ergibt sich aus dem Beurteilungsspielraum des Dienstherrn bei der Auswahl von Beamten. Selbes gilt bei der Auswahl von Beamten für die Beförderung oder den Laufbahnaufstieg.<sup>104</sup> Die Befähigung umfasst die Laufbahnbefähigung, die individuelle Befähigung wie beispielsweise gesundheitliche Voraussetzungen und sonstige Fertigkeiten und Kenntnisse. Die fachliche Leistung zielt auf die bereits geleisteten Arbeitsergebnisse, sowie Fachwissen und -können.<sup>105</sup> Zusammengefasst erfüllen Personen die Voraussetzungen nach Art. 33 Abs. 2 GG i.V.m. § 9 BeamStG, wenn sie insbesondere die physischen, psychischen und charakterlichen Merkmale für die öffentlichen Ämter besitzen.<sup>106</sup>

Mit Bezug zur Praxis entwickelte sich jedoch die Frage, ob die Stellenbesetzung von weiteren Merkmalen wie Dienstalter oder Lebensalter abhängig gemacht werden darf, beziehungsweise ob diese Merkmale Verfassungsrang haben. Das Bundesverfassungsgericht sprach sich für die Berücksichtigung des Dienstalters bei gleicher Eignung und die Vereinbarkeit mit Art. 33 Abs. 2 GG aus. Begründet wird das Ganze mit der größeren Berufserfahrung, die ein dienstälterer Mitarbeiter mitbringt und dadurch folglich besser geeignet ist.<sup>107</sup> In allen anderen Fällen heißt es, das Dienst- und Lebensalter gehöre nicht zu den unmittelbaren leistungsbezogenen Gesichtspunkten und darf damit bei der Bewerberauswahl nicht zugrunde gelegt werden. Das Dienstalter wirkt sich zwar häufig auf die leistungsbezogene Beurteilung aufgrund der Arbeitserfahrung aus, darf jedoch nicht als Entscheidungskriterium fungieren. Auch darf bei der Stellenausschreibung kein Mindestalter vorgeschrieben werden. Das Einführen eines Mindestalters geht über den Rahmen des Art. 33 Abs. 2 GG hinaus und kann somit auch nicht als Hilfskriterium gewertet werden. Durch die Berücksichtigung eines Mindestalters werden Bewerber unabhängig von ihrer Leistung ausgeschlossen. Diese Beschränkung widerspricht der uneingeschränkten und vorbehaltlosen Geltung des Art. 33 Abs. 2 GG. Es liegt zwar im personalpolitischen Interesse eine

---

<sup>104</sup> BVerwG, Urteil vom 06.04.1989 - 2 C 9/87, Rn. 22 - 24.

<sup>105</sup> Vgl. Walther: Einfluss der dienstlichen Beurteilung, S. 32; Dürig/Herzog/Scholz: GG, Art. 33, Rn. 30 f; Stehle: Beamtenrecht BW, Rn. 210; Werres: Beamtenverfassungsrecht, Rn. 129.

<sup>106</sup> Dürig/Herzog/Scholz: GG, Art. 33, Rn. 33.

<sup>107</sup> Vgl. BVerwG, Urteil vom 25.08.1988 - 2 C 51/86, Rn. 26; Dürig/Herzog/Scholz: GG, Art. 33, Rn. 31; Stehle: Beamtenrecht BW, Rn. 356 f.

ausgewogene Altersstruktur zu besitzen, allerdings hat dieses Interesse keinen Verfassungsrang und kann somit die Einengung des Leistungsprinzips nicht rechtfertigen. Das Interesse ist nicht Teil der hergebrachten Grundsätze des Berufsbeamtentums nach Art. 33 Abs. 5 GG. Anders sieht es bei der Festsetzung von Höchstaltersgrenzen aus. Diese Einschränkung ist gemäß § 48 LHO gestattet, da es vom Lebenszeitprinzip erfasst wird, welches in Art. 33 Abs. 5 GG mitverankert ist.<sup>108</sup> Zugelassen sind hingegen Differenzierungen nach den Besoldungsgruppen. Das Bundesverfassungsgericht sieht solche Unterscheidungen als zulässig an, da es dem geforderten Leistungsprinzip gemäß Art. 33 Abs. 2 GG entspricht.<sup>109</sup> Die Beförderung hat ebenfalls nach den Kriterien der Eignung, Befähigung und fachlichen Leistung zu erfolgen. Durch eine Beförderung werden dem Beamten nämlich seine Leistungen anerkannt, welches mit der Übertragung eines größeren Verwaltungsbereichs durch Einstufung in ein höheres Amt und entsprechend der Grundlagen des Berufsbeamtentums mit höheren Dienstbezügen verbunden ist.<sup>110</sup>

Pauschale Differenzierungen nach dem Geschlecht zur Beseitigung der Ungleichbehandlung zwischen Mann und Frau gemäß Art. 3 Abs. 2 S. 2 GG, sowie die Einführung einer Quotenregelung bleiben unzulässig, da es gegen das Leistungsprinzip im Sinne des Art. 33 Abs. 2 GG verstößt. Die Bevorzugung von Frauen könnte ausschließlich bei einer gleichen Eignung gemäß § 11 Abs. 1 ChancenG zulässig sein.<sup>111</sup>

### **4.1.3 Verfahren für Personalentscheidungen**

Neben dem Leistungsprinzip ist für die Einstellung oder auch für die Beförderung ein vorgeschriebenes Verfahren zu berücksichtigen. Art. 33 Abs. 2 GG selbst verpflichtet nicht zur Stellenausschreibung. Diese Verpflichtung kann allerdings aus den Rechtsvorschriften entstehen. Gemäß § 11 Abs. 1 LBG sind die Bewerber mittels öffentlicher Ausschreibungen zu ermitteln. Diese sogenannte Ausschreibungspflicht dient ebenfalls dem Leistungsprinzip, da der Dienstherr

---

<sup>108</sup> BVerwG, Urteil vom 28. 10. 2004 - 2 C 23/03, Rn. 18 f.

<sup>109</sup> BVerfG Beschluss vom 20.09.2007 – 2 BvR 1972/07, BeckRS 2010, 91724, Rn. 17.

<sup>110</sup> BVerfG, Beschluss vom 20.03.2007 - 2 BvL 11/04, Rn. 39.

<sup>111</sup> Dürig/Herzog/Scholz: GG, Art. 33, Rn. 32.

dadurch die Möglichkeit hat, an geeignetes und leistungsfähiges Personal zu gelangen. Zudem fasst es erneut den nach Art. 33 Abs. 2 GG garantierten Zugang zu allen öffentlichen Ämtern auf.<sup>112</sup>

Da die Besetzung der Stellen des öffentlichen Dienstes ausschließlich dem öffentlichen Interesse an der bestmöglichen Aufgabenerfüllung dient, ist der Dienstherr nicht zur Einstellung oder Beförderung verpflichtet. Wie bereits angeschnitten, beinhaltet Art. 33 Abs. 2 GG nämlich ein subjektives und objektives Recht.<sup>113</sup> Aus der subjektiven Betrachtungsweise begründet Art. 33 Abs. 2 GG einen persönlichen Bewerbungsverfahrensanspruch.<sup>114</sup> Die Entscheidung über die Übernahme beziehungsweise Einstellung und Auswahl des Personals unter mehreren Bewerbern liegt allerdings im pflichtgemäßen Ermessen des Dienstherrn. Der Bewerber hat lediglich ein grundrechtsgleiches Recht auf eine ermessensfehlerfreie Entscheidung. Das bedeutet, seine Bewerbung darf nur auf Grundlage eines Widerspruchs zum Leistungsprinzip zurückgewiesen werden.<sup>115</sup> Über die Ausgestaltung der öffentlichen Stellen entscheidet schlussendlich allerdings der Dienstherr je nach seinen organisatorischen Bedürfnissen. Dem zufolge liegen auch die Anforderungen an die Bewerber in seinem Ermessen. Der Dienstherr ist somit befugt, Anforderungsprofile zu erstellen und damit die Kriterien für die Bewerberauswahl festzulegen. Diese Einschränkung der Bewerber und somit des Zugangs zu den öffentlichen Ämtern berührt Art. 33 Abs. 2 GG jedoch nicht.<sup>116</sup>

## 4.2 Beurteilung § 51 LBG

Die dienstlichen Beurteilungen wurden schon zu Beginn des 18. Jahrhunderts durchgeführt und bilden seither eine Tradition für die Leistungsbewertung der Beamten, welche mittlerweile auch auf Bundesebene und Landesebene gemäß § 51

---

<sup>112</sup> Vgl. Dürig/Herzog/Scholz: GG, Art. 33, Rn. 34; Stehle: Beamtenrecht BW, Rn. 109; Werres: Beamtenverfassungsrecht, Rn. 152.

<sup>113</sup> Vgl. Dürig/Herzog/Scholz: GG, Art. 33, Rn. 27 f; Stehle: Beamtenrecht BW, Rn. 187.

<sup>114</sup> Vgl. Walther: Einfluss der dienstlichen Beurteilung, S. 32; Stehle: Beamtenrecht BW, Rn. 203; Kuner: Personalauswahl im öffentlichen Dienst, S. 56; Werres: Beamtenverfassungsrecht, Rn. 137.

<sup>115</sup> Vgl. Dürig/Herzog/Scholz: GG, Art. 33, Rn. 34; Walther: Einfluss der dienstlichen Beurteilung, S. 32; Kuner: Personalauswahl im öffentlichen Dienst, S. 56; Stehle: Beamtenrecht BW, Rn. 235; Werres: Beamtenverfassungsrecht, Rn. 116.

<sup>116</sup> Vgl. Dürig/Herzog/Scholz: GG, Art. 33, Rn. 27 f; Stehle: Beamtenrecht BW, Rn. 187.

LBG gesetzlich geregelt ist.<sup>117</sup> Aktuell bildet das Beurteilungssystem des öffentlichen Dienstes die Grundlage für alle Personalmaßnahmen, die mit einer Konkurrenzsituation verbunden sind, unter Berücksichtigung der Anforderungen des Art. 33 Abs. 2 GG und ermöglicht dadurch unter anderem eine gute Personalentwicklung.<sup>118</sup> Folglich sind die Beurteilungen von Beamten für ihre Karrierechancen und Beförderungsentscheidungen maßgebend und stellen zudem eine notwendigen Voraussetzung für eine leistungsbezogene Entlohnung im Sinne des § 76 LBesGBW dar.<sup>119</sup> Aus organisatorischer Sicht liefert die Beurteilung zusätzlich Informationen zu gegebenenfalls benötigten Fortbildungsmaßnahmen, was wiederum einen positiven Einfluss auf die Personalentwicklung hat.<sup>120</sup>

Die Beurteilungen geben eine Auskunft über die dienstliche Leistung in einem Beurteilungszeitraum durch Äußerungen des Beurteilers. Dadurch erhält der Dienstherr ein ausführliches Bild über die Eignung, Befähigung und fachliche Leistung „seiner“ Beamten gemäß Art. 33 Abs. 2 GG. Sofern darüber hinausgehende Merkmale, sogenannte sachfremde Kriterien bewertet werden, gilt die Beurteilung als unzulässig. Der Beurteilungsbogen lässt sich gemäß § 4 Abs. 1 BeurtVO in eine Leistungs- und in eine Befähigungseinschätzung unterteilen. Die Leistungseinschätzung bezieht sich dabei auf die Arbeitsleistungen und das Arbeitsverhalten, während die Befähigungseinschätzung eine Prognose über das zukünftig zu erwartende Leistungspotential abgibt.<sup>121</sup> Zusätzlich enthalten alle Beurteilungen ein Gesamturteil, welches für die Beförderung von hoher Relevanz ist.<sup>122</sup>

Gemäß § 51 Abs. 1 LBG sind alle Beamten in Baden-Württemberg in regelmäßigen Zeitabständen zu beurteilen. Aufgrund des Leistungsvergleichs ist hierbei auf grob

---

<sup>117</sup> Vgl. Walther: Einfluss der dienstlichen Beurteilung, S. 29; Kuner: Personalauswahl im öffentlichen Dienst, S. 68.

<sup>118</sup> Vgl. Baidoo: Beurteilung und Kontrolle, S. 4; Stehle: Beamtenrecht BW, Rn. 350; Lorse: Die dienstliche Beurteilung, Rn. 36, Rn. 38; Werres: Beamtenverfassungsrecht, Rn. 140.

<sup>119</sup> Vgl. Matiaske/Holtmann: Leistungsvergütung, S. 5; Stehle: Beamtenrecht BW, Rn. 358.

<sup>120</sup> Lorse: Die dienstliche Beurteilung, Rn. 74.

<sup>121</sup> Vgl. Walther: Einfluss der dienstlichen Beurteilung, S. 30; Baidoo: Beurteilung und Kontrolle, S. 12; Lorse: Die dienstliche Beurteilung, Rn. 38; Stehle: Beamtenrecht BW, Rn. 349.

<sup>122</sup> Vgl. Kuner: Personalauswahl im öffentlichen Dienst, S. 152; Baidoo: Beurteilung und Kontrolle, S. 12; Lorse: Die dienstliche Beurteilung, Rn. 175; Stehle: Beamtenrecht BW, Rn. 352.

übereinstimmende Beurteilungszeiträume bei den Beurteilungen zu achten.<sup>123</sup> Alle weiteren Konkretisierungen der Beurteilungen bezüglich der Grundsätze und dem Verfahren, insbesondere die Zeitabstände werden durch Rechtsverordnungen bestimmt. Dabei sind gemäß § 7 BeurtVO die obersten Dienstbehörden befugt, die Einzelheiten der Beurteilungen durch Verwaltungsvorschriften zu bestimmen. Nach § 1 Abs. 1 S. 1 BeurtVO sind Beamte auf Probe grundsätzlich neun Monate nach der Ernennung, sowie drei Monate vor Ende der Probezeit zu beurteilen. In Hinblick auf die rechtliche Wirkung bei Beamten auf Probe, hat die Probezeitbeurteilung zu prüfen, ob der Beamte sich in der Probezeit bewährt hat und ins Beamtenverhältnis auf Lebenszeit übernommen werden kann, geregelt ist dies im § 6 BeurtVO.<sup>124</sup> Zusätzlich sind gemäß § 2 Abs. 1 BeurtVO alle Beamte des Landes Baden-Württemberg regelmäßig alle drei Jahre zu beurteilen, gesprochen wird dabei von einer Regelbeurteilung. Allerdings gibt es auch Ausnahmen, bei denen die Beamten von der Regelbeurteilung ausgeschlossen sind, diese sind in § 3 BeurtVO geregelt.

Dem Wortlaut der Verfassung zufolge, sind alle drei Kriterien des Art. 33 Abs. 2 GG gleich zu gewichten. Die Rechtsprechung und Praxis zeigen jedoch eine häufig stärkere Gewichtung der fachlichen Leistung. Ein Grund hierfür ist die Befähigung, die sich ausschließlich anhand der bisher geleisteten Arbeit bewerten lässt. Zudem überschneiden sich häufig die Merkmale Befähigung und Eignung, sodass sich diese Kriterien in der Praxis oft nicht eindeutig trennen lassen.<sup>125</sup>

Unabhängig von der gesetzlichen Verpflichtung zur Beurteilung, erzeugt die Beurteilung bei den Mitarbeitern eine bestimmte Wirkung in Bezug auf die Leistungsbereitschaft und Arbeitszufriedenheit. Differenziert wird hierbei zwischen Anerkennung und Kontrolle. Ist die Beurteilung ein Ausdruck von Anerkennung, so resultiert hieraus eine verstärkte Motivation und bietet einen Leistungsanreiz. Das Gefühl von Kontrolle entsteht, indem der zu Beurteilende

---

<sup>123</sup> Vgl. Stehle: Beamtenrecht BW, Rn. 360; Baidoo: Beurteilung und Kontrolle, S. 24; Kuner: Personalauswahl im öffentlichen Dienst, S. 75.

<sup>124</sup> Vgl. Stehle: Beamtenrecht BW, Rn. 366; Lorse: Die dienstliche Beurteilung, Rn. 73.

<sup>125</sup> Lorse: Die dienstliche Beurteilung, Rn. 38.

erfährt, wie der Vorgesetzte bestimmte Leistungen einschätzt und dadurch sein Verhalten ändert. Die Beurteilung steuert somit das „kritisierte“ Verhalten.<sup>126</sup>

Da eine Beurteilung ein diagnostisches Verfahren ist, sind neben den rechtlichen Anforderungen weitere Voraussetzungen zu erfüllen. Damit eine Beurteilung effektiv ist, muss sie die folgenden drei Kriterien erfüllen: Gültigkeit, Zuverlässigkeit und Objektivität (1), Mächtigkeit (2) und Effizienz (3). Durch diese drei Kriterien entsteht ein Spannungsdreieck. Das bedeutet, zwei Merkmale lassen sich immer nur zu Lasten des Dritten erfüllen. Die Gültigkeit, Zuverlässigkeit und Objektivität sind die wichtigsten Voraussetzungen für eine wahrheitsgemäße Beurteilung. Gültigkeit meint, dass tatsächlich das gemessen wird, was gemessen werden soll, in diesem Fall also die Leistung des Mitarbeiters. Zuverlässigkeit bezieht sich auf die Beurteilungskriterien und die gemessenen Leistungen in einem bestimmten Zeitraum. Objektivität bedeutet die Unabhängigkeit der Beurteilung von der beurteilenden Person. Zu beachten ist die Ungültigkeit von Verfahren, bei denen die Zuverlässigkeit oder Objektivität fehlt.<sup>127</sup> Des Weiteren muss die Beurteilung ausreichend viele relevante Leistungsaspekte abdecken, sodass der Beurteiler beziehungsweise der Vorgesetzte ein ausführliches und realitätstreues Bild vom Beurteilten erhält (Mächtigkeit). Und das letzte zu berücksichtigende Kriterium ist die Effizienz, die einen minimalen zeitlichen und finanziellen Aufwand verlangt.<sup>128</sup>

Da das Beurteilungsverfahren in der Praxis allerdings häufig nicht besonders transparent ist, können viele Beamte die Einschätzung und Wahrnehmung des Vorgesetzten nicht nachvollziehen. Das hat zur Folge, dass Betroffene die Auswahlentscheidung nur schwer akzeptieren können.<sup>129</sup>

#### **4.2.1 Beurteilungsbogen der DRV**

Da die vorliegende Bachelorarbeit einen Fokus auf die Auswirkungen der persönlichen Anrede auf den Umgang mit Kritik und die entsprechenden

---

<sup>126</sup> Matiaske/Holtmann: Leistungsvergütung, S. 42.

<sup>127</sup> Matiaske/Holtmann: Leistungsvergütung, S. 45.

<sup>128</sup> Vgl. BVerwG, Urteil vom 27.11.2014 – 2 A 10/13, Rn. 21; Lorse: Die dienstliche Beurteilung, Rn. 105c; Matiaske/Holtmann: Leistungsvergütung, S. 46.

<sup>129</sup> Baidoo: Beurteilung und Kontrolle, S. 190.

Auswirkungen bei den Beamten legt, ist es notwendig einen konkreten Praxisbezug herzustellen. Hierfür eignet sich die DRV BW. Bevor jedoch auf die Auswirkungen eingegangen und diese analysiert werden können, ist es notwendig den Beurteilungsbogen der DRV genauer zu betrachten.

Bei der DRV BW stehen fünf Beurteilungsformulare zur Verfügung. Dabei handelt es sich bei drei davon um Standardbögen und bei zwei um Sonderformulare. Ab der Stufe A11 können die Sonderformulare verwendet werden. Welches Beurteilungsf formular allerdings für die jeweilige Stelle gilt, legt die Abteilungsleitung fest.<sup>130</sup>

Die Beurteilungskriterien sind in Leistungsbeurteilung und Kompetenzbeurteilung unterteilt. Dabei bewertet die Leistungsbeurteilung die Leistung und die Kompetenzbeurteilung die Fähigkeiten.<sup>131</sup> Die Leistungsbeurteilung wird mit 2/3 und die Kompetenzbeurteilung mit 1/3 gewichtet.<sup>132</sup> Der Beurteilung liegt entsprechend § 4 Abs. 2 BeurVO ein 15-Punkte-System zugrunde. Eine Bewertung zwischen eins und drei Punkten erfolgt, wenn das Ergebnis nicht den Anforderungen entspricht. Vier bis sechs Punkte werden vergeben, wenn die Leistung mit ein paar Einschränkungen den Anforderungen entspricht und sieben bis neun Punkte, wenn die Anforderungen erfüllt werden. Zehn bis 12 Punkte können beim Übertreffen von Anforderungen verliehen werden und 13 bis 15 Punkte können bei herausragender Leistung zugrunde gelegt werden.<sup>133</sup> Die Punkteskala bei der Ausbildungs- und Fortbildungsbeurteilung, sowie der restliche Aufbau weichen von der eben genannten Skalierung etwas ab, verfolgen jedoch prinzipiell dasselbe Schema.<sup>134</sup>

#### **4.2.2 Kritikfähigkeit: ein Punkt im Beurteilungsbogen**

Da diese Arbeit den Fokus auf den Umgang mit Kritik legt, wird ausschließlich der Punkt der Kritikfähigkeit des Beurteilungsbogens näher beleuchtet.

---

<sup>130</sup> Vgl. DRV: Dienstvereinbarung zur Beurteilung, S. 8 (Anlage 8); DRV: Mitarbeiterinformation zur Dienstvereinbarung – Beurteilung, S.3 (Anlage 9).

<sup>131</sup> Vgl. DRV: Dienstvereinbarung zur Beurteilung, S. 2 (Anlage 8); DRV: Mitarbeiterinformation zur Dienstvereinbarung – Beurteilung, S. 9 (Anlage 9).

<sup>132</sup> Vgl. DRV: Dienstvereinbarung zur Beurteilung, S. 3 (Anlage 8); DRV: Mitarbeiterinformation zur Dienstvereinbarung – Beurteilung, S. 10 (Anlage 9).

<sup>133</sup> Vgl. DRV: Dienstvereinbarung zur Beurteilung, S. 8 (Anlage 8); DRV: Mitarbeiterinformation zur Dienstvereinbarung – Beurteilung, S. 9 (Anlage 9).

<sup>134</sup> DRV: Ausbildungs- und Fortbildungsbeurteilungsbogen, S. 2 – S. 11 (Anlage 7).

Die Frage, wie mit Kritik umgegangen wird, fällt bei der Ausbildungs- und Fortbildungsbeurteilung unter die Sozialkompetenz und wird als fünfte Frage unter der Beurteilungskategorie „Fähigkeit zur Zusammenarbeit und Teamarbeit“ (9) aufgegriffen.<sup>135</sup> Hier besteht die Wahl zwischen fünf Antwortmöglichkeiten. Gewählt werden kann zwischen null und vier Punkten, wenn der Beamte verunsichert auf angemessene Kritik reagiert. Sofern der Beurteilte kritische Anmerkungen lediglich annehmen kann, ist eine Bewertung zwischen fünf und sieben Punkten möglich. Befindet sich der Beamte im Mittelfeld und kann in der Regel angemessen mit Kritik umgehen, so ist eine Beurteilung zwischen acht und zehn Punkten zulässig. Sollte der Beamte offen und oft konstruktiv auf Kritik reagieren, ist eine Bewertung zwischen elf und 13 Punkten möglich. Eine Bewertung zwischen 14 und 15 Punkten kommt in Betracht, wenn der Beurteilte sehr offen auf begründete Kritik reagiert und diese konstruktiv verarbeiten kann.<sup>136</sup>

Bei den Standardbeurteilungsbögen fließt der Punkt „Kritik“ gemäß dem Kompetenzkatalog in andere Kriterien mit ein. Alle Standardbeurteilungen weisen den Punkt Kommunikationsfähigkeit auf. Dem Kompetenzkatalog zufolge ist hier auch zu bewerten, wie offen der Beamte für Lob und konstruktive Kritik ist.<sup>137</sup> Ab A11 bis A13 g. D. fließt in folgende zusätzliche Punkte das Thema Kritik mit ein: die Konfliktlösungsfähigkeit, bei welcher die Äußerung von sachlicher Kritik zu bewerten ist und die Organisierungsfähigkeit, welches die Fähigkeit zur Selbstkritik umfasst.<sup>138</sup> Bei Beurteilungen von A13 h. D. kommt der Punkt Loyalität hinzu, bei welchem ebenfalls zu bewerten ist, ob der Beamte nach dem Ausüben von negativer Kritik weiterhin loyal bleibt.<sup>139</sup>

### **4.3 Beförderung § 20 LBG**

Die wesentliche Grundlage für Beförderungsentscheidungen resultiert aus dem Leistungsprinzip und dem Prinzip der Bestenauslese gemäß Art. 33 Abs. 2 GG,

---

<sup>135</sup> DRV: Ausbildungs- und Fortbildungsbeurteilungsbogen, S. 10 (Anlage 7).

<sup>136</sup> DRV: Ausbildungs- und Fortbildungsbeurteilungsbogen, S. 10 (Anlage 7).

<sup>137</sup> DRV: Kompetenzkatalog Stand 08.2022, S. 8 (Anlage 11).

<sup>138</sup> Vgl. DRV: Kompetenzkatalog Stand 08.2022, S. 17, S. 20 (Anlage 11); DRV: Standardbeurteilungsbogen A11 bis A13 g. D., S. 2 (Anlage 5).

<sup>139</sup> Vgl. DRV: Kompetenzkatalog Stand 08.2022, S. 22 (Anlage 11); DRV: Standardbeurteilungsbogen A13 h. D., S. 2 (Anlage 6).

welches nach Art. 33 Abs. 4 GG dem öffentlichen Interesse und dementsprechend der bestmöglichen Erfüllung hoheitlicher Aufgaben dient.<sup>140</sup> Die Beförderung stellt eine der bedeutsamsten Maßnahmen für die berufliche Weiterentwicklung des Beamten dar. In der Regel ist die Beförderung mit einem verantwortungsvolleren Amt und einer höheren Besoldung verbunden und ist damit ein wirksames Mittel für Anerkennung und Förderung von Leistungen. Ob eine Beförderungsstelle allerdings besetzt wird, liegt in der Organisationsgewalt des Dienstherrn und somit in seinem Ermessen. Dieser Ermessensspielraum dient dem Interesse einer leistungsfähigen und funktionierenden öffentlichen Verwaltung.<sup>141</sup> Die Legaldefinition der Beförderung findet sich in § 20 Abs. 1 LBG. Demnach ist die Beförderung eine Ernennung im Sinne des § 8 Abs. 1 Nr. 3 BeamtStG, durch die einem Beamten ein anderes Amt mit höherem Grundgehalt verliehen wird.

#### **4.3.1 Selektionsinstrument: dienstliche Beurteilung**

Um eine Auswahlentscheidung zu treffen, die dem Leistungsprinzip entspricht, sind die dienstlichen Beurteilungen, auf welche im vorherigen Kapitel genauer eingegangen wurde, heranzuziehen. Sie bilden die maßgebliche Entscheidungsgrundlage für die Bewertung der Kriterien Eignung, Befähigung und fachliche Leistung.<sup>142</sup> Dabei ist für den Vergleich der Bewerber stets die letzte aktuelle und vergleichbare Beurteilung heranzuziehen.<sup>143</sup>

Der Rechtsprechung des Bundesverwaltungsgerichts zufolge sind für die Entscheidung die Gesamturteile der Beurteilungen ausschlaggebend.<sup>144</sup> Differenziert wird dann anschließend zwischen wesentlich gleichen Urteilen und ungleichen Urteilen. Von einem wesentlich gleichen Urteil ist die Rede, wenn die Bewerber sich zum Stichtag im selben Statusamt befinden und dasselbe Gesamturteil in der Beurteilung stehen haben. Sollten sich die Bewerber nicht im gleichen Statusamt

---

<sup>140</sup> Vgl. Walther: Einfluss der dienstlichen Beurteilung, S. 30 f; Werres: Beamtenverfassungsrecht, Rn. 119; Schnellenbach/Bodanowitz: Beamtenrecht, S. 64.

<sup>141</sup> Vgl. Stehle: Beamtenrecht BW, Rn. 402; Dürig/Herzog/Scholz: GG, Art. 33, Rn. 27 f; Schnellenbach/Bodanowitz: Beamtenrecht, S. 60.

<sup>142</sup> Vgl. Stehle: Beamtenrecht BW, S. 204; Baidoo: Beurteilung und Kontrolle, S. 31; Lorse: Die dienstliche Beurteilung, Rn. 215; Werres: Beamtenverfassungsrecht, Rn. 140.

<sup>143</sup> Vgl. Walther: Einfluss der dienstlichen Beurteilung, S. 101; Lenders: Beurteilung im öffentlichen Dienst, S. 78 f; Stehle: Beamtenrecht BW, Rn. 352.

<sup>144</sup> OVG Bremen Urteil vom 23.01.2013 – 2 A 308/11, BeckRS 2013, 47083, Rn. 6.

befinden, gilt der Bewerber im höheren Statusamt als besser geeignet, vorausgesetzt das Beurteilungsergebnis ist immer noch identisch.<sup>145</sup> Sollte die Konstellation auftreten, dass die Beurteilungen mehrerer Bewerber im Wesentlichen gleich sind, ist auf weitere leistungsbezogene Verfahrensschritte zurückzugreifen, wie beispielsweise frühere Beurteilungen.<sup>146</sup> Das Bundesverwaltungsgericht vertritt die Ansicht, dass auf bis zu zwei vorherige planmäßige Beurteilungen zurückgegriffen werden darf.<sup>147</sup>

Des Weiteren ist der Rechtsprechung zu entnehmen, dass die maßgebende Beurteilung hinreichend aktuell sein muss. Aussagen darüber, was konkret unter „hinreichend aktuell“ zu verstehen ist, werden allerdings nicht getätigt.<sup>148</sup> Der Zeitraum, der als „hinreichend aktuell“ definiert wird, hängt von der Systematik der Regelbeurteilung der jeweiligen Verwaltung ab. Die neue Beurteilung, soweit es sich um keine Anlassbeurteilung handelt, löst die vorherige ab und gilt damit als aktuell. Das ist jedoch nicht der Fall, wenn Gründe vorliegen, die die Gültigkeit der Beurteilung vorzeitig beenden, beispielsweise, wenn dadurch kein sachgerechter Leistungsvergleich mehr möglich ist.<sup>149</sup>

### **4.3.2 Weitere Selektionsinstrumente**

Die dienstlichen Beurteilungen stellen jedoch nur ein Auswahlmittel dar. Daneben bilden die Erstellung von Anforderungsprofilen ein weiteres Mittel, welches der Verwaltung dabei helfen soll, die am besten geeigneten Bewerber herauszufiltern und zu identifizieren.<sup>150</sup>

Das Anforderungsprofil wird mithilfe von Anforderungsanalysen erstellt. Hierbei wird zwischen der intuitiven, der arbeitsanalytischen und der personenanalytischen Methode, sowie der Methode der erfolgskritischen Ergebnisse unterschieden. Die intuitive Methode legt die Anforderungen durch Spezialisten (beispielsweise den

---

<sup>145</sup> Vgl. Walther: Einfluss der dienstlichen Beurteilung, S. 101; Baidoo: Beurteilung und Kontrolle, S. 40; Stehle: Beamtenrecht BW, Rn. 352.

<sup>146</sup> Vgl. Stehle: Beamtenrecht BW, Rn. 353 f; Werres: Beamtenverfassungsrecht, Rn. 143; Walther: Einfluss der dienstlichen Beurteilung, S. 113 f; Baidoo: Beurteilung und Kontrolle, S. 43.

<sup>147</sup> BVerwG Beschluss vom 25.9.2012 – 1 WB 44.11, BeckRS 2014, 57533, Rn. 31.

<sup>148</sup> OVG Bremen Urteil vom 23.01.2013 – 2 A 308/11, BeckRS 2013, 47083, Rn. 15.

<sup>149</sup> Walther: Einfluss der dienstlichen Beurteilung, S. 107.

<sup>150</sup> Vgl. Baidoo: Beurteilung und Kontrolle, S. 30; Stehle: Beamtenrecht BW, Rn. 351; Lenders: Beurteilung im öffentlichen Dienst, S. 72.

Vorgesetzten) fest. Bei der arbeitsanalytischen Methode liegen die Betrachtung und Erläuterung der Dienststelle im Vordergrund. Anders ist es bei der personenanalytischen Methode. Hier steht der Beamte, welcher die Stelle besetzen soll, mit all seinen Qualifikationen und bisher erbrachten Arbeitsleistungen im Vordergrund. Bei der Methode der erfolgskritischen Ergebnisse werden Mitarbeiterbefragungen bezüglich konkret geforderter Verhaltensweisen am Dienstposten und erfolgskritischen Umständen durchgeführt. Anhand der dadurch gesammelten Erkenntnisse wird anschließend das Anforderungsprofil erstellt.<sup>151</sup>

Die Bestimmung des Anforderungsprofils hat dabei nach den Kriterien Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung zu erfolgen. Die Einhaltung dieser Richtlinien unterliegt der gerichtlichen Kontrolle, da das Anforderungsprofil einen wesentlichen Teil der Auswahlentscheidung bereits im Voraus bestimmt. Sollten im Anforderungsprofil Fehler auftauchen, so führt dies grundsätzlich zu einem fehlerhaften Auswahlverfahren. Ein fehlerhaftes Auswahlverfahren verstößt gegen das bereits genannte subjektive Recht des Bewerbers auf eine ermessensfehlerfreie Entscheidung. Aus einem inkorrektem Auswahlverfahren resultiert jedoch kein Anspruch auf eine Einstellung oder Beförderung, sowie einen Aufstieg.<sup>152</sup>

Bezüglich den Auswahlgesprächen und dem Assessment Center, welche oftmals neben der Erstellung von Anforderungsprofilen durchgeführt werden, herrschen gespaltene Meinungen. Auf der einen Seite wird die Ansicht vertreten, dass strukturierte Auswahlgespräche oder Assessment Center erst zur Anwendung kommen, wenn durch die dienstlichen Beurteilungen kein „bestgeeigneter“ Bewerber ausfindig gemacht werden konnte. Es handelt sich um sogenannte weitere leistungsbezogene beziehungsweise leistungsnahe Hilfskriterien.<sup>153</sup> Auf der anderen Seite wird behauptet, die Auswahlgespräche und das Assessment Center entsprechen den Vorgaben des Art. 33 Abs. 2 GG und stellen damit keinen weiteren Verfahrensschritt dar. Es ist lediglich ein zusätzliches Erkenntnismittel, welches zur Anwendung kommt, wenn die Beurteilungen im Wesentlichen gleich sind.

---

<sup>151</sup> Walther: Einfluss der dienstlichen Beurteilung, S. 93 f.

<sup>152</sup> Vgl. BVerfG, Beschluss vom 08. 10. 2007 - 2 BvR 1846/07, 1853/07, 2 BvQ 32, 33/07, Rn. 12, Rn. 18; Stehle: Beamtenrecht BW, Rn. 235; Werres: Beamtenverfassungsrecht, Rn. 149.

<sup>153</sup> Vgl. Walther: Einfluss der dienstlichen Beurteilung, S. 102; Lorse: Die dienstliche Beurteilung, Rn. 215 f; Stehle: Beamtenrecht BW, Rn. 219.

Dieser Ansicht zufolge stellen erst das Lebensalter, das Geschlecht oder Schwerbehinderungen solche Hilfskriterien dar.<sup>154</sup> Festzuhalten ist jedoch, dass insbesondere bei der Bewerbung um ein Beförderungsamts innerhalb derselben Laufbahn die Entscheidung auf Grundlage der dienstlichen Beurteilung zu treffen ist.<sup>155</sup>

### 4.3.3 Beförderungsverbote

Neben der Vorgabe, die Beförderungsamts auf Grundlage des Leistungsprinzips zu besetzen, sind zusätzlich sogenannte Beförderungsverbote, welche im § 20 Abs. 2 (Verbot der Sprungbeförderung) und Abs. 3 LBG normiert sind, zu beachten. Der Grund für die Beförderungsverbote ist auf die Praxis zurückzuführen und soll eine gleichmäßige Beförderung bei verschiedenen Dienstherren sichern, sowie eine Bevorzugung vermeiden. Bei den Beförderungsverboten handelt es sich um gesetzlich vorgeschriebene Wartezeiten. Es ist eine Wartezeit von einem Jahr nach der letzten Beförderung oder der Einstellung gemäß § 20 Abs. 3 Nr. 2 und Nr. 3 LBG zu berücksichtigen. Ebenfalls ist gemäß § 20 Abs. 3 Nr. 1 LBG eine Beförderung während der Probezeit unzulässig. Dies soll, gemäß dem Gesetzgeber, dem Dienstherrn die benötigte Zeit sichern, um den Beamten entsprechend seiner Leistung auf dem Dienstposten für gegebenenfalls weitere anstehende Beförderungen zu beurteilen.<sup>156</sup> Neben den Verboten sind auch einige Ausnahmen im § 20 Abs. 2 S. 2 bis Abs. 4 LBG aufgeführt, welche jedoch an hohe Voraussetzungen gekoppelt sind.

Zusätzlich zu den gesetzlichen Beförderungsverboten sind, genauso wie bei der Einstellung, die haushaltsrechtlichen Voraussetzungen zu beachten. Eine Beförderung ist nur dann möglich und zulässig, wenn eine entsprechende Stelle im Stellenplan vorhanden ist, die dem Wert des Beförderungsamts entspricht.<sup>157</sup> Darüber hinaus sind im Beförderungsverfahren noch die jeweiligen Beteiligungsrechte zu beachten. Die Beförderung unterliegt gemäß § 75 Abs. 1 Nr. 4 LPVG der Mitbestimmung des Personalrats.

---

<sup>154</sup> Vgl. Schnellenbach: Konkurrenzen im öffentlichen Dienst, S. 209; Walther: Einfluss der dienstlichen Beurteilung, S. 114.

<sup>155</sup> Vgl. Baidoo: Beurteilung und Kontrolle, S. 31 f; Stehle: Beamtenrecht BW, Rn. 406; Lenders: Beurteilung im öffentlichen Dienst, S. 78.

<sup>156</sup> Stehle: Beamtenrecht BW, Rn. 413 - 415.

<sup>157</sup> Stehle: Beamtenrecht BW, Rn. 421.

## 4.4 Auswahl- und Beurteilungsverfahren der DRV

Nach dem das Leistungsprinzip, die Beurteilung und die Beförderung in der Theorie genauer thematisiert wurden, ist nun speziell auf das Auswahl- und Beurteilungsverfahren der DRV BW einzugehen, um einen praxisnahen Bezug herzustellen.

Das Auswahlverfahren in der DRV beginnt mit der Stellenausschreibung, welche für zehn Tage im Intranet veröffentlicht wird und die konkreten Anforderungen beinhaltet. Die Bewerbung wird anschließend auf dem Dienstweg über die Personalabteilung eingereicht.<sup>158</sup>

Für die Auswahlentscheidung ist die Beurteilung maßgebend, da sie die Leistungen und Kompetenzen der Mitarbeiter dokumentiert.<sup>159</sup> Die Regelbeurteilung der Beamten der DRV BW erfolgt bis zum 55. Lebensjahr alle drei Jahre, sofern innerhalb dieses Zeitraums mindestens sechs Monate eine Beschäftigung vorlag. Personen, die älter sind, können freiwillig weiterhin an der Regelbeurteilung teilnehmen. Der Stichtag für die Beurteilungen für Beamte des mittleren Dienstes und g. D. ist der 31.01. und für Beamte des h. D. der 30.09. Nicht von der Regelbeurteilung erfasst sind Beamten, die im Beamtenverhältnis auf Probe stehen.<sup>160</sup> Neben der Regelbeurteilung gibt es noch die Anlassbeurteilung. Diese erfolgt beispielsweise, wenn die Regelbeurteilung aufgrund ihrer Aktualität nicht mehr mit den Beurteilungen anderer Bewerber vergleichbar ist.<sup>161</sup> Sofern der Beamte mit seiner dienstlichen Beurteilung nicht einverstanden ist, kann er innerhalb von zehn Tagen seine Einwände schriftlich einbringen und die Beurteilung mit dem (Vor-) Beurteilungsteam besprechen. Diese Einwände gehen dann ebenfalls, wie die Beurteilung selbst, in die Personalakte ein.<sup>162</sup> Sollten sich Beamte aus unterschiedlichen Statusämtern bewerben, ist zunächst eine Vergleichbarkeit der Beurteilungen herzustellen. Das Beurteilungsergebnis des Bewerbers aus dem

---

<sup>158</sup> Vgl. DRV: Dienstvereinbarung zur Beurteilung, S. 12 (Anlage 8); DRV: Mitarbeiterinformation zur Dienstvereinbarung – Auswahlrichtlinien, S.3 (Anlage 10).

<sup>159</sup> DRV: Dienstvereinbarung zur Beurteilung, S. 14 (Anlage 8).

<sup>160</sup> Vgl. DRV: Dienstvereinbarung zur Beurteilung, S. 5 (Anlage 8); DRV: Mitarbeiterinformation zur Dienstvereinbarung – Beurteilung, S. 7 (Anlage 9).

<sup>161</sup> Vgl. DRV: Dienstvereinbarung zur Beurteilung, S. 6 (Anlage 8); DRV: Mitarbeiterinformation zur Dienstvereinbarung – Beurteilung, S. 7 (Anlage 9).

<sup>162</sup> Vgl. DRV: Dienstvereinbarung zur Beurteilung, S. 5 (Anlage 8); DRV: Mitarbeiterinformation zur Dienstvereinbarung – Beurteilung, S. 19 (Anlage 9).

höchsten Amt bildet den Vergleichswert. Die Beurteilungs-ergebnisse der anderen Bewerber werden anschließend um einen Punkt je Amtsdifferenz gesenkt.<sup>163</sup>

Im Auswahlverfahren wird die Beurteilung mit dem Faktor 0,6 gewichtet und die Eignung für die Stelle mit 0,4. Die Eignung ergibt sich aus der Übereinstimmung der persönlichen Fähigkeiten mit den Anforderungen der Stelle. Ermittelt wird dies in einem strukturiertem Auswahlgespräch und gegebenenfalls einem Assessment Center. Sofern sich eine Person unterhalb des Endamts des g. D. bewirbt, kann die Feststellung der Eignung lediglich auf Grundlage der Beurteilung vorgenommen werden.<sup>164</sup> Die Eignungsfeststellung erfolgt durch die ausschreibende Abteilung. Die Entscheidung über die Stellenbesetzung trifft dann die zuständige Personalabteilung, die Geschäftsführung oder der Vorstand auf Empfehlung der Abteilung. Zudem sind die Teilnahmerechte der Personalvertretung und der Gleichstellungsbeauftragten zu beachten.<sup>165</sup>

Die Auswahl selbst erfolgt mittels der Bildung einer Rangliste zu den Bewerbungsergebnissen, welche sich aus der Beurteilung und der Eignung erschließen.<sup>166</sup> Nachdem die Entscheidung getroffen wurde, informiert die Personalabteilung alle Bewerber schriftlich über das Ergebnis des Auswahlverfahrens und übermittelt die eigenen Einzelergebnisse sowie die Endnote der Bewerbungsauswahl.<sup>167</sup>

---

<sup>163</sup> Vgl. DRV: Dienstvereinbarung zur Beurteilung, S. 13 (Anlage 8); DRV: Mitarbeiterinformation zur Dienstvereinbarung – Auswahlrichtlinien, S. 10 (Anlage 10).

<sup>164</sup> DRV: Dienstvereinbarung zur Beurteilung, S. 14 (Anlage 8).

<sup>165</sup> Vgl. DRV: Mitarbeiterinformation zur Dienstvereinbarung - Auswahlrichtlinien, S. 11 (Anlage 10); DRV: Dienstvereinbarung zur Beurteilung, S. 15 (Anlage 8).

<sup>166</sup> Vgl. DRV: Dienstvereinbarung zur Beurteilung, S. 15 (Anlage 8); DRV: Mitarbeiterinformation zur Dienstvereinbarung – Auswahlrichtlinien, S. 6 (Anlage 10).

<sup>167</sup> Vgl. DRV: Dienstvereinbarung zur Beurteilung, S. 16 (Anlage 8); DRV: Mitarbeiterinformation zur Dienstvereinbarung – Auswahlrichtlinien, S. 11 (Anlage 10).

## 5 Auswirkung der persönlichen Anrede

Um die Auswirkungen der persönlichen Anrede praxisnah zu untersuchen, wurde eine Mitarbeiterbefragung bei der DRV BW durchgeführt. Bevor jedoch auf die Auswertung eingegangen werden kann, ist die Forschungsmethode näher zu erläutern.

### 5.1 Umfrage als empirische Forschungsmethode

Die empirische Forschung erhebt Daten, aus denen mithilfe von systematischen Auswertungen verschiedene Feststellungen und Erkenntnisse abgeleitet werden können. Im Mittelpunkt steht dabei die Anwendung spezifischer Methoden, die die gesammelten Daten systematisieren. Die Methoden lassen sich dabei nach der Art der Messung, der Datenerhebung und dem Untersuchungsdesign differenzieren.<sup>168</sup> Mit Blick auf das wissenschaftliche Arbeiten bewährte sich die Befragung als ein Instrument der empirischen Forschung, zum Belegen von Zusammenhängen zwischen mehreren Variablen. Es ist ein systematisches Vorgehen mit einer wissenschaftlichen Zielvorstellung, bei dem die Zielpersonen zur Abgabe von Informationen veranlasst werden.<sup>169</sup>

Bei der Befragung wird zwischen der schriftlichen und mündlichen (und teilweise telefonischen) Befragung unterschieden. Die Onlinebefragung ist Teil der schriftlichen Befragung.<sup>170</sup> Ein Onlinefragebogen ist dabei eine besondere Form der Befragung, die im Inter- oder Intranet bearbeitet wird.<sup>171</sup> Der für diese Arbeit erstellte Fragebogen ist ebenfalls ein Onlinefragebogen und wurde im Intranet der DRV BW veröffentlicht. Die Beantwortung von Onlinefragebögen erfolgt anhand von festgelegten Antwortmöglichkeiten, welche überwiegend in quantitativer Form vorliegen. Vorteil der quantitativen Befragung ist, dass effizientes Feedback von einer großen Anzahl an Probanden eingeholt und analysiert werden kann. Geeignet ist es für Thematiken und Untersuchungen, die auf einer breiten statistischen Grundlage aufgebaut werden sollen.<sup>172</sup> Da die zu untersuchende These der

---

<sup>168</sup> Vgl. Föhl/Friedrich: Quick Guide Onlinefragebogen, 2; Berninger/Binckli/Botzen u.a.: Grundlagen sozialwissenschaftlichen Arbeitens, S. 18 f.

<sup>169</sup> Vgl. Lehmann: Die effektive Befragung, S. 17; Schumann: Repräsentative Umfrage, S. 2.

<sup>170</sup> Lehmann: Die effektive Befragung, S. 24.

<sup>171</sup> Föhl/Friedrich: Quick Guide Onlinefragebogen, S. 8.

<sup>172</sup> Föhl/Friedrich: Quick Guide Onlinefragebogen, S. 4.

Auswirkungen der persönlichen Anrede sich ebenfalls auf eine breite Anzahl an Probanden stützt, fiel die Wahl bezüglich der zu verwendenden Forschungsmethode auf eine quantitative statt auf eine qualitative Befragung entschieden. Es ist bei Onlinebefragungen darauf zu achten, diese motivierend zu gestalten und vom Umfang geringer ausfallen zu lassen, als Studien mit anderen Erhebungsmethoden, da diese Form der Befragung die Teilnehmer zu jeder Zeit in ihrem Alltag erreichen kann.<sup>173</sup>

Bei einem Fragebogen wird zwischen offenen, halboffenen und geschlossenen Fragen unterschieden. Der für diese Forschung erstellte Fragebogen beinhaltet hauptsächlich geschlossene Fragen mit einer Einfachwahl. Die geschlossenen Fragen sind durch das Vorweisen fester Antwortoptionen gekennzeichnet, unter denen die Befragten per Feldauswahl ihre Antwort treffen können.<sup>174</sup> Wie bereits erwähnt dient die Befragung der Untersuchung von Zusammenhängen zwischen zwei Variablen. Bei der Auswertung erfolgt die Messung anhand von verschiedenen Skalen. Unterschieden wird hier zwischen drei Skalenniveaus, den nominal-, ordinal- und intervallskalierten Variablen.<sup>175</sup> Da im Rahmen der Umfrage hauptsächlich geschlossene Fragen verwendet wurden, dessen Antworten sich nicht hierarchisch ordnen lassen, befinden sich die Variablen auf einem nominalen Skalenniveau. Bei nominalen Variablen können lediglich Aussagen über die Häufigkeit und die Prozente der einzelnen Kriterien getroffen werden.<sup>176</sup>

Im Hinblick auf den Aufbau des Fragebogens, erfolgt eine Gliederung in Startseite, Beginn, Hauptteil und Ausklang. Die Startseite bildet die Einführung, der Beginn ist durch einfache Fragen wie Alter und Art des Beschäftigungsverhältnisses geprägt und der Hauptteil ist durch die konkreten Forschungsfragen definiert. Der Ausklang beinhaltet vor allem die Danksagung und Verabschiedung.<sup>177</sup> Der genaue Aufbau des Fragebogens befindet sich in der Anlage „Auswertung der Onlinebefragung“.<sup>178</sup>

---

<sup>173</sup> Föhl/Friedrich: Quick Guide Onlinefragebogen, S. 9.

<sup>174</sup> Vgl. Schumann: Repräsentative Umfrage, S. 59 f; Föhl/Friedrich: Quick Guide Onlinefragebogen, S. 32; Lehmann: Die effektive Befragung, S. 48 f.

<sup>175</sup> Vgl. Lehmann: Die effektive Befragung, S. 90; Schumann: Repräsentative Umfrage, S. 21.

<sup>176</sup> Vgl. Scholl: Die Befragung, S. 164 f; Föhl/Friedrich: Quick Guide Onlinefragebogen, S. 36.

<sup>177</sup> Föhl/Friedrich: Quick Guide Onlinefragebogen, S. 84.

<sup>178</sup> Auswertung der Onlinebefragung (Anlage 1).

## 5.2 Auswertung der Umfrage

Ziel der Umfrage ist es zu untersuchen, ob die persönliche Anrede Auswirkungen auf den Umgang mit Kritik hat. Des Weiteren werden die Auswirkungen der persönlichen Anrede auf das Leistungsprinzip beziehungsweise die Beförderung und das Beurteilungsergebnis betrachtet. Der Umfang der Forschungsmethodik bezieht sich zunächst einmal auf die Gesamtheit der Mitarbeiter der DRV BW, um eine höhere Fallzahl zu erzielen und die Daten dadurch verlässlicher zu machen. Anschließend erfolgt eine Differenzierung zwischen den Angestellten und den Beamten, sodass ausschließlich die Antworten der Mitarbeiter, die in einem Beamtenverhältnis stehen bei der Untersuchung der Auswirkungen auf das Leistungsprinzip und die Beurteilung herangezogen werden.

Die Datenerhebung erfolgte mithilfe der Online-Evaluationssoftware „EvaSys“ der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg. Die Datenerfassung erfolgte vom 14.01.2023 bis zum 03.02.2023 und umfasste somit drei Wochen. Innerhalb dieses Zeitraums konnte ein Rücklauf in Höhe von 700 Teilnehmern erzielt werden. An der Umfrage haben circa 47,29 % Angestellte und 52,71 % Beamte teilgenommen.

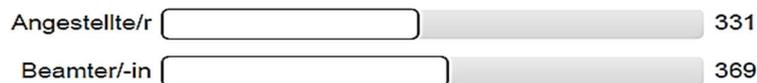


Abbildung 3: Anzahl der Rückläufe von Angestellten und Beamten<sup>179</sup>

Mit Blick auf die Altersverteilung lässt sich feststellen, dass die Altersgruppe zwischen 44 und 58 Jahren mit 272 Rückläufen die höchste Anzahl an Rückläufen erzielt hat und damit dominiert. Anschließend folgen die zwei jüngeren Altersgruppen, die unter 28-Jährigen mit 178 Rückläufen und die 29 bis 43-Jährigen mit 174 Rückläufen. Das Schlusslicht bildet die Altersgruppe der über 58-Jährigen.<sup>180</sup>

<sup>179</sup> Auswertung der Onlinebefragung, S. 1, Frage 2.2) (Anlage 1).

<sup>180</sup> Auswertung der Onlinebefragung, S. 1, Frage 2.1) (Anlage 1).

In Bezug auf die persönliche Anrede ist festzuhalten, dass 48 % der Teilnehmer ihren Vorgesetzten (derjenige, der ihre Beurteilung erstellt) siezen und die restlichen 52 % diesen duzen.<sup>181</sup> Es lässt sich mit 93,41 % eine deutliche Tendenz erkennen, dass die Mitarbeiter, die ihren Vorgesetzten bereits duzen, auch gerne beim *Du* bleiben würden.<sup>182</sup> Nicht ganz so deutlich ist es bei den Mitarbeitern, die ihren Vorgesetzten siezen. Hier würden 23,21 % ihren Vorgesetzten lieber duzen.<sup>183</sup> Des Weiteren ist festzuhalten, dass für die Mehrzahl der Teilnehmer (57,57 %) keine Präferenz bezüglich einer Anredeform vorhanden ist. Nichtsdestotrotz tendieren rund 30,71 % zum Duzen und nur 11,71 % präferieren das Siezen.<sup>184</sup>

Im vierten Teil der Onlineumfrage, welche sich mit dem Umgang mit Kritik befasst, sticht besonders heraus, dass 24 % der Teilnehmer Kritik (oft) als persönlichen Angriff empfinden.<sup>185</sup> Dabei sollte Kritik vor allem im Arbeitsumfeld nie persönlich aufgenommen werden oder einen negativen Einfluss haben. Kritik sollte als ein Zeichen der Wertschätzung und Anerkennung des Mitarbeiters angesehen werden, hierbei sollte sie sich nicht gegen die jeweilige Person richten, sondern sich auf konkrete Sachverhalte und Handlungen beziehen.<sup>186</sup> Bei dem Versuch, das Thema „Umgang mit Kritik“ mit der persönlichen Anrede in Verbindung zu bringen, sind nur 28,71 % der Auffassung, das Siezen oder Duzen habe hierauf eine Auswirkung. Folglich sind es auch nur 15,29 %, darunter bei den Beamten circa 14 %, die der Meinung sind, das Siezen und Duzen habe Auswirkungen auf die Beurteilung.<sup>187</sup>

Auffällig ist zudem die Beantwortung der Frage, ob die Beamten das Gefühl haben, ausschließlich nach dem Leistungsprinzip beurteilt zu werden. Hier antworteten 54,74 % der befragten Beamten mit „Nein“.<sup>188</sup> Es stellt sich daher die Frage, ob die persönliche Anrede im Gegensatz zur Einschätzung der Befragten doch Aus-

---

<sup>181</sup> Auswertung der Onlinebefragung, S. 1, Frage 3.1) (Anlage 1).

<sup>182</sup> Auswertung der Onlinebefragung, S. 1, Frage 3.2) (Anlage 1).

<sup>183</sup> Auswertung der Onlinebefragung, S. 1, Frage 3.3) (Anlage 1).

<sup>184</sup> Auswertung der Onlinebefragung, S. 2, Frage 3.6) (Anlage 1).

<sup>185</sup> Auswertung der Onlinebefragung, S. 2, Frage 4.2) (Anlage 1).

<sup>186</sup> Vgl. Scharlau/Rossicé: Gesprächstechniken, S. 189; Laufer: Motivierend delegieren, kontrollieren, kritisieren, S. 109; Kratz: konstruktives Kritisieren, S. 21.

<sup>187</sup> Vgl. Auswertung der Onlinebefragung, S. 2, Frage 5.2), S. 4 (Anlage 1).

<sup>188</sup> Auswertung der Onlinebefragung, S. 2, Frage 5.1) (Anlage 1).

wirkungen auf das Leistungsprinzip beziehungsweise die Beförderung hat. Genauer untersucht und analysiert wird dies in den Kapiteln 5.4.1 und 5.4.2.

### 5.3 Auswirkungen auf den Umgang mit Kritik

Nach dem die persönliche Anrede, sowie die Kritik und die Reaktion auf Kritik in der Theorie behandelt wurden, sind die beiden Thematiken mithilfe der durchgeführten Umfrage miteinander in Verbindung zu setzen und auf die Praxis zu beziehen.

#### 5.3.1 Siezen: eine persönliche Distanz

Bereits zu Beginn der Anreforschung wurde erkannt, dass die Wahl zwischen dem *Sie* und *Du* von der Vertrautheit oder Distanz der Gesprächspartner abhängig zu sein scheint. Die Wahl der richtigen Anrede verfolgte mit Blick auf die Historik stets die Semantik der Macht, wodurch sich das *Sie* zum ranghöheren Anredepronomen entwickelte.<sup>189</sup>

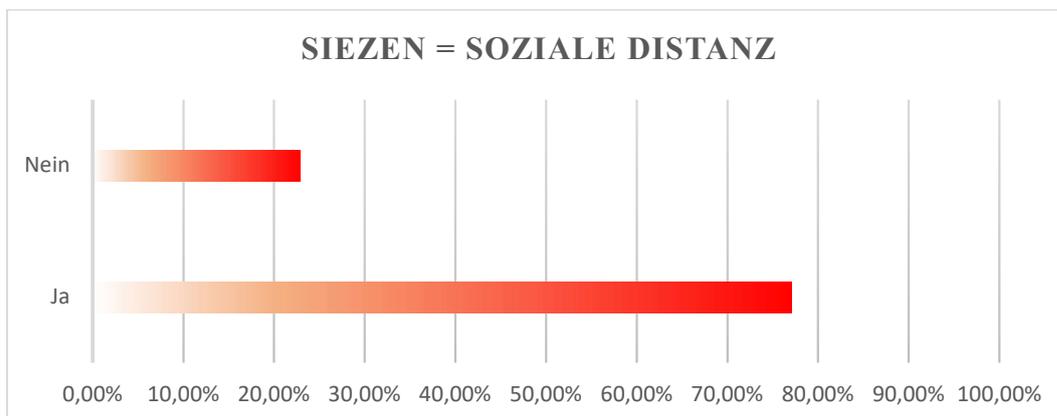


Abbildung 4: Siezen = soziale Distanz<sup>190</sup>

Die Literatur zeigt auf, dass das *Sie* stets in die Kategorie „ferner stehend“ und „höflich-distanziert“ eingeordnet wurde.<sup>191</sup> Die „Ferne“, welche durch das Siezen entstehen kann, empfinden wir Menschen teilweise als angenehm. Gesprochen wird hier von einer sogenannten Gesellschaftsdistanz.<sup>192</sup> Durch die Onlinebefragung

<sup>189</sup> Vgl. Horst: Eine Kategorie "Respekt", S. 6, S.101; Besch: Duzen, Siezen, Titulieren, S. 12.

<sup>190</sup> Eigene Darstellung.

<sup>191</sup> Besch: Duzen, Siezen, Titulieren, S. 11.

<sup>192</sup> Kretzenbacher/Segebrecht: Vom Sie zum Du, S. 36 f.

lässt sich bestätigen, dass das Siezen eine soziale Distanz herstellt, 77,14 % der Befragten beantworteten die Frage mit „Ja“.<sup>193</sup>

Diese Gesellschaftsdistanz könnte sich auf unseren Umgang mit Kritik auswirken. Aufgrund dessen wurden die Mitarbeiter der DRV BW gefragt, unter welchen Umständen es Ihnen leichter fallen würde, Kritik aufzunehmen.

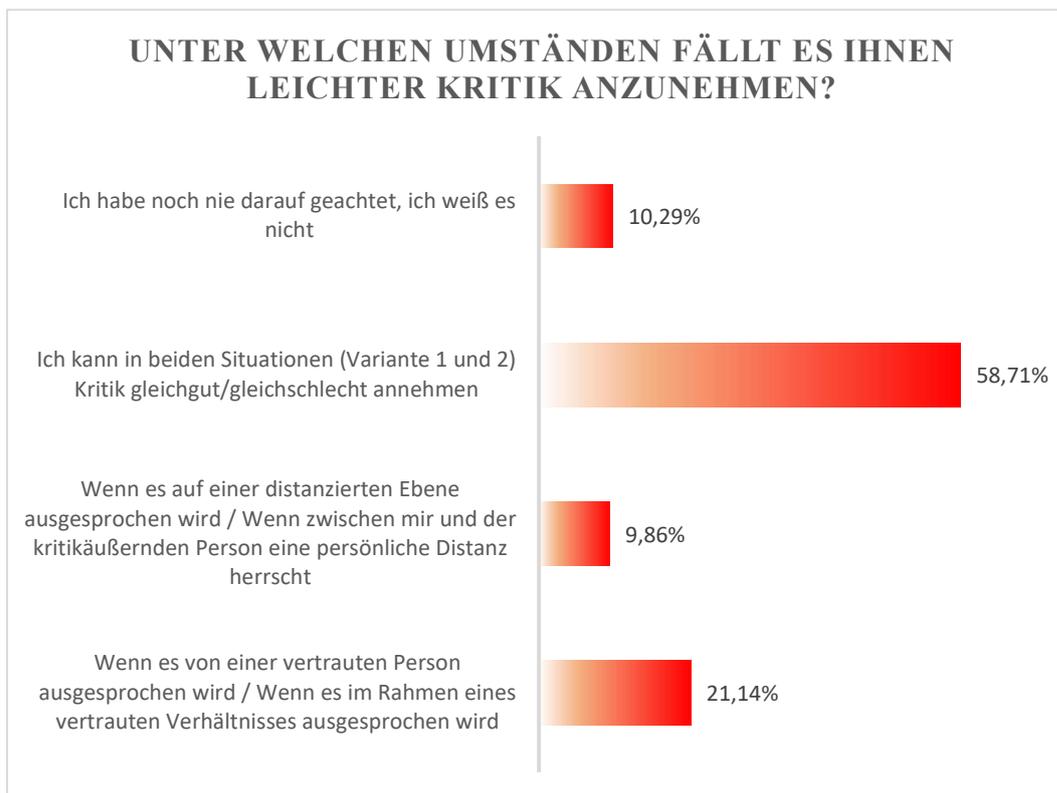


Abbildung 5: situationsbedingter Umgang mit Kritik<sup>194</sup>

Die Mehrheit der Befragten stimmt dafür, unabhängig davon, ob eine vertraute oder distanzierte Situation vorliegt, eine gleiche Reaktion auf Kritik aufzuweisen. Wird der Fokus jedoch auf die Personen gelegt, die einen Unterschied ziehen, so lässt sich erkennen, dass doppelt so viele Befragte leichter mit Kritik umgehen können, wenn es im Rahmen eines vertrauten Verhältnisses ausgesprochen wird. Dies würde somit in Bezug auf die Kritikreaktion gegen das Siezen sprechen.

Wie bereits erwähnt wird durch das Anredepronomen *Sie* eine Distanz hergestellt, welche vor Zudringlichkeiten schützt.<sup>195</sup> Die Antwort auf die obige Frage erweckt

<sup>193</sup> Auswertung der Umfrage, S. 3, Frage 5.5) (Anlage 1).

<sup>194</sup> Eigene Darstellung.

<sup>195</sup> Helbach-Grosser: Erfolg mit Takt & Stil, S. 51.

somit den Anschein, das Siezen könne einen guten und konstruktiven Umgang mit Kritik behindern. Die Mehrheit (71,29 %) im Rahmen der Umfrage vertritt allerdings die Meinung, die persönliche Anrede habe keine Auswirkungen auf den Umgang mit Kritik. Das widerlegt die oben genannte Aussage jedoch nicht.<sup>196</sup> Dadurch wird lediglich zum Vorschein gebracht, dass die Auswirkungen der persönlichen Anrede und den dadurch ausgelösten vertrauten oder distanzierten Empfindungen unterbewusst passieren.

Genau aus diesem Grund wurde bei der Erstellung des Fragebogens besonders auf die Reihenfolge der Fragen geachtet. Zunächst wurde gefragt, unter welchen Umständen die Aufnahme von Kritik leichter fallen würde. Anschließend, ob das Gefühl besteht, die persönliche Anrede habe Auswirkungen auf den Umgang mit Kritik und erst danach wurde gefragt, ob durch das Siezen eine soziale Distanz hergestellt werden kann. Durch die Wahl dieser Fragenabfolge, konnte der Verfälschung der Antworten auf die Frage zu dem Umgang entgegengewirkt und diese verhindert werden. Die Befragten wussten zu dem Zeitpunkt nicht, inwiefern die Frage zum Umgang mit Kritik mit der persönlichen Anrede in Verbindung steht und konnten (bestenfalls) die Antwort somit nicht durch Berücksichtigung der eigenen Anredepräferenzen verfälschen.

Dass Kritik stets sachlich und nicht persönlich aufzunehmen ist, da es die Arbeitsleistung und nicht die Person kritisiert,<sup>197</sup> könnte wiederum für das Siezen sprechen, da es eine Möglichkeit zur Distanzierung schafft und somit eine sachliche Reaktion auf die geäußerte Kritik vereinfachen kann. Das Siezen ändert zwar nichts an der tatsächlichen Situation, schafft es jedoch mit sprachlichen Mitteln eine Distanz aufzubauen, da es als Pronomen der dritten Person Plural eine Indirektheit erzeugt, wodurch der Kritisierende nur unbestimmt angesprochen wird.<sup>198</sup>

Rund 24 % der Mitarbeiter der DRV BW empfinden die Äußerung von Kritik als einen persönlichen Angriff. Dies kann ebenfalls als Indikator für das *Sie* als vorteilhafteres Anredepronomen in Verbindung mit dem Umgang mit Kritik sein,

---

<sup>196</sup> Auswertung der Onlinebefragung, S. 2, Frage 5.3) (Anlage 1).

<sup>197</sup> Vgl. Scharlau/Rossié: Gesprächstechniken, S. 189; Laufer: Motivierend delegieren, kontrollieren, kritisieren, S. 129.

<sup>198</sup> Kretzenbacher/Segebrecht: Vom Sie zum Du, S. 29.

da es durch die Distanzgewinnung zu einer möglichst sachlichen Reaktion verhelfen kann. Dies ist vor allem im Berufsalltag von großer Bedeutung, denn bei einer persönlich aufgenommenen Kritik, kann kein positiver Lerneffekt entstehen, sowie zu besseren Leistungen oder ähnlichem angeregt werden.

### 5.3.2 Duzen: ein vertrautes Verhältnis

Das *Du* fiel gemäß der Literatur in der Vergangenheit stets unter die Kategorie „vertraulich-familiär“, heutzutage geht das Ganze noch ein Stück weiter. Es soll Kollegialität und Bindung schaffen, neue Beziehungen aufbauen und Chancengleichheit fördern.<sup>199</sup>

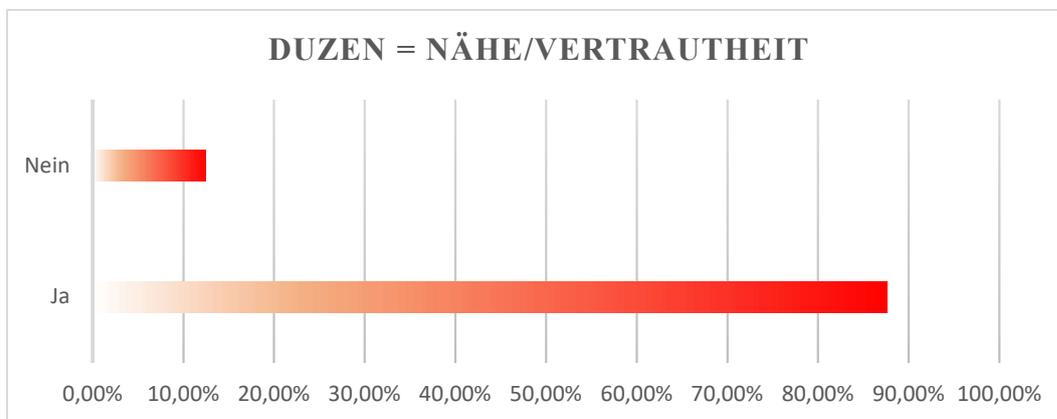


Abbildung 6: Duzen = Nähe/Vertrautheit<sup>200</sup>

Im Rahmen der Umfrage sind 87,57 % der Teilnehmer der Meinung, es könne durch das Duzen eine gewisse Vertrautheit oder Nähe geschaffen werden. Im Hinblick auf den Umgang mit Kritik bedeutet dies für die 21,14 % der Befragten, die mit Kritikäußerungen im Rahmen eines vertrauten Verhältnisses besser umgehen können, dass eine Anrede mit dem Pronomen *Du* von Vorteil wäre. Die Bedenken, durch das Duzen auf der Arbeit gehe die Professionalität ein Stückweit verloren, scheint unbegründet zu sein, da die tatsächlichen Machtverhältnisse zwischen dem Vorgesetzten und den Mitarbeitern deutlichere Grenzen setzen, als dass es die Anredeform schafft.<sup>201</sup> Dem stimmen zu 91,71 % auch die Umfrageteilnehmer zu.<sup>202</sup>

<sup>199</sup> Vgl. Besch: Duzen, Siezen, Titulieren, S. 11, S. 25.

<sup>200</sup> Eigene Darstellung.

<sup>201</sup> Helbach-Grosser: Erfolg mit Takt & Stil, 51.

<sup>202</sup> Auswertung der Onlinebefragung, S. 3, Frage 5.6) (Anlage 1).

Durch das Duzen und das hieraus resultierende vertraute Verhältnis, sowie eine gewisse soziale Nähe, lässt sich allerdings nicht kausal auf eine persönliche Reaktion auf Kritik schließen. Die fehlende Kausalität zwischen beiden Variablen spiegelt sich in den Ergebnissen der Umfrage wider. An diesem Punkt ist es daher wichtig, Kausalität von Korrelation zu trennen und nicht miteinander zu vertauschen oder gar gleichzusetzen.

Da beim *Du* der Adressat klar bezeichnet wird, mag es im ersten Moment schwierig erscheinen bei der Kritikannahme in den geschützten unpersönlichen Bereich zu wechseln, um eine Verteidigungsreaktion zu vermeiden.<sup>203</sup> Eine solche Verteidigungsreaktion ist allerdings vom Typ abhängig. Nicht jeder Mitarbeiter hat Schwierigkeiten persönliche und sachliche Aspekte voneinander zu trennen.<sup>204</sup> Dies wiederum erklärt, weshalb manche Befragten besser mit Kritik umgehen können, wenn es aus einem distanzierten Verhältnis heraus ausgesprochen wird, andere ein vertrautes Verhältnis präferieren und wiederum andere keinen Unterschied ziehen. Zu erkennen ist jedoch, dass die Befragten, denen das Duzen grundsätzlich lieber ist, auch besser Kritik annehmen können, wenn es im Rahmen eines vertrauten Verhältnisses ausgesprochen wird. Es ist eine Veränderung der Gewichtung um 10 % zu beobachten (31,16 % statt 21,14 %).<sup>205</sup> Mit Blick auf die Frage, ob Kritik als ein persönlicher Angriff empfunden wird, lässt sich keine solch starke Veränderung erkennen (Erhöhung um 1,58 %).<sup>206</sup> Dieselbe Tendenz lässt sich erkennen, wenn die Auswertung lediglich nach den Antworten von den Teilnehmern gefiltert wird, die ihren Vorgesetzten bereits duzen.<sup>207</sup>

Festzuhalten ist, dass die Bereitschaft Kritik anzunehmen, von der Beziehung zu dem Vorgesetzten abhängig sein kann.<sup>208</sup> Dies zeigt sich im Ansatz auch in der Umfrage. Wären die alternativen Antwortmöglichkeiten zu der Frage nicht gegeben, bei denen die Befragten keine genaue Antwort abgeben, beziehungsweise

---

<sup>203</sup> Vgl. Kretzenbacher/Segebrecht: Vom Sie zum Du, S. 29; Scharlau/Rossié: Gesprächstechniken, S. 187; Gerber-Oehlmann: Zündstoff Kritik, S. 67 f; Thiele: Argumentieren unter Stress, S. 245.

<sup>204</sup> Scharlau/Rossié: Gesprächstechniken, S. 196.

<sup>205</sup> Vgl. Auswertung der Onlinebefragung, S.2, Frage 4.1) (Anlage 1); Auswertung der Onlinebefragung – Präferenz Duzen, S. 2, Frage 4.1) (Anlage 2).

<sup>206</sup> Vgl. Auswertung der Onlinebefragung, S.2, Frage 4.2) (Anlage 1); Auswertung der Onlinebefragung – Präferenz Duzen, S. 2, Frage 4.2) (Anlage 2).

<sup>207</sup> Auswertung der Onlinebefragung - Duzen, S. 2, Frage 4.2) (Anlage 3).

<sup>208</sup> Laufer: Motivierend delegieren, kontrollieren, kritisieren, S. 96.

Entscheidung treffen müssen (Frage 4.1), könnte sich noch eine deutlichere Tendenz ergeben. Die Alternativen wurden allerdings aufgeführt, damit die Teilnehmer die Aussagen nicht willkürlich ankreuzen und dadurch das Ergebnis verfälschen.

## 5.4 Auswirkungen auf die Personalentscheidungen

Im Folgenden ist zu analysieren, ob und inwieweit sich die persönliche Anrede auf die Beurteilung und die Beförderung der Beamten auswirkt. Zusammenfassend aus dem vorherigen Kapitel ist festzuhalten, dass eine positive Tendenz zum Duzen in Verbindung mit dem Umgang mit Kritik zu erkennen ist. Vieles jedoch davon abhängig bleibt, ob der Mitarbeiter eher objektiv oder emotional veranlagt ist und welche individuellen Präferenzen vorliegen.

### 5.4.1 Einfluss auf das Leistungsprinzip

An der Umfrage nahmen 369 Beamte teil, welches einem Anteil von 52,71 % entspricht. Um zu prüfen, ob die Anrede Auswirkungen auf das Leistungsprinzip hat, wurde zunächst einmal erfragt, wie viele Beamte das Gefühl haben, nicht nach dem Leistungsprinzip beurteilt zu werden. Das Leistungsprinzip selbst ist in Art. 33 Abs. 2 GG verankert und fordert die Personalauswahl im öffentlichen Dienst nach den Kriterien Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung.<sup>209</sup>

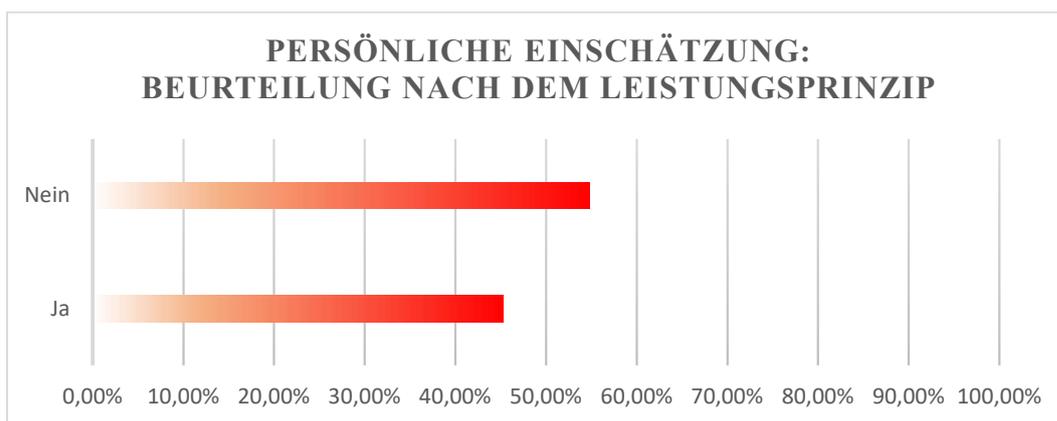


Abbildung 7: persönliche Einschätzung: Beurteilung nach dem Leistungsprinzip<sup>210</sup>

<sup>209</sup> Dürig/Herzog/Scholz: GG, Art. 33, Rn. 26.

<sup>210</sup> Eigene Darstellung.

Die Auswertung der Umfrage zeigt auf, dass 54,74 % der teilnehmenden Beamten das Gefühl haben, nicht nach dem Leistungsprinzip beurteilt zu werden.

Fraglich ist hierbei, ob diese hohe Prozentzahl teilweise auch auf die Titulierung zurückzuführen ist oder hauptsächlich andere Faktoren hier eine Rolle spielen.

Von den teilgenommenen Beamten duzen 55,83 % ihren Vorgesetzten. Ähnlich zu dem Bild der Gesamtteilnehmer, haben 20,05 % das Gefühl, Kritik besser annehmen zu können, wenn es in einem vertrauten Verhältnis geäußert wird. 10,3 % können besser mit Kritik umgehen, wenn es auf Distanz ausgesprochen wird und 60,43 % nehmen keine Differenzierung vor.<sup>211</sup>

Dem Gesetz zufolge dürfen die Auswahlentscheidungen ausschließlich anhand der Kriterien Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung getroffen und nicht von anderen Kriterien abhängig gemacht werden.<sup>212</sup> Idealerweise dürfte somit die persönliche Anrede auf das Leistungsprinzip keinen Einfluss haben. Schlichte Behauptungen, wie das Duzen und das so entstandene vertraute Verhältnis lasse eine Objektivität nicht zu und stört damit das Leistungsprinzip, können durch die Umfrage und die Literatur nicht bekräftigt werden. Da von einer Korrelation nicht auf Kausalität zu schließen ist und die Anreforschung eine derartig drastische Interpretation nicht belegt. Auch die Beamten stimmen mit 93,5 % der Aussage zu, dass trotz des Duzens die Professionalität gewährleistet und aufrechterhalten werden kann.<sup>213</sup>

Die Prüfung, ob das Siezen und Duzen indirekt durch den Umgang mit Kritik Auswirkungen auf das Leistungsprinzip hat, ist an dieser Stelle nur bedingt möglich. Handelt es sich um Neubewerber, so laufen die Vorstellungsgespräche im Normalfall stets auf der Sie-Sie-Ebene ab. Im Hinblick auf die Beförderung, bei welcher das Leistungsprinzip ebenfalls anzuwenden ist,<sup>214</sup> scheint es sinnvoller zu sein, die Auswirkungen der Anrede direkt in Bezug auf die Beförderung und Beurteilung zu analysieren. Des Weiteren sind die drei zu berücksichtigenden

---

<sup>211</sup> Auswertung der Onlinebefragung, S.4 (Anlage 1).

<sup>212</sup> Vgl. BVerfG, Beschluss vom 08. 10. 2007 - 2 BvR 1846/07, 1853/07, Rn. 11; Kuner: Personalauswahl im öffentlichen Dienst, S. 55.

<sup>213</sup> Auswertung der Onlinebefragung, S. 5 (Anlage 1).

<sup>214</sup> Walther: Einfluss der dienstlichen Beurteilung, S. 94.

Kriterien, Eignung, Befähigung und fachliche Leistung, sehr objektiv gehalten und umfassen nicht die persönlichen Beziehungen zum Dienstherrn oder das Berücksichtigen sonstiger privater (und auch äußerer) Umstände. Lediglich auf die Eignung könnte die Anrede im Rahmen des Auswahlverfahrens, durch beispielsweise ein strukturiertes Auswahlgespräch, Auswirkungen haben. Allerdings ist auch diese Aussage an dieser Stelle nicht zu bekräftigen, da die Umfrage, beinahe einstimmig aufweist, dass auch trotz des Duzens die Professionalität zwischen dem Dienstherrn und dem Beamten erhalten bleibt.

Die Literatur liefert ebenfalls keine Anhaltspunkte für derartige Auswirkungen auf die subjektive Wahrnehmung des Gesprächspartners beim gegenseitigen Siezen beziehungsweise Duzen. Die Titulierung kann zwar Nähe und Distanz vermitteln und dadurch Vertrauen erzeugen, schafft allerdings keine Belege für das Miteinhergehen von Sympathie oder eines getrübteten Urteilsvermögens. Zudem ist die Wahl der Anrede viel komplexer geworden, weswegen Pauschalisierungen, wie die Aufnahme von *Sie* als höflich und das *Du* als geringschätzig, nicht mehr möglich sind. Es gilt die Anredeform als höflicher, die bei dem Gegenüber auf Akzeptanz stößt.<sup>215</sup>

Folglich lässt sich ein direkter Einfluss auf das Leistungsprinzip durch die persönliche Anrede nicht belegen, es ist jedoch auch nicht vollends auszuschließen, da ein indirekter Einfluss durch die Beurteilung beziehungsweise die Beförderung bestehen kann.

#### **5.4.2 Einfluss auf das Beurteilungsergebnis**

Die Beförderung unterliegt ebenfalls dem Leistungsprinzip nach Art. 33 Abs. 2 GG BeamtStG. Dabei stellen die dienstlichen Beurteilungen eins der wichtigsten Auswahlmittel dar, um dem Leistungsprinzip gerecht zu werden.<sup>216</sup> Die dienstlichen Beurteilungen bilden somit die Grundlage für die personellen Auswahlentscheidungen.<sup>217</sup> Sollte also die persönliche Anrede Auswirkungen auf die Beförderung haben, so würde sich das auch in der Beurteilung widerspiegeln.

---

<sup>215</sup> Vgl. Kretzenbacher/Segebrecht: Vom Sie zum Du, S. 37, S. 39; Kratz: Kritisieren und Anerkennen, S. 30; Glück/Sauer: Gegenwartsdeutsch, S. 127.

<sup>216</sup> Vgl. Stehle: Beamtenrecht BW, Rn. 402; Baidoo: Beurteilung und Kontrolle, S. 30.

<sup>217</sup> Lorse: Die dienstliche Beurteilung, Rn. 36.

Im Rahmen der Onlineumfrage wurden die teilnehmenden Beamten dazu aufgefordert, eine persönliche Einschätzung bezüglich der Auswirkungen der persönlichen Anrede auf die Beurteilungen abzugeben. Erstaunlicherweise waren nur 13,82 % der befragten Beamten der Annahme, dass zwischen diesen beiden Variablen eine Korrelation besteht.

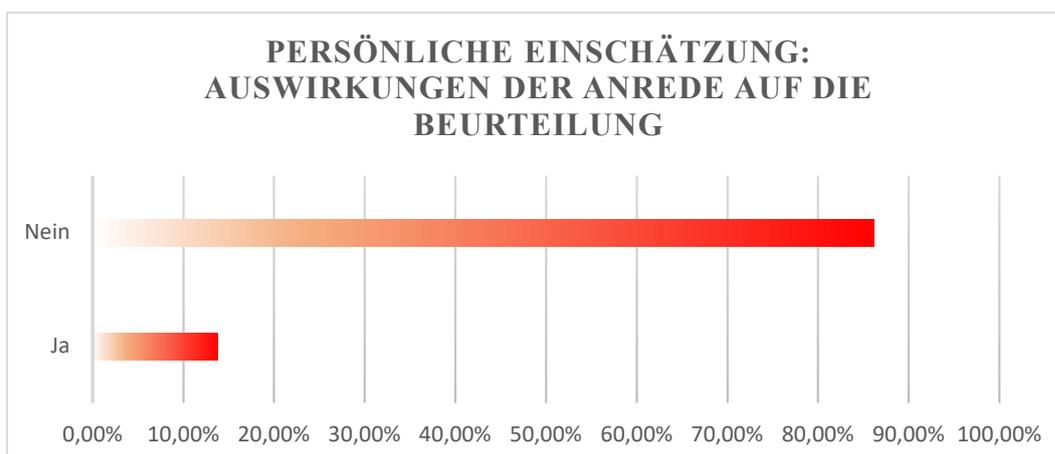


Abbildung 8: persönliche Einschätzung: Auswirkungen der Anrede auf die Beurteilung<sup>218</sup>

Da die vorliegende Arbeit den Umgang mit Kritik im Fokus hat, ist bei der Analyse der Auswirkungen der persönlichen Anrede auf das Beurteilungsergebnis ebenfalls der Schwerpunkt auf die subjektive Kritikreaktion zu legen. Andere Auswirkungen der Titulierung auf das Beurteilungsergebnis wären gleichermaßen denkbar, würden im Rahmen dieser Arbeit allerdings viel Raum für Interpretationen lassen.

Aufgrund der Durchführung der Mitarbeiterbefragung bei der DRV BW, werden für die Auswertung und Interpretation auch ihre Beurteilungsbögen herangezogen. Dabei sind nur 29,27 % der verbeamteten Onlineumfrageteilnehmer der Meinung, die persönliche Anrede wirke sich auf ihren subjektiven Umgang mit Kritik aus.<sup>219</sup>

<sup>218</sup> Eigene Darstellung.

<sup>219</sup> Auswertung der Onlinebefragung, S. 4 (Anlage 1).

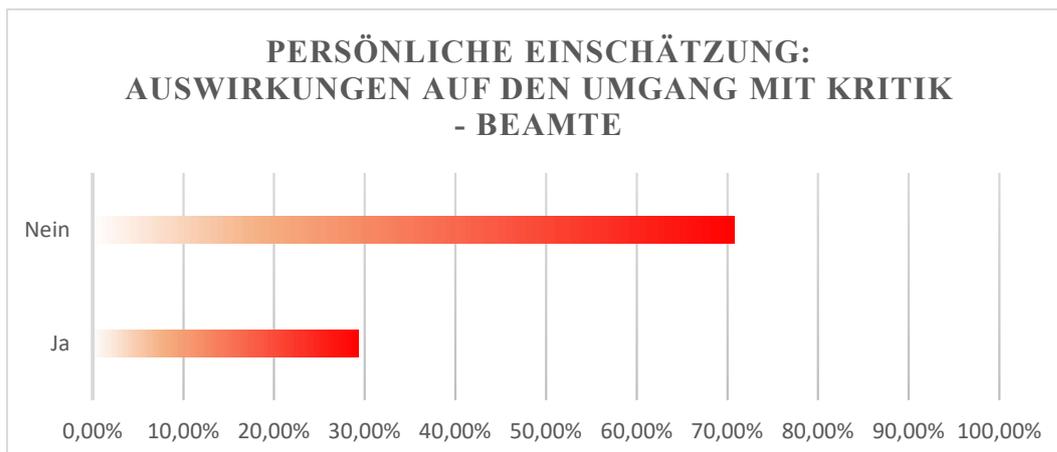


Abbildung 9: persönliche Einschätzung: Auswirkungen auf den Umgang mit Kritik - Beamte<sup>220</sup>

Der Beurteilungsbogen der Aus- und Fortzubildenden fragt konkret nach dem Umgang mit Kritik und verlangt eine Bewertung zwischen null und 15 Punkten.<sup>221</sup> 60,43 % der verbeamteten Befragten äußern, dass sie situationsunabhängig immer gleich mit Kritik umgehen. Bei diesen Personen würde die Anrede keine Auswirkungen auf diesen Beurteilungspunkt haben. 20,05 % können wiederum mit Kritik besser umgehen, wenn es im Rahmen eines vertrauten Verhältnisses oder von einer vertrauten Person ausgesprochen wird,<sup>222</sup> welches wiederum für das Duzen spricht.

Die Anrede schafft es, die vorliegende Situation insoweit zu verändert, dass das *Du* eine vertraulich-familiäre Situation simuliert, da es als Teil der vertrauten Anrede eine Vertrauensdistanz herstellt.<sup>223</sup> Daraus wäre zu schlussfolgern, dass die Titulierung bei diesen Personen, je nach Wahl der Anrede, einen positiven oder negativen Einfluss auf diese Beurteilungsfrage hat. Die Anrede ist allerdings nur ein Teil der Faktoren, die für die Situationswahrnehmung verantwortlich sind. Neben der Titulierung spielen noch andere Begleitsignale, wie die Wortwahl oder Körpersprache eine Rolle, die einen Einfluss auf die Situationswahrnehmung und im Folgenden auf den Umgang mit Kritik haben können.<sup>224</sup> Nichtsdestotrotz ist an dieser Stelle nicht auszuschließen, dass je nach Mitarbeiter, die Wahl der Anrede

<sup>220</sup> Eigene Darstellung.

<sup>221</sup> DRV: Ausbildungs- und Fortbildungsbeurteilungsbogen, S. 10 (Anlage 7).

<sup>222</sup> Auswertung der Onlinebefragung, S. 4 (Anlage 1).

<sup>223</sup> Vgl. Besch: Duzen, Siezen, Titulieren, S. 11, S. 14; Kretzenbacher/Segebrecht: Vom Sie zum Du, S. 36 f; Horst: Eine Kategorie "Respekt", S. 6.

<sup>224</sup> Kretzenbacher/Segebrecht: Vom Sie zum Du, S. 41 f.

Auswirkungen auf deren Umgang mit Kritik und in der Folge auf die Beurteilung und damit das Beurteilungsergebnis haben kann.

Bei den Standardbeurteilungsbögen ist der Umgang mit Kritik kein eigener Bewertungspunkt beziehungsweise keine eigene Bewertungsfrage mehr, sondern fließt gemäß dem Kompetenzkatalog in andere Kriterien mit ein. Der Bewertungspunkt „Kommunikationsfähigkeit“, welcher in allen drei Standardbeurteilungsbögen der DRV BW vorhanden ist, fasst unter anderem den Umgang mit Kritik beziehungsweise die Offenheit für Lob und konstruktive Kritik mit auf.<sup>225</sup> Da die Kritikfähigkeit bei diesen Beurteilungen nur noch ein „Unterunterpunkt“ der Kompetenzbeurteilung ist, welcher im Verhältnis zur Leistungsbeurteilung nur zu 1/3 gewichtet wird,<sup>226</sup> und die Kritikfähigkeit nicht allein durch die Titulierung bestimmt wird, nimmt die Auswirkung der pronominalen Anrede immer weiter ab.

Darüber, ob das notwendige Kriterium der Objektivität bei der Beurteilung noch gegeben ist, sofern sich Auswirkungen der Titulierung ergeben, lässt sich streiten. Zum einen ist wie bereits erwähnt, der Einflussspielraum der Titulierung in der Beurteilung nicht besonders groß und ist auch nicht bei jeder Person zu beobachten, weswegen oftmals eine fehlende Objektivität auszuschließen ist. Zum anderen sind dennoch Beamte vorhanden, die aufgrund der Titulierung unterschiedlich auf Kritik reagieren. Sofern dann ein Beurteiler den zu beurteilenden Beamten siezt und ein anderes Mal der Beurteiler den Beamten duzt, wäre die Objektivität nicht mehr gegeben, da die Beurteilung nicht mehr unabhängig von der beurteilenden Person wäre. Die Folge wäre die Ungültigkeit der dienstlichen Beurteilung.<sup>227</sup> Wichtig ist allerdings, die Objektivität in diesem Zusammenhang richtig zu deuten. Die fehlende Objektivität, meint nicht, dass der Beurteiler aufgrund der persönlichen Anrede den Mitarbeiter anders einschätzt, seine subjektive Wahrnehmung ist nicht getrübt. Die fehlende Objektivität bezieht sich hier viel mehr auf das Tatbestandsmerkmal der Unabhängigkeit. In diesem Kontext bedeutet das, dass das

---

<sup>225</sup> Vgl. Kompetenzkatalog DRV Stand 08.2022, S. 8 (Anlage 11); DRV:

Standardbeurteilungsbogen bis A10, S. 2 (Anlage 4); DRV: Standardbeurteilungsbogen A11 bis A13 g. D., S. 2 (Anlage 5); Standardbeurteilungsbogen A13 h. D., S. 2 (Anlage 6).

<sup>226</sup> Vgl. DRV: Dienstvereinbarung zur Beurteilung, S. 3 (Anlage 8); DRV: Mitarbeiterinformation zur Dienstvereinbarung – Beurteilung, S. 10 (Anlage 9).

<sup>227</sup> Matiaske/Holtmann: Leistungsvergütung, S. 45.

Fehlen des Merkmals der Objektivität unterschwellig passiert und oftmals unerkant bleibt beziehungsweise sich nicht nachweisen lässt.

Wie bereits analysiert, zeigen die Zahlen der Umfrage, dass das Siezen und Duzen einen Effekt auf das Situationsempfinden und die Kritikfähigkeit haben können, auch wenn dieser Vorgang allem Anschein nach unterbewusst passiert. Es lässt sich allerdings nicht pauschal festlegen, welche Anredeform für einen konstruktiven Umgang mit Kritik vorteilhafter ist, obwohl sich eine leichte Tendenz zum Duzen erkennen lässt. Da die Kritikfähigkeit nur einen sehr geringen Teil der Beurteilung ausmacht, ist unter Berücksichtigung der sämtlichen anderen Faktoren auch die Einflussnahme der pronominalen Anrede auf das Beurteilungsergebnis entsprechend gering.

### **5.4.3 Einfluss auf die Beförderung**

Eine Prüfung, ob die persönliche Anrede direkte Auswirkungen auf die Beurteilung hat, ist im Kontext dieser Forschungsarbeit nur begrenzt möglich und würde viel Raum für Auslegungen und Deutungen lassen. Grund dafür ist, dass strukturierte Auswahlgespräche und Assessment Center Teil des Auswahlverfahrens im Rahmen der Beförderung sein können, die in dieser Arbeit nur am Rande erwähnt und nicht weiter vertieft wurden, da sie nicht im Fokus der Forschungsfrage stehen sollen. Möglich bleibt allerdings die Untersuchung der indirekten Auswirkung der Titulierung auf die Beförderung durch Heranziehung der dienstlichen Beurteilungen unter Berücksichtigung des Unterunterpunkts Umgang mit Kritik.

Nach dem im vorherigen Kapitel die Auswirkungen auf das Beurteilungsergebnis untersucht wurden, wird nun auf dieser Grundlage die Beförderung als Ganzes betrachtet. Da neben der dienstlichen Beurteilung die Anforderungsprofile ein weiteres Auswahlmittel bilden, scheint der Einfluss der Titulierung noch geringer zu werden. Im weiteren Verfahren kommen anschließend gegebenenfalls weitere Hilfskriterien, wie Auswahlgespräche und Assessment Center hinzu, die den Einflussbereich weiter einschränken.<sup>228</sup>

---

<sup>228</sup> Vgl. Baidoo: Beurteilung und Kontrolle, S. 30; Lorse: Die dienstliche Beurteilung, Rn. 216; Schnellenbach: Konkurrenzen im öffentlichen Dienst, S. 209.

Fraglich ist an dieser Stelle, ob die vorliegenden Auswirkungen der Anrede am Ende des Auswahlverfahrens noch zu erkennen sind oder durch die anderen Faktoren insoweit kompensiert wurden, wodurch eine Einflussnahme nicht mehr ersichtlich ist.

In Bezug auf die Auswirkungen auf das Beurteilungsergebnis wird das Resümee gezogen, dass das Siezen und Duzen sich indirekt auf die Beurteilung über die Kritikfähigkeit auswirkt. Da der Spielraum, indem sich die Einflussnahme widerspiegeln kann, allerdings sehr gering ist, ist davon auszugehen, dass sich in den meisten Fällen keine nennenswerte Auswirkung auf das Gesamturteil ergibt. Für das Auswahlverfahren beziehungsweise die Auswirkungen auf die Beförderung bedeutet dies, dass die Einflussnahme der persönlichen Anrede beziehungsweise der Kritikfähigkeit noch geringer wird, wodurch diese im Ergebnis nicht mehr zu erkennen ist. Denn wie bereits bekannt, bilden die dienstlichen Beurteilungen nur ein Selektionsinstrument der Beförderung. Dennoch ist an diesem Punkt eine direkte Auswirkung auf die Beförderung oder auf das Anforderungsprofil nicht vollends auszuschließen. Anzumerken ist jedoch, die Notwendigkeit der Bestimmung des Anforderungsprofils nach den Kriterien Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung. Die Titulierung ist damit kein Kriterium, welches sich auf das Anforderungsprofil auswirken dürfte. Sofern dies dennoch der Fall sein sollte, hat es ein inkorrektes Auswahlverfahren zur Folge und verstößt damit gegen die subjektiven Rechte des Bewerbers. Aus einem fehlerhaften Auswahlverfahren resultiert dennoch kein Anspruch auf Beförderung (oder Einstellung).<sup>229</sup>

---

<sup>229</sup> Vgl. BVerfG, Beschluss vom 08. 10. 2007 - 2 BvR 1846/07, 1853/07, 2 BvQ 32, 33/07, Rn. 12, Rn. 18; Stehle: Beamtenrecht BW, Rn. 235.

## 6 Fazit

Das Siezen und Duzen ist ein sprachliches Mittel, welches Respekt und Höflichkeit, sowie Distanz, Vertrautheit und Kollegialität ausdrückt. Die persönliche Anrede orientiert sich an dem Verständnis von Distanz. Grundsätzlich gilt das *Sie* als Distanzpronomen, da es den Adressaten nicht direkt anspricht und ihm dadurch einen Grad an Anonymität ermöglicht. Währenddessen vermittelt das Anredepronomen *Du* eine gewisse Nähe und Vertrautheit. Es gibt allerdings auch Abweichungen von diesem Grundsatz, sodass mit der Wahl der Anrede immer ein gewisser Interpretationsspielraum einhergeht. Anders als in der Vergangenheit gilt das *Sie* nicht stets als höflichere Anredeform, höflich ist nun vielmehr die Anrede, die auf Akzeptanz stößt. Folglich ist bei der Wahl der richtigen Anrede stets der Kontext und die vorliegende Situation miteinzubeziehen.

Bei der Frage ob und in welchem Ausmaß sich die Anredeform auf den Umgang mit Kritik auswirkt ist festzuhalten, dass dies Typabhängig ist. Grundsätzlich ist eine Verteidigungsreaktion auf eine Kritikäußerung eine natürliche Reaktion. Vor allem im Berufsleben ist es jedoch von großer Bedeutung, eine negative beziehungsweise unüberlegte Reaktion zu vermeiden und Kritik objektiv aufzunehmen. Die durchgeführte empirische Untersuchung bei der DRV BW zeigt auf, dass vielen Mitarbeitern beide Anredeformen gleichwohl bekommen sind. Bei den Teilnehmern, die allerdings eine Differenzierung vornehmen, lässt sich eine Tendenz zum Duzen erkennen.

Im Hinblick darauf, unter welchen Umständen die Mitarbeiter besser mit Kritik umgehen können, behaupten 58,71 %, sowohl in einer distanzierten als auch in einer vertrauten Situation eine gleiche Reaktion auf Kritik aufzuweisen. Fast ein Viertel der Befragten sind jedoch der Annahme, besser auf Kritik reagieren zu können, wenn es im Rahmen eines vertrauten Verhältnisses ausgesprochen wird. In Bezug auf die persönliche Anrede bedeutet dies somit, dass ein Zusammenhang zwischen der Anrede und der Reaktion auf Kritik besteht. Die Auswirkungen der Anrede auf den Umgang mit Kritik scheinen jedoch unbewusst abzulaufen und nicht auf alle Mitarbeiter zuzutreffen. Aufgrund dessen lässt sich nicht pauschal festlegen, welche Anredeform zu einem besseren und konstruktiven Umgang mit

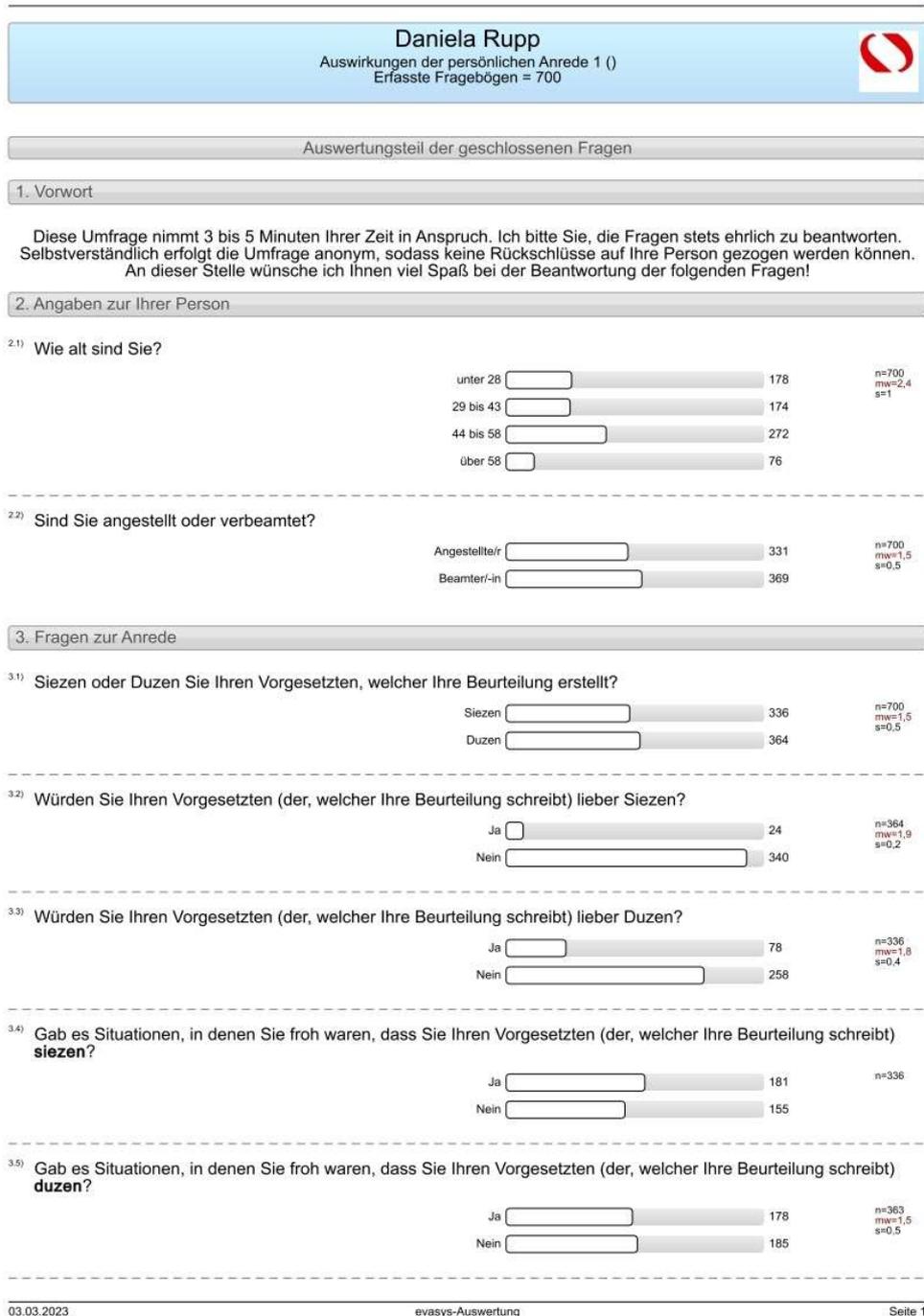
Kritik führt. Festzuhalten ist allerdings, dass die Kritikfähigkeit von der Beziehung zu dem Vorgesetzten abhängig sein kann, welche teils auch durch die Wahl der Anrede bestimmt wird. Die Anrede ändert zwar nichts an der tatsächlichen Situation, ermöglicht es jedoch als metaphorisches Mittel eine gewisse Distanz zu wahren und die persönliche Auffassung zu regulieren.

Die Auswirkungen auf die Beurteilung und die Beförderung lassen sich nur schwer untersuchen und empirisch belegen. Der Beförderung liegt, wie der gesamten Personalauswahl im öffentlichen Dienst, das Leistungsprinzip nach Art. 33 Abs. 2 GG zugrunde. Konkrete Auswirkungen unmittelbar auf das Leistungsprinzip durch die Titulierung lassen sich durch die vorliegende Literatur in Verbindung mit der Onlinebefragung nicht feststellen. Eine unmittelbare Einflussnahme auf die Beförderung ist auch nur bedingt möglich zu belegen und lässt viel Platz für Interpretationen und Auslegungen. Daher wurden die mittelbaren Auswirkungen auf die Beförderung untersucht. Indirekte Auswirkungen auf die Beförderung durch Auswirkungen auf die dienstliche Beurteilung lassen sich insofern belegen, da die Beurteilung den Punkt der Kritikfähigkeit auffasst und dadurch die Erkenntnisse aus dem Zusammenhang „Titulierung und Kritikreaktion“ auf die dienstliche Beurteilung zu übertragen sind. Im Ergebnis hat der Punkt Kritikfähigkeit allerdings nur einen sehr geringen Einfluss auf die Beförderung, da die Kritikfähigkeit nur ein Unterpunkt der zu beurteilenden Kommunikationsfähigkeit im Rahmen der Kompetenzbeurteilung ist. Zudem wird die Kompetenzbeurteilung als Beurteilungskriterium neben der Leistungsbeurteilung lediglich mit 1/3 in der Gesamtbeurteilung gewichtet. Wird nun noch der Punkt berücksichtigt, dass die Beurteilung neben der Erstellung von Anforderungsprofilen nur eines der zwei Auswahlmittel darstellt, wird der Einflussbereich des Siezens und Duzens noch geringer.

Schlussendlich wirkt sich die persönliche Anrede über die Auswirkungen auf den Umgang mit Kritik zwar auf die Beurteilung aus, gleichzeitig spiegeln sich die Auswirkungen im Beurteilungsergebnis allerdings nur noch bedingt wider. In Bezug auf die Beförderung werden die Auswirkungen durch andere Faktoren insoweit kompensiert, dass eine Einflussnahme sich nicht mehr eindeutig identifizieren lässt.

# 7 Anlagen

## Anlage 1: Auswertung der Onlinebefragung



3.6) Ist Ihnen grundsätzlich das Siezen oder Duzen lieber?

Siezen	<input type="checkbox"/>	82	n=700 mw=2,5 s=0,7
Duzen	<input type="checkbox"/>	215	
Beides	<input type="checkbox"/>	403	

3.7) Irritiert es Sie, wenn Sie Ihren Vorgesetzten (der, welcher Ihre Beurteilung schreibt) siezen, während Ihre Kollegen/innen diesen duzen?

Ja	<input type="checkbox"/>	280	n=700 mw=1,6 s=0,5
Nein	<input type="checkbox"/>	420	

3.8) Herrscht bei Ihnen im Team eine Duzkultur?

Ja	<input type="checkbox"/>	547	n=700 mw=1,2 s=0,4
Nein	<input type="checkbox"/>	153	

#### 4. Fragen zum Umgang mit Kritik

4.1) Unter welchen Umständen fällt es Ihnen leichter Kritik anzunehmen?

Wenn es von einer vertrauten Person ausgesprochen wird / Wenn es im Rahmen eines vertrauten Verhältnisses ausgesprochen wird	<input type="checkbox"/>	148	n=700 mw=2,6 s=0,9
Wenn es auf einer distanzierter Ebene ausgesprochen wird / Wenn zwischen mir und der kritikäußernden Person eine persönliche Distanz herrscht	<input type="checkbox"/>	69	
Ich kann in beiden Situationen (Variante 1 und 2) Kritik gleichgut/gleichschlecht annehmen	<input type="checkbox"/>	411	
Ich habe noch nie darauf geachtet, ich weiß es nicht	<input type="checkbox"/>	72	

4.2) Empfinden Sie Kritik oft als persönlichen Angriff?

Ja	<input type="checkbox"/>	168	n=700 mw=1,8 s=0,4
Nein	<input type="checkbox"/>	532	

4.3) Macht es für Sie einen Unterschied, ob ein Kollege oder Ihr Vorgesetzter (der, welcher Ihre Beurteilung schreibt) Sie kritisiert?

Ja	<input type="checkbox"/>	368	n=700 mw=1,5 s=0,5
Nein	<input type="checkbox"/>	332	

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

5.1) Haben Sie das Gefühl, dass Sie ausschließlich nach dem Leistungsprinzip beurteilt werden?

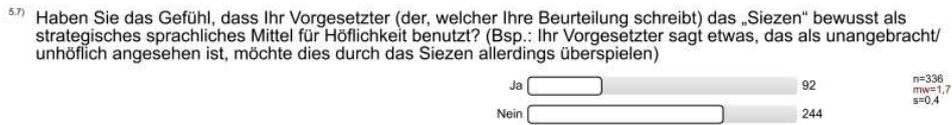
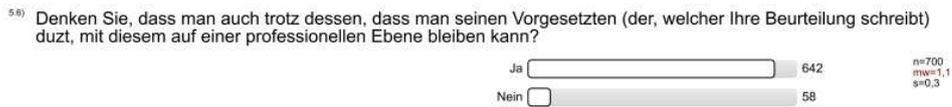
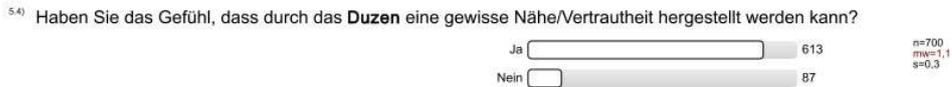
Ja	<input type="checkbox"/>	167	n=369 mw=1,5 s=0,5
Nein	<input type="checkbox"/>	202	

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

Ja	<input type="checkbox"/>	107	n=700 mw=1,8 s=0,4
Nein	<input type="checkbox"/>	593	

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

Ja	<input type="checkbox"/>	201	n=700 mw=1,7 s=0,5
Nein	<input type="checkbox"/>	499	

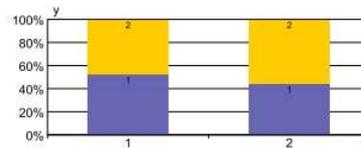


6. Eine letzte Frage zum Abschluss



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



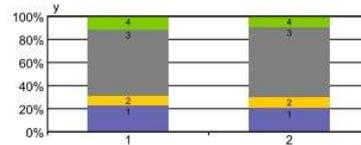
x: Sind Sie angestellt oder verbeamtet?

- 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



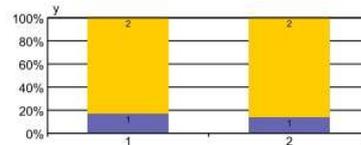
x: Sind Sie angestellt oder verbeamtet?

- 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 distanzierter 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



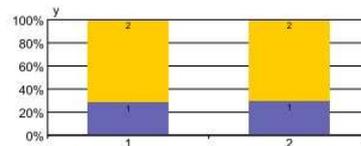
x: Sind Sie angestellt oder verbeamtet?

- 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



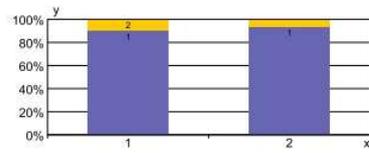
x: Sind Sie angestellt oder verbeamtet?

- 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



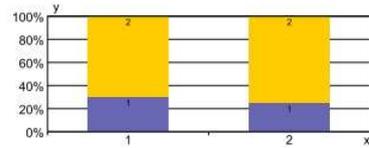
x: Sind Sie angestellt oder verbeamtet?

- 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

# Anlage 2: Auswertung der Onlinebefragung – Präferenz

## Duzen

Präferenz: Duzen

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

2.1) Wie alt sind Sie?



2.2) Sind Sie angestellt oder verbeamtet?



#### 3. Fragen zur Anrede

3.1) Siezen oder Duzen Sie Ihren Vorgesetzten, welcher Ihre Beurteilung erstellt?



3.2) Würden Sie Ihren Vorgesetzten (der, welcher Ihre Beurteilung schreibt) lieber Siezen?



3.3) Würden Sie Ihren Vorgesetzten (der, welcher Ihre Beurteilung schreibt) lieber Duzen?



3.4) Gab es Situationen, in denen Sie froh waren, dass Sie Ihren Vorgesetzten (der, welcher Ihre Beurteilung schreibt) **siezen**?



3.5) Gab es Situationen, in denen Sie froh waren, dass Sie Ihren Vorgesetzten (der, welcher Ihre Beurteilung schreibt) **duzen**?



3.6) Ist Ihnen grundsätzlich das Siezen oder Duzen lieber?

Siezen	<input type="checkbox"/>	0	n=215 mw=2 s=0
Duzen	<input type="checkbox"/>	215	
Beides	<input type="checkbox"/>	0	

3.7) Irritiert es Sie, wenn Sie Ihren Vorgesetzten (der, welcher Ihre Beurteilung schreibt) siezen, während Ihre Kollegen/innen diesen duzen?

Ja	<input type="checkbox"/>	130	n=215 mw=1,4 s=0,5
Nein	<input type="checkbox"/>	85	

3.8) Herrscht bei Ihnen im Team eine Duzkultur?

Ja	<input type="checkbox"/>	192	n=215 mw=1,1 s=0,3
Nein	<input type="checkbox"/>	23	

#### 4. Fragen zum Umgang mit Kritik

4.1) Unter welchen Umständen fällt es Ihnen leichter Kritik anzunehmen?

Wenn es von einer vertrauten Person ausgesprochen wird / Wenn es im Rahmen eines vertrauten Verhältnisses ausgesprochen wird	<input type="checkbox"/>	67	n=215 mw=2,4 s=1
Wenn es auf einer distanzierten Ebene ausgesprochen wird / Wenn zwischen mir und der kritikäußernden Person eine persönliche Distanz herrscht	<input type="checkbox"/>	18	
Ich kann in beiden Situationen (Variante 1 und 2) Kritik gleichgut/gleichschlecht annehmen	<input type="checkbox"/>	108	
Ich habe noch nie darauf geachtet, ich weiß es nicht	<input type="checkbox"/>	22	

4.2) Empfinden Sie Kritik oft als persönlichen Angriff?

Ja	<input type="checkbox"/>	55	n=215 mw=1,7 s=0,4
Nein	<input type="checkbox"/>	160	

4.3) Macht es für Sie einen Unterschied, ob ein Kollege oder Ihr Vorgesetzter (der, welcher Ihre Beurteilung schreibt) Sie kritisiert?

Ja	<input type="checkbox"/>	124	n=215 mw=1,4 s=0,5
Nein	<input type="checkbox"/>	91	

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

5.1) Haben Sie das Gefühl, dass Sie ausschließlich nach dem Leistungsprinzip beurteilt werden?

Ja	<input type="checkbox"/>	56	n=115 mw=1,5 s=0,5
Nein	<input type="checkbox"/>	59	

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

Ja	<input type="checkbox"/>	31	n=215 mw=1,9 s=0,4
Nein	<input type="checkbox"/>	184	

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

Ja	<input type="checkbox"/>	72	n=215 mw=1,7 s=0,5
Nein	<input type="checkbox"/>	143	

5.4) Haben Sie das Gefühl, dass durch das **Duzen** eine gewisse Nähe/Vertrautheit hergestellt werden kann?



5.5) Haben Sie das Gefühl, dass durch das **Siezen** eine soziale Distanz hergestellt werden kann?



5.6) 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?



5.7) 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)



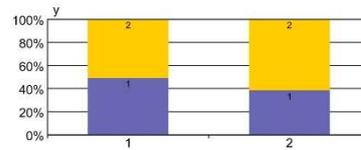
#### 6. Eine letzte Frage zum Abschluss

6.1) Hätte es Sie irritiert, wenn man Sie im Rahmen der Umfrage mit „Du“ angesprochen hätte?



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



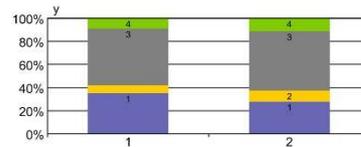
x: Sind Sie angestellt oder verbeamtet?

- 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



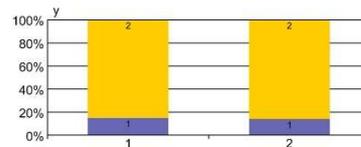
x: Sind Sie angestellt oder verbeamtet?

- 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 distanzierter 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



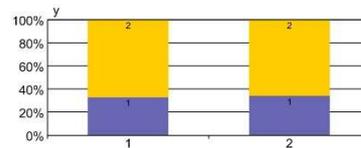
x: Sind Sie angestellt oder verbeamtet?

- 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



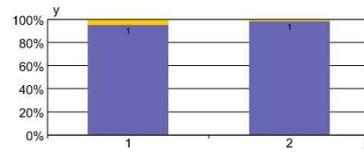
x: Sind Sie angestellt oder verbeamtet?

- 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

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



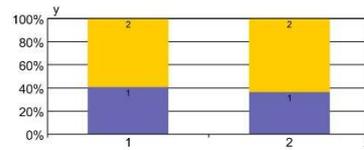
x: Sind Sie angestellt oder verbeamtet?

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

x \ y	1	2	
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

# Anlage 3: Auswertung der Onlinebefragung – Duzen

Duzen

**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

2.1) Wie alt sind Sie?



2.2) Sind Sie angestellt oder verbeamtet?



### 3. Fragen zur Anrede

3.1) Siezen oder Duzen Sie Ihren Vorgesetzten, welcher Ihre Beurteilung erstellt?



3.2) Würden Sie Ihren Vorgesetzten (der, welcher Ihre Beurteilung schreibt) lieber Siezen?



3.5) Gab es Situationen, in denen Sie froh waren, dass Sie Ihren Vorgesetzten (der, welcher Ihre Beurteilung schreibt) **duzen**?



3.6) Ist Ihnen grundsätzlich das Siezen oder Duzen lieber?



3.7) Irritiert es Sie, wenn Sie Ihren Vorgesetzten (der, welcher Ihre Beurteilung schreibt) siezen, während Ihre Kollegen/innen diesen duzen?



3.8) Herrscht bei Ihnen im Team eine Duzkultur?

Ja	<input type="checkbox"/>	309	n=364 mw=1,2 s=0,4
Nein	<input type="checkbox"/>	55	

#### 4. Fragen zum Umgang mit Kritik

4.1) Unter welchen Umständen fällt es Ihnen leichter Kritik anzunehmen?

Wenn es von einer vertrauten Person ausgesprochen wird / Wenn es im Rahmen eines vertrauten Verhältnisses ausgesprochen wird	<input type="checkbox"/>	87	n=364 mw=2,6 s=1
Wenn es auf einer distanzierteren Ebene ausgesprochen wird / Wenn zwischen mir und der kritikäußernden Person eine persönliche Distanz herrscht	<input type="checkbox"/>	29	
Ich kann in beiden Situationen (Variante 1 und 2)) Kritik gleichgut/gleichschlecht annehmen	<input type="checkbox"/>	207	
Ich habe noch nie darauf geachtet, ich weiß es nicht	<input type="checkbox"/>	41	

4.2) Empfinden Sie Kritik oft als persönlichen Angriff?

Ja	<input type="checkbox"/>	92	n=364 mw=1,7 s=0,4
Nein	<input type="checkbox"/>	272	

4.3) Macht es für Sie einen Unterschied, ob ein Kollege oder Ihr Vorgesetzter (der, welcher Ihre Beurteilung schreibt) Sie kritisiert?

Ja	<input type="checkbox"/>	186	n=364 mw=1,5 s=0,5
Nein	<input type="checkbox"/>	178	

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

5.1) Haben Sie das Gefühl, dass Sie ausschließlich nach dem Leistungsprinzip beurteilt werden?

Ja	<input type="checkbox"/>	98	n=206 mw=1,5 s=0,5
Nein	<input type="checkbox"/>	108	

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

Ja	<input type="checkbox"/>	33	n=364 mw=1,9 s=0,3
Nein	<input type="checkbox"/>	331	

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

Ja	<input type="checkbox"/>	100	n=364 mw=1,7 s=0,4
Nein	<input type="checkbox"/>	264	

5.4) Haben Sie das Gefühl, dass durch das **Duzen** eine gewisse Nähe/Vertrautheit hergestellt werden kann?

Ja	<input type="checkbox"/>	318	n=364 mw=1,1 s=0,3
Nein	<input type="checkbox"/>	46	

5.5) Haben Sie das Gefühl, dass durch das **Siezen** eine soziale Distanz hergestellt werden kann?

Ja	<input type="checkbox"/>	278	n=364 mw=1,2 s=0,4
Nein	<input type="checkbox"/>	86	

<sup>5.6)</sup> 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?



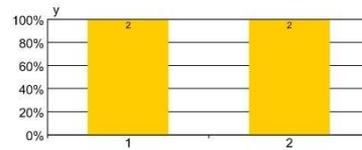
#### 6. Eine letzte Frage zum Abschluss

<sup>6.1)</sup> Hätte es Sie irritiert, wenn man Sie im Rahmen der Umfrage mit „Du“ angesprochen hätte?



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



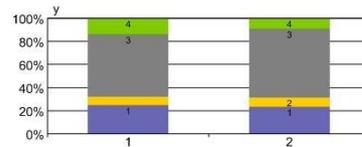
x: Sind Sie angestellt oder verbeamtet?

- 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



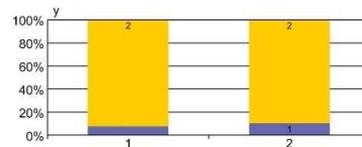
x: Sind Sie angestellt oder verbeamtet?

- 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 distanzierter 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



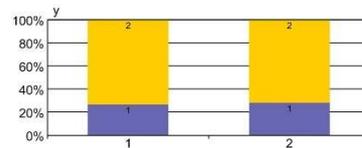
x: Sind Sie angestellt oder verbeamtet?

- 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



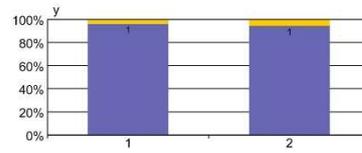
x: Sind Sie angestellt oder verbeamtet?

- 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

# Anlage 4: DRV: Standardbeurteilungsbogen bis A10

DV KABRI - Anlage C: Beurteilungsbogen Nr. 1



Vertraulich behandeln

## Beurteilung

Nr. 1 Statusamt der zu beurteilenden Person zum Beurteilungsstichtag:  
**Standardformular Besoldungsgruppen bis inkl. A 10 bzw. vergleichbare Entgeltgruppen - ohne 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 Schwerbehinderungsververtretung 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 Beam*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 (Monat/Jahr)**

### 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**

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 „Wahnehmbar/beobachtbar durch eine oder mehrere der folgenden Verhaltensmerkmale“ genannten beispielhaften Aufzählungen sind auf das Tätigkeitsgebiet und die Aufgaben der Stelle auszurichten.

B.1	<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.2	<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**

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) <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                      ggf. Datum/Unterschrift                      Datum/Unterschrift  
Unmittelbar vorgesetzte Führungskraft      Weitere Vorbeurteilende                      Endbeurteiler\*in

**F – Bekanntgabe der Beurteilung**

<input type="checkbox"/>	Die vorstehende Beurteilung wurde mit der beurteilten Person besprochen am	Datum:	
	durch unmittelbar vorgesetzte Führungskraft	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)	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

# 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 Beurteilungstichtag:  
 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**

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 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 „Wahnehmbar/beobachtbar durch eine oder mehrere der folgenden Verhaltensmerkmale“ genannten beispielhaften Aufzählungen sind auf das Tätigkeitsgebiet und die Aufgaben der Stelle auszurichten.

B.1	<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.2	<b>Funktionsbezogene Kompetenzen</b>	<b>Punkte:</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 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

**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:
<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>		
..... Datum/Unterschrift Unmittelbar vorgesetzte Führungskraft	..... ggf. Datum/Unterschrift Weitere Vorbeurteilende	..... Datum/Unterschrift Endbeurteiler*in

# Anlage 6: DRV: Standardbeurteilungsbogen A13 h. D.

DV KABRI - Anlage C: Beurteilungsformular Nr. 3.1



Vertraulich behandeln

## Beurteilung

Nr. 3.1 Statusamt der zu beurteilenden Person zum Beurteilungsstichtag:  
**Standardformular Besoldungsgruppen A13 h.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**

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 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 „Wahnehmbar/beobachtbar durch eine oder mehrere der folgenden Verhaltensmerkmale“ genannten beispielhaften Aufzählungen sind auf das Tätigkeitsgebiet und die Aufgaben der Stelle auszurichten.

B.1	<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.2	<b>Funktionsbezogene Kompetenzen</b>	<b>Punkte:</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 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 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

**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)	Grund:
	Die Bekanntgabe der Beurteilung erfolgt deshalb durch Übersendung am	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>		
..... Datum/Unterschrift Unmittelbar vorgesetzte Führungskraft	..... ggf. Datum/Unterschrift Weitere Vorbeurteilende	..... Datum/Unterschrift Endbeurteiler*in

## 8 Literaturverzeichnis

**Baidoo, Nana K. A.:** Die dienstliche Beurteilung und ihre Kontrolle durch Gerichte, 2017

(zitiert als Baidoo: Beurteilung und Kontrolle, S.)

**Berninger, Ina/Binckli, Joël/Botzen, Katrin u. a. (Hrsg.):** Grundlagen sozialwissenschaftlichen Arbeitens, Eine anwendungsorientierte Einführung, 3. Auflage 2023

(zitiert als Berninger/Binckli/Botzen u.a.: Grundlagen sozialwissenschaftlichen Arbeitens, S.)

**Besch, Werner:** Duzen, Siezen, Titulieren, Zur Anrede im Deutschen heute und gestern, 2. Auflage 1998

(zitiert als Besch: Duzen, Siezen, Titulieren, S.)

**Dürig, Günter/Herzog, Roman/ Scholz, Rupert u. a. (Hrsg.):** Grundgesetz Kommentar, Loseblatt, 99. Auflage September 2022

(zitiert als Dürig/Herzog/Scholz: GG, Art. 33, Rn.)

**Föhl, Ulrich/Friedrich, Christine:** Quick Guide Onlinefragebogen, Wie Sie Ihre Zielgruppe professionell im Web befragen, 2022

(zitiert als Föhl/Friedrich: Quick Guide Onlinefragebogen, S.)

**Gerber-Oehlmann, Anja:** Zündstoff Kritik, So bleiben Sie gelassen und souverän!, 2015

(zitiert als Gerber-Oehlmann: Zündstoff Kritik, S.)

**Glück, Helmut/Sauer, Wolfgang Werner:** Gegenwartsdeutsch, 2. Auflage 1998

(zitiert als Glück/Sauer: Gegenwartsdeutsch, S.)

**Helbach-Grosser, Susanne:** Erfolg mit Takt & Stil, Umgangsformen aktuell;  
Empfehlungen für Eilige, 8. Auflage 2007

(zitiert als Helbach-Grosser: Erfolg mit Takt & Stil, S.)

**Horst, Simon J.:** Für eine grammatische Kategorie "Respekt" im Deutschen,  
Synchronie, Diachronie und Typologie der deutschen Anredepronomina, 2003

(zitiert als Horst: Eine Kategorie "Respekt", S.)

**Kauffmann, Carmen:** Diplomatie im Alltag, Beziehungen professionell  
gestalten, 2. Auflage 2019

(zitiert als Kauffmann: Diplomatie im Alltag, S.)

**Koopmans, Marieta:** Feedback: Kritik äußern - Kritik annehmen, 2016

(zitiert als Koopmans: Feedback: Kritik äußern - annehmen, S.)

**Kratz, Hans-Jürgen:** 30 Minuten Kritisieren und Anerkennen, 2012

(zitiert als Kratz: Kritisieren und Anerkennen, S.)

**Kratz, Hans-Jürgen:** Chef-Checkliste Mitarbeiterführung, 12. Auflage 2022

(zitiert als Kratz: Mitarbeiterführung, S.)

**Kretzenbacher, Heinz L./Segebrecht, Wulf:** Vom Sie zum Du - mehr als eine neue Konvention, 1991

(zitiert als Kretzenbacher/Segebrecht: Vom Sie zum Du, S.)

**Kuner, Markus:** Personalauswahl im öffentlichen Dienst, Arbeitsrechtliche Einstellungsprozesse rechtssicher gestalten, 2019

(zitiert als Kuner: Personalauswahl im öffentlichen Dienst, S.)

**Laufer, Hartmut:** Motivierend delegieren, kontrollieren, kritisieren, Wie Sie Mitarbeiter aktivieren statt frustrieren, 2017

(zitiert als Laufer: Motivierend delegieren, kontrollieren, kritisieren, S.)

**Lehmann, Günter:** Die effektive Befragung, Ein Ratgeber für die Datenerhebung in der beruflichen und wissenschaftlichen Arbeit, 3. Auflage 2022

(zitiert als Lehmann: Die effektive Befragung, S.)

**Lenders, Dirk:** Dienstliche Beurteilung im öffentlichen Dienst, Wegweiser für die praktische Anwendung, 2022

(zitiert als Lenders: Beurteilung im öffentlichen Dienst, S.)

**Leppek, Sabine:** Beamtenrecht, 14. Auflage 2023

(zitiert als Leppek: Beamtenrecht, Rn.)

**Lorse, Jürgen:** Die dienstliche Beurteilung, 6. Auflage 2016

(zitiert als Lorse: Die dienstliche Beurteilung, Rn.)

**Matiaske, Wenzel/Holtmann, Doris (Hrsg.):** Leistungsvergütung im Öffentlichen Dienst, 2007

(zitiert als Matiaske/Holtmann: Leistungsvergütung, S.)

**Meissner, Anne (Hrsg.):** Die Problematik der Anrede Du vs. Sie zwischen Pflegepersonal und Patientinnen/Patienten in Deutschland, 2004

(zitiert als Meissner: Die Problematik der Anrede, S.)

**Plecher, Susanne:** Etikette beim Chatten: Hat das MfG ausgedient? Vom 18.02.2021, abgerufen unter: <https://www.freiepresse.de/ratgeber/job-karriere/etikette-beim-chatten-hat-das-mfg-ausgedient-artikel11354059>, letzter Abruf am 30.03.2023

(zitiert als Plecher: Etikette beim Chatten)

**Richter, Anne:** Das pronominale Anredeverhalten in der deutschen Sprache, Vom Duzen und Siezen und der "richtigen" Anrede, 2019

(zitiert als Richter: Das pronominale Anredeverhalten, S.)

**Ruhleder, Rolf H.:** Rhetorik und Dialektik, 17. Auflage 2016

(zitiert als Ruhleder: Rhetorik und Dialektik, S.)

**Sauerland, Thomas:** Beamtenrecht, 2022

(zitiert als Sauerland: Beamtenrecht, S.)

**Scharlau, Christine/Rossié, Michael:** Gesprächstechniken, 3. Auflage 2016

(zitiert als Scharlau/Rossié: Gesprächstechniken, S.)

**Schnellenbach, Helmut:** Konkurrenzen im öffentlichen Dienst, 2. Auflage 2018

(zitiert als Schnellenbach: Konkurrenzen im öffentlichen Dienst, S.)

**Schnellenbach, Helmut/Bodanowitz, Jan:** Beamtenrecht in der Praxis, 10.

Auflage 2020

(zitiert als Schnellenbach/Bodanowitz: Beamtenrecht, S.)

**Scholl, Armin:** Die Befragung, 4. Auflage 2018

(zitiert als Scholl: Die Befragung, S.)

**Schulz von Thun, Friedemann:** Miteinander reden, 60. Auflage 2022

(zitiert als Schulz von Thun: Miteinander reden, S.)

**Schumann, Siegfried:** Repräsentative Umfrage, Praxisorientierte Einführung in empirische Methoden und statistische Analyseverfahren, 7. Auflage 2019

(zitiert als Schumann: Repräsentative Umfrage, S.)

**Stehle, Stefan:** Beamtenrecht Baden-Württemberg, 5. Auflage 2023

(zitiert als Stehle: Beamtenrecht BW, Rn.)

**Thiele, Albert:** Argumentieren unter Stress, Wie man unfaire Angriffe erfolgreich abwehrt, 8. Auflage 2013

(zitiert als Thiele: Argumentieren unter Stress, S.)

**Walther, Petra:** Der Einfluss der dienstlichen Beurteilung in Bezug auf Stellenbesetzungs- und Auswahlverfahren, Praxisleitfaden für Beurteiler und Beurteilte in der niedersächsischen Landesverwaltung, 2018

(zitiert als Walther: Einfluss der dienstlichen Beurteilung, S.)

**Weisbach, Christian-Rainer/Sonne-Neubacher, Petra:** Professionelle Gesprächsführung, Ein praxisnahes Lese- und Übungsbuch, 9. Auflage 2015

(zitiert als Weisbach/Sonne-Neubacher: Professionelle Gesprächsführung, S.)

**Werres, Stefan:** Beamtenverfassungsrecht, Systematische Darstellung des Berufsbeamtentums auf Grundlage der verfassungsrechtlichen Vorschriften, 2011

(zitiert als Werres: Beamtenverfassungsrecht, Rn.)

## **Eigenständigkeitserklärung**

Ich versichere, dass ich diese Bachelorarbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus anderen Quellen direkt oder indirekt übernommenen Daten und Konzepte sind unter Angabe der Quelle gekennzeichnet. Mir ist bekannt, dass meine Abschlussarbeit von Seiten der Hochschule mit einer Plagiatssoftware überprüft werden kann.

Stuttgart, April 2023

---

Daniela Rupp