



Heinrich Keßler

## Leitfaden für Beurteilungs- und Fördergespräche.

Der Leitfaden ist für die beurteilenden Personen bestimmt. In der Regel sind es die Vorgesetzten.

Der Leitfaden ist entweder für alle Beurteilungen im Unternehmen gültig oder er ist das Papier nicht wert, auf welchem er gedruckt ist. Das gilt auch für alle anderen Leitfäden für Beurteilungs- und Fördergespräche.

In der Regel benötigen die beurteilenden Personen eine gründliche Einweisung. Sie ist alljährlich zu wiederholen.

Beurteilungs- und Fördergespräche sind ein Führungsmittel.

Beurteilungs- und Fördergespräche sind immer getrennt von den Gesprächen über Zielvereinbarungen und Zielerreichung zu führen. (Gesonderte Termine!)

Das Originaldokument vom 13.03.2005 wurde am 22.06.2017 in die jetzige Fassung gebracht.

Autor:

Heinrich Keßler  
Hornisgrindestraße 1  
D-77767 Appenweier

Internet: <https://www.2000ff.de>



# Beurteilungs- und Förderungsgespräch

Rückgabetermin:

.....

- Probezeit Ende.....  Wunsch des Mitarbeiters
- Arbeitsplatzwechsel  Wunsch des Vorgesetzten
- turnusgemäßes Beurteilungs- und Förderungsgespräch

.....

Name des Mitarbeiters Vorname Abt. Tätigkeitsbezeichnung PKZ Tarifgruppe Eintritt

Welche Hauptaufgaben hat der Mitarbeiter?

- 1.....
- 2.....
- 3.....

## I. Aussagen des Vorgesetzten:

Wie sehen Sie die Arbeitssituation Ihres Mitarbeiters?

Bitte kreuzen Sie nur die für diesen Arbeitsplatz besonders wichtigen Anforderungen an.

Hier bitte Hinweise auf Schwerpunkte und Besonderheiten der Aufgabenerfüllung Notieren.

- Fachwissen .....
- Einsatz .....
- Arbeitsmenge .....
- Zuverlässigkeit .....
- Umstellungsfähigkeit .....
- Zielstrebigkeit .....
- Verantwortungsbereitschaft .....
- Belastbarkeit .....
- Eigeninitiative .....
- Verhalten in der Gruppe .....
- ..... .....



Ergänzende Anforderungen für Mitarbeiter mit Führungsverantwortung (Bitte alle Anforderungen im Gespräch berücksichtigen)

- Führungs- und Kooperationsvermögen .....
- Mitarbeiterförderung .....
- Entscheidungsverhalten .....
- Planungs- und Organisationsgeschick .....
- Erfolgskontrolle .....
- Verantwortungsbewusstsein .....
- Entwicklungsfähigkeit .....
- Auftreten .....
- .....
- .....

Wie sehen Sie die Zusammenarbeit mit Ihrem Mitarbeiter?



## II. Aussagen des Mitarbeiters

Wie sehen Sie Ihre Arbeitssituation?

Was gefällt Ihnen an Ihrer Arbeit?

Was stört Sie an Ihrer Arbeit?

Was sollte verändert werden?

Möchten Sie sich verändern?

Nein       Ja      In welchem | Welche anderen Aufgaben interessieren  
Zeitraum? | Sie auch?

Welche anderen Aufgaben interessieren Sie auch?

Wie sehen Sie die Zusammenarbeit mit Ihrem Vorgesetzten?



### III. Gesprächsergebnis

Was macht der Mitarbeiter gut, was nicht so gut?

Entspricht die Eignung des Mitarbeiters den Anforderungen?

- Die Eignung stimmt mit den Anforderungen überein.
- Mitarbeiter ist gelegentlich überfordert, dies kann durch geeignete Maßnahmen jedoch ausgeglichen werden.
- Mitarbeiter ist mit dem derzeitigen Arbeitsgebiet überfordert.
- Mitarbeiter ist auch für die folgenden Aufgaben geeignet.....

Welche Verabredungen treffen Sie?

(z B. aufgabenbezogene/mitarbeiterbezogene Maßnahmen)

---

Vorschlag des Vorgesetzten bei Probezeitbeurteilung:

- Festeinstellung     Verlängerung der Probezeit     Entlassung  
(Gesamtprobezeit max. 6 Mte)
- 

Der Mitarbeiter kann den Gesprächsbogen vor Unterschrift 2 Tage zur Einsicht behalten.

Ich bin mit dem Gesprächsergebnis

- einverstanden     nicht einverstanden, weil (Begründung kann auch nachgereicht werden)

nicht einverstanden und möchte, dass ein weiteres Gespräch unter Hinzuziehung des nächsthöheren Vorgesetzten und Betriebsrates stattfindet.

.....  
Datum, Unterschriften    Mitarbeiter    Vorgesetzter    nächsthöherer Vorgesetzter



## LEITFADEN ZUM BEURTEILUNGS- UND FÖRDERUNGSGESPRÄCH

Der Vorgesetzte hat außer seinen fachlichen Aufgaben die Pflicht, seine Mitarbeiter verantwortungsvoll zu führen.

Ein wichtiges und zugleich schwieriges Arbeitsmittel dazu ist das regelmäßige Mitarbeitergespräch, in dessen Mittelpunkt Fragen zur Arbeitssituation, zum beruflichen Standort des Mitarbeiters und zur Gestaltung der Zusammenarbeit stehen.

Das Mitarbeitergespräch ist deshalb ein so wichtiges Führungsinstrument, weil nur über das Gespräch miteinander die Basis für eine langfristig erfolgreiche Zusammenarbeit erhalten und entwickelt werden kann. Die gedankliche und sprachliche Klarheit sowie Offenheit im Verhalten sind vom Vorgesetzten und Mitarbeiter gefordert, um zu einem für beide Seiten produktiven Ergebnis zu kommen.

### Grundsätze und Ziele des Beurteilungs- und Förderungsgespräches:

Mit dem Gesprächsbogen soll ein gegenseitiger Prozess der gegenseitigen Rückmeldung gestaltet und organisiert werden, bei dem

- der Mitarbeiter erfährt, wie der Vorgesetzte seine Fähigkeiten, Kenntnisse und Verhaltensweisen einschätzt und beidem er seine eigenen Ziele und Erwartungen formulieren kann.
- der Vorgesetzte erfährt, wie der Mitarbeiter sich selbst einschätzt und welche Vorstellungen er über seine berufliche Entwicklung hat und bei dem er sein Führungsverhalten auf die Bedürfnisse des Mitarbeiters einstellen kann.

Für das Gespräch soll unbedingt ausreichend Zeit zur Verfügung stehen - es ist kein Routinegespräch. Was unter ausreichend zu verstehen ist, lässt sich nur im Einzelfall entscheiden. Vielleicht erweist sich ein Gespräch, das erst für problematisch gehalten wurde, als recht einfach, während umgekehrt bei den sogenannten Selbstgängern eine Vielzahl von Problemen zur Sprache kommt.

Um den besonderen Charakter dieses Gespräches zu betonen und die Gefahr der Routine zu vermeiden, empfehlen wir folgende zeitliche Handhabung:

- Bei Führungskräften in der Regel jährlich im Zeitraum Dezember bis Februar.

Damit wird der besonderen Verantwortung Rechnung getragen, die dieser Personenkreis hinsichtlich der Ergebnissituation bzw. der Mitarbeiterführung hat.

- für alle übrigen Mitarbeiter mit folgendem Rhythmus:
  - rechtzeitig vor Ende der jeweiligen Probezeit (3 bzw. 6 Monate)
  - ca. 6 Monate später (auf jeden Fall vor Ende des 1. Jahres der Betriebszugehörigkeit)
  - danach jederzeit auf Wunsch des Mitarbeiters bzw. des Vorgesetzten, wobei die Vorgesetzten immer dann angesprochen werden, wenn das Datum des letzten Gespräches 3 Jahre zurückliegt.
  - Der gleiche Ablauf gilt bei Versetzungen bzw. bei der Übernahme einer neuen Funktion.



## Gesprächsvorbereitung und -ablauf

Der Erfolg des Mitarbeitergespräches hängt zu einem guten Teil von gründlicher Vorbereitung ab.

Dazu gehört, dass sich der Vorgesetzte eingehend mit der augenblicklichen Arbeitssituation beschäftigt und mit dem Mitarbeiter rechtzeitig einen Termin vereinbart, damit auch er sich anhand des Gesprächsbogens auf das Gespräch einstellen kann.

Während des Beurteilungsgespräches soll der Vorgesetzte anhand der angekreuzten Anforderungen zunächst auf die Stärken des Mitarbeiters eingehen und anschließend klar und sachlich darlegen, was er für verbesserungsfähig hält.

Der Mitarbeiter muss dann Gelegenheit zur ausführlichen Stellungnahme haben.



## Erläuterungen

Erläuterungen zu den Anforderungen	Fragen zu den Anforderungen Aufgrund welcher Informationen mache ich die Aussagen?
<b>Fachwissen</b> Können, Verstehen und Anwenden grundlegender Arbeitsvorgänge des Arbeitsplatzes	<ul style="list-style-type: none"><li>• Welches Wissen und welche Anwendungserfahrungen benötigt der Mitarbeiter für seine gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben?</li><li>• Verfügt er darüber?</li><li>• Worin ist er besonders kompetent?</li><li>• Setzt er sich für die Erweiterung seines Wissens ein?</li></ul>
<b>Einsatz</b> Der Wille, selbständig zu arbeiten und mit kurzfristigen, zusätzlichen Belastungen fertig zu werden.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Welche Aufgaben des Mitarbeiters erfordern selbständiges, eigenverantwortliches Handeln?</li><li>• Wie selbständig setzt sich der Mitarbeiter für diese Aufgaben Ziele?</li><li>• Wie reagiert er auf zusätzliche Belastungen?</li><li>• Ergreift er Initiativen?</li></ul>
<b>Arbeitsmenge</b> Die Anzahl von Leistungseinheiten pro Zeiteinheit	<ul style="list-style-type: none"><li>• In welchen sinnvollen Einheiten lässt sich die Leistung des Mitarbeiters messen?</li><li>• Wie stufe ich die Leistung des Mitarbeiters im Vergleich zur Leistung anderer Mitarbeiter meines Bereiches ein?</li><li>• Schafft der Mitarbeiter seine Arbeit in der vorgesehenen Zeit?</li></ul>
<b>Zuverlässigkeit</b> Die Sorgfalt und Beständigkeit, mit der Aufgaben erledigt, Fehler vermieden und mit Arbeitsmitteln rationell umgegangen wird	<ul style="list-style-type: none"><li>• In welchen Situationen sehe ich den Mitarbeiter besonders zuverlässig (sorgfältig, beständig)?</li><li>• Welche Fehler, die er zu vertreten hat, hätte er vermeiden können?</li><li>• Wie kostenbewusst setzt er seine Arbeitsmittel ein?</li></ul>
<b>Umstellungsfähigkeit</b> Bewegliches und angemessenes, zeitliches und inhaltliches Reagieren auf neue und / oder unerwartete Anforderungen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Welche Anforderungen waren im Arbeitsbereich des Mitarbeiters in der Vergangenheit neu oder unerwartet?</li><li>• Wie konnte sich der Mitarbeiter darauf einstellen?</li></ul>
<b>Zielstrebigkeit</b> Identifikation mit Zielen der Arbeit und Beharrlichkeit bei ihrer Verfolgung	<ul style="list-style-type: none"><li>• Was sind die Hauptziele des Arbeitsplatzes des Mitarbeiters?</li><li>• Wieweit identifiziert er sich damit?</li><li>• Wie beharrlich verfolgt er sie?</li></ul>





## Erläuterungen

Erläuterungen zu den Anforderungen	Fragen zu den Anforderungen Aufgrund welcher Informationen mache ich die Aussagen?
<b>Verantwortungsbereitschaft</b> Der Wille, Verantwortung zu übernehmen und die Ergebnisse des eigenen Handelns zu vertreten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In welchen Situationen hat der Mitarbeiter Verantwortung übernommen?</li> <li>• Kann ich mich in schwierigen Situationen auf ihn verlassen?</li> </ul>
<b>Belastbarkeit</b> Das Durchstehen besonderer körperlicher und / oder psychischer Beanspruchungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie verhält sich der Mitarbeiter in kritischen Situationen?</li> <li>• Wie arbeitet er unter Zeitdruck?</li> </ul>
<b>Eigeninitiative</b> Die Fähigkeit, auch außerhalb eingefahrener Wege nach Problemlösungen zu suchen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Ideen oder Anregungen sind in letzter Zeit von dem Mitarbeiter gekommen?</li> <li>• Wie phantasievoll ist er?</li> <li>• Entwickelt er auch eigenwillige Ideen?</li> </ul>
<b>Verhalten in der Gruppe</b> Das Einbringen der eigenen Person und Fähigkeiten beim gemeinsamen Lösen von Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie produktiv trägt der Mitarbeiter zur gemeinsamen Lösung bei?</li> <li>• Wie bereitwillig gibt er Informationen?</li> <li>• Wie geht er mit Kritik um?</li> </ul>
<b>Führungs- und Kooperationsvermögen</b> Übertragen von Aufgaben und Befugnissen. Verfolgen und Rückmelden der Ergebnisse. Eingehen auf Mitarbeiter.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie klar und eindeutig überträgt er Aufgaben?</li> <li>• Überträgt er auch die nötigen Befugnisse?</li> <li>• Berücksichtigt er die Eignung der Mitarbeiter?</li> <li>• Lässt er genügend Entscheidungsspielraum?</li> <li>• Informiert er umfassend?</li> <li>• Wie gibt er Rückmeldung über Ergebnisse?</li> <li>• Wie geht er auf Mitarbeiter ein?</li> <li>• Wie kommuniziert er mit seinen Mitarbeitern?</li> <li>• Welcher Art sind die Kontakte?</li> <li>• Wie übt er Kritik?</li> <li>• Wie lobt und anerkennt er?</li> </ul>
<b>Mitarbeiterförderung</b> Fördern der Stärken und Abbauen der Schwächen bei Mitarbeitern durch geeignetes Motivieren und Einräumen von Zeit für Lernerfahrungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie spricht er Mitarbeiter an?</li> <li>• Kann er Mitarbeiter begeistern?</li> <li>• Was hat er bisher zur Förderung seiner Mitarbeiter getan?</li> <li>• Wie motiviert er?</li> <li>• Gibt es von sich aus Anregungen zur Weiterentwicklung?</li> <li>• Stellt er seine Mitarbeiter für Förderungsaktivitäten frei?</li> <li>• Ist er bereit, Mitarbeiter für andere Aufgaben abzugeben?</li> <li>• Schafft er Situationen, in denen sich Mitarbeiter engagieren können?</li> </ul>



## Erläuterungen

Erläuterungen zu den Anforderungen	Fragen zu den Anforderungen Aufgrund welcher Informationen mache ich die Aussagen?
<b>Entscheidungsverhalten</b> Das angemessene Treffen von Entscheidungen im Rahmen der Aufgaben und Befugnisse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie eindeutig sind seine Entscheidungen?</li> <li>• Werden mögliche Konsequenzen von Entscheidungen berücksichtigt?</li> <li>• Wie trifft er Entscheidungen?</li> <li>• Wie überzeugt er seine Mitarbeiter von Entscheidungen?</li> </ul>
<b>Planungs- und Organisationsgeschick</b> Zielgerichtetes und eignungsgerechtes Einsetzen von Personen, Zeit und Sachmitteln bei angemessenen Kosten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plant und organisiert er systematisch die Abläufe in seinem Bereich?</li> <li>• Kann er Aufgaben übersichtlich darstellen?</li> <li>• Setzt er Mitarbeiter entsprechend ihren Fähigkeiten ein?</li> <li>• Wie systematisch teilt er seine Zeit ein?</li> <li>• Wie logisch geht er dabei vor?</li> </ul>
<b>Erfolgskontrolle</b> Festlegen, was unter welchen Bedingungen bis wann erreicht werden soll (Ziele setzen) und Vergleichen der Ergebnisse mit den Zielen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitet der Mitarbeiter mit eindeutigen Zielen?</li> <li>• Vergleicht er Ziele und Ergebnisse systematisch?</li> <li>• Gibt er verständnisvolle und verstärkende Rückmeldung?</li> <li>• Ist er zu offener Kritik in der Lage?</li> </ul>
<b>Verantwortungsbewusstsein</b> Einstehen für die Folgen von Tun und Unterlassen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Übernimmt der Mitarbeiter für Fehler die eigene Handlungsverantwortung?</li> <li>• Übernimmt der Mitarbeiter die Führungsverantwortung für die ihm zugewiesenen Mitarbeiter?</li> <li>• Konfrontiert der Mitarbeiter destruktives und passives Verhalten der Mitarbeiter?</li> </ul>
<b>Entwicklungsfähigkeit</b> Fähigkeit und Bereitschaft zur persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie sieht der Lebensplan des Mitarbeiters aus?</li> <li>• Welche beruflichen Ziele hat sich der Mitarbeiter gesteckt?</li> <li>• Setzt sich der Mitarbeiter mit sich selbst auseinander? (Übt er Selbstkritik?)</li> <li>• Wie setzt sich der Mitarbeiter für seine persönliche und berufliche Entwicklung ein?</li> <li>• Gibt es Entwicklungskonflikte zwischen Beruf / Aufgabe und persönlichem Plan des Mitarbeiters?</li> </ul>



## Erläuterungen

Erläuterungen zu den Anforderungen	Fragen zu den Anforderungen Aufgrund welcher Informationen mache ich die Aussagen?
<b>Auftreten</b> Selbstwert und Selbstbewusstsein	<ul style="list-style-type: none"><li>• Wie ist das Auftreten gegenüber Mitarbeitern?</li><li>• Wie ist das Auftreten gegenüber Kollegen?</li><li>• Wie ist das Auftreten gegenüber Vorgesetzten?</li><li>• Wie ist das Auftreten gegenüber Kunden?</li><li>• Häufige Reaktionen von Mitarbeitern, Kollegen, Vorgesetzten und Kunden auf Verhaltensweisen des Mitarbeiters?</li></ul>



## Das kann und soll beurteilt werden:

### I. Führungsverhalten:

Mitarbeiterförderung	angemessen	-	gering
baut Stärken der MA aus	ja	-	nein
hilft beim Abbau von Schwachen der MA j	a	-	nein
lässt MA zu eigenen Lernerfahrungen Zeit und Gelegenheit	ausreichend	-	keine
Mitarbeiterführung			
überträgt Aufgaben, und Befugnisse	ja	-	nein
verfolgt Rückmeldung der Ergebnisse	ja	-	nein



## Das kann und soll beurteilt werden:

### II. Persönliche Eigenschaften:

Freundlichkeit	freundlich	-	unfreundlich wirsch
Disziplin	selbstlos	-	undiszipliniert
Auftreten	sicher, bestimmt	-	unsicher
Motivation	motiviert sich selbst	-	muss von außen motiviert werden
Belastbarkeit	hoch	-	gering
Flexibilität	gut	-	starres Verhalten
Stressbelastbarkeit	hoch	-	gering
zurechtfinden in schwierigen Situationen	gut, geschickt	-	hilflos
Leistungsfähigkeit	entspricht dem Aufgabengebiet	-	entspricht nicht dem Aufgabengebiet
Leistungsbereitschaft	hoch	-	niedrig
Ausdauer	hoch	-	gibt leicht auf
Fehlzeiten	fehlt nie	-	fehlt oft
Pünktlichkeit	verlässlich	-	oft zu früh/zu spät
Arbeitstempo	angemessen	-	langsam oder huddelig
Arbeitsqualität	korrektes Arbeiten	-	viele Fehler



## Das kann und soll beurteilt werden:

### III Bildung

Berufserfahrung,	Spezialist auf einem Gebiet	- - -	auf vielen Gebieten mehr oder weniger Können
Fachwissen	gut im Aufga- bengebiet	- -	erhebliche Mangel
Fertigkeiten	kann Wissen gut umsetzen	- -	nur Theoretiker
Allgemeinbildung	Interesse am allgem. Geschehen	- -	nur Fachwissen,
Weiterbildungsbereitschaft	hoch, 'initiativ	-	gering1
Verwendbarkeit	Spezialist	-	flexibler Einsatz möglich



## Das kann und soll beurteilt werden:

### IV. Soziales Verhalten: =

Teamfähigkeit	arbeitet lieber in Gruppen	-	arbeitet lieber alleine
Die Zusammenarbeit ist	einfach	-	schwierig
Einordnung in Gruppe/Firma	angemessen anpassungsfähig	-	Eigenbrötelei, totale Unterordnung
Verhalten in der Gruppe	Integrativ	-	eigensinnig, recht- haberisch
Verhalten gegen Kollegen	offen	-	verschlossen
Kompromissbereitschaft	zu groß	-	zu gering
Kontaktfähigkeit	unkompliziert	-	verschlossen, oder Kumpanei
Aufgeschlossenheit	viele Vorur- teile	-	kritiklos, gutgläubig
Kritikfähigkeit	hoch	-	niedrig
Auftreten	sicher	-	unsicher
Umgang mit Kunden	kompetent	-	unsicher, zu forsch
Überzeugungsfähigkeit	stark	-	schwach
Verhandlungsgeschick	hoch	-	gering



Das kann und soll beurteilt werden:

V. Sonstige Punkte:

Tarifgruppe	angemessen -	unangemessen
Kreativität	hoch -	gering, festhaltend
Eigeninitiative	sucht nach - Verbesserungen	geringe Eigen- initiative





## Darüber sollte gesprochen werden:

Erscheinung

Gesundheitszustand

Lebenswandel

persönliche Besonderheiten

schlechte/störende Gewohnheiten

Einsatzbereitschaft

Leistungsvermögen

persönliche Fähigkeiten

besondere Einzelleistungen

berufliche Zielvorstellungen

Mobilität

Beziehungen/Beziehungsprobleme

Aufstiegsmöglichkeiten

Kollegialität

Loyalität

Identifikation mit Betrieb und Aufgabe

Einstellung zur Arbeit

finanzielle Verhältnisse

Arbeitseffektivität

Arbeitsproduktivität

Arbeitsquantität

Arbeitsqualität



## Worauf legen Sie Wert als Beurteilender?

Offenheit

Direkte Beurteilung

Persönliche Beurteilung

Der „Beurteilungscharakter“ sollte ganz fehlen.

..., dass Beurteilungen keine „Braunköpfchen und Radfahrer“ provozieren.

..., dass nicht die Anpassung forciert wird,

..., dass die Beurteilung sich nicht direkt auf Beförderungen oder Gehalt auswirkt,

Gefahr der Subjektivität und emotionalen Situation, subjektive Färbungen

„Positive“ Beurteilungen können den Vorgesetzten emotional binden, dem günstig Beurteilten künftig keine „schlechten“ Arbeiten mehr zu übertragen.

Ablehnung:

Beurteilungen im Sinne von „Verurteilungen von Menschen“

Klischeebildung

Er sollte das Recht haben und behalten, „aus seiner Brille“ die Beurteilung zu machen.



## Worauf Sie Wert legen als Beurteiler?

Gerechtigkeit, relative Objektivität

Diskussion mit Beurteilendem (eventuell am nächsten Tag):

Die Gründe für die einzelnen Beurteilungen soll der Beurteilende offenlegen

Der Beurteilte soll erkennen können, welcher Maßstab angelegt wurde.

(schriftliche) Stellungnahme zur Beurteilung?

Differenzen der eigenen Beurteilung (Selbsteinschätzung) und der Fremdbeurteilung festhalten.

Beurteilung des Fachlichen

Rückbeurteilung möglichst mit Vorgesetzten, soweit es die Zusammenarbeit betrifft

Ruhiger, ausgeglichener Rahmen des Beurteilungsgespräches.