

2.1 Die Einschätzung von Mitarbeitern nach Menschentypen

Nicht nur für die Führungskräfte eines Unternehmens, sondern für alle Menschen ist es wichtig und notwendig zu wissen, was unter Menschenkenntnis verstanden wird.

Hier taucht die wichtige Frage auf, ob man einen Menschen überhaupt richtig beurteilen kann. Das ist deshalb nicht ganz einfach, weil fast jeder Mensch sich anders verhält, als er eigentlich möchte. Er verhält sich angepasst. Er verhält sich so, wie er vermutet, dass die anderen (Vorgesetzte, Mitarbeiter, Kollegen) es gerne hätten.

Deshalb wäre es falsch, voreilige Schlüsse aus seinem Verhalten zu ziehen, denn der erste Eindruck kann oft täuschen. Trotzdem kann man Menschen nach verschiedenen Kriterien beurteilen und einschätzen. Jeder von uns, ganz gleich, welchen Platz er in der Gesellschaft oder im Betrieb einnimmt, macht das. Man beurteilt und stuft Kollegen nach Aussehen, Auftreten, Gestik, Mimik, Sprechweise, Habitus und nach dem Erscheinungsbild des Einzelnen ein.

Nach der Theorie von C. G. Jung ist ein weiteres Unterscheidungsmerkmal, ob jemand kontaktfreudig (extrovertiert) oder der in sich gekehrt (introvertiert) ist.

Darüber hinaus kann man bestimmte Typen von Menschen unterscheiden, die immer eine vergleichbare Art des Auftretens haben. Es gibt hier die verschiedensten Unterscheidungen der Menschentypen und deren typischer Verhaltensweisen.

An dieser Stelle sollen nur einige Grundtypen aufgezeigt werden.

Schon der griechische Philosoph Theoprast (372 bis 287 vor Chr.) hat sich mit den verschiedenen Menschentypen beschäftigt und Verhaltensbeschreibungen von 30 Menschentypen aufgestellt, die auch heute noch zutreffen. Diese Systematik ist von anderen modernen Verhaltensforschern vervollständigt und ergänzt worden.

Menschentypen	Unterscheidungsmerkmale	Reaktion auf Kritik
Der Gutmütige	Will sich nicht durchsetzen, kaum eigene Initiative, das Gefühl steht bei ihm im Vordergrund, er passt sich an	Verträgt Kritik, schluckt diese, selbst wenn sie ungerechtfertigt ist
Der Selbstsichere	Vertritt sachlich und ruhig seine Meinung, lässt sich nur selten aus der Ruhe bringen, ist von sich überzeugt, aber nicht überheblich	Nimmt berechnete Kritik mit Einsicht an, um nicht den gleichen Fehler zu wiederholen
Der Pedant	Immer beherrscht und übertrieben korrekt, keine schnellen Entschlüsse, immer vorsichtig, jedoch gründlich	Zieht sich auf formale Vorschriften zurück, meint, eigentlich im Recht zu sein
Der Schüchterne	Reagiert unsicher und ängstlich, resigniert leicht, schnell bereit, für andere auf etwas zu verzichten	Widerspricht nur selten einer geäußerten Kritik
Der Geltungsbedürftige	Muss ständig im Mittelpunkt stehen, dazu sind ihm viele Mittel recht	Reagiert besonders empfindlich, fühlt sich durch Kritik persönlich diskriminiert.
Der Gleichgültige	Nicht bereit, sich zu engagieren, vor Entscheidungen wird regelmäßig der Vorgesetzte befragt, fügt sich widerspruchslos.	Reagiert auf Kritik relativ gleichgültig, macht ihm nicht viel aus
Der Schwätzer	Glaubt, zu allem etwas sagen zu müssen, fühlt sich leicht übergangen und führt das darauf zurück, dass seine Vorgesetzten ihn nicht leiden können	Verträgt keine Kritik, fühlt sich durch Kritik persönlich herabgesetzt
Der Empfindliche	Schnell und leicht gekränkt, fühlt sich anderen gegenüber ständig herabgesetzt	Reagiert auf Kritik sehr empfindlich
Der Unentschlossene	Weiß nicht, was er will, wägt alles Für und Wider zu lange ab, sieht die negativen Faktoren viel stärker als die positiven	Nimmt Kritik an und nimmt sich vor, den Fehler nicht wieder zu machen
Der Misstrauische	Geht an alle Aufgaben mit übertriebener Skepsis heran, negative Einstellung zum Umfeld, arbeitet lieber für sich allein	Nimmt sachliche Kritik an, fühlt sich dadurch jedoch in seiner negativen Grundhaltung bestätigt
Der Pflichtbewusste	Wirkt vermittelnd und ist bescheiden und unauffällig, Selbstbeherrschung ist stark ausgeprägt, überwiegend kontaktarm	Nimmt Kritik an, braucht jedoch ständig Bestätigung durch Lob

Tabelle 1 Menschentypen

Natürlich reicht ein erster Eindruck nicht aus, um Menschen richtig beurteilen zu können. Auch die hier aufgezeigten Typen können selten so klar voneinander abgegrenzt werden, da das Verhalten des Menschen sehr stark von Gruppe, der er angehört, bestimmt wird.

2.2 Allgemeines zu Zeugnissen

Stellenwert

Der Wert von Zeugnissen wird immer wieder in Frage gestellt. Zum einen, weil viele Gefälligkeitszeugnisse geschrieben werden, zum anderen, weil den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern oft die Möglichkeit geboten wird, ihre Zeugnisse selbst zu schreiben. Beim Selbstschreiben des Zeugnisses erweisen sich die Mitarbeiter/innen meist keinen Gefallen, wenn sie die Bedeutung der verschiedenen Zeugnisformulierungen nicht kennen. Wenn die Zeugnisse von Nichtfachleuten geschrieben wurden, dann verstehen oft die Arbeitgeber etwas ganz anderes unter den Formulierungen als die Arbeitnehmer. Auf diese Art und Weise schreiben sich die Mitarbeiter/innen ihre schlechten Zeugnisse selbst. Deshalb ist es für den Arbeitgeber wichtig, dass er die Zeugnisse schreibt oder von sachkundigen Personen schreiben lässt.

Arbeitgeber müssen großen Wert auf die Vorlage von Zeugnissen legen, denn aus ihnen können viele wichtige Dinge zu ersehen werden. Hierbei ist es für den Arbeitgeber besonders bedeutsam, wenn sich in den Zeugnissen bestimmte Formulierungen ständig – z.T. in Variationen – wiederholen. In diesen Fällen kann davon ausgegangen werden, dass die Aussagen auch tatsächlich der Wahrheit entsprechen.

Man achtet auf „Brüche“ in den einzelnen Zeugnissen, z. B. auf erheblich voneinander abweichende Beurteilungen in wichtigen Fragen. Auch häufiger Arbeitsplatz- oder Arbeitgeberwechsel kann ebenso wie das überlange Verharren in einer Position ein Indiz sein, aus dem sich im Gesamtzusammenhang Schlüsse ziehen lassen.

Ein besonders gutes Bild vermittelt die Beschreibung der ausgeübten Tätigkeit. Aber auch die indirekten Hinweise in einem Zeugnis geben einen Eindruck von einem Bewerber. So kann ein Personalfachmann schon aus fehlenden Hinweisen im Zeugnis auf bestimmte Schwächen schließen und diese bei seiner Auswahlentscheidung berücksichtigen.

Der Informationsgehalt von Zeugnissen hängt wesentlich davon ab, ob und wie der Zeugnisschreiber wichtige Aussagen formuliert. Einige Vorgesetzte sind als Zeugnisschreiber offensichtlich überfordert. Das allein müsste schon Grund genug sein, Zeugnisinterpretationen nicht zu viel Bedeutung beizumessen. Niemand aus Geschäftsführung oder Personalabteilung wird das Zeugnis als ausschließliche Quelle für eine eventuelle Eignung eines Bewerbers berücksichtigen. Das Zeugnis mit all dem, was daraus geschlossen werden kann, wird nur ein Teil eines Puzzles aus einer Vielzahl von Entscheidungskriterien sein.

Da es nicht unendlich viele Informationsquellen zur Auswahl von Bewerbern gibt, sollte ein Personalchef nicht auf dieses, wenn auch problematische Kriterium der Bewerberauslese verzichten. Für den Arbeitnehmer ist das Zeugnis ein Dokument, das ihm jederzeit einen Überblick über seinen beruflichen Weg zum Erfolg gibt.

Der Informationsgehalt von Zeugnissen ist mitunter hoch. So werden die ausgeübte Tätigkeit beschrieben und Hinweise auf die Leistung und das Führungsverhalten von Mitarbeitern gegeben. Auch der Grund des Ausscheidens des Arbeitnehmers aus dem Unternehmen, das für den neuen Arbeitgeber von Interesse ist, ist aus den Zeugnisformulierungen zu ersehen.

Deshalb sollte jeder Arbeitgeber Zeugnisse als Informationsquelle nutzen.

Stellenwert von Zeugnissen Methoden der Vorauswahl von Bewerbern und ihre Bedeutung in den Augen des Personalchefs							
Art der Methoden	Bewertung in Prozent der Gesamtzahl						
	gar keine	geringe	geringe mittel	mittel	mittel-große	große	sehr große
Formale Analyse der Bewerbungsunterlagen	0,0	10,0	30,0	33,3	10,0	16,7	0,0
Bewerbungsschreiben	6,7	0,0	20,0	53,3	20,0	0,0	0,0
Lichtbild	50,0	33,3	6,7	10,0	0,0	0,0	0,0
Lebenslauf	0,0	0,0	0,0	20,0	26,6	36,7	16,7
Zeugnisse	0,0	0,0	0,0	13,3	20,0	53,4	13,3
Referenzen	23,3	13,3	16,7	23,3	20,0	0,0	3,4
Sprache und Stil	3,3	6,7	13,3	6,7	30,0	40,0	0,0
Handschrift	86,7	3,3	0,0	3,3	6,7	0,0	0,0
Zusätzlich eingeholte Informationen	33,3	13,3	10,0	3,3	26,7	6,7	6,7

Abb. 1 Stellenwert von Zeugnissen

Quelle: Dr. Burkhard Block: „Die Eignungsprofilierung von Führungspersonen des mittleren Managementbereiches zur Auslese externer Bewerber“. Studienverlag Dr. N. Brockmeyer, Bochum

Form

Ein Zeugnis muss in jedem Fall schriftlich erteilt werden. Darüber hinaus ist im Einzelfall aber nicht zu verhindern, dass sich der neue Arbeitgeber zusätzlich an den ehemaligen Arbeitgeber wendet und sich über die Führung und die Leistung des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin informiert.

Die Unternehmen wären aber gut beraten, aus Datenschutzgründen keine über das Zeugnis hinausgehenden Auskünfte zu erteilen.

Ein Zeugnis ist unter Einhaltung der DIN-Vorschriften (im DIN A4 Format) mit der Schreibmaschine oder einem Textverarbeitungssystem zu schreiben. Ein handschriftlich ausgestellt Zeugnis sollte die absolute Ausnahme bleiben.

Neben der Beschreibung und der eigentlichen Bewertung der Tätigkeit muss ein Zeugnis das Einstellungsdatum und eine Ortsangabe enthalten. Anschrift und eigenhändige Unterschrift des Arbeitgebers dürfen im Zeugnis ebenso wenig fehlen wie die Kennzeichnung, ob es sich um ein Zwischen- oder Endzeugnis handelt.

Ein Arbeitszeugnis ist auf einem aktuellen Firmenbogen, in welchem das Anschriftenfeld nicht ausgefüllt ist, in ungefaltetem Zustand auszustellen.

Der Arbeitgeber erfüllt den Anspruch des Arbeitnehmers auf Erteilung eines Arbeitszeugnisses auch mit einem Zeugnis, das er zweimal faltet, um den Zeugnisbogen in einen Geschäftsumschlag üblicher Größe unterzubringen, wenn das Originalzeugnis kopierfähig ist und die Knicke im Zeugnisbogen sich nicht auf den Kopien abzeichnen, z. B. durch Schwärzungen. Da dies im Vorhinein nicht beurteilt werden kann, sollten Arbeitszeugnisse regelmäßig nicht gefaltet und ggf. in einem besonders gegen Beschädigungen geschützten Umschlag verschickt werden.

Schließt das Arbeitszeugnis mit dem in Maschinenschrift angegebenen Namen des Ausstellers und seiner Funktion, so muss das Zeugnis von diesem persönlich unterzeichnet werden.

Lässt sich ein Arbeitgeber bei der Ausstellung des Zeugnisses durch einen Angestellten vertreten, ist im Arbeitszeugnis deutlich zu machen, dass dieser Vertreter dem Arbeitnehmer gegenüber weisungsbefugt war. Ist der Arbeitnehmer direkt der Geschäftsleitung unterstellt gewesen, so ist das Zeugnis von einem Mitglied der Geschäftsleitung auszustellen, das auf seine Position als Mitglied der Geschäftsleitung hinweisen muss

Das Zeugnis sollte sowohl eine Leistungsbeurteilung als auch eine Tätigkeitsbeschreibung enthalten. Auch absolvierte Bildungsmaßnahmen sind im Zeugnis nicht zu vergessen. Neben dem Grund des Ausscheidens aus dem Unternehmen darf auch der Dank an die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter für die geleistete Arbeit, verbunden mit allen guten Wünschen für die Zukunft, nicht fehlen.

Während für Schul- und Ausbildungszeugnisse Vordrucke verwendet werden, ist bei Arbeitszeugnissen die freie Formulierung üblich. Einige Unternehmen verwenden jedoch bereits standardisierte Zeugnisformulare.

Dieses Verfahren erscheint jedoch nicht besonders geeignet, um individuelle Beurteilungen vorzunehmen. Diese standardisierten Vordrucke vereinfachen lediglich die Arbeit der Zeugnisschreiber/innen und befreien den jeweiligen Vorgesetzten aus der Verlegenheit, frei formulieren zu müssen.

Muster: Auskunft über einen ausgeschiedenen Mitarbeiter

Rettich GmbH & Co
Am Mühlenberg 3 a
10825 Berlin

Herrn
G. Neugebauer
in Fa. Raschke

Berlin, 6. April 2012

Auskunft über einen ausgeschiedenen Mitarbeiter

Sehr geehrter Herr Neugebauer,

mit Schreiben vom 30. März d.J. haben Sie uns gebeten, Ihnen weitere Auskünfte über unseren früheren Mitarbeiter, Herrn Rudi Besenbinder, zu geben.

Da es sich hier um personenbezogene Daten im Sinne des Bundesdatenschutzgesetzes handelt, können wir Ihnen Informationen über Herrn Besenbinder, die über das Ihnen vorliegende Arbeitszeugnis hinausgehen, nicht geben.

Wir bitten um Ihr Verständnis.

Mit freundlichen Grüßen

Muster: Formularisiertes Zeugnis

Name Vorname:
 Geburtsdatum: Geburtsort:
 Tätigkeitsbeschreibung:
 Beruf:
 Eintrittsdatum:
 Austrittsdatum:
 Er/Sie war beschäftigt
 vom bis als
 vom bis als
 vom bis als

Beurteilung

Hat stets zu unserer vollsten Zufriedenheit gearbeitet o
 Hat stets zu unserer vollen Zufriedenheit gearbeitet o
 Hat zu unserer vollen Zufriedenheit gearbeitet o
 War bemüht, zu unserer Zufriedenheit zu arbeiten o

Grund des Ausscheidens

Ausscheiden erfolgt auf eigenen Wunsch o
 Ausscheiden wird mit Bedauern zur Kenntnis genommen o
 Ausscheiden wird mit besonderem Bedauern zur Kenntnis genommen o
 Ausscheiden erfolgt in beiderseitigem Einvernehmen o

Wer soll das Zeugnis schreiben?

Der Arbeitnehmer legt oft Wert darauf, dass sein direkter Vorgesetzter und nicht die Personalabteilung sein Zeugnis schreibt. Das gilt ganz besonders für Zwischenzeugnisse. Der direkte Vorgesetzte arbeitet mit der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter eng und oft zusammen. Deshalb wird erwartet, dass er eine individuellere und zutreffendere Beurteilung abgibt, als es der Personalleiter könnte.

Auch der Arbeitgeber sollte Wert darauf legen, dass der direkte Vorgesetzte zumindest einen Entwurf des Zeugnisses schreibt.

Das Argument, das oft zu hören ist, wonach der direkte Vorgesetzte nicht in der Lage sei, objektive Beurteilungen abzugeben und diese auch zu formulieren, erscheint nicht stichhaltig. Nach objektiven Maßstäben urteilen zu können, gehört zu den Führungsaufgaben und Funktionen eines Vorgesetzten. Werden sie nicht erfüllt, so stellt sich die Frage, ob hier der richtige Mann bzw. die richtige Frau am richtigen Platz sitzt.

Trotzdem sollte der Entwurf des Zeugnisses, das der direkte Vorgesetzte geschrieben hat, nochmals von einem Personalfachmann, der sich auf Zeugnisformulierungen versteht, überprüft und gegebenenfalls überarbeitet werden.

2.3 Beurteilungssysteme

Durch eine Beurteilung sollen die Leistungen des Einzelnen bewertet werden. Man urteilt und beurteilt ständig, wenn auch oftmals vorschnell. Hier kann nur ein systematisches Verfahren helfen, das dazu beiträgt, die verschiedenen Tatbestände so objektiv wie möglich abzuwägen, um so zu einem ausgewogenen und optimalen Beurteilungsergebnis zu gelangen. Der Mitarbeiter fühlt sich nur dann anerkannt und bestätigt, wenn er davon überzeugt ist, dass er gerecht und objektiv beurteilt wird. Durch die Einführung eines gerechten Beurteilungssystems hat der Arbeitgeber die Möglichkeit, dazu beizutragen, dass die Arbeitsfreude der einzelnen Mitarbeiter steigt.

2.3.1 Voraussetzungen für die Einführung eines Beurteilungsverfahrens

Das Erstellen von Zeugnissen wird natürlich erheblich erleichtert, wenn im Unternehmen ein systematisches Beurteilungsverfahren vorhanden ist.

Um die Leistung der einzelnen Mitarbeiter beurteilen zu können, muss eine Vergleichsmöglichkeit vorhanden sein. Dieser Vergleich soll sich aber nicht auf die anderen Mitarbeiter, sondern auf bestimmte Mindestanforderungen (Normleistungen) beziehen, die sich aus der Arbeitsaufgabe ergeben. Da sich die Beurteilung allein auf die Arbeitsaufgaben bezieht, ist es notwendig zu wissen, was von der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter am Arbeitsplatz verlangt wird.

Das bedeutet, dass eine genaue Stellenbeschreibung vorhanden sein muss, aus der die Aufgaben und Tätigkeiten hervorgehen. Wenn diese Grundlage (Soll-Zustand) fehlt, so ist eine Beurteilung des Einzelnen (Ist-Zustand) nicht möglich. Zusätzlich müssen folgende Fragen geklärt werden:

Warum soll beurteilt werden?

Es kann verschiedene Anlässe oder Gründe für eine Beurteilung geben. Einige dieser Gründe sind:

- Die richtige Person soll am richtigen Platz arbeiten,
- Förderung von Arbeitnehmern durch Weiterbildungsmaßnahmen,
- Auswahl von Neueinstellungen nach Ablauf der Probezeit,
- Umsetzung und Versetzung von Arbeitnehmern,
- Auswahl und Vorschläge für Beförderungen,
- Vorbereitung einer Karriereplanung,
- Auswahl für Umgruppierungen,
- Festsetzung von übertariflichen Leistungszulagen,
- Auswahl bei notwendigen Kündigungen.

Wann und wie oft soll beurteilt werden?

An den Gründen, warum beurteilt werden soll, ist im Wesentlichen abzulesen, wann eine Beurteilung vorgenommen werden kann. Es empfiehlt sich, die erste Beurteilung kurz vor Ablauf der Probezeit durchzuführen, um objektiv festzustellen, ob sich der eingestellte Mitarbeiter für den Posten qualifiziert und die in ihn gesetzten Erwartungen erfüllt hat.

Darüber hinaus sollten aber in regelmäßigen Abständen (etwa alle ein bis zwei Jahre) alle Mitarbeiter beurteilt werden. Zusätzlich muss die Möglichkeit gegeben sein, in besonderen Fällen auf Wunsch des Mitarbeiters, des Betriebsrats oder des Arbeitgebers außerhalb des gewöhnlichen Beurteilungszeitraums eine Beurteilung durchzuführen.

Die Zugrundelegung einer Personal- und Leistungsbeurteilung für die Bemessung von übertariflichen Leistungen empfiehlt sich aber - wenn überhaupt - erst nach einer längeren Anlaufzeit. Denn das Verfahren sollte etwa zwei bis drei Jahre gut funktioniert haben, ehe man die Konsequenzen auf die finanzielle Ebene ausdehnt. Wird gleich beim Abschluss einer Betriebsvereinbarung über ein solches Beurteilungsverfahren der Zusammenhang zwischen Beurteilungsverfahren und übertariflichen Leistungen hergestellt, so reagieren die Beschäftigten – oftmals zu Recht – sehr heftig und ablehnend. Erst wenn alle Mitarbeiter davon überzeugt sind, dass ihnen ein objektives Beurteilungsverfahren ausschließlich Vorteile bringt, sollte über die Ausdehnung des Verfahrens auf die Zahlung übertariflicher Leistungen und Vergütungen verhandelt werden.

Wer soll beurteilt werden?

Es sollten grundsätzlich alle Beschäftigten des Unternehmens beurteilt werden. Wenn bestimmte Mitarbeitergruppen oder bestimmte Stelleninhaber von einer Beurteilung ausgeschlossen werden, so ist es kaum möglich, die zu beurteilenden Mitarbeiter davon zu überzeugen, dass sie von einer Beurteilung nur Vorteile haben.

Alle Mitarbeiter sollten nach dem gleichen Verfahren und – soweit das möglich ist – auch mit den gleichen Vordrucken beurteilt werden. Nur so kann erreicht werden, dass das Verfahren gut funktioniert, ein möglichst großes Ausmaß an Objektivität garantiert wird und alle Betroffenen von den Vorzügen der Beurteilung überzeugt werden.

Wer soll beurteilen?

Die Beurteilung durch den direkten Vorgesetzten scheint am geeignetsten und in der Praxis am leichtesten durchsetzbar zu sein. Der direkte Vorgesetzte arbeitet mit seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eng zusammen und ist daher prädestiniert, die Beurteilung vorzunehmen. Das Argument, der direkte Vorgesetzte sei nicht in der Lage, objektive Beurteilungen abzugeben, erscheint nicht stichhaltig. Nach objektiven Maßstäben urteilen zu können, gehört zu den elementaren Führungsaufgaben und -funktionen eines Vorgesetzten, die notfalls dazu qualifiziert werden müssen.

Eine Beurteilung des Einzelnen durch Kolleginnen und Kollegen ist eine weitere Möglichkeit, denn wer sollte den Mitarbeiter mit allen Vorzügen und Schwächen besser kennen als die, die täglich mit ihm oder ihr zusammenarbeiten? Der Vorteil dieser Beurteilung liegt auf der Hand.

Die Beurteilung des Vorgesetzten durch seine Mitarbeiter stößt demgegenüber bei den meisten Vorgesetzten auf Widerstand, da sie meinen, dass ihre Mitarbeiter dazu nicht in der Lage sind. Das ist jedoch nur bedingt richtig. Sicherlich ist es für die Mitarbeiter

schwer, das fachliche Können des Vorgesetzten zu beurteilen. Einfach dagegen erscheint jedoch die Beurteilung des Vorgesetzten als Führungskraft mit seinem Führungsverhalten.

Die Selbstbeurteilung stellt hohe Anforderungen an den Einzelnen. Sicherlich ist es im Normalfall für die Betreffenden zu schwierig, sich selbst zu beurteilen, weil die meisten Menschen ihre Vorzüge besonders herausgehoben sehen und ihre Schwächen als nicht so schwerwiegend betrachten. Die Eigenbeurteilung durch die Mitarbeiterin bzw. den Mitarbeiter empfiehlt sich deshalb nur als Ergänzung zur Beurteilung durch den direkten Vorgesetzten bei erheblichen Meinungsunterschieden in der Beurteilung.

Es ist zwar durchaus vorstellbar, dass die Beurteilung durch Zusammenwirken der Vorgesetzten der Kollegen und der Betroffenen gemeinsam erfolgt. Dieses Verfahren würde allerdings lange und ständige Diskussionen im großen Kreis erfordern und erscheint nicht sinnvoll, da der beabsichtigte Kontrolleffekt auch dadurch erreicht wird, dass der Betroffene Einspruch gegen die Beurteilung erheben kann.

Muster eines Beurteilungsbogens für Arbeitnehmer (einschließlich Führungskräfte)

Name: ...

Vorname: ...

Geb.-Dat.: ...

Personal-Nr.: ...

Abteilung: ...

Stellenbezeichnung: ...

Entwicklungstrend:

aufbauend

☐

gleichbleibend

☐

nachlassend

☐

1. Abschnitt: Leistungen in der gegenwärtigen Position

Beurteilungskriterien (Merkmale) Punkte x Gewichtung

Merkmale	Punkte	Gewichtung	Summe
1. Qualität der Arbeit
2. Qualität und Zeitausnutzung
3. Selbstständigkeit und Initiative
4. Leistungsbereitschaft
5. Organisationsvermögen
6. sicherheitsbewusstes Arbeiten
7. Fachkenntnisse
8. praktische Fähigkeiten
9. Zuverlässigkeit
10. Zusammenarbeit
11. Bereitschaft zur Weiterbildung
12. wirtschaftliches Handeln
13. Führungsverhalten
insgesamt			...

2. Abschnitt: Entwicklung in der gegenwärtigen Situation seit der letzten Beurteilung

letzte Beurteilung:

f) Die bzw. der Beurteilte hat Einspruch gegen die Beurteilung erhoben

ja ☐ nein ☐

g) Termin für ein erneutes Prüfungsgespräch

3. Abschnitt: Förderungswürdigkeit und Aufstieg

a) Die bzw. der Beurteilte ist aufgrund ihrer bzw. seiner Fähigkeiten für wesentlich qualifiziertere Tätigkeit geeignet. Auf dem jetzigen Arbeitsgebiet wird Ihr bzw. sein Leistungsvermögen nicht voll beansprucht. ☐

b) Die bzw. der Beurteilte ist durch einzuleitende Förderungsmaßnahmen entwicklungsfähig und für einen Funktionsaufstieg geeignet. ☐

c) Die bzw. der Beurteilte ist auf ihrem bzw. seinem Arbeitsplatz überfordert. Es ist deshalb eine Ver- bzw. Umsetzung anzuraten. ☐

d) Die bzw. der Beurteilte ist für ihre bzw. seine jetzige Tätigkeit geeignet. ☐

e) Werden Förderungsmaßnahmen vorgeschlagen?

keine ☐

interne Fachseminare, Lehrgänge, Kurse ☐

externe Fachseminare, Lehrgänge, Kurse ☐

Führungsseminare ☐

Schulische Weiterbildung ☐

sonstige (bitte erläutern) ☐

Tarifgruppe: ...

Datum der Beurteilung: ...

Grund der Beurteilung: ...

Nächster Beurteilungstermin: ...

Beurteiler: ...

Seit wann ist der Beurteiler

der Vorgesetzte des Beurteilten: ...

Zeugnisse richtig formulieren

Mit vielen Mustern und Analysen

Dachrodt, H.-G.; Engelbert, V.

2013, VII, 157 S. 10 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-00286-2