

**Marco De Micheli**

# **Mitarbeiterleistung professionell beurteilen**

**Darstellung anhand von Beispielen aus der betrieblichen Praxis  
inkl. diverser direkt einsetzbarer Musterbögen und Checklisten**

**© 2005 Dashöfer Holding Ltd., Zypern & Verlag Dashöfer GmbH, Hamburg.**

Alle Rechte, insbesondere Titelrecht, Lizenzrecht und gewerbliche Schutzrechte sind im alleinigen Eigentum der Dashöfer Holding Ltd. Zypern. Alle Rechte sind vorbehalten, insbesondere das Recht auf Vervielfältigung und Verbreitung sowie Übersetzung. Kein Teil des Werkes darf in irgend einer Form (durch Druck, Fotokopie, elektronische oder andere Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert werden. Die in diesem Werk enthaltenen Informationen wurden nach bestem Wissen zum Zeitpunkt der Veröffentlichung erarbeitet, erfolgen aber wegen der einheitlichen Ergebnisse in Forschung, Rechtsprechung und Verwaltung ohne Gewähr. Der Verlag haftet insbesondere nicht für den Inhalt der vorgestellten Internet-Seiten. Die Verantwortung für Inhalt und Funktion der Links liegt bei den jeweiligen Betreibern.

# **Inhaltsverzeichnis**

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Mitarbeiterbeurteilung früher und heute</b>	<b>2</b>
2.1	Früher: Schulmeisterliche Notenvergabe mit Rückschau	2
2.2	Heute: Partnerschaftlicher Dialog mit Zielorientierung	2
<b>3</b>	<b>Bandbreite der Mitarbeiterbeurteilung</b>	<b>4</b>
3.1	Stellenwert der Mitarbeiterbeurteilung	4
3.2	Dialog zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem	5
<b>4</b>	<b>Ziele der Mitarbeiterbeurteilung</b>	<b>6</b>
<b>5</b>	<b>Mitarbeiterbeurteilungen aus Sicht von Mitarbeitern</b>	<b>9</b>
5.1	Gründe für die Beliebtheit von Mitarbeiterbeurteilungen	9
5.2	Gründe für Ablehnung und fehlende Akzeptanz	9
<b>6</b>	<b>Methoden der Mitarbeiterbeurteilung</b>	<b>10</b>
6.1	Die freie Beurteilung	10
6.2	Die Anwendung von Einstufungsverfahren	10
6.3	Das Rangreihenverfahren	10
6.4	Zielorientierte Beurteilung	11
6.5	Kennzeichnungsverfahren	12
<b>7</b>	<b>Alternative Beurteilungsmethoden</b>	<b>13</b>
7.1	Mitarbeiterbeurteilung mit der 360-Grad-Rückmeldung	13
7.2	Weitere Beurteilungsformen in Kürze	15
7.3	Überblick zu Beurteilungsinstrumenten	19
<b>8</b>	<b>Stellenwert und Bedeutung von Zielvereinbarungen</b>	<b>20</b>
8.1	Die Vorteile von Zielvereinbarungen	20
8.2	Systematik und Ablauf einer Zielvereinbarung	22
8.3	Anforderungen an Ziele	23
8.4	Anforderungen an die Zielformulierung	25
8.5	Ziele aus Visionen heraus formulieren	26
8.6	Zielarten und Zielkategorien	26
8.7	Zielbereiche	28
8.8	Stellenwert von Zielvereinbarungen und Zielarten	28

<b>9 Häufige Fehler in der Praxis</b>	<b>30</b>
9.1 Risiken der Verknüpfung mit dem Gehalt	31
9.2 Checkliste zur Vorbereitung auf Zielvereinbarungsgespräche	32
9.3 Vorbereitungsblatt für das Zielvereinbarungsgespräch	33
9.4 Muster Maßnahmenplan zur Ermöglichung von Zielerreichungen	34
9.5 Muster einer detaillierten Zielbeschreibung	35
9.6 Muster zur Einladung zu einem Zielvereinbarungsgespräch	36
<b>10 Beurteilungskriterien und Bewertungsraster</b>	<b>38</b>
10.1 Detaillierungsgrad von Beurteilungskriterien	38
10.2 Merkmale zur Beurteilung von Leistungen und Verhalten	41
10.3 Soft Skills - wichtige Persönlichkeitsmerkmale	42
<b>11 Entwicklung des Bewertungsverfahrens</b>	<b>44</b>
11.1 Die Skalierungsverfahren	44
11.2 Wichtige Punkte zur Erstellung einer Bewertungsskala	45
11.3 Beispiel einer Bewertungsskala mit Definitionen	47
11.4 Bewertung und Definitionen von Fachwissen	48
11.5 Umschreibungen von Fähigkeiten und Fertigkeiten	49
<b>12 Der Ablauf einer Mitarbeiterbeurteilung</b>	<b>50</b>
12.1 Einführung mit Konzept und Zielsetzungen	50
12.2 Erstellung oder Aktualisierung des Merkmalkatalogs	50
12.3 Abstimmung mit der Geschäftsleitung und Linienvorgesetzten	50
12.4 Information der Mitarbeiter	51
12.5 Einladung an alle Teilnehmenden mit Terminfahrplan	52
12.6 Eigenbeurteilungen	52
12.7 Eigentliche Mitarbeiterbeurteilungen	53
12.8 Persönliche Gespräche mit einzelnen Mitarbeitern	53
12.9 Auswertungen und Analysen	54
12.10 Erstellung des Maßnahmenplans	54
<b>13 Das Beurteilungsgespräch</b>	<b>55</b>
13.1 Aufgaben eines Beurteilungsgespräches	55
13.2 ABC-Systematik eines Beurteilungsgespräches	56
13.3 Generelle Kommunikationsregeln für das Leistungsgespräch	57
13.4 Spezifische Kommunikationsregeln der Leistungsbeurteilung	66
13.5 Objektivitätsminderungen bei der Beurteilung	68
13.6 Muster eines Mitarbeiterbeurteilungsbogens	71
13.7 Muster einer Mitarbeiterbeurteilungs-Auswertung	75

13.8 Auszugs-Muster eines Beurteilungsbogens für Führungskräfte

13.9 Mustervorlage einer einfachen Kurzbeurteilung