

Mitarbeiterbeurteilung

## Vertrauen Sie auf Ihr Urteil

Arbeiten Ihre Mitarbeiter am „richtigen Platz“? Können sie ihre ganze Leistungskraft entfalten? Werden Potenziale Ihrer Mitarbeiter erkannt und gefördert? Mit dem passenden Beurteilungssystem schätzen Sie das Leistungsvermögen Ihres Personals richtig ein und verfügen über ein transparentes Instrument für Ihre Personalentwicklung. Der Beitrag zeigt Ihnen, wie Sie Ihren Beurteilungsbogen entwickeln und auf welche Fallstricke Sie achten sollten, damit Ihr Urteil stimmt.



Michael Rimsa

Gliederung	Seite
<b>1. Zeigen Sie Ihren Mitarbeitern Perspektiven auf</b>	<b>3</b>
<b>2. Finden Sie Ihr „bestes“ Beurteilungsverfahren</b>	<b>4</b>
2.1 Beurteilung oder Feedback?	4
2.2 Einfache oder multiple Beurteilung?	4
2.3 Freie oder gebundene Beurteilung?	6
2.4 Mit oder ohne Zielvereinbarung?	7
<b>3. Das Geheimnis liegt in der Einfachheit</b>	<b>8</b>
3.1 Wichtige Vorüberlegungen	9
3.2 So kriegen Sie den „Bogen“ raus	10
3.2.1 Form und Inhalt müssen stimmen	10
3.2.2 In Maßen skalieren	11
3.2.3 Ein einfacher Beurteilungsbogen	12
3.2.4 Eine Gewichtung für jede Stelle	13
3.3 Vergleiche ermöglichen	15
<b>4. Vorsicht „Fehler und Fallen“</b>	
4.1 Täuschungen, Verzerrungen und Versagen	
4.2 Beurteilungsfehler „in den Griff“ bekommen	
4.3 Das Ziel im Blick behalten	

Mitarbeiter richtig beurteilen

**5. Was sonst noch zu bedenken ist**

5.1 Organisatorisches

5.2 Wie sage ich es meinem Mitarbeiter?

**6. Betroffene zu Beteiligten machen**

**7. Von der Beurteilung zur Qualifikation**

---

## 1. Zeigen Sie Ihren Mitarbeitern Perspektiven auf

Die Motivation und Bindung leistungsstarker Mitarbeiter hängt entscheidend von der Beurteilungs- und Förderkultur und der Transparenz ihrer beruflichen Perspektiven in der Einrichtung sowie den Möglichkeiten ab, Einfluss auf die eigene Weiterentwicklung nehmen zu können.

**Einfluss motiviert**

Damit Sie Ihre Mitarbeiter fordern, fördern und Ihnen motivierende Rückmeldung geben können, müssen Sie sich zuvor ein Bild vom aktuellen Leistungsstand und den Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiter machen. Um sie an die erforderlichen Anforderungen einer neuen Aufgabe anpassen und auf zukünftige Herausforderungen vorbereiten zu können, müssen Sie ihre Potenziale einschätzen und ihnen Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen. Ihre Ergebnisse, Forderungen und Vorschläge sollten Sie anschließend mit Ihren Mitarbeiter besprechen und vereinbaren.

**Potenziale einschätzen**

### Die Mitarbeiterbeurteilung

- Messung der Leistungsergebnisse – Leistungsbeurteilung
- Einschätzung der persönlichen und sozialen Kompetenz – Persönlichkeitsbeurteilung
- Ermittlung der Eignung und zukünftigen Befähigung – Potenzialbeurteilung
- Verbesserung der Arbeitsbedingungen
- Optimierung des Personaleinsatzes
- Planung der Personalentwicklungsmaßnahmen (Fort- und Weiterbildungsbedarf)
- Gestaltung des Vergütungssystems (gerechter)

### Handout G 2.1-1 Inhalte der Mitarbeiterbeurteilung

Mitarbeiterbeurteilungen sind ein zentrales Instrument der Mitarbeiterführung und die Grundlage einer erfolgreichen Personalmanagementstrategie.

**Merke**

Mitarbeiter richtig beurteilen

#### Ablauf

- Anforderungsanalyse an die Tätigkeit (Stellenbeschreibung),
- Zielvereinbarung und Aufgabendelegation
- Ergebniskontrolle und Mitarbeiterbeurteilung
- Förderung bzw. Entwicklung der Mitarbeiter
- Konsequente Karriereplanung

Handout G 2.1-2 Ablauf des Beurteilungsprozesses

## 2. Finden Sie Ihr „bestes“ Beurteilungsverfahren

### 2.1 Beurteilung oder Feedback?



#### Beurteilung

Beurteilung ist die Bewertung der Erfüllung vereinbarter Leistungen und beobachteter Verhaltensweisen und Persönlichkeitseigenschaften mit den entsprechenden Konsequenzen.

#### Feedback

Feedback ist die erwünschte und konstruktive Rückmeldung über die (Außen-)Wirkung des Verhaltens von Mitarbeitern. Dadurch können die Mitarbeiter die Konsequenzen ihres Verhaltens besser einschätzen und Veränderungen einleiten.

Trotz dieser eindeutigen Unterscheidung in der Vorgehensweise kommt es in der Realität immer wieder zu einer Vermischung.

### 2.2 Einfache oder multiple Beurteilung?

**Periodisch oder anlassbezogen**

Je nachdem, ob Sie einen Überblick über den Stand und den Entwicklungsbedarf Ihrer Mitarbeiter erhalten wollen oder eine konkrete Entscheidungshilfe benötigen, sollten Sie sich zunächst zwischen der periodischen und/oder der anlassbezogenen Beurteilung entscheiden.

**1. Wollen Sie den Eignungs-, Leistungs- und Motivationsstand und den Weiterbildungsbedarf Ihrer Mitarbeiter ermitteln?**

Dann entscheiden Sie sich für die Periodische Beurteilung.

Hier führen Sie regelmäßig (etwa alle ein bis zwei Jahre) zu einem bestimmten Stichtag eine Beurteilung unter den gleichen Bedingungen durch. So erhalten Sie einen aussagefähigen Vergleich und erkennen wichtige Entwicklungstendenzen.

**2. Benötigen Sie eine Entscheidungshilfe, weil z. B. die Probezeit eines Mitarbeiters ausläuft, eine Versetzung, Beförderung, Kündigung oder Gehaltserhöhung ansteht?**

Dann entscheiden Sie sich für die Anlassbezogene Beurteilung.

Diese Beurteilung führen Sie zum jeweiligen Anlass einmalig durch, wobei Sie die periodische Beurteilung immer hinzuziehen sollten.

**3. Denken Sie daran, Ihre Mitarbeiter selbst zu beurteilen und/oder durch die zuständigen Führungskräfte beurteilen zu lassen?**

Dann wenden Sie die „Abwärtsbeurteilung“ an.

Hierbei werden Ihre Mitarbeiter mit Hilfe eines zuvor standardisierten Beurteilungsbogens „von oben nach unten“ beurteilt.

**4. Wollen Sie als Führungskraft von Ihren (untergebenen) Mitarbeitern beurteilt werden?**

Dann wählen Sie die „Aufwärtsbeurteilung“.

Bei diesem Beurteilungsverfahren erfahren Sie von Ihren Mitarbeitern unter Verwendung eines standardisierten Beurteilungsbogens eine Einschätzung Ihres Führungsverhaltens. Sofern Sie sich zuvor selbst mit diesem Bogen eingeschätzt haben, können Sie nun Ihr Selbstbild mit dem Fremdbild abgleichen. Dieses Verfahren wird auch 180°-Feedback genannt.

Mitarbeiter richtig beurteilen

**5. Möchten Sie sich oder Ihre Mitarbeiter von allen Personengruppen, mit denen Sie bzw. Ihre Mitarbeiter zusammenarbeiten, beurteilen lassen?**

Dann sollten Sie sich für eine Rundumbeurteilung entscheiden.

Bei diesem Verfahren wählen Sie gezielt wichtige Personengruppen aus, die Sie oder Ihrer Mitarbeiter beurteilen.

Beim 270°-Feedback kommen z. B. zur Beurteilung durch die Führungskräfte (abwärts) noch die Kollegen als Beurteiler hinzu (gleichgestellt). Sie können auch eine Führungskraft von ihren Mitarbeitern (aufwärts) und von ihren Vorgesetzten (abwärts) beurteilen lassen.

Das 360°-Feedback wendet sich an alle wichtigen Beurteilergruppen und befragt zusätzlich noch Kollegen und Führungskräfte anderer Bereiche, Kunden, Lieferanten und externe Partner etc.

**Checkliste G 2.1-1 Einfache und Multi-Source-Beurteilungen**

**Multi-Source-Verfahren**

Multi-Source-Verfahren setzen auf den „Mehrfachbeurteilungsfaktor“. Durch die Beurteilung von Mitarbeitern auf und zwischen allen Ebenen der Pflegeeinrichtung erfährt jeder einzelne Mitarbeiter die eigenen Stärken und Schwächen und kann sich so stärker umfeldbezogen oder z. B. besonders kundenorientiert weiterentwickeln.

**2.3 Freie oder gebundene Beurteilung?**

**Flexibilität**

Mit der Auswahl der Beurteilungsmethode legen Sie den Freiheitsgrad, die Flexibilität, die Auswertbarkeit und die Vergleichsmöglichkeiten Ihrer Mitarbeiterbeurteilungen fest.

**Freiheitsgrad**

**1. Wollen Sie Ihre Mitarbeiter eher individuell und ohne festen Beurteilungsbogen beurteilen?**

Dann wählen Sie die Freie Beurteilung.

Bei dieser Methode werden dem Beurteiler keine oder nur sehr grobe Vorgaben zur Beurteilung gegeben. Er kann seine Beobachtungen und Eindrücke individuell ausformulieren und in Stichworten oder Textform niederschreiben.

**2. Soll Ihnen die Beurteilung eine standardisierte „Benotung“ der Leistungen, Potenziale und Persönlichkeitsmerkmale Ihrer Mitarbeiter ermöglichen?**

Dann entscheiden Sie sich für die Gebundene Beurteilung.

Bei der gebundenen Beurteilung, auch strukturierte Beurteilung genannt, sind die Beurteilungskriterien in einem Beurteilungsbogen vorgegeben und der jeweilige Beurteiler legt seine Bewertungen anhand einer Bewertungsskala fest.

**3. Möchten Sie die Vorteile dieser beiden Verfahren miteinander verbinden?**

In diesem Fall wählen Sie die Teilweise gebundene Beurteilung.

Dieses Verfahren besteht aus einem Beurteilungsbogen mit vorgegebenen Beurteilungskriterien und Skalen und einem freien Teil, in dem individuell formulierte Anmerkungen, Verbesserungspotenziale und Fortbildungsbedarfe eingetragen werden können.

**Checkliste G 2.1-2 Freiheitsgrad der Beurteilung**

Sofern Sie Ihre Mitarbeiter in bestimmte Kategorien, wie etwa Fachkönnen, Fähigkeiten, Zusammenarbeit oder Führungsqualitäten einordnen wollen, spricht man vom so genannten Einstufungsverfahren. Wollen Sie Ihre Mitarbeiter in eine Rangfolge bringen, wählen Sie das so genannte Rangfolgeverfahren. Dieses Verfahren vergleicht die Mitarbeiter miteinander und ordnet sie gemäß ihrer Gesamtbeurteilung in eine Reihenfolge, angefangen vom „Besten“ bis zum „Schlechtesten“. Sie erzeugen dadurch mehr Leistungswettbewerb, aber auch mehr Konkurrenzdenken.

**Einstufungs- und Rangfolgeverfahren****2.4 Mit oder ohne Zielvereinbarung?**

Damit Ihr Beurteilungssystem nachhaltig Wirkung zeigt, sollten Sie es in Ihr Zielvereinbarungssystem einbetten. Das heißt, Sie beurteilen nicht nur die Fähigkeiten und das Verhalten Ihrer Mitarbeiter, sondern messen gleichzeitig die Erreichung der zuvor vereinbarten Ziele.

**Inwieweit wurden Ziele erreicht**

Mitarbeiter richtig beurteilen

<b>Vorgehen</b>	
<b>Schritt 1:</b> Zielvereinbarung (Periode vor der ersten Beurteilung)	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ziele vereinbaren</li> <li>- Zielerreichungstermin(e) festlegen</li> <li>- Rahmenbedingungen klären</li> <li>- Beurteilung der Zielerreichung „ankündigen“</li> </ul>	
<b>Schritt 2:</b> Gestaltung des Beurteilungssystems	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kategorien, Kriterien und Gewichtung(en) festlegen</li> <li>- Beurteilungsbogen erstellen</li> <li>- Mitarbeiter informieren und evtl. schulen</li> <li>- Beurteilungstermin(e) bzw. -zeitraum bestimmen</li> </ul>	
<b>Schritt 3:</b> Beurteilung(en) durchführen	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitarbeiter beobachten</li> <li>- Mitarbeiter beurteilen</li> </ul>	
<b>Schritt 4:</b> Beurteilung(en) besprechen und neue Ziele vereinbaren	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beurteilungsgespräch(e) führen</li> <li>- Zielerreichung besprechen und klären</li> <li>- Protokoll führen</li> <li>- Ziele für die kommende Periode vereinbaren</li> </ul>	
<b>Schritt 5:</b> Evtl. Beurteilungssystem überarbeiten	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beurteilungssystem evaluieren</li> <li>- Verbesserungen planen, umsetzen und einführen</li> </ul>	

**Checkliste G 2.1-3 Beurteilungs- und Zielvereinbarungsprozess**

### 3. Das Geheimnis liegt in der Einfachheit

Um die Mitarbeiterbeurteilung für die Führungskräfte zu erleichtern und eine notwendige Vergleichbarkeit zu gewährleisten, sollten Sie einen weitgehend standardisierten Beurteilungsbogen verwenden. Dieser Mitarbeiterbeurteilungsbogen sollte Maßstäbe enthalten, die

realitätsbezogen und eindeutig sind. Er sollte leicht anwendbar, angemessen und verständlich sein.

### 3.1 Wichtige Vorüberlegungen

Tätigkeit	Beispiel
<p><b>1. Festlegen der Beurteilungskategorien</b></p> <p>„Was soll grundsätzlich beurteilt werden?“</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungen</li> <li>• Kompetenzen</li> <li>• Verhalten</li> <li>• Potenziale</li> </ul>
<p><b>2. Bestimmen der Teilkriterien</b></p> <p>„Welche Teilbereiche sollen beurteilt werden?“</p>	<p>Leistungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsmenge</li> <li>• Arbeitsqualität</li> <li>• Arbeitsproduktivität</li> <li>• Arbeitseffizienz</li> <li>• Arbeitssorgfalt</li> <li>• Zielerreichung</li> </ul>
<p><b>3. Festlegen der Kriteriengewichtung</b></p> <p>„Welche Kriterien sollten bei den einzelnen Tätigkeiten/ Stellen in welcher Stärke berücksichtigt werden?“</p>	<p>Die Gewichtung der Einzelkriterien in Bezug auf die Ausübung einer Tätigkeit wird vorab festgelegt. Es entstehen so stellenbezogene Beurteilungen (z. B. für die Stationsleitungen, die Pflegefachkräfte etc.).</p> <p>Sie erhalten dadurch individuelle Beurteilungen auf der Basis fester und für alle gleicher Kategorien und Kriterien.</p>
<p><b>4. Festlegen der Erfassung und Beurteilung von Potenzialen</b></p> <p>„Wie und in welcher Form sollen die Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter erfasst werden?“</p>	<p>Die Potenziale der Mitarbeiter werden i. d. R. frei formuliert. Hierfür sollten Sie folgende Kriterien zur Verfügung stellen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ungenutzte Fähigkeiten?</li> <li>• Erforderliche Weiterbildungen?</li> <li>• Entwicklungsvorschläge für den Mitarbeiter?</li> </ul>

**Handout G 2.1-3 Vorüberlegungen zum Beurteilungsbogen**

Mitarbeiter richtig beurteilen

### 3.2 So kriegen Sie den „Bogen“ raus

#### 3.2.1 Form und Inhalt müssen stimmen

**Kopf-, Beurteilungs-,  
Schlussteil**

Ein Beurteilungsbogen setzt sich aus einem Kopf- einem Beurteilungs- und einem Schlussteil zusammen. Falls der Beurteilung ein Rückmeldegespräch mit Entwicklungs- und Zielvereinbarung folgt, wird dem Bogen jeweils ein entsprechendes Formblatt zur Protokollierung angefügt.

<b>Personalien</b>	
Name, Vorname:	Datum:
Bereich:	
Anlass der Beurteilung:	periodisch <input type="checkbox"/> Sonstiger _____
Beurteiler:	Letzte Beurteilung: Letzter Beurteiler:
Stellenbezeichnung/Tätigkeit: _____	
Die Beurteilung bezieht sich auf die Aufgaben der Stellenbeschreibung: _____ vom _____	
<b>Beurteilung</b>	
... s. hierzu die nachfolgenden Abschnitte!	
<b>Gesprächsprotokoll</b>	
<b>Zielvereinbarung</b>	
Diese Vereinbarung gilt von _____ bis _____	
Vereinbartes Ziel/Termin: _____	Bemerkungen/Messkriterien: _____
<b>Unterschriften</b>	
Diese Beurteilung wurde mit dem Mitarbeiter/der Mitarbeiterin besprochen: <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	
_____ Ort, Datum	_____ Vorgesetzte/r
_____ Mitarbeiter	

Formblatt G 2.1-1 Überblick: Teile eines Beurteilungsbogens

Mitarbeiter richtig beurteilen

**3.2.2 In Maßen skalieren**

Nun sollten Sie die Beurteilungssystematik endgültig „in eine Form gießen“. Wählen Sie hierzu einen geeigneten Bewertungsmaßstab aus.

**Bewertungsmaßstab**

<p><b>Beispiel 1: Punktevergabe „Umgekehrter Notenspiegel“</b></p> <p>Sechs Antwortmöglichkeiten: <span style="float: right;">Tragen Sie bitte die jeweilige Punktzahl ein.</span></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sehr gut <span style="float: right;">6</span></li> <li>• gut <span style="float: right;">5</span></li> <li>• befriedigend <span style="float: right;">4</span></li> <li>• ausreichend <span style="float: right;">3</span></li> <li>• mangelhaft <span style="float: right;">2</span></li> <li>• ungenügend <span style="float: right;">1</span></li> </ul>	
<p><b>Beispiel 2: Ankreuzverfahren „Erreichungsgrade“</b></p> <p>Fünf Antwortmöglichkeiten: <span style="float: right;">Kreuzen Sie bitte an.</span></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nicht erreicht <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span></li> <li>• teilweise erreicht <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span></li> <li>• erreicht <span style="float: right;"><input checked="" type="checkbox"/></span></li> <li>• übertroffen <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span></li> <li>• erheblich übertroffen <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span></li> </ul>	
<p><b>Beispiel 3: Ankreuzverfahren „Polaritäten“</b></p> <p><b>Planungs- und Strukturierungsverhalten</b></p> <p>MA verliert sich häufig in Details, übersieht leicht Konsequenzen, überlässt vieles dem Zufall, kalkuliert Alternativen nicht ein. <span style="float: right;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></span></p> <p>MA beachtet stets die Konsequenzen seiner Entscheidungen, steuert systematisch, plant vorausschauend und zeitgenau.</p> <p><b>Kommunikations- und Kontaktverhalten</b></p> <p>MA formuliert ungenau, fragt wenig, informiert niemanden, kapselt sich ab, findet keinen Kontakt. <span style="float: right;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></span></p> <p>MA formuliert klar und verständlich, findet rasch Anschluss, geht auf andere zu, tauscht sich aus.</p> <p><b>Kundenverhalten</b></p> <p>MA erhält negative Rückmeldungen, beherrscht die Umgangsformen nicht. <span style="float: right;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></span></p> <p>MA ist erfolgreich und beliebt, Rückmeldungen sind stets positiv, tritt sicher und gewandt auf.</p>	

**Formblatt G 2.1-2 Skalierungsverfahren**

Mitarbeiter richtig beurteilen

3.2.3 Ein einfacher Beurteilungsbogen

Umgekehrte Notenvergabe

Im Folgenden sehen Sie einen Auszug aus einem einfachen Beurteilungsbogen mit umgekehrter Notenvergabe:

Mitarbeiterbeurteilung 20.....		Seite 1					
Kategorie	Kriterium	ungenügend	mangelhaft	ausreichend	befriedigend	gut	sehr gut
		1	2	3	4	5	6
		Tragen Sie die entsprechenden Ziffern ein.					
1. Leistungen	Arbeitsmenge				4		
	Arbeitsqualität			3			
	Arbeitsproduktivität			3			
	Arbeitseffizienz			3			
	Arbeitsorgfalt		2				
	Zielerreichung			3			
	<b>Summe</b>	<b>18</b>					
<b>Anmerkungen:</b>							
2. Kompetenzen	Fachliche Fähigkeiten				4		
	Belastbarkeit			3			
	Teamfähigkeit				4		
	Kritikfähigkeit		2				
	Kommunikationsfähigkeit		2				
	Führungsfähigkeit			3			
	<b>Summe</b>	<b>18</b>					
<b>Anmerkungen:</b>							
<b>Gesamtbeurteilung: 36 Punkte</b> (von 72 möglichen)							

Formblatt G 2.1-3 Auszug: Einfacher Beurteilungsbogen

Mitarbeiter richtig beurteilen

### 3.2.4 Eine Gewichtung für jede Stelle

Und so sieht der gleiche Beurteilungsbogen aus, wenn Sie eine stellenbezogene Gewichtung hinzufügen, mit deren Hilfe Sie die Wichtigkeit der einzelnen Kriterien für eine Tätigkeit (Stelle) in die Beurteilung mit einfließen lassen können. Sie erhalten dadurch eine Beurteilung (B), eine Wichtigkeit der Kategorie (W) und einen gewichteten Beurteilungswert (B x W):

**Stellenbezogen**

Mitarbeiterbeurteilung 20.....										Seite 1	
		Beurteilung (B)						Wichtigkeit (W)			Wert (BxW)
		ungenügend	mangelhaft	ausreichend	befriedigend	gut	sehr gut	sehr wichtig	wichtig	nicht wichtig	Beurteilungswert
		1	2	3	4	5	6	3	2	1	
Tragen Sie die entsprechenden Ziffern ein.											
<b>1. Leistungen</b>	Arbeitsmenge				4			3			12
	Arbeitsqualität			3				3			9
	Arbeitsproduktivität			3				3			9
	Arbeitseffizienz			3				3			9
	Arbeitssorgfalt		2					3			6
	Zielerreichung			3				3			9
	<b>Summe</b>	<b>18</b>						<b>18</b>			<b>54</b>
<b>Anmerkungen:</b>											
Max. Beurteilungswert der Kategorie bei dieser Gewichtung = 108											
<b>2. Kompetenzen</b>	Fachliche Fähigkeiten				4			3			12
	Belastbarkeit			3				3			9
	Teamfähigkeit				4				2		8
	Kritikfähigkeit		2					3			6
	Kommunikationsfähigkeit		2						2		4
	Führungsfähigkeit			3						1	3
	<b>Summe</b>	<b>18</b>						<b>15</b>			<b>42</b>
<b>Anmerkungen:</b>											
Max. Beurteilungswert der Kategorie bei dieser Gewichtung = 84											

Mitarbeiter richtig beurteilen

Mitarbeiterbeurteilung 20.....										Seite 2	
Kategorie	Kriterium	Beurteilung (B)						Wichtigkeit (W)			Wert (B·W)
		ungenügend	mangelhaft	ausreichend	befriedigend	gut	sehr gut	sehr wichtig	wichtig	nicht wichtig	Beurteilungswert
		1	2	3	4	5	6	3	2	1	
		Tragen Sie die entsprechenden Ziffern ein.									
3. Verhalten	gegenüber Kunden				4			3			12
	gegenüber Vorgesetzten			3				3			9
	Eigeninitiative				4				2		8
	Flexibilität			3					2		6
	Fortbildungsbereitschaft		2							1	2
	Qualitätsbewusstsein				4				2		8
	Kostenbewusstsein			3					2		6
	<b>Summe</b>				<b>23</b>				<b>15</b>		<b>51</b>
<b>Anmerkungen:</b> Max. Beurteilungswert der Kategorie bei dieser Gewichtung = 90											
Potenziale	Ungenutzte Fähigkeiten										
	Erforderliche Weiterbildungen										
	Entwicklungsvorschläge										
<b>Gesamtbeurteilung (Summe der Beurteilungswerte) = 147 Punkte (von 282 möglichen)</b>											

Formblatt G 2.1-4 Beurteilungsbogen mit Stellengewichtung

### 3.3 Vergleiche ermöglichen

#### Freie Beurteilungen

Freie Beurteilungen sind, was einzelne Mitarbeiter anbetrifft, sehr leicht auszuwerten. Sie bieten allerdings keinerlei Vergleichsmöglichkeit mit anderen Mitarbeitern, da ihnen der gemeinsame Bewertungsmaßstab fehlt. Freie Beurteilungen sind die am stärksten subjektive Form der Beurteilung, da sie nicht nur vom Urteilsvermögen der Beurteiler abhängen, sondern auch noch von deren Formulierungsfähigkeiten.

**Subjektiv und  
formulierungsabhängig**

#### Gebundene und teilweise gebundene Beurteilungen

Gebundene und teilweise gebundene Beurteilungen (strukturierte Beurteilungen) bieten klare Kategorien und Kriterien, die einen Vergleich von Mitarbeitern gleicher Stellen zulassen. Sie sind leicht auszuwerten und liefern eine aussagefähige Grundlage für Entwicklungs- und Zielvereinbarungsgespräche. Mit Hilfe der Summen der einzelnen Kategorien können Sie die Mitarbeiter untereinander vergleichen und erhalten so detaillierte Ergebnisse zur den erzielten Leistungen, Kompetenzen und zum Verhalten. Die freien Anmerkungen liefern Ihnen konkrete Anhaltspunkte zu den Entwicklungsbedarfen und -potenzialen der Mitarbeiter.

**Vergleich  
gleicher Stellen**

#### Gebundene und teilweise gebundene Beurteilungen mit Stellengewichtung

Gebundene und teilweise gebundene Beurteilungen mit Stellengewichtung bieten die o. g. Vorteile und ermöglichen darüber hinaus einen Vergleich von Mitarbeitern über die Stellenunterschiede und Stellenhierarchien hinweg. So erreichte der oben bewertete Mitarbeiter bei der dort festgelegten Stellengewichtung 147 von 282 möglichen Punkten, was einem Erreichungsgrad der Anforderungen von rund 52 % entspricht. Angenommen, die zuständige Führungskraft wäre mit dem gleichen Beurteilungsbogen, aber einer ihrer Stelle entsprechenden Gewichtung, beurteilt worden und auf 206 von 308 möglichen Punkten gekommen, dann hätte sie einen Erreichungsgrad von rund 67 % aufzuweisen. Die Führungskraft hätte dann die Anforderungen an ihre Stelle im Vergleich zum Mitarbeiter um 15 Prozent besser erfüllt.

Achten Sie bei gewichteten Beurteilungsbögen immer darauf, dass die einzelnen Kategorien in einem angemessenen Verhältnis zueinander bewertet sind, denn schon eine unterschiedliche Anzahl an Teilkriterien führt zu einer Veränderung der Gesamtgewichtung.

**Tipp**