

# Muster und Arbeitsdokumente für die Personalarbeit

## INHALTSVERZEICHNIS

### Inhalt: **Formblätter, Checklisten und Arbeitsdokumente zur Mitarbeiterbeurteilung**

Ersteller:	Berufszentrum ABIS, Bad Oeynhausen
Ausfüllhilfe:	Vorgehensweise bei selbstständiger Anwendung
Inhalt:	Leitfaden zum Mitarbeitergespräch – 2 Seiten Beurteilungsvorteile und Beurteilungsfehler – 1 Seite Checkliste zur Vorbereitung der Mitarbeiter-Beurteilung – 2 Seiten Vorbereitungsbogen zur Mitarbeiter-Beurteilung (Vorgesetzten) – 2 Seiten Vorbereitungsbogen zur Mitarbeiter-Beurteilung (Mitarbeiter) – 2 Seiten Mitarbeiter-Beurteilungsbogen mit Zielvereinbarung – 4 Seiten Checkliste zum Zielvereinbarungsgespräch – 2 Seiten Mitarbeiter-Beurteilungsbogen ohne Zielvereinbarung – 3 Seiten Fragen zum Selbsttest am Tag nach dem Mitarbeitergespräch – 1 Seite 360°-Feedback-Beurteilungsbogen – 2 Seiten

## AUSFÜLLHILFE

Das Musterschreiben enthält Elemente, die von Ihnen verändert bzw. angepasst werden müssen. Die Textelemente sind durch Stichwörter oder freie Stellen gekennzeichnet. Suchen Sie im Musterschreiben nach diesen Stichwörtern bzw. Stellen und tragen Sie dort den entsprechenden Text ein – fertig.

## PRAXISTIPP

In vielen Fällen können wir Ihnen schnell und persönlich helfen. Die unten genannten Rechtsanwälte beantworten Ihre Fragen direkt am Telefon, per E-Mail oder geben persönlich eine Erstberatung und Rat für die weitere Vorgehensweise. Haben Sie rechtliche Fragen oder benötigen Sie einen Rechtsbeistand, kann Ihnen hier geholfen werden:

- Intensive Rechtsberatung durch unseren Partneranwalt „Online oder Persönlich“  
Besuchen Sie unsere Webseite: [www.berufszentrum.de/rechtsberatung.html](http://www.berufszentrum.de/rechtsberatung.html)

Viel Erfolg und gute Geschäfte wünschen Ihnen das Berufszentrum.

**Herausgeber:**

BERUFSZENTRUM ABIS

- Bewerbungs-, Karriere- und Existenzgründungsservice -  
- Verlag für Personalmanagement -

**Bestelladresse:**

Berufszentrum  
Postfach 100 236  
32502 Bad Oeynhausen

**Bestelltelefon:** 05731 8420735**Bestellfax:** 05731 2458130**Bestell-E-Mail:** [kontakt@berufszentrum.de](mailto:kontakt@berufszentrum.de)**Bestelladresse:** [www.berufszentrum.de/personal-vorlagen.html](http://www.berufszentrum.de/personal-vorlagen.html)**Besuchen Sie uns im Internet:**

Deutsche Bewerbungen:	<a href="http://www.berufszentrum.de">www.berufszentrum.de</a>
Internationale Bewerbungen:	<a href="http://www.auslandsbewerbungen.de">www.auslandsbewerbungen.de</a>
Karriere und Arbeitsrecht:	<a href="http://www.karrierezeitung.de">www.karrierezeitung.de</a>
Personalarbeit:	<a href="http://www.personalzentrum.de">www.personalzentrum.de</a>
Online-Shop:	<a href="http://www.bewerbungsshop24.de">www.bewerbungsshop24.de</a>

**Hinweis zur Verwendung der Arbeitsdokumente:**

Diese Muster-Arbeitsdokumente wurden mit größter Sorgfalt erstellt, erheben aber keinen Anspruch auf Vollständigkeit und Richtigkeit. Sie sind als Checkliste mit Formulierungshilfen zu verstehen und sollen nur eine Anregung bieten, wie die typische Interessenlage zwischen den Parteien sachgerecht ausgeglichen werden kann. Dies entbindet den Verwender jedoch nicht von der sorgfältigen eigenverantwortlichen Prüfung. Die Arbeitsdokumente sind nur ein Vorschlag für eine mögliche Regelung. Viele Festlegungen sind frei vereinbar. Der Verwender kann auch andere Formulierungen wählen. Vor einer Übernahme des unveränderten Inhaltes muss daher im eigenen Interesse genau überlegt werden, ob und in welchen Teilen gegebenenfalls eine Anpassung an die konkret zu regelnde Situation und die Rechtsentwicklung erforderlich ist. Auf diesen Vorgang hat das Berufszentrum natürlich keinen Einfluss und kann daher naturgemäß für die Auswirkungen auf die Rechtsposition der Parteien keine Haftung übernehmen. Falls Sie einen maßgeschneiderten Vertrag benötigen, kontaktieren Sie bitte unseren Rechtsanwalt:

**Rechtsanwaltskanzlei Markus Warmuth**

Am Wißbrock 6  
33647 Bielefeld  
Telefon: 0521-948 55 20  
Telefax: 0521-948 55 22  
E-Mail: [rechtsanwalt@berufszentrum.de](mailto:rechtsanwalt@berufszentrum.de)  
Bürozeiten: Mo. bis Fr. 9:00 – 18:00 Uhr

<b>Einleitung</b>
Mitarbeitergespräche werden mindestens einmal im Jahr durchgeführt?
Die Mitarbeiter kennen den Sinn, Zweck und Vorgehensweise der Mitarbeitergespräche?
Die Mitarbeiter werden frühzeitig über den Termin zum Mitarbeitergespräch informiert und können sich für den Termin vorbereiten?
Erfassen Sie zwischen den einzelnen Mitarbeitergesprächen gewünschte Leistungen und Änderungen des Mitarbeiters.
Organisieren Sie für das Zielvereinbarungsgespräch einen Platz mit ungezwungener und ruhiger Atmosphäre und kalkulieren Sie genügend Zeit ein (1-2 Stunden).
Begrüßen Sie den Mitarbeiter angemessen und bringen Sie ihm Wertschätzung entgegen. Verwenden Sie eine faire Sitzkonstellation. Seien Sie im Mitarbeitergespräch zum Mitarbeiter stets freundlich, aber bestimmt und zielgerichtet.
Ermitteln Sie durch einen lockeren Einstieg die gedankliche Anwesenheit des Mitarbeiters und erzeugen eine positive Gesprächssituation.
Erklären Sie dem Mitarbeiter den Sinn und Zweck des Mitarbeitergesprächs sowie das Ziel.
Geben Sie vorab dem Mitarbeiter Gelegenheit eigene Positionen und Ansichten darzustellen sowie Frust und Ärger loszuwerden. Vermeiden Sie Unterbrechungen bzw. stellen nur Fragen bei Unverständnis.
Diskutieren Sie vergangene Probleme, Schwierigkeiten und Unterschiede in den Sichtweisen in der Abteilung und erfragen Lösungsansätze.
Stellen Sie Ihre Sichtweise dar und korrigieren Sie Ausführungen des Mitarbeiters, die nicht stimmen.
Vermeiden Sie eine Gesamtbeurteilung und belassen die Beurteilung bei den einzelnen Beurteilungspunkten.
Geben Sie dem Mitarbeiter nochmals die Gelegenheit eigene Positionen, Ansichten, Frust und Ärger darzustellen und leiten Sie wieder zum eigentlichen Gespräch über.
Erklären Sie dem Mitarbeiter das Gesprächsziel und erarbeiten Sie sich gemeinsam die unterschiedlichen Positionen und Ursachen.
Suchen Sie gemeinsam mit dem Mitarbeiter nach Lösungen.
Vereinbaren Sie mit dem Mitarbeiter Lösungen bzw. Lösungsansätze und halten diese schriftlich fest.
Diskutieren Sie, welchen Maßnahmen getroffen werden müssen, um die Lösung zu erreichen.
Diskutieren Sie mögliche Probleme, Schwierigkeiten bei der Lösungserreichung.
Legen Sie Förderungsmaßnahmen zur Lösungserreichung mit dem Mitarbeiter zusammen fest.
Starke Abweichungen zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten bei der Einschätzung der Leistungen, Verhalten, etc. werden schriftlich festgehalten.
Fassen Sie alle wichtigen Punkte noch einmal zusammen und beschreiben Sie Abweichungen in den Positionen.
Das Mitarbeitergespräch sowie das schriftlich Festgehaltene erhalten alle Gesprächsteilnehmer als Kopie.

Das Mitarbeitergespräch sollte positiv, einvernehmlich und mit einer gemeinsam erarbeiteten Lösung beendet werden.

Verfolgen Sie die weitere Entwicklung des Mitarbeiters bis zum nächsten Mitarbeitergespräch.

Veranlassen Sie die aus dem Mitarbeitergespräch die notwendigen Maßnahmen.

Nutzen Sie den *Fragebogen zum Selbsttest am Tag nach dem Mitarbeitergespräch*

## Beurteilungsvorteile

- Die Unternehmensentwicklung wird positiv beeinflusst durch den besseren Informationsaustausch.
- Die Motivation wird durch mehr Unternehmens-Teilhabe und der gesteigerten Verantwortung verbessert.
- Die Mitarbeiter lernen die Unternehmen und Abteilungsziele kennen.
- Konflikte werden besprochen und können so gelöst werden, Verbesserungsvorschläge können erarbeitet werden.
- Durch Anerkennung und Kritik wird der partnerschaftliche Umgang zwischen den Kollegen erhöht.
- Arbeitsfördernde und arbeitshindernde Umstände werden besprochen und Lösungen können ermittelt werden.
- Der Mitarbeiter und die Vorgesetzte erhalten Feedback zu der fachlichen und persönlichen Leistung.
- Die Potenzial der Mitarbeiter können entdeckt und erschlossen werden. Damit kann die persönliche und fachliche Leistung der Mitarbeiter verbessert werden.
- Die Mitarbeiter lernen ihr Potenzial, ihre aktuelle Position und die erwartete Leistung, ihr Ziel und die berufliche Perspektive im Unternehmen kennen.
- Die Mitarbeiter können ihre eigene Leistung im Unternehmen besser einschätzen.
- Die Mitarbeiter übernehmen mehr Verantwortung durch die größere Einbeziehung Ihrer Person in das Unternehmen.
- Die Mitarbeiterzufriedenheit wird gesteigert.
- Die Arbeitsergebnisse verbessert und effizienter.
- Der Vorgesetzte lernt seine Führungsqualitäten beim Gespräch besser einzuschätzen.
- Der Vorgesetzte kann die Leistungsfähigkeiten seiner Mitarbeiter besser vergleichen.
- Das Unternehmen lernt seine Mitarbeiter besser kennen.
- Durch die schriftliche Ausführung der Beurteilung erhält das Gespräch bindenden Charakter.

## Beurteilungsfehler

- Das Gespräch erfolgt ohne Zeitdruck.
- Das Gespräch erfolgt ohne Störungen.
- Das Gespräch erfolgt in einem ruhigen und entspannten Platz / Raum.
- Das Gespräch erfolgt in einer fairen Sitzkonstellation.
- Das Gespräch erfolgt losgelöst vom Tagesgeschäft.
- Das Gespräch wird vom Mitarbeiter und Vorgesetzten unabhängig voneinander vorbereitet.
- Die Einladung zum Gespräch erfolgt frühzeitig.
- Der Gesprächstermin wird eingehalten.
- Der Gesprächseinstieg ist positiv.
- Die Sichtweise und Selbstbeurteilung des Mitarbeiters vorab anhören.
- Unterbrechungen bei den Ausführungen des Mitarbeiters vermeiden.
- Beurteilungen des Mitarbeiters nur in den einzelnen Bewertungspunkten und nicht als Gesamtbeurteilung.
- Bei den Beurteilungen auf die Ausführungen des Mitarbeiters eingehen.
- Dem Mitarbeiter die Möglichkeit geben eigene Positionen, Frust und Ärger los zu werden.
- Immer Lösungen im Dialog suchen. Auf Monologe verzichten. Mitarbeiter für Lösungen mitverantwortlich machen.
- Vermeiden dem Mitarbeiter Verantwortlichkeiten abzunehmen.
- Gespräche, Ziel, Maßnahmen, Kontrollkriterien, Zeiträume und Vereinbarungen immer schriftlich festhalten und als Kopie dem Mitarbeiter aushändigen.

# Checkliste zur Vorbereitung der Mitarbeiter-Beurteilung

Vorbereitungspunkte	Erledigt ?
Mitarbeitergespräche, -beurteilungen werden mindestens einmal im Jahr durchgeführt?	<input type="checkbox"/>
Die Mitarbeiter kennen den Sinn, Zweck und die Vorgehensweise des Beurteilungsgesprächs?	<input type="checkbox"/>
Die Mitarbeiter werden frühzeitig über den Termin zum Beurteilungsgespräch informiert und können sich für den Termin vorbereiten (14 Tage)?	<input type="checkbox"/>
Erfassen Sie zwischen den einzelnen Beurteilungsgesprächen positive und negative Leistungen des Mitarbeiters.	<input type="checkbox"/>
Der Vorbereitungs-Beurteilungsbogen (Mitarbeiter) sollte vorab dem Mitarbeiter übergeben werden.	<input type="checkbox"/>
Organisieren Sie für das Beurteilungsgespräch einen Platz mit ungezwungener und ruhiger Atmosphäre und kalkulieren Sie genügend Zeit ein (1-2 Stunden).	<input type="checkbox"/>
Erstellen Sie einen auf den Mitarbeiter zugeschnittenen Vorbereitungsbogen, in dem Sie anzusprechende Punkte und eine erste eigene Einschätzung mit Begründungen vorab verfassen.	<input type="checkbox"/>
Erstellen Sie im Vorbereitungsbogen Punkte zu Stärken und Schwächen sowie zu Punkten, in dem Sie Veränderungen beim Mitarbeiter wünschen.	<input type="checkbox"/>
Vergleichen Sie ältere Beurteilungsbögen mit dem neu erstellten Vorbereitungsbogen und können die Veränderungen erklären.	<input type="checkbox"/>
Überprüfen Sie die Ergebnisse der vergangenen Beurteilung und Zielvereinbarung.	<input type="checkbox"/>
Für das Beurteilungsgespräch sind neben dem Beurteilungsbogen, Stellenbeschreibung, Fehlzeitentabelle der Vorbereitungsbogen vom Vorgesetzten mitzubringen. Der Mitarbeiter kann seinen Vorbereitungsbogen mitbringen.	<input type="checkbox"/>
Verwenden Sie einen Beurteilungsbogen, dessen Einschätzungskriterien für den Mitarbeiter verständlich sind.	<input type="checkbox"/>
Begrüßen Sie den Mitarbeiter angemessen und bringen Sie ihm Wertschätzung entgegen. Seien Sie im Beurteilungsgespräch zum Mitarbeiter freundlich. Stellen Sie alle Gesprächsteilnehmer dem Mitarbeiter vor. Bieten Sie Getränke an.	<input type="checkbox"/>
Erklären Sie zu Beginn des Beurteilungsgesprächs dem Mitarbeiter den Sinn, Zweck, die Vorgehensweise und das Ziel des Gespräches.	<input type="checkbox"/>
Klären Sie offene Fragen.	<input type="checkbox"/>
Geben Sie vorab dem Mitarbeiter Gelegenheit seine Aufgaben zu beschreiben und seine eigene Beurteilung zu verfassen und sich selbst einzuschätzen. Vermeiden Sie Unterbrechungen bzw. stellen nur Verständnisfragen.	<input type="checkbox"/>
Beginnen Sie die Beurteilung mit dem <i>Mitarbeiter-Beurteilungsbogen</i> und stellen Sie unrichtige Positionen des Mitarbeiters klar.	<input type="checkbox"/>
Starke Abweichungen zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten bei der Einschätzung der Leistungen, Verhalten, etc. werden auf einer gesonderten Anlage aufgeführt.	<input type="checkbox"/>
Vermeiden Sie eine Gesamtbeurteilung, stattdessen beurteilen Sie den Mitarbeiter für jedes	<input type="checkbox"/>

einzelne Beurteilungsmerkmal. Erklären Sie positive und negative Eigenschaften sowie Verbesserungsmöglichkeiten und die Konsequenzen.	
Versuchen Sie den Mitarbeiter zu verstehen, aber ändern Sie nicht automatisch Ihre Bewertung.	<input type="checkbox"/>
Diskutieren Sie vergangene Probleme, Schwierigkeiten und Unterschiede in den Sichtweisen in der Abteilung und erfragen Lösungsansätze.	<input type="checkbox"/>
Fassen Sie alle wichtigen Punkte noch einmal zusammen und beschreiben Sie Abweichungen in den Positionen.	<input type="checkbox"/>
Die Beurteilungsbögen werden nach der Beurteilung vom Mitarbeiter, Vorgesetzten und weiteren Gesprächsteilnehmer unterschrieben.	<input type="checkbox"/>
Die Vorbereitungsbögen verbleiben bei jedem Gesprächsteilnehmer.	<input type="checkbox"/>
Die Beurteilungsbögen erhalten alle Gesprächsteilnehmer als Kopie.	<input type="checkbox"/>
Das Beurteilungsgespräch sollte positiv, einvernehmlich und mit einer gemeinsam erarbeiteten Beurteilung beendet werden.	<input type="checkbox"/>
Um den Datenschutz zu gewährleisten, werden alle Beurteilungsbögen in einem Umschlag verschlossen der Personalstelle überbracht. Dort werden Sie unter Verschluss aufbewahrt.	<input type="checkbox"/>
Verfolgen Sie die weitere Entwicklung des Mitarbeiters bis zum nächsten Beurteilungsgespräch.	<input type="checkbox"/>
Nutzen Sie den <i>Fragebogen zum Selbsttest am Tag nach dem Mitarbeitergespräch</i>	<input type="checkbox"/>

# Vorbereitungsbogen für die Mitarbeiter-Beurteilung (Vorgesetzter)

## Vorbereitung auf ein Beurteilungsgespräch

Dieser Vorbereitungsbogen dient zur Vorab-Einschätzung des Mitarbeiters **vor** dem eigentlichen Beurteilungsgespräch und verbleibt nach dem Beurteilungsgespräch im Besitz des Vorgesetzten (Aussteller). Vergeben Sie bitte bei den Beurteilungen Schulnoten von 1 bis 6: ① - ② - ③ - ④ - ⑤ - ⑥.

<b>Name des Mitarbeiters:</b>	<b>Datum:</b>
-------------------------------	---------------

Beurteilungsmerkmal	Beurteilung	Begründung / Bemerkung
Allgemeine Zufriedenheit	① - ② - ③ - ④ - ⑤ - ⑥	
Fachwissen, Anwendung	① - ② - ③ - ④ - ⑤ - ⑥	
Initiative, Aktivität	① - ② - ③ - ④ - ⑤ - ⑥	
Ausdauer, Belastbarkeit	① - ② - ③ - ④ - ⑤ - ⑥	
Fleiß, Sorgfalt	① - ② - ③ - ④ - ⑤ - ⑥	
Arbeitsorganisation	① - ② - ③ - ④ - ⑤ - ⑥	
Arbeitsweise, Leistungsstand	① - ② - ③ - ④ - ⑤ - ⑥	
Auftreten, Verhalten	① - ② - ③ - ④ - ⑤ - ⑥	
Kostenverhalten	① - ② - ③ - ④ - ⑤ - ⑥	
Kundenorientierung	① - ② - ③ - ④ - ⑤ - ⑥	
Kooperation, Kontaktpflege	① - ② - ③ - ④ - ⑤ - ⑥	
Konfliktmanagement	① - ② - ③ - ④ - ⑤ - ⑥	
Solidarität	① - ② - ③ - ④ - ⑤ - ⑥	
Führungsverhalten	① - ② - ③ - ④ - ⑤ - ⑥	
Durchsetzungsfähigkeit	① - ② - ③ - ④ - ⑤ - ⑥	
Selbstständigkeit	① - ② - ③ - ④ - ⑤ - ⑥	
Umgangsformen	① - ② - ③ - ④ - ⑤ - ⑥	
Potenzial des Mitarbeiters	① - ② - ③ - ④ - ⑤ - ⑥	
Sonstiges	① - ② - ③ - ④ - ⑤ - ⑥	

**Potenzialeinschätzung****Gewünschte / geplante Entwicklungsrichtung (Zielvereinbarung)****Geplante Entwicklungsschritte des Mitarbeiters (Zielvereinbarung)**

Ziel 1:	Förderungsmaßnahme:	Zeitraum	Zeitpunkt 1tes Zwischenziel

Erfolgskriterien / Bemerkungen:

Ziel 2:	Förderungsmaßnahme:	Zeitraum	Zeitpunkt 1tes Zwischenziel

Erfolgskriterien / Bemerkungen:

Ziel 3:	Förderungsmaßnahme:	Zeitraum	Zeitpunkt 1tes Zwischenziel

Erfolgskriterien / Bemerkungen:

# Vorbereitungsbogen für die Mitarbeiter-Beurteilung (Mitarbeiter)

## Vorbereitung auf ein Beurteilungsgespräch

Bitte schätzen Sie Ihre eigenen Leistungen in der folgenden Tabelle ein und vergeben bei den Beurteilungen Schulnoten von 1 bis 6: ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥.

**Name des Mitarbeiters:** \_\_\_\_\_ **Datum:** \_\_\_\_\_

Beurteilungsmerkmal	Beurteilung	Begründung / Bemerkung
Arbeitsplatzsicherheit	① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥	
Fachwissen, Anwendung	① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥	
Initiative, Aktivität	① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥	
Ausdauer, Belastbarkeit	① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥	
Fleiß, Sorgfalt	① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥	
Arbeitsorganisation	① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥	
Arbeitsweise, Leistungsstand	① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥	
Auftreten, Verhalten	① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥	
Kostenverhalten	① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥	
Kundenorientierung	① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥	
Kooperation, Kontaktpflege	① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥	
Konfliktmanagement	① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥	
Solidarität	① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥	
Führungsverhalten	① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥	
Durchsetzungsfähigkeit	① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥	
Selbstständigkeit	① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥	
Umgangsformen	① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥	
Zufriedenheit mit der Position	① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥	
Zufriedenheit mit der Arbeit	① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥	

**Welche Ihrer Aufgaben waren die Wichtigsten im letzten Jahr?**

**Wie zufrieden sind Sie? Was war gut und was war nicht gut im letzten Jahr?**

**Beschreiben Sie eine typische Situation, über die Sie sich häufig ärgern!**

**Wie würden Sie diese Situation gerne gelöst haben?**

**Wie würden Sie sich gerne persönlich und fachlich weiterentwickeln?**

**Welche Fördermaßnahmen benötigen Sie zur Erreichung dieser Weiterentwicklungsziele?**

**Was möchten Sie noch gerne besprechen oder ändern?**

# Mitarbeiter-Beurteilungsbogen mit Zielvereinbarung

## Beurteilungsbogen

Die Beurteilung wird gemeinsam mittels Schulnoten von 1 bis 6: ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥ durchgeführt. Der Mitarbeiter (MA) und der Vorgesetzten (VG) vergeben ihre Beurteilungen zu den einzelnen Punkten ab.

<b>Name des Mitarbeiters:</b>		<b>Datum:</b>	
<b>Abteilung des Mitarbeiters:</b>		<b>Personalnummer:</b>	
<b>Name des Vorgesetzten:</b>			

Beurteilungsmerkmal	Beurteilung	Begründung / Bemerkung
Allgemeine Zufriedenheit	MA ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥ VG ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥	
Fachwissen, Anwendung	MA ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥ VG ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥	
Initiative, Aktivität	MA ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥ VG ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥	
Ausdauer, Belastbarkeit	MA ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥ VG ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥	
Fleiß, Sorgfalt	MA ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥ VG ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥	
Arbeitsorganisation	MA ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥ VG ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥	
Arbeitsweise, Leistungsstand	MA ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥ VG ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥	
Auftreten, Verhalten	MA ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥ VG ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥	
Kostenverhalten	MA ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥ VG ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥	
Kundenorientierung	MA ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥ VG ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥	
Kooperation, Kontaktpflege	MA ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥ VG ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥	
Konfliktmanagement	MA ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥ VG ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥	

Solidarität	MA ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥ VG ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥	
Führungsverhalten	MA ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥ VG ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥	
Durchsetzungsfähigkeit	MA ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥ VG ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥	
Selbstständigkeit	MA ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥ VG ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥	
Umgangsformen	MA ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥ VG ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥	
Potenzial des Mitarbeiters	MA ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥ VG ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥	
Zufriedenheit mit der Position	MA ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥ VG ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥	
Zufriedenheit mit der Arbeit	MA ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥ VG ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥	
Sonstiges:	MA ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥ VG ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥	

### Potenzialeinschätzung

Entwicklungsziele:

Weiter- und Fortbildung?

Nächster Karriereschritt?

Zu verbessernde Fähigkeiten?

### Geplante Entwicklungsrichtung (Zielvereinbarung)

<b>Geplante Entwicklungsschritte des Mitarbeiters (Zielvereinbarung)</b>			
Ziel 1:	Förderungsmaßnahme:	Zeitraum	Zeitpunkt 1tes Zwischenziel
Erfolgskriterien / Bemerkungen:			
Ziel 2:	Förderungsmaßnahme:	Zeitraum	Zeitpunkt 1tes Zwischenziel
Erfolgskriterien / Bemerkungen:			
Ziel 3:	Förderungsmaßnahme:	Zeitraum	Zeitpunkt 1tes Zwischenziel
Erfolgskriterien / Bemerkungen:			

<b>Qualifikationen des Mitarbeiters, die nicht genutzt werden</b>

<b>Feedback vom Mitarbeiter an den Vorgesetzten</b>

<b>Persönliche Ziele des Mitarbeiters</b>

**Weitere Wünsche und Anmerkungen des Mitarbeiters****Sonstige Vereinbarungen und Bemerkungen****Punkte, über die keine Einigungen erzielt werden konnten****Auswertung des Gesprächs**

Das Gespräch war produktiv und partnerschaftlich	MA ① - ② - ③ - ④ - ⑤ - ⑥ VG ① - ② - ③ - ④ - ⑤ - ⑥	
Vereinbarte Ziele sind realistisch und eindeutig	MA ① - ② - ③ - ④ - ⑤ - ⑥ VG ① - ② - ③ - ④ - ⑤ - ⑥	
Förderungsmaßnahmen wurden vereinbart	MA ① - ② - ③ - ④ - ⑤ - ⑥ VG ① - ② - ③ - ④ - ⑤ - ⑥	

**Unterschriften**

Vorgesetzter	Mitarbeiter
Datum:	Datum:

Checkliste Vorbereitung	Erledigt ?
Zielvereinbarungsgespräche werden mindestens einmal im Jahr durchgeführt?	<input type="checkbox"/>
Die Mitarbeiter kennen den Sinn, Zweck und Vorgehensweise der Zielvereinbarungsgespräche?	<input type="checkbox"/>
Die Mitarbeiter werden frühzeitig über den Termin zum Zielvereinbarungsgespräch informiert und können sich für den Termin vorbereiten?	<input type="checkbox"/>
Erfassen Sie zwischen den einzelnen Zielvereinbarungsgesprächen gewünschte Leistungen des Mitarbeiters.	<input type="checkbox"/>
Der Vorbereitungs-Beurteilungsbogen sollte vorab dem Mitarbeiter übergeben werden.	<input type="checkbox"/>
Organisieren Sie für das Zielvereinbarungsgespräch einen Platz mit ungezwungener und ruhiger Atmosphäre und kalkulieren Sie genügend Zeit ein (1-2 Stunden).	<input type="checkbox"/>
Organisieren Sie die Bewirtung.	<input type="checkbox"/>
Erstellen Sie im Vorbereitungsbogen Wünsche zur gewünschten Entwicklungsrichtung sowie zu Punkten, in dem Sie Veränderungen beim Mitarbeiter wünschen.	<input type="checkbox"/>
Vergleichen Sie ältere Beurteilungsbögen mit dem neu erstellten Vorbereitungsbogen und können die Veränderungen erklären.	<input type="checkbox"/>
Überprüfen Sie die Ergebnisse der vergangenen Beurteilung und Zielvereinbarung.	<input type="checkbox"/>
Für das Zielvereinbarungsgespräch sind neben dem Beurteilungsbogen, Stellenbeschreibung, Fehlzeitentabelle der Vorbereitungs-Beurteilungsbogen vom Vorgesetzten mitzubringen.	<input type="checkbox"/>
Verwenden Sie einen Mitarbeiter-Beurteilungsbogen mit Zielvereinbarung mit Einschätzungskriterien die für den Mitarbeiter verständlich sind.	<input type="checkbox"/>
Begrüßen Sie den Mitarbeiter angemessen und bringen Sie ihm Wertschätzung entgegen. Seien Sie im Zielvereinbarungsgespräch zum Mitarbeiter freundlich. Stellen Sie alle Gesprächsteilnehmer dem Mitarbeiter vor. Bieten Sie Getränke an.	<input type="checkbox"/>
Erklären Sie zu Beginn des Zielvereinbarungsgesprächs dem Mitarbeiter den Sinn, Zweck, Vorgehensweise und Ziel der Beurteilung und der Zielvereinbarung.	<input type="checkbox"/>
Klären Sie offene Fragen.	<input type="checkbox"/>
Geben Sie vorab dem Mitarbeiter Gelegenheit eigene Positionen und Ansichten darzustellen, Frust und Ärger loszuwerden.	<input type="checkbox"/>
Diskutieren Sie vergangene Probleme, Schwierigkeiten und Unterschiede in den Sichtweisen in der Abteilung und erfragen Lösungsansätze.	<input type="checkbox"/>
Gehen Sie Punkt für Punkt durch die einzelnen Beurteilungsmerkmale auf dem Beurteilungsbogen und vermerken dort die Beurteilung des Mitarbeiters und des Vorgesetzten. Bei stark aus einander liegenden Beurteilungen sollte dies näher unter Bemerkungen beschrieben werden.	<input type="checkbox"/>
Vermeiden Sie eine Gesamtbeurteilung und belassen die Beurteilung bei den einzelnen Beurteilungspunkten.	<input type="checkbox"/>
Erklären Sie dem Mitarbeiter die Unternehmen- und Abteilungsziele und stellen Sie ihm die zu	<input type="checkbox"/>

bewältigenden Aufgaben dar.	
Ermitteln Sie mit dem Mitarbeiter zusammen mögliche Kapazitäten bezgl. Zeit, Qualifikation, Kompetenz, Motivation, etc.	<input type="checkbox"/>
Vereinbaren Sie aus den Unternehmen- und Abteilungszielen hervorgegangen Aufgaben für den Mitarbeiter.	<input type="checkbox"/>
Diskutieren Sie welchen Maßnahmen getroffen werden müssen um die Ziele zu erreichen.	<input type="checkbox"/>
Diskutieren Sie mögliche Probleme, Schwierigkeiten bei der Zielerreichung.	<input type="checkbox"/>
Legen Sie Förderungsmaßnahmen zur Zielerreichung mit dem Mitarbeiter zusammen fest.	<input type="checkbox"/>
Setzen Sie zur Zielerreichung Schwerpunkte, Zeiträume, Deadlines, Zwischenziele (Milestones), Zielerreichungskriterien fest.	<input type="checkbox"/>
Starke Abweichungen zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten bei der Einschätzung der Leistungen, Verhalten, etc. werden auf einer gesonderten Anlage aufgeführt.	<input type="checkbox"/>
Fassen Sie alle wichtigen Punkte noch einmal zusammen und beschreiben Sie Abweichungen in den Positionen.	<input type="checkbox"/>
Die Zielvereinbarungsgesprächsbögen werden nach der Beurteilung vom Mitarbeiter, Vorgesetzten und weiteren Gesprächsteilnehmer unterschrieben.	<input type="checkbox"/>
Die Zielvereinbarungsgespräch-Vorbereitungsbögen verbleiben bei jedem Gesprächsteilnehmer.	<input type="checkbox"/>
Die Zielvereinbarungsgesprächsbögen erhalten alle Gesprächsteilnehmer als Kopie.	<input type="checkbox"/>
Das Zielvereinbarungsgespräch sollte positiv, einvernehmlich und mit einer gemeinsam erarbeiteten Zielvereinbarung beendet werden.	<input type="checkbox"/>
Um den Datenschutz zu gewährleisten, werden alle Zielvereinbarungsgesprächsbögen in einem Umschlag verschlossen der Personalstelle überbracht. Dort werden Sie unter Verschluss aufbewahrt.	<input type="checkbox"/>
Verfolgen Sie die weitere Entwicklung des Mitarbeiters bis zum nächsten Zielvereinbarungsgespräch.	<input type="checkbox"/>
Veranlassen Sie die aus der Vereinbarung notwendigen Maßnahmen.	<input type="checkbox"/>
Nutzen Sie den <i>Fragebogen zum Selbsttest am Tag nach dem Mitarbeitergespräch</i>	<input type="checkbox"/>

# Mitarbeiter-Beurteilungsbogen ohne Zielvereinbarung

## Beurteilungsbogen

Die Beurteilung wird gemeinsam mittels Schulnoten von 1 bis 6: ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥ durchgeführt. Der Mitarbeiter (MA) und der Vorgesetzten (VG) vergeben ihre Beurteilungen zu den einzelnen Punkten ab.

<b>Name des Mitarbeiters:</b>		<b>Datum:</b>	
<b>Abteilung des Mitarbeiters:</b>		<b>Personalnummer:</b>	
<b>Name des Vorgesetzten:</b>			

Beurteilungsmerkmal	Beurteilung	Begründung / Bemerkung
Allgemeine Zufriedenheit	MA ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥ VG ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥	
Fachwissen, Anwendung	MA ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥ VG ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥	
Initiative, Aktivität	MA ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥ VG ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥	
Ausdauer, Belastbarkeit	MA ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥ VG ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥	
Fleiß, Sorgfalt	MA ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥ VG ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥	
Arbeitsorganisation	MA ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥ VG ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥	
Arbeitsweise, Leistungsstand	MA ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥ VG ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥	
Auftreten, Verhalten	MA ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥ VG ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥	
Kostenverhalten	MA ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥ VG ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥	
Kundenorientierung	MA ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥ VG ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥	
Kooperation, Kontaktpflege	MA ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥ VG ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥	
Konfliktmanagement	MA ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥ VG ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥	
Solidarität	MA ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥	

	VG ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥	
Führungsverhalten	MA ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥ VG ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥	
Durchsetzungsfähigkeit	MA ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥ VG ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥	
Selbstständigkeit	MA ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥ VG ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥	
Umgangsformen	MA ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥ VG ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥	
Potenzial des Mitarbeiters	MA ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥ VG ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥	
Zufriedenheit mit der Position	MA ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥ VG ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥	
Zufriedenheit mit der Arbeit	MA ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥ VG ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥	
Sonstiges:	MA ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥ VG ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥	

### Potenzialeinschätzung

### Qualifikationen des Mitarbeiter, die nicht genutzt werden

### Feedback vom Mitarbeiter an den Vorgesetzten

### Weitere Wünsche und Anmerkungen des Mitarbeiters

## Sonstige Vereinbarungen und Bemerkungen

--

## Auswertung des Gesprächs

Das Gespräch war produktiv und partnerschaftlich	MA ① - ② - ③ - ④ - ⑤ - ⑥ VG ① - ② - ③ - ④ - ⑤ - ⑥	

## Unterschriften

Vorgesetzter	Mitarbeiter
Datum:	Datum:

# Fragebogen zum Selbsttest am Tag nach dem Mitarbeitergespräch

Fragepunkte	Bemerkungen
Wurde dem Mitarbeiter das Interesse deutlich, dass die allgemeine Zusammenarbeit verbessert wurde / werden sollte?	
Hat der Mitarbeiter auf die Bemühungen die Zusammenarbeit zu verbessern mit Widerstand reagiert?	
Durch welche Bemerkungen wurde der Mitarbeiter nervös, verärgert und hat blockiert?	
Hatte der Mitarbeiter Zeit und Gelegenheit sich, seine Standpunkt und Ansicht zu präsentieren?	
Wurde der Mitarbeiter während des Gesprächs sicherer oder unsicherer?	
Hat der Mitarbeiter verstanden und akzeptiert welche Leistungen von ihm in Zukunft erwartet wird?	
Welche persönlichen Änderungen in seinem Verhalten wurden vereinbart?	
Wurde Versprechungen gemacht, die nicht gehalten werden können? Wenn ja, welche?	
Wie hätte das Gespräch auf Unbeteiligte gewirkt?	
Wie hätte das Gespräch auf mich als Mitarbeiter gewirkt?	
Was kann beim nächsten Gespräch verbessert werden?	

## 360°Feedback

Hierbei geben der direkte Vorgesetzte, die Mitarbeiter, die Kollegen, die Kunden sowie die Lieferanten dem Feedbacknehmer, der auch eine Selbsteinschätzung durchführt, eine Rückmeldung über sein Verhalten. Die Beurteilung wird gemeinsam mittels Schulnoten von 1 bis 6: ① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥ durchgeführt.

<b>Name des Feedbacknehmers:</b>		<b>Datum:</b>	
<b>Abteilung des FB-Nehmers:</b>		<b>Personalnummer:</b>	
<b>Name des Feedbackgebers:</b>			

Beurteilungsmerkmal	Beurteilung	Begründung / Bemerkung
Allgemeine Zufriedenheit	① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥	
Fachwissen, Anwendung	① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥	
Initiative, Aktivität	① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥	
Ausdauer, Belastbarkeit	① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥	
Fleiß, Sorgfalt	① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥	
Arbeitsorganisation	① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥	
Arbeitsweise, Leistungsstand	① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥	
Auftreten, Verhalten	① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥	
Kostenverhalten	① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥	
Kundenorientierung	① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥	
Kooperation, Kontaktpflege	① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥	
Konfliktmanagement	① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥	
Solidarität	① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥	
Führungsverhalten	① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥	
Durchsetzungsfähigkeit	① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥	
Selbstständigkeit	① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥	
Umgangsformen	① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥	
Potenzial des Mitarbeiters	① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥	
Sonstiges:	① - ② - ③ - ④ - ⑤ -⑥	

## **Persönliche Einschätzung**

## **Weitere Anmerkungen**

Diese Mitarbeiterbeurteilung ist zu bestellen unter: [www.berufszentrum.de/personal-vorlagen.html](http://www.berufszentrum.de/personal-vorlagen.html)