

„Beurteilungswesen – Ein Praxisleitfaden“

- Anhang -

Inhalt

A.1 Wesentliche Änderungen im Vergleich zur bisherigen Regelung.....	2
A.2 Ablauf der Beurteilung (schematische Prozessbeschreibung)	7
A.3 Beobachtungsanker: Allgemeine Beurteilungskriterien	11
A.4 Beobachtungsanker: Führungskriterien	14
A.5 Die vier Kompetenzbereiche von Ausbilderinnen und Ausbildern.....	17

A.1 Wesentliche Änderungen im Vergleich zur bisherigen Regelung

In der nachfolgenden Übersicht werden die wesentlichen Änderungspunkte der Novellierung des Beurteilungswesens dargelegt.

Thema	Neu: BeurtVO	Bisher: BeurtRL-FHH	
Geltungsbereich	§ 2	Nr. 1.1	Die BeurtVO gilt im Gegensatz zur BeurtRL-FHH unmittelbar nur für Beamtinnen und Beamte (eine inhaltsgleiche Anwendbarkeit für Tarifbeschäftigte wird durch eine Regelung in Verwaltungsvorschriften erreicht), ausgenommen sind Beamtinnen und Beamte im Vorbereitungsdienst sowie Beamtinnen und Beamte, denen zur Vermeidung einer Versetzung in den Ruhestand eine geringwertige Tätigkeit übertragen wurde (§ 26 Abs. 3 BeamStG), für Körperschaftsbeamtinnen und -beamte (z.B. bei UKE, HPA, u.a.) können Sonderregelungen getroffen werden. Für Polizei und Feuerwehr werden besondere Verordnungen erlassen.
Grundsätze und Ziele	§ 3	Nrn. 1.2	Keine substanziellen Änderungen.
Beurteilungsarten, Anlass- und Regelbeurteilung	§ 4	Nr. 2	Keine substanzielle Veränderung, Klarstellung: Es bleibt bei dem System aus Regel- und Anlassbeurteilungen, bei dem eine grundsätzliche Gleichwertig- bzw. Vergleichbarkeit der Beurteilungen besteht. Anlassbeurteilungen treten jeweils an die Stelle der Regelbeurteilung, woraus sich wie gehabt individuelle Beurteilungsstichtage und -intervalle für die Beurteilten ergeben. (Ausnahme: Steuerverwaltung, vgl. § 30 Nr. 2 BeurtVO).
Ausnahmen von der Beurteilungspflicht	§ 5	Nr. 4.3	Neue Struktur, bessere Übersicht, mehr Klarheit. Klarstellung: Befindet sich jemand in einer (längerfristigen) Qualifizierung, wird quasi der Beurteilungszeitraum „angehalten“.

Thema	Neu: BeurtVO	Bisher: BeurtRL-FHH	
Beurteilungsintervall und -stichtag	§ 6 Abs. 1	Nr. 4.2	Keine inhaltlichen Änderungen.
Verzicht auf Regelbeurteilung, Ausnahmen von der Regelbeurteilung	-/-	Nr. 4.1 Abs. 2	Ein Verzicht auf die Erstellung einer Regelbeurteilung durch Personen, die ihr 55. Lebensjahr vollendet haben, ist künftig nicht mehr möglich. Klarstellung: Keine Regelbeurteilung für sog. politische Beamtinnen bzw. Beamte. Für Bestandsfälle ist eine Übergangsregelung vorgesehen. Außerdem finden in den letzten 12 Monaten vor dem Eintritt in den Ruhestand keine Beurteilungen mehr statt.
Beurteilungsgespräch	§ 7	Nr. 6	Keine substanzielle Veränderung.
Unterlassen (neu: Hinausschieben) und Nachholen von Regelbeurteilungen und Beurteilungsgesprächen	§ 8	Nr. 3.10	Änderungen eher redaktioneller Art, im Wesentlichen werden die vorhandenen Regelungen lediglich klarer und präziser ausgeführt.
Beurteilungsanlässe	§ 9	Nr. 5	Neue Struktur, bessere Übersicht, mehr Klarheit auch durch Zusammenfassen von Tatbeständen, redaktionelle Ergänzungen, aber keine substanziellen inhaltlichen Änderungen.
Inhalt der Beurteilung	§ 10	Beurteilungsf formular als Anlage zur BeurRL	Die Inhalte der dienstlichen Beurteilung werden erstmals in der Regelung selbst formoffen und übersichtlich dargestellt, inhaltlich ergeben sich aber keine wesentlichen Änderungen zum Status quo.
Erst- und Zweitbeurteilende	§ 11	Nr. 3.2	Keine wesentlichen Veränderungen, lediglich redaktionelle Klarstellung: Wer die Beurteilenden sind, bestimmt die bzw. der Dienstvorgesetzte. Neu: Beurteilungen durch mehrere Personen sind möglich (Führen im Tandem, geteilte Arbeitsplätze).
Pflichten der Beurteilenden	§ 12	Nr. 3.3	Keine substanziellen Änderungen.

Thema	Neu: BeurtVO	Bisher: BeurtRL-FHH	
Abgeordnete Beschäftigte sowie Beschäftigte auf geteilten Arbeitsplätzen	§ 13	Nr. 3.8	Im Wesentlichen nur eine Klarstellung.
Beurteilungszeitraum	§ 14	Nr. 3.6	Unverändert: Beurteilungszeitraum ist der Zeitraum seit der letzten Beurteilung. Im Übrigen: Klarstellung (§ 14 Abs. 1, 3, 5). Neu: Soll-Regelung zur doppelten Beurteilung von Beurteilungszeiträumen (Abs. 4) und Regelung zur Beurteilungszuständigkeit bei Abordnungen (Abs. 2).
Beurteilungsverfahren, Vordrucke, Technik	§ 15, § 10 Abs. 3	Nr. 3.4	Keine größere inhaltliche Veränderung. Wegfall der Unterschriftenanforderungen, dadurch erweiterte Möglichkeiten, technische Lösungen zu nutzen. Ermächtigung für den Dienstherrn, für die Beurteilungen schriftliche oder elektronische Formulare festzulegen und deren Verwendung oder die Nutzung elektronischer Verfahren vorzuschreiben.
Beurteilungsbeitrag, Mitwirkung Dritter	§ 16	Nr. 3.7	Klarstellung, strukturiertere Darstellung. Neu: Beurteilungsbeiträge werden unmittelbar erstellt und nicht erst zum Zeitpunkt der Erstellung der nächsten Beurteilung. Vor diesem Hintergrund wird auch das Verfahren für die Erstellung von Beurteilungsbeiträgen etwas formaler ausgestaltet. Neu ist auch, dass bei geringfügigen Beschäftigungszeiten kein vollumfänglicher Beurteilungsbeitrag unter Bewertung aller Beurteilungskriterien fällig wird. Für einen Zeitraum von unter 8 Wochen oder wenn der Arbeitsumfang weniger als 20% der regelmäßigen Arbeitszeit beträgt (etwa bei einer Teilabordnung), reicht ein Beitrag in Textform. Auch die Fallgruppen, die die Fertigung eines Beurteilungsbeitrages begründen, wurden überarbeitet.

Thema	Neu: BeurtVO	Bisher: BeurtRL-FHH	
Bestätigung	§ 17	Nr. 3.9	Keine substantielle Änderung.
Berichtigen	§ 18	Nr. 3.10	Der Rahmen, innerhalb dessen Berichtigungen möglich sind, wird erstmals festgelegt.
Beurteilungsmaßstab	§ 19	Nr. 3.5	Wesentliche Änderung: Den Maßstab für die Beurteilung bilden nicht mehr die Anforderungen des Arbeitsplatzes, sondern bei Beamtinnen und Beamten die des innegehabten beamtenrechtlichen Statusamtes, bei Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern der individuellen tariflichen Eingruppierung. Bei der Beförderungserprobung ist Maßstab das angestrebte Statusamt.
Schwerbehinderte, Teilzeitbeschäftigung, Beurlaubung, Freistellung	§ 19 Abs. 4, 5	Nr. 4.3	Neue Struktur, bessere Übersicht, mehr Klarheit, wenig substantielle Veränderung. Präzisierung der Regelung über die Beurteilung von schwerbehinderten bzw. diesen gleichgestellten Personen; die Information über das Vorliegen einer Schwerbehinderung kann der Beurteilung künftig nicht mehr entnommen werden (vergl. § 10).
Beurteilungskriterien	§ 20 Abs. 2	Beurteilungsfomular als Anlage zur BeurtRL	Wesentliche Änderung: Anstelle der 17 allgemeinen Beurteilungskriterien in 6 Beurteilungskategorien künftig 6 allgemeine Beurteilungskriterien.
Beurteilung von Führung	§ 20 Abs. 3	Beurteilungsfomular als Anlage zur BeurtRL	Neu und wesentlich: Zukünftig 5 Führungskriterien, die sich am Führungsleitbild orientieren.
Bewertung	§ 21	Beurteilungsfomular als Anlage zur BeurtRL	Wesentliche Änderung: Geänderte Bewertungsskala (0 bis 6 Punkte je Kriterium).
Gesamturteile	§§ 22 ff.	Beurteilungsfomular als Anlage zur BeurtRL	Wesentliche Änderung: Einführung eines Gesamturteils für alle zu Beurteilenden (Gesamturteil I), das aus den allgemeinen

Thema	Neu: BeurtVO	Bisher: BeurtRL-FHH	
			Beurteilungskriterien hergeleitet wird, sowie Einführung eines Gesamturteils Führung, das aus den Führungskriterien hergeleitet wird, sowie eines Gesamturteils II, das aus dem Gesamturteil I und dem Gesamturteil Führung gebildet wird. Erhebliche Reduzierung der Textanforderungen.
Potentialeinschätzung	§ 26	Beurteilungsf formular als Anlage zur BeurtRL	Präzisierung.
Fiktive Beurteilung von freigestellten Beamtinnen und Beamten	§ 27	-/-	Neu: Hierzu fehlte bisher in der allgemeinen Verwaltung eine Regelung.
Sonderregelungen für bestimmte Bereiche	§§ 28 ff.; Abweichende und ergänzende Regelungen für bestimmte Bereiche können überdies in eigenständigen Verordnungen geregelt werden.	Bisher: Ergänzende und abweichende Regelungen für bestimmte Bereiche wurden in Form eigenständigen Dienstvereinbarungen getroffen.	Die Regelungen für das wissenschaftliche Personal an Hochschulen und hauptberufliche Mitglieder der Präsidien und Dekanate, für Staatsanwältinnen und Staatsanwälte sowie für die Anlassbeurteilungen zur Teilnahme am Auswahlverfahren für den Weiterbildungs-Masterstudiengang Public Management wurden in die Verordnung aufgenommen. Für Polizei und Feuerwehr werden eigenständige Verordnungen geschaffen (vergl. § 2 Abs. 3).
Datenverarbeitung bzw. -schutz, Aufbewahrung	§ 33	Nrn. 1.3, 3.4, 7	Keine substantielle Veränderung, lediglich eine Präzisierung und übersichtlichere Strukturierung.

A.2 Ablauf der Beurteilung (schematische Prozessbeschreibung)

Im Folgenden wird der Ablauf der Beurteilung in Form einer schematischen Prozessbeschreibung dargestellt. Dabei werden die einzelnen Prozessschritte sowie die jeweils zuständigen Verantwortlichen aufgeführt. Zudem wird aufgezeigt, welche Personen in den jeweiligen Schritten beteiligt sind und welche Dokumente für den Prozess relevant sind. Grau hinterlegte Bereiche kennzeichnen optionale Schritte, die je nach Kontext angewendet werden. Ausführliche Informationen zu den Beurteilungsverfahren finden Sie im Praxisleitfaden, Kapitel 3.4.

Prozessbeschreibung: Beurteilungskonferenzen

Prozessschritt	Verantwortlich	Beteiligt	Dokumente
Planung und Durchführung der vertikalen Beurteilungskonferenzen (einmal jährlich)	Zweitbeurteilende	Zweitbeurteilende Ihnen unterstellte Erstbeurteilende	Vorbereitende Unterlagen
Planung und Durchführung von horizontalen Beurteilungskonferenzen	Zweitbeurteilende	Zweitbeurteilende der Dienststelle Personalbereiche zur Unterstützung in der Vorbereitung und Durchführung	Vorbereitende Unterlagen

Prozessbeschreibung: Bei Regelbeurteilungen - Beurteilungsgespräch

Prozessschritt	Verantwortlich	Beteiligt	Dokumente
Die Personalverwaltung informiert alle Beteiligten regelhaft ein Jahr vor der nächsten Regelbeurteilung über den Termin	Personalverwaltung	Personalverwaltung Erstbeurteilende Zu beurteilende Person Ggf. verwaltunginterne Vertrauensperson	Mail
Vorbereitung des Beurteilungsgesprächs	Erstbeurteilende	Erstbeurteilende	Vorbereitende Unterlagen
Durchführung des Beurteilungsgesprächs	Erstbeurteilende	Erstbeurteilende Zu beurteilende Person Ggf. verwaltunginterne Vertrauensperson	Vorbereitende Unterlagen
Dokumentation und Bestätigung des Beurteilungsgesprächs	Erstbeurteilende	Erstbeurteilende Zu beurteilende Person	Muster-Vordruck

Prozessbeschreibung: Erstellung und Erörterung des Beurteilungsentwurfs

Prozessschritt	Verantwortlich	Beteiligt	Dokumente
Erstellung des Beurteilungsentwurfs	Erstbeurteilende	Erstbeurteilende	Beurteilungsentwurf
Weiterleitung des Beurteilungsentwurfs (mit Kopie des Beurteilungsbeitrags, sofern vorhanden) an die bzw. den Zweitbeurteilenden	Erstbeurteilende	Erstbeurteilende Zweitbeurteilende	Beurteilungsentwurf Beurteilungsbeitrag, sofern vorhanden
Bei wesentlichen Unterschieden in der Bewertung findet eine Erörterung zwischen Erst- und Zweitbeurteilenden statt	Erstbeurteilende	Erstbeurteilende Zweitbeurteilende	Beurteilungsentwurf Beurteilungsbeitrag, sofern vorhanden
Bei einer abweichenden Leistungsbeurteilung besteht die Möglichkeit, die Einschätzung der bzw. des Zweitbeurteilenden schriftlich festzuhalten	Zweitbeurteilende	Zweitbeurteilende	Beurteilungsentwurf
Wenn keine Klärung gravierender Unterschiede in der Bewertung erfolgt, ist der Dienstvorgesetzte zu informieren	Erstbeurteilende	Erstbeurteilende Zweitbeurteilende Dienstvorgesetzte bzw. Dienstvorgesetzter	Beurteilungsentwurf Beurteilungsbeitrag, sofern vorhanden
Weiterleitung des Beurteilungsentwurfs (mit Kopie des Beurteilungsbeitrags, sofern vorhanden) an die zu beurteilende Person	Erstbeurteilende	Erstbeurteilende Zu beurteilende Person	Beurteilungsentwurf Beurteilungsbeitrag, sofern vorhanden
Die zu beurteilende Person macht sich mit dem Beurteilungsentwurf vertraut	Zu beurteilende Person	Zu beurteilende Person	Beurteilungsentwurf Beurteilungsbeitrag, sofern vorhanden
Gespräch zur Erörterung des Beurteilungsentwurfs	Erstbeurteilende	Erstbeurteilende Zu beurteilende Person Ggf. verwaltungsinterne Vertrauensperson Ggf. Zweitbeurteilende	Beurteilungsentwurf Beurteilungsbeitrag, sofern vorhanden

Prozessbeschreibung: Erstellung der Endfassung der Beurteilung

Prozessschritt	Verantwortlich	Beteiligt	Dokumente
Erstellung der Endfassung der Beurteilung (Papierform oder elektronisch)	Erstbeurteilende	Erstbeurteilende	Beurteilungsbogen Beurteilungsbeitrag, sofern vorhanden
Die Bekanntgabe der Endfassung der Beurteilung erfolgt an die zu beurteilende Person (Papierform oder elektronisch)	Erstbeurteilende	Erstbeurteilende Zu beurteilende Person	Beurteilungsbogen Beurteilungsbeitrag, sofern vorhanden
Bestätigung der Kenntnisnahme durch zu beurteilende Person (Papierform oder elektronisch)	Zu beurteilende Person	Zu beurteilende Person	Beurteilungsbogen Beurteilungsbeitrag, sofern vorhanden

Prozessbeschreibung: Übernahme der Beurteilung in die Personalakte

Prozessschritt	Verantwortlich	Beteiligt	Dokumente
Übernahme der Beurteilung in die Personalakte (Sicherstellung der Kenntnisnahme der Beurteilung durch die beurteilte Person)	Erstbeurteilende	Erstbeurteilende Zu beurteilende Person	Beurteilungsbogen Beurteilungsbeitrag, sofern vorhanden
Beurteilungsentwürfe und Kopien der Beurteilungen sind zu löschen Vorbereitende Unterlagen werden vernichtet, sobald sie nicht mehr benötigt werden	Erstbeurteilende	Erstbeurteilende Zu beurteilende Person Zweitbeurteilende	Beurteilungsentwurf Vorbereitende Unterlagen

Prozessbeschreibung: Ggf. Stellungnahme der bzw. des Beurteilten

Prozessschritt	Verantwortlich	Beteiligt	Dokumente
Gegebenenfalls Stellungnahme des zu Beurteilten	Zu beurteilende Person	Zu beurteilende Person	Stellungnahme
Gegebenenfalls Weiterleitung der Stellungnahme an die bzw. den Erstbeurteilenden	Zu beurteilende Person	Erstbeurteilende Zu beurteilende Person	HIM-Workflow, Mail oder in Papierform
Liegt ein Beurteilungsbeitrag vor, ist dieser in der Personalakte aufzubewahren und – sofern kein Rechtsstreit anhängig ist – auf Antrag der bzw. des Beurteilten zwei Jahre nach Fertigstellung der Beurteilung, in die er eingeflossen ist, zu vernichten	Erstbeurteilende	Erstbeurteilende Zu beurteilende Person Zweitbeurteilende	Beurteilungsbeitrag

A.3 Beobachtungsanker: Allgemeine Beurteilungskriterien

Nr.	Beurteilungskriterium	Beschreibung des Kriteriums	Beobachtungsanker Die zu beurteilende Person...
K.1	Analysefähigkeit und Urteilsvermögen	Analyse und Beurteilung von Sachverhalten, konzeptuelles Denken, Entscheidungsfreude	<ul style="list-style-type: none"> • erfasst, ordnet, verarbeitet und verknüpft Informationen folgerichtig • unterscheidet Wesentliches von Unwesentlichem • erkennt Zusammenhänge, unterschiedliche Ursachen und Interessenlagen • zieht folgerichtige und begründete Schlüsse • kann zukünftige Entwicklungen einschätzen und berücksichtigen
K.2	Fachliche Kompetenz	Einsatz und Weiterentwicklung von Fachwissen	<ul style="list-style-type: none"> • besitzt Fach- und Methodenkenntnisse in der erforderlichen Breite und Tiefe • wendet die Fach- und Methodenkenntnisse zielorientiert und sachgerecht an, auch auf neue Fragestellungen • entwickelt Fach- und Methodenkenntnisse kontinuierlich weiter, ggfs. auch fachübergreifend
K.3	Arbeitsergebnisse	Qualität und Quantität der Arbeitsergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> • erzielt inhaltlich richtige, formal fehlerfreie und rechtmäßige Ergebnisse unter Berücksichtigung der strategischen Ziele der Organisation • berücksichtigt die Anforderung und Bedarfe der Kundinnen bzw. Kunden und Auftraggebenden • arbeitet vollständig und termingerecht • erreicht die gesetzten, gegebenenfalls angepassten Ziele • baut Ergebnisse bzw. Beiträge inhaltlich schlüssig und strukturiert auf
K.4	Selbstmanagement	Gestaltung des Arbeitsalltags,	<ul style="list-style-type: none"> • arbeitet eigenständig

Nr.	Beurteilungskriterium	Beschreibung des Kriteriums	Beobachtungsanker Die zu beurteilende Person...
		Ressourceneinsatz, Verantwortungsübernahme, Reflexionsfähigkeit und Zielerreichung	<ul style="list-style-type: none"> • strukturiert den eigenen Arbeitsalltag, überprüft und optimiert kontinuierlich die eigene Arbeitsweise im Hinblick auf ein definiertes Ziel • führt auch unter schwierigen Umständen die Aufgaben mit der richtigen Priorität weiter und bleibt besonnen • schöpft vorhandene Verantwortungsspielräume aus und fordert für den eigenen Arbeitszusammenhang notwendige Entscheidungen anderer ab • geht mit den eigenen (physischen und psychischen) Kräften verantwortungsvoll um und grenzt sich bei Bedarf auch ab • kann die eigenen Stärken und Schwächen nennen und angemessen einschätzen • übernimmt Verantwortung für die persönliche Weiterentwicklung • holt sich regelmäßig Feedback ein, geht damit angemessen um und kann Lob bzw. Kritik annehmen und reflektieren
K.5	Sozial- und Diversitätskompetenz, Kommunikationsfähigkeit	Kooperations- und Argumentationsvermögen sowie die Fähigkeit und (innere) Haltung, einen wertschätzenden und diskriminierungsfreien Umgang zu pflegen	<ul style="list-style-type: none"> • übernimmt Verantwortung für eigenes Handeln und soziale Beziehungen • trägt zur gemeinsamen Aufgabenerfüllung in einer Gruppe bzw. einem Team bei • betreibt aktiv Wissensaustausch • drückt sich situations- und adressatengerecht aus • schafft Akzeptanz für den eigenen Standpunkt und reagiert auch in Konfliktsituationen sachlich und emotional angemessen • kann interdisziplinäres Denken und Handeln und Synergien erzeugen und nutzen • begegnet anderen Menschen mit respektvoller, unvoreingenommener Haltung und

Nr.	Beurteilungskriterium	Beschreibung des Kriteriums	Beobachtungsanker Die zu beurteilende Person...
			<p>wirkt aktiv darauf hin, vorhandene Barrieren abzubauen</p> <ul style="list-style-type: none"> • versetzt sich in andere hinein und nimmt Rücksicht auch auf die unterschiedlichen Lebens- und Bedarfslagen verschiedener Menschen • spricht, schreibt und verhält sich korrekt und diskriminierungsfrei
K.6	Innovations- und Veränderungsfähigkeit, digitale Kompetenz	Haltung zu und Umgang mit Veränderungen von Arbeitsumgebungen und -weisen, Changeprozessen und digitalen Entwicklungen	<ul style="list-style-type: none"> • steht technischen und organisatorischen Veränderungen aufgeschlossen gegenüber und trägt diese mit • denkt in neuen Bahnen auch über die bestehenden Rahmenbedingungen hinaus und überprüft Prozesse und Herangehensweisen hinsichtlich ihrer Effizienz und Sinnhaftigkeit • initiiert und unterstützt die Umsetzung von prozessualen, technischen oder organisatorischen Veränderungen • denkt kreativ, bietet eigene Gestaltungsideen und Lösungsansätze an • erfüllt die IT-Anforderungen • steht den Bereichen Technik und Digitalisierung offen und eigeninitiativ gegenüber • nutzt die Elemente der Online-Kommunikation • bevorzugt – wo sinnvoll und möglich – digitale Lösungen

A.4 Beobachtungsanker: Führungskriterien

Nr.	Beurteilungskriterium	Beschreibung des Kriteriums	Beobachtungsanker Die zu beurteilende Person...
F.1	Führungskraft als reflektiertes Vorbild	Selbstreflexion und Integrität	<ul style="list-style-type: none"> • setzt sich mit der eigenen Führungsrolle auseinander (z. B. besucht Führungsseminare, Führungsveranstaltungen, holt sich regelmäßig Feedback bei Beschäftigten und Führungskräften ein) • erarbeitet für sich und mit dem Team ein gemeinsames Führungsverständnis • hinterfragt eigene Vorstellungen sowie eigenes Handeln und die Auswirkung auf Beschäftigte bzw. Dritte • ist verlässlich und verhält sich berechenbar, steht zu ihrem Wort • steht für sich und andere ein, stellt sich, wenn nötig vor das Team • verhindert Ungerechtigkeit, sorgt z. B. für eine gerechte Verteilung der Arbeitslast • vertritt die (Führungs-) Werte der FHH
F.2	Führungskraft als Coach und Talentmanagerin bzw. Talentmanager	Empathie, Vertrauen und Konfliktfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • geht respektvoll mit den Beschäftigten um, zeigt Einfühlungsvermögen und ist offen für die Anliegen der Beschäftigten • erkennt und fördert Kompetenzen und Potenzial, würdigt Leistungen • erkennt Defizite/unzureichende Kompetenzen, äußert konstruktives Feedback, leitet passende Entwicklungsmaßnahmen ab • fördert eine gute Lern- und Weiterbildungskultur und lebt diese vor • erkennt Konflikte, geht diese an und bemüht sich um eine Lösung • fördert Initiative und Eigenverantwortung • erkennt persönliche und interkulturelle Unterschiede im Team (Diversität) und setzt diese nutzbringend ein

			<ul style="list-style-type: none"> • hat die Gesundheit ihrer Beschäftigten im Blick und fördert diese u.a. durch bewusste Steuerung von Arbeitsbelastung und Ressourcen
F.3	Führungskraft als Vernetzerin bzw. Vernetzer	Weitblick und Ganzheitlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> • fördert bereichsübergreifenden Austausch • holt Perspektiven von außerhalb der eigenen Organisation ein • fördert und nutzt Synergieeffekte • ist offen für andere Sichtweisen, antizipiert Interessen der Zielgruppe • schafft Akzeptanz für den eigenen Standpunkt • berücksichtigt die jeweiligen Interessen und versucht, diese auszubalancieren, ist kompromissbereit • formuliert und argumentiert klar, nachvollziehbar und mit breitem Argumentationsspektrum • kommuniziert zielgruppengerecht • denkt und handelt vorausschauend
F.4	Führungskraft als Change Managerin bzw. Manager und Innovatorin bzw. Innovator	Mut und Veränderungsbereitschaft, Verantwortungsbereitschaft	<ul style="list-style-type: none"> • fördert aktiv Veränderungen und nimmt Betroffene mit (Information, Beteiligung) • ermutigt Beschäftigte zur Mitgestaltung • etabliert eine offene Gesprächs- und Fehlerkultur • geht angemessen Risiken ein • optimiert bestehende Arbeitsprozesse oder entwickelt sie komplett neu • geht kreativ an Fragestellungen heran • setzt eigene Impulse bzw. nimmt Impulse von Dritten auf • fördert Lösungen/Veränderungen, die über den eigenen Arbeitsbereich hinaus gehen • fördert digitale Weiterentwicklung, denkt und handelt prozesshaft und reflektiert direkte Einsatzmöglichkeiten • erarbeitet sich systemisches Organisationswissen und setzt es ein

F.5	Führungskraft als Strategin bzw. Stratege und Umsetzerin bzw. Umsetzer	Ergebnis- und Zielorientierung, Entscheidungsfreude	<ul style="list-style-type: none">• entwickelt eine Strategie oder richtet den eigenen Bereich klar auf die bestehende Strategie aus• gibt eine Orientierung zu Handlungsschwerpunkten und Erwartungen• stellt die Organisation zukunftsorientiert auf, setzt Ziele und steuert diese• denkt und handelt ergebnis- und wirkungsorientiert unter Berücksichtigung bestehender Ressourcen• bewertet laufend neue Erkenntnisse und Entwicklungen und lässt diese in Prozesse einfließen (Monitoring)• durchdringt komplexe Sachverhalte und unterscheidet Wesentliches von Unwesentlichem• trifft zeitgerecht sachgerechte Entscheidungen und vertritt diese auch gegen Widerstände• berücksichtigt betriebswirtschaftliche Instrumente und Kennzahlen
-----	---	---	--

A.5 Die vier Kompetenzbereiche von Ausbilderinnen und Ausbildern

1. Mentorinnen- bzw. Mentorenkompetenz:

- unterstützt und befähigt Nachwuchskraft in der beruflichen Entwicklung und der sukzessiven Übernahme von eigenen Verantwortlichkeiten
- unterstützt Nachwuchskraft dabei, das eigene Potenzial zu erkennen und auszuschöpfen
- vereinbart gemeinsam mit der Nachwuchskraft, wie die Lernziele zu erreichen sind
- ist empathisch und berät, wie sich die Nachwuchskraft auf neue Herausforderungen einlassen kann
- sorgt dafür, dass sich die Nachwuchskraft in das Team integrieren und im Arbeitsumfeld wohlfühlen kann
- bereitet den Boden für gute Kommunikation, unternimmt in Konflikten die Initiative, um sie aufzulösen
- lässt die Nachwuchskraft teilhaben an den eigenen beruflichen Erfahrungen

2. Rollenbewusstsein:

- ist sich der Führungsaufgabe eigener Art bewusst
- wahrt die professionelle Distanz zur Nachwuchskraft
- Unterstützt die Nachwuchskraft bei der Entwicklung einer eigenen Rollenklarheit
- erkennt, dass sich die Zusammensetzung der Gesellschaft auch in der Gruppe der Nachwuchskräfte spiegelt
- reflektiert das eigene Verhalten und seine Wirkung auf die Nachwuchskraft
- sucht Unterstützung, wenn Konflikte vor Ort nicht gelöst werden können (Ausbildungsleitung, Personalstelle der Nachwuchskraft)

3. Ausbildungskompetenz:

- unterstützt die Nachwuchskraft in dem Bemühen, die berufliche Handlungsfähigkeit zu erwerben, die zum Erreichen des Ausbildungs- und Studienzieles erforderlich ist
- kann den begleiteten Ausbildungsabschnitt in das „Gesamtgefüge“ des jeweiligen Ausbildungs- oder Studienganges einordnen
- kann mit den zur Verfügung gestellten Instrumenten (z.B. Feedbackbogen, Ausbildungsplan, Ausbildungsmanagementsystem) umgehen
- verfügt über die didaktischen Methoden für die Begleitung Auszubildender bzw. Studierender
- bildet sich kontinuierlich fort (Informationsangebote, Fortbildungsveranstaltungen)

4. Innovationskompetenz:

- geht konstruktiv mit Veränderungen in der Berufswelt um und ist mit dieser Haltung Vorbild für die Nachwuchskraft
- lädt Nachwuchskräfte dazu ein, eigene Ideen mitzuteilen
- fordert Feedback der Nachwuchskraft ein und versteht dieses als Chance für Verbesserungen im Ausbildungsprozess