

# Gratis E-Book Kritik- und Feedbackgespräch

Dieser Download beinhaltet:

9 Vorlagen für Kritik-,  
Feedback-, Probezeit- und  
Beurteilungsgespräch



## Inhaltsverzeichnis

Warum Kritikgespräche so wichtig sind: Wie Minderleister, Dauer-Kranke oder Intriganten jedes noch so motivierte Team in Schieflage bringen.....	2
Mit diesen 5 Worten kritisieren Sie wertschätzend .....	3
Selbsttest: Wie gut können Sie Kritik üben?.....	5
So sprechen Sie Kritik aus, ohne einen bitteren Nachgeschmack zu hinterlassen .....	6
Merkzettel: Erinnern Sie sich vor dem nächsten Kritikgespräch an diese wichtigen Bestandteile.....	7
Mitarbeiter kritisieren: Bitte NIEMALS an diesen Tagen und Uhrzeiten! .....	7
3 Sünden, die Sie beim Beurteilungsgespräch vermeiden sollten.....	7
Geheimtipp: Sie wollen das volle Potenzial Ihrer Mitarbeiter abrufen?.....	8
Welche Vorteile eine professionelle Mitarbeiterbeurteilung für Arbeitgeber hat.....	8
So profitieren Arbeitgeber von Mitarbeiterbeurteilungen einzelner Beschäftigter .....	9
Wie Ihre Mitarbeiter von Beurteilungen profitieren .....	10
Was Sie per Mitarbeiterbeurteilung erfahren.....	10
Mit diesen 5 Schritten zu einer fairen Mitarbeiterbeurteilung .....	11
Eine Muster-Probezeitbeurteilung kann wie folgt aussehen .....	12
Schnell-Check für Kriterien Ihrer Mitarbeiterbeurteilungen.....	13
Mitarbeiterbeurteilung: Grundlage jeder Personalführung .....	15
9 Muster für Ihr maßgeschneidertes Mitarbeiterbeurteilungs-System.....	16
Ergebnis der Mitarbeiterbeurteilung: In 5 Schritten zur Zielvereinbarung .....	19

Anzeige

## Warum Kritikgespräche so wichtig sind: Wie Minderleister, Dauer-Kranke oder Intriganten jedes noch so motivierte Team in Schieflage bringen

Lassen Sie uns Ihnen eine wichtige Frage stellen:

### Haben auch Sie Minderleister, Dauer-Kranke oder Intriganten unter Ihren Mitarbeitern?

Dann ist der [Sonderreport „Problemmitarbeiter“](#) etwas für Sie (den Sie [gleich hier](#) herunterladen können).

Denn: Mitarbeiter, die nicht tun, was sie sollen, können das ganze Team in Schieflage bringen. Das müssen Sie verhindern!

Mit dem Sonderreport „Problemmitarbeiter“ kriegen Sie diese Mitarbeiter in den Griff.

Mit seinen Spezial-Tipps, Gesprächsleitfäden und fertigen Checklisten zeigt er Ihnen,

- ✓ wie Sie Ihre **Mitarbeiter noch besser motivieren und fördern**,
- ✓ ihre **Stärken und Schwächen herausfinden** und entsprechend handeln,
- ✓ **Fehlverhalten** Ihrer Mitarbeiter begegnen und abstellen.

[Laden Sie sich den Sonderreport „Problemmitarbeiter“ jetzt herunter](#) – er kommt kostenlos zu Ihnen!

## Mit diesen 5 Worten kritisieren Sie wertschätzend

### Zauberwort #1: „Respekt“

Zeigen Sie die richtige Haltung. Machen Sie sich Ihre Einstellung bewusst, bevor Sie in das Gespräch mit der Person gehen, die Sie kritisieren wollen. Verschieben Sie das Gespräch lieber auf den nächsten Tag, wenn Sie noch wütend sind. Denn Ihr Tonfall, Ihre Körpersprache und Ihre Blicke würden Sie sofort verraten, auch wenn Sie versuchten, Ihre Kritik so sachlich und wertschätzend wie möglich zu verpacken. Ihr Gegenüber würde die Kritik viel negativer aufnehmen, als Sie das wollen.

Um konstruktiv zu kritisieren, sollte Ihre Stimmung also möglichst positiv sein. Das Ziel ist: respektvoll Feedback geben, damit der oder die andere lernt, was er beziehungsweise sie in Zukunft besser machen kann.

### Zauberwort #2: „Ich“

Wählen Sie die Ich-Form.

*„Mir ist gestern bei unserem Kundentermin aufgefallen, dass Herr Fastenrath gerne detailliertere Informationen zu XY gehabt hätte.“*

Vermeiden Sie dagegen Sie- oder Du-Botschaften, wie zum Beispiel *„Sie sind überhaupt nicht auf die Fragen von Herrn Fastenrath eingegangen!“*

Für Ihr Teammitglied bedeutet so etwas Vorwurf oder Angriff. Es wird sich sofort rechtfertigen, und eine wenig zielführende Diskussionsschleife beginnt.

### Zauberwort #3: „konkret“

Nennen Sie das Kind beim Namen. Sagen Sie nicht:

*„Ihre Präsentation gestern bei der Firma Hönscheid war nicht optimal.“*

Damit kritisieren Sie die gesamte Leistung der Person, und sie weiß nicht, was genau sie verbessern soll.

Sagen Sie konkret, was genau Sie nicht gut fanden, und begründen Sie, warum:

*„Mir hat konkret die Beschreibung der Zeitachse des Projekts gefehlt. Das wäre deshalb wichtig gewesen, weil ...“*

**Zauberwort #4: „Sehr gut fand ich ...“**

Sagen Sie auch, was Ihnen gefallen hat.

*„Sehr gut fand ich Ihre fachliche Präsentation. Sie war überzeugend.“*

So kann der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin Ihre Kritik, die nur einen Teilbereich betrifft, besser verkraften.

**Zauberwort #5: „Ich verstehe, dass ...“**

Seien Sie empathisch. Zeigen Sie, dass Sie verstehen – auch wenn Sie nicht mit dem Verhalten einverstanden sind.

*„Mir ist bewusst, dass Sie Ihre gesamte Energie in die technische Ausarbeitung gesteckt haben, und das ist Ihnen auch gut gelungen. Trotzdem benötigt der Kunde immer auch einen Überblick über den konkreten zeitlichen Ablauf eines Projekts.“*

So zeigen Sie, dass Sie sich in die Situation der Person hineinversetzen können.

**Bonus-Zauberwort #6: „Wie“**

Stoppen Sie beginnende Argumentationsschleifen. Wenn die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter sich rechtfertigt und erklärt, warum der Fehler passiert ist:

Verhindern Sie endlose Diskussionen, indem Sie sofort auf eine Lösung pochen.

Fragen Sie Ihr Gegenüber, was es vorschlägt:

*„Wie können wir Ihrer Meinung nach das Problem lösen/die Situation für Sie verbessern?“*, oder bieten Sie selbst eine Lösung an:

Aussage/Verhalten	So reagieren Sie am besten
Die Person sagt, dass ihr alles zu viel sei, sie kann ihre Aufgaben nicht mehr meistern.	Verweisen Sie auf interne oder externe Schulungen, oder schlagen Sie eine andere Aufgabenverteilung vor.
Die Person schiebt die Verantwortung ab, zum Beispiel: Der Kollege ist schuld.	Stellen Sie klar, dass jedes Teammitglied innerhalb seines Kompetenzbereichs für die Ergebnisse verantwortlich ist, niemand anderes. Probleme mit anderen Bereichen müssen frühzeitig angesprochen und gelöst werden.
Die Person zieht Vergleiche zu anderen Mitarbeitenden. Andere arbeiten danach langsamer, schlechter als sie.	Stellen Sie klar, dass es in diesem Gespräch nicht um andere, sondern um Ihr Gegenüber geht. Defizite oder Probleme anderer besprechen Sie als Führungskraft mit den betreffenden Personen. Das ist nicht Thema dieses Gesprächs.

## Wollen auch Sie Ihren Mitarbeitern die beste Weiterentwicklung bieten?

Dann nutzen Sie doch einmal dieses [Gratis-Angebot](#) des neuen E-Learning-Portals „skillsforwork | personal growth“.

[Wählen Sie einfach hier Ihre Wunsch-Themen](#) und nutzen Sie das Portal 14 Tage komplett kostenlos. Einfach [hier](#) klicken.

Diese Themen erwarten Sie:

- **Effiziente Meetings:** So vermeiden Sie unproduktive Termine
- Erkennen Sie Ihre Stressoren und **fördern Sie Ihr Wohlbefinden**
- Mental Load – So organisieren Sie Ihr „To Do-Listen Karussell“ im Kopf!
- So führen Sie **motivierende Mitarbeitergespräche**
- So moderieren Sie souverän dank passender **Gestik, Mimik und Körpersprache**

Und wie versprochen: Sie nutzen das Portal 14 Tage lang komplett [kostenlos und unverbindlich](#). [Einfach hier klicken](#).

## Selbsttest: Wie gut können Sie Kritik üben?

Kritisches Feedback kommt häufig entweder zu barsch, zu ungenau oder gar nicht erst beim Gegenüber an. Geben Sie in vier Schritten kritische Rückmeldungen, ohne zu verletzen, aber mit dem gewünschten Effekt – nämlich eine Verhaltensveränderung zu bewirken.

### Selbst-Test: Wie gut können Sie Kritik üben?

Fragen zur Selbstreflexion	Ja?
Mir fällt es schwer, Kritik offen auszusprechen.	
Ein Kritikgespräch schiebe ich möglichst lange hinaus.	
Ich bin ungeduldig, wenn etwas nicht so läuft, wie ich es mir vorstelle.	
Ich bin es gewohnt, mich durchzusetzen, egal, was andere von mir denken.	

**Auflösung:** Haben Sie mehr als vier Häkchen in der Spalte mit „Ja“ gemacht, sollten Sie das Geben von kritischem Feedback trainieren und die folgenden Anregungen umsetzen.

## So sprechen Sie Kritik aus, ohne einen bitteren Nachgeschmack zu hinterlassen

Sie kennen das:

Als Führungskraft müssen Sie Mitarbeitenden hin und wieder auch sagen, was in Ihren Augen nicht so gut gelaufen ist und welche Verhaltensänderung Sie sich wünschen.

Die eine kann Kritik gut einstecken, der andere nicht.

In jedem Fall kommt es auf die Art und Weise an, wie Sie Ihre Kritik an den Mann oder die Frau bringen.

Grundsätzlich sollten Sie in Ihrem Team eine Haltung etablieren, die gegenseitige Kritik als etwas Selbstverständliches ansieht, als Mittel, um sich gegenseitig zu fördern, und nicht, um den anderen oder die andere herabzusetzen. Eine solche wohlmeinende Kritik führt dazu, dass das gesamte Team sich verbessert. Deshalb ist es besonders wichtig, dass Sie Ihrem Team die richtige Art des Kritisierens vorleben und Ihre Teammitglieder korrigieren, wenn deren Kritik zu harsch ausfällt.

Wie genau Sie dabei vorgehen können, erfahren Sie im neuen [PDF-Spezial-Report „Schwierige Mitarbeitergespräche“](#), den Sie [hier gratis abrufen können](#).

### „Du stinkst“ – So verpacken Sie Kritik so elegant, als sei sie ein Kompliment!

Führungs-Experte Guido Bonau zeigt Ihnen hier Schritt für Schritt eine [revolutionäre Gesprächs-Taktik für alle Ihre Kritikgespräche](#):

#### So verpacken Sie Kritik so elegant, als sei sie ein Kompliment!

- Da riecht jemand unangenehm ... Sie wollen es ihm aber nicht offen ins Gesicht sagen?
- Eine Mitarbeiterin hat innerlich gekündigt ... und Sie möchten sie wieder auf volle Leistung bringen?
- Sie wollen sich von jemandem trennen – und im Kündigungsgespräch alles richtig machen?

Laden Sie sich jetzt einfach hier [den PDF-Spezial-Report „Schwierige Mitarbeitergespräche“](#) herunter, um Ihr nächstes schwieriges Mitarbeitergespräch perfekt vorzubereiten.

[Zum Sofort-Download](#)

# Merkzettel: Erinnern Sie sich vor dem nächsten Kritikgespräch an diese wichtigen Bestandteile

## Ihr Merkzettel für konstruktives Feedback

- Kommunizieren Sie auf der Meta-Ebene. Halten Sie Ihre Gefühle wie Frustration oder Ärger zurück, sonst übertragen Sie diese Stimmung auf Ihren Gesprächspartner oder –partnerin, und Ihre Botschaft kommt nicht an.
- Seien Sie flexibel. Sie müssen nicht immer exakt vorgeben, wie es besser geht. Lassen Sie Ihrem Mitarbeitenden einen Handlungsspielraum.
- Vermeiden Sie Smalltalk.

**Fazit: Nutzen Sie Feedback als Mittel der Veränderung, nicht zur Bestrafung.**

Und scheuen Sie sich nicht, Kritisches zu äußern. Es ist ein Weg des schnellen Lernens: Ihr Mitarbeiter oder Ihre Mitarbeiterin erfährt unmittelbar, was sie oder er am eigenen Verhalten ändern kann.

Anzeige

## Mitarbeiter kritisieren: Bitte NIEMALS an diesen Tagen und Uhrzeiten!

Es klingt wie ein Orakel - aber es ist Fakt: Sprechen Sie zu dieser Tageszeit Kritik oder Lob aus, demotiviert sie den Mitarbeiter total. Ein anderer Zeitpunkt dagegen lässt die Kritik komplett verpuffen. Und ein Wochentag ist für Kritik sogar völlig tabu. Welche Zeiten ideal für Kritik sind, damit Mitarbeiter ihr Verhalten wirklich dauerhaft ändern, erfahren Sie in [„Die LOB-FALLE: Richtig loben & kritisieren“](#).

**Achtung: Dieses Zeitfenster ist extrem schmal!**

[HIER KLICKEN](#) und „Die LOB-FALLE: Richtig loben & kritisieren“ [jetzt kostenlos herunterladen!](#)

## 3 Sünden, die Sie beim Beurteilungsgespräch vermeiden sollten

Obwohl über Mitarbeitergespräche zum Standard-Repertoire jeder Führungskraft gehören, schleichen sich selbst bei erfahrenen Führungskräften immer wieder die gleichen Fehler ein.

(Welche Sie weitere häufige Fehler Mitarbeitergesprächen vermeiden, erfahren Sie im [PDF-Spezial-Report „Schwierige Mitarbeitergespräche“ – hier gratis anfordern](#)).

## **Achten Sie auf diese drei Beurteilungs-No-Gos:**

### **Sünde Nr. 1: Nur Kritik üben**

Manche Mitarbeiter performen einfach nicht gut, oder Sie können keine Sympathien für diese Person aufbringen?

Bleiben Sie trotzdem fair und sachlich. Üben Sie konstruktive Kritik, ohne den Mitarbeiter fertigzumachen, und überlegen Sie vorab, ob Sie nicht auch etwas Positives hervorheben können.

### **Sünde Nr. 2: Ins Micromanagement verfallen**

Wenn Sie die Tendenz haben, die Arbeit Ihrer Mitarbeiter regelmäßig zu überwachen, lassen Sie sie das nicht ausgerechnet im Beurteilungsgespräch merken, und drehen Sie ihnen schon gar keinen Strick daraus. Es ist Ihre Aufgabe, Ihre Mitarbeiter so anzuleiten, dass die Aufgaben ordentlich erledigt werden.

### **Sünde Nr. 3: Sich ablenken lassen**

Gerade Manager, die nicht gerne Mitarbeitergespräche führen oder bestimmte Mitarbeiter nicht mögen, neigen dazu, sich mit allerlei Ablenkung durch das Gespräch zu mogeln. Das ist allerdings nicht nur respektlos, es wird sich negativ auf das Gesprächsergebnis und die Beziehung zwischen Ihnen und Ihrem Mitarbeitenden auswirken. Schaffen Sie eine störungsfreie Umgebung.

Anzeige

## **Geheimtipp: Sie wollen das volle Potenzial Ihrer Mitarbeiter abrufen?**

Dann klicken Sie direkt [hier](#)! Denn dann erfahren Sie,

- ✓ wie Sie mit gezielten Mitarbeitergesprächen **Leistungsträger entdecken** und fördern,
- ✓ wie Sie **bei schwachen Mitarbeitern die Leistung steigern**,
- ✓ wie Sie mit **sorgfältigen Einarbeitungsgesprächen** neue Mitarbeiter direkt einbinden und motivieren und
- ✓ wie Sie erkrankten Mitarbeitern mit **Rückkehrgesprächen** wieder **eine gute Perspektive** geben.

Das alles finden Sie im neuen [Spezialreport „Mitarbeitergespräche“](#), den Sie jetzt [hier gratis herunterladen](#) können.

## **Welche Vorteile eine professionelle Mitarbeiterbeurteilung für Arbeitgeber hat**

Mitarbeiterbeurteilungen in Form der Beurteilung durch Vorgesetzte sind ein wichtiges Instrument zur Mitarbeiterführung. Dabei geht es nicht darum, Nettigkeiten auszutauschen.

Ziel einer jeden Mitarbeiterbeurteilung ist es, eine systematische Erfassung und Bewertung von

- Leistungen,
- Eignung und Verhalten sowie
- Potenzial

der in Ihrem Betrieb beschäftigten Mitarbeiter durchzuführen. Nur mit Hilfe solcher Mitarbeiterbeurteilungen werden Sie als Arbeitgeber überhaupt in die Lage versetzt, wichtige Informationen über

- den einzelnen Mitarbeiter,
- den optimalen Mitarbeitereinsatz,
- notwendige und angemessene Maßnahmen der Fortbildung,
- die Führungskräfteentwicklung und
- die Personalentwicklung sowie die leistungsgerechte Vergütung

Ihrer Mitarbeiter zu erhalten.

**Aber:** Leistungsbeurteilungen sind bei Vorgesetzten und Mitarbeitern wenig beliebt.

**Der Grund:** Sie sorgen für Zündstoff im Verhältnis unter den Mitarbeitern. Nicht wenige Führungskräfte weichen dem aus, indem sie pauschal alle Mitarbeiter gleich gut bewerten. Das heißt: Kritik wird vermieden, Wohlgefallen miteinander gepflegt.

Ein Fehler, denn damit verschenken diese Vorgesetzten ein wichtiges Mittel zur Motivation ihrer Mitarbeiter.

Das Wichtigste bei allen Mitarbeiterbeurteilungen: Bemühen Sie sich, Ihre Mitarbeiter transparent, gewissenhaft und fair zu beurteilen.

## **So profitieren Arbeitgeber von Mitarbeiterbeurteilungen einzelner Beschäftigter**

Die Beurteilung der Leistung und des Verhaltens von Mitarbeitern hat für Sie als Arbeitgeber 4 große Vorteile:

**Vorteil Nr. 1:** Sie können feststellen, ob Ihr Mitarbeiter im Rahmen der ihm übertragenen Aufgaben optimal gearbeitet hat.

**Vorteil Nr. 2:** Sie können überprüfen, ob Ihr Mitarbeiter an seinem aktuellen Arbeitsplatz richtig eingesetzt ist.

**Vorteil Nr. 3:** Sie können feststellen, ob er für andere Aufgaben vielleicht sogar besser geeignet ist.

**Vorteil Nr. 4:** Sie bringen in Erfahrung, ob für den betreffenden Mitarbeiter eine Fort- oder Weiterbildung in Frage kommt.

Außerdem bietet die Mitarbeiterbeurteilung auch die Grundlage für

- eine Optimierung Ihres Personaleinsatzes,
- interne Leistungsvergleiche im Betrieb, bspw. zwischen einzelnen Abteilungen,
- eine leistungsgerechte Lohn- und Gehaltsstruktur im Betrieb,
- das Erkennen von Talenten und besonders qualifizierten Mitarbeitern,

- die Erstellung von Arbeitszeugnissen.

## Wie Ihre Mitarbeiter von Beurteilungen profitieren

Bei vielen Mitarbeitern bestehen immer noch Vorbehalte bei Beurteilungen. Oft herrscht sogar Angst. Aber: Eine regelmäßige und systematisch durchgeführte Mitarbeiterbeurteilung liegt auch im Interesse des einzelnen Mitarbeiters.

Der einzelne Mitarbeiter profitiert durch so eine Beurteilung. Sie bietet ihm beispielsweise:

- Sicherheit zur eigenen Standortbestimmung
- Motivation und eine individuelle Steigerung des Leistungsbewusstseins
- Klarheit über den eigenen Qualifizierungsstand und die Erwartungen an ihn
- Aufdecken von Defiziten beziehungsweise Kompetenzlücken
- das Erkennen von Potenzialen und Talenten
- Grundlagen für die Planung von Weiterbildungsmaßnahmen

Und nur durch eine Beurteilung erfährt er, wie er von seinem Vorgesetzten eingeschätzt wird und ob sein Können und seine Leistungen auch erkannt und gewürdigt werden. Durch diese regelmäßigen Mitarbeiterbeurteilungen können individuelle Karrierewege und Aufstiegschancen erörtert und das weitere Vorgehen vereinbart werden. Letztlich binden Sie Ihre Mitarbeiter auch an Ihr Unternehmen. Der Mitarbeiter fühlt sich individuell ernst genommen und er identifiziert sich stärker mit Ihrem Betrieb.

## Was Sie per Mitarbeiterbeurteilung erfahren

In welchem Umfang Sie Mitarbeiterbeurteilungen durchführen, hängt im Wesentlichen von der Größe Ihres Betriebs ab.

In der Praxis wird die Mitarbeiterbeurteilung sehr unterschiedlich gehandhabt. In manchen Betrieben werden alle Mitarbeiter beurteilt, in anderen Unternehmen nur bestimmte Mitarbeitergruppen, etwa ausschließlich die Führungskräfte oder die Mitarbeiter des Außendienstes.

**In Mitarbeiterbeurteilungen erfahren Sie als Arbeitgeber beispielsweise mehr über:**

- die Einsatzfähigkeit des Mitarbeiters für andere Aufgaben
- seine Denk- und Urteilsfähigkeit
- seine individuelle Arbeitsmenge und Arbeitsqualität
- die Ausdrucksfähigkeit des Mitarbeiters
- sein Engagement
- sein Fachkönnen und Fachwissen
- die Flexibilität des Mitarbeiters
- seine Kommunikationsfähigkeit
- sein Kostenbewusstsein
- seine Kundenorientierung
- seine Lernbereitschaft

- seine Motivation und Organisation
- seine Pünktlichkeit
- sein Qualitätsbewusstsein
- die Sauberkeit und Sorgfalt des Mitarbeiters
- seine Teamfähigkeit
- seine Termintreue und Verantwortungsfreude
- seine Verantwortungsfähigkeit
- die Zielstrebigkeit des Mitarbeiters
- seine Zuverlässigkeit
- sein Verhalten bei der Zusammenarbeit
- die Anpassungsfähigkeit des Mitarbeiters
- seine Führungsfähigkeiten

Anzeige

## Achtsamkeit verändert Ihr Gehirn



Neurologisch betrachtet, wird hierdurch das autonome Nervensystem reguliert und **Stress sowie Angst verringert**.

Studien haben gezeigt, dass regelmäßige Praxis der Achtsamkeitsmeditation die Struktur und Funktion des Gehirns tatsächlich verändern kann.

Gönnen Sie sich selbst und Ihren Mitarbeitern deshalb das [Achtsamkeitstraining](#) aus dem neuen **E-Learning-Portal „skillsforwork | personal growth“**. Es ist heute – zusammen mit allen anderen Kursen – komplett [kostenlos für Sie, wenn Sie hier klicken](#).

## Mit diesen 5 Schritten zu einer fairen Mitarbeiterbeurteilung

Das A und O einer jeden Mitarbeiterbeurteilung ist die Fairness bei der Beurteilung. Das Beurteilungssystem muss deshalb transparent und für alle Beteiligten nachvollziehbar sein. Das erfordert, dass Sie systematisch an das Thema Mitarbeiterbeurteilung herangehen sollten, und zwar in folgenden 5 Schritten:

### Schritt 1: Klären Sie, was genau beurteilt werden soll

Bevor Sie mit Ihrer eigentlichen Beurteilung loslegen, sollten Sie klären, was genau Sie beurteilen wollen.

Das sollten ausgewählte Eigenschaften und Fertigkeiten sein, die für den Erfolg Ihres Unternehmens oder Ihrer Abteilung ausschlaggebend sind. Entwerfen Sie deshalb einen eindeutigen Beurteilungs- oder Benotungsbogen, in den Sie die jeweils wichtigen Kriterien eintragen.

Je nach Anlass kann so eine Beurteilung verschiedene Blickrichtungen aufweisen. Eine ganz wichtige Mitarbeiterbeurteilung ist die Beurteilung während der Probezeit eines neu eingestellten Mitarbeiters. Diese Zeit sollten Sie nutzen, um mindestens 2 Beurteilungen durchzuführen.

## Eine Muster-Probezeitbeurteilung kann wie folgt aussehen

[>> Download Muster-Probezeitbeurteilung in Word <<](#)

Name:

Abteilung:

Datum:

Probezeitbeurteilung nach dem  2. Monat  5. Monat

	Sehr gut	Gut	Mittel	Ausreichend	Mangelhaft
Arbeitsqualität	<input type="checkbox"/>				
Arbeitsmenge	<input type="checkbox"/>				
Teamfähigkeit	<input type="checkbox"/>				
Eigeninitiative	<input type="checkbox"/>				
Einsatzbereitschaft	<input type="checkbox"/>				
Belastbarkeit	<input type="checkbox"/>				
Problemlösungsmentalität	<input type="checkbox"/>				
Eigenständigkeit	<input type="checkbox"/>				
Lernfähigkeit und Auffassungsgabe	<input type="checkbox"/>				
Organisationstalent	<input type="checkbox"/>				

### Probezeitentscheidung:

	Sehr gut	Gut	Mittel	Ausreichend	Mangelhaft
Fachliche Anforderung der Stelle	<input type="checkbox"/>				
Persönliche Anforderungen der Stelle	<input type="checkbox"/>				

Da Sie als Arbeitgeber selbst festlegen, ob und wann Sie Mitarbeiterbeurteilungen durchführen wollen, sollten Sie auch die Kriterien für die Inhalte des Beurteilungsgesprächs festlegen.

Der folgende Schnell-Check hilft Ihnen, hier für Ihre individuellen Bedürfnisse Klarheit zu bekommen.

# Schnell-Check für Kriterien Ihrer Mitarbeiterbeurteilungen

[>> Download Schnell-Check in Word <<](#)

Kriterium	Ihre Fragen	Antwort
Qualität	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitet der Mitarbeiter fehlerfrei?</li> <li>• Liefert er seine Ergebnisse termingerecht?</li> <li>• Sind die Arbeitsergebnisse uneingeschränkt verwertbar?</li> </ul>	
Quantität	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hat der Mitarbeiter ein hohes Arbeitspensum?</li> <li>• Wie sieht seine aktuelle Situation bei Überstunden aus?</li> </ul>	
Effektivität	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Setzt der Mitarbeiter die richtigen Prioritäten?</li> <li>• Ist seine Arbeitsweise systematisch?</li> </ul>	
Zielerreichung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werden die vereinbarten Ziele vom Mitarbeiter erreicht?</li> <li>• Wenn nein, was sind die Ursachen?</li> </ul>	
Teamfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie kooperativ ist der Mitarbeiter?</li> <li>• Ist der Mitarbeiter teamfähig und wie beweist er dies?</li> <li>• Bezieht er seine Kollegen ausreichend ein?</li> </ul>	
Kundenorientierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ist der Mitarbeiter zuvorkommend und freundlich?</li> <li>• Beweist er gegenüber Kunden seine Kompetenz?</li> </ul>	
Selbstständigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ist der Mitarbeiter initiativ?</li> <li>• Zeigt er seine Aufmerksamkeit im Alltag?</li> <li>• Ist er kommunikativ?</li> </ul>	
Flexibilität	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reagiert der Mitarbeiter schnell auf Änderungen?</li> <li>• Ist er hierfür offen oder hält er sich an Bewährtem fest?</li> <li>• Ist er auch in einem anderen Bereich einsetzbar?</li> </ul>	
Belastbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reagiert der Mitarbeiter auch unter Stress ruhig?</li> <li>• Wirkt er ausgeruht und konzentriert?</li> <li>• Ist der Mitarbeiter pünktlich?</li> </ul>	
Führungsqualitäten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie engagiert sich der Mitarbeiter?</li> <li>• Ist er motiviert?</li> <li>• Wie zuverlässig ist er?</li> <li>• Hat er Führungsqualitäten?</li> <li>• Übernimmt er Verantwortung?</li> <li>• Hat er die Kosten im Blick?</li> </ul>	

## Schritt 2: Setzen Sie auf regelmäßige Mitarbeiterbeurteilungen

Mitarbeiterbeurteilungen machen nur Sinn, wenn sie regelmäßig erfolgen.

In der Praxis haben sich jährliche Beurteilungen bewährt, die allerdings als Pflichttermin einzuhalten sind. Dieser Zeitraum ist noch überschaubar genug, so dass der Mitarbeiter einen Anreiz hat, sich bis zur nächsten Beurteilung zu verbessern.

Wenn kurzfristige Ziele verfolgt werden, sollte unter Umständen auf eine halbjährliche Beurteilung umgeschaltet werden.

Beachten Sie aber, dass Gehaltsgespräche und -verhandlungen sowie Mitarbeiterbeurteilungen strikt zu trennen sind. Andernfalls wecken Sie bei einer guten Beurteilung automatisch die Erwartung einer Gehaltserhöhung. Das darf nicht sein und darauf sollten Sie sofort hinweisen.

### **Schritt 3: Beurteilen Sie subjektive und objektive Einschätzungen immer getrennt**

Mitarbeiter zu beurteilen, ist keine einfache Aufgabe. Denn zum einen müssen Sie auf objektiv geleistete Arbeitsergebnisse eingehen, die meist leicht nachweisbar sind.

Zum anderen geht es auch ganz stark um subjektive Einschätzungen in Bezug auf den einzelnen Mitarbeiter. Denn ob Ihr Mitarbeiter mit seinen Kollegen gut zusammenarbeitet, von seiner Arbeit begeistert ist oder in Teams konstruktiv mitarbeitet, können Sie meist objektiv nicht bemessen, sondern Sie arbeiten mit Ihrem subjektiven Eindruck, der sich Ihnen in der täglichen Zusammenarbeit und Ihren Beobachtungen vermittelt.

Und gerade bei der subjektiven Beurteilung bestehen die meisten Hürden für Vorgesetzte und Führungskräfte. Läuft alles optimal, lässt es sich leicht loben und dies aussprechen. Müssen Sie aber in der Beurteilung auch kritische Punkte ansprechen, kann dies manchmal schwierig werden. Denn Ziel der Beurteilung soll natürlich die objektive und subjektive Beurteilung sein, aber ebenso auch die Kritik gegenüber dem Mitarbeiter.

### **Schritt 4: Ohne Vorbereitung wird die Mitarbeiterbeurteilung nichts!**

Bereiten Sie sich auf jedes Beurteilungsgespräch intensiv vor. Aber: Beurteilen Sie erst nach dem Gespräch den Mitarbeiter endgültig. Wichtig ist, dass Sie auch die Argumente Ihres Mitarbeiters kennen und bei der späteren Beurteilung berücksichtigen.

Allerdings sollten Sie sich zu jedem Beurteilungskriterium eine Meinung bilden und diese auch möglichst stichhaltig begründen können.

Wenn Sie sich zu bestimmten Kriterien äußern wollen, sollten Sie ein Beispiel nennen können, z. B.:

- *„Sie sind sehr flexibel, weil ...“*
- *„In manchen Situationen waren Sie nicht so belastbar, zum Beispiel ...“*
- *„Ich habe Sie in letzter Zeit mehrfach unkonzentriert erlebt, beispielsweise bei ...“*

Begründen Sie positive Aussagen genau so sorgfältig wie kritische Aussagen. Denn wenn der Mitarbeiter erkennt, dass Sie sich zu jedem Kriterium wirklich Gedanken gemacht haben, wird er umso eher die weniger positiven Bewertungen akzeptieren und konstruktiv damit umgehen.

### **Schritt 5: Feedback ist wichtig!**

Ein Beurteilungsgespräch sollte kein Negativimage in Ihrem Betrieb besitzen. In erster Linie sollte es für die Motivation Ihres Mitarbeiters sehr wichtig sein. Aus diesem Grund ist eine positive Gesprächsführung das A und O eines erfolgreichen Beurteilungsgesprächs.

Besonders wichtig ist deshalb auch die Rückmeldung (= Feedback) an den Mitarbeiter. Die Ergebnisse dürfen kein Tabu-Thema sein, wenn Ihr Mitarbeiter der Mitarbeiterbeurteilung positiv gegenüberstehen und sie akzeptieren soll.

Sprechen Sie daher ausführlich von dem, was Ihnen positiv aufgefallen ist. Vermeiden Sie es, von „Fehlern“ oder „Schwächen“ des Mitarbeiters zu sprechen. Verwenden Sie für die Bereiche, in denen Sie Ansätze für Verbesserungen erkannt haben, besser

„Verbesserungs- oder Entwicklungspotenziale“. Das klingt positiver und motiviert Ihren Mitarbeiter mehr.

Ohne Controlling der vereinbarten Ziele sollten Sie kein Beurteilungsgespräch beenden. Legen Sie also die vereinbarten Ziele möglichst schriftlich fest und terminieren Sie solche Zielvereinbarungen.

Und zum Schluss: Beenden Sie das Beurteilungsgespräch immer mit positiven Aussagen, denn diese bleiben dem Mitarbeiter am längsten im Gedächtnis und fördern seine Leistungsbereitschaft, wie beispielsweise:

- *„Ich freue mich auf die weitere Zusammenarbeit mit Ihnen und auf unser nächstes Beurteilungsgespräch. Falls es zwischenzeitlich etwas gibt, was Sie mit mir besprechen wollen, melden Sie sich bitte. Meine Tür steht immer offen für Sie!“*
- *„Ich bin sicher, dass ich auch weiterhin viel Freude an Ihren Beurteilungen haben werde!“*

## **Mitarbeiterbeurteilung: Grundlage jeder Personalführung**

Für Sie als Arbeitgeber ist eine Personalführung ohne Beurteilung Ihrer Mitarbeiter nicht denkbar. Nur dann, wenn Sie eine abgeschlossene Meinungsbildung über Leistung und Arbeitsverhalten Ihrer Mitarbeiter haben, sind Anerkennung, Einsatz und Förderung von Mitarbeitern, leistungsgerechte Entgeltgestaltung und Kritik und damit optimale Arbeitsergebnisse überhaupt möglich.

**Wichtiger Hinweis: Die Beurteilung von Mitarbeitern gehört zur täglichen betrieblichen Praxis. Allerdings gibt es hier gravierende Unterschiede.**

Sehr häufig werden Mitarbeiter in freier Form sehr unterschiedlich beurteilt. Diese Beurteilungen sind oft intuitiv, spontan und so vertraulich, dass noch nicht einmal der betroffene Mitarbeiter davon etwas bemerkt. Es ist klar, dass dieses Vorgehen oft zu falschen und für Ihren Mitarbeiter nicht akzeptablen Bewertungen führt. Als Arbeitgeber sollten Sie daher unbedingt auf eine einheitliche, systematische Bewertung (Beurteilung) Ihrer Mitarbeiter hinarbeiten.

Der Anlass für eine Beurteilung Ihres Mitarbeiters kann z. B. sein:

- Probezeit,
- Ablauf der Probezeit,
- Entlassung,
- Beförderung,
- Disziplinarmaßnahme,
- Erteilung eines Zeugnisses,
- Lohn- oder Gehaltserhöhung,
- Erteilung einer Handlungsvollmacht oder Prokura.

# 9 Muster für Ihr maßgeschneidertes Mitarbeiterbeurteilungssystem

[>> Download der 9 Muster in Word <<](#)

In den folgenden 9 Mustern haben wir für Sie die in Beurteilungsverfahren immer wieder vorzufindenden Merkmale systematisch gegliedert. Sie können sich also mittels dieser einzelnen Module Ihr eigenes, auf Ihren Betrieb maßgeschneidertes Beurteilungssystem zusammenstellen.

Wir haben zwischen 2 Hauptgruppen unterschieden. Die eine Hauptgruppe orientiert sich vornehmlich an den Arbeitsergebnissen Ihrer Mitarbeiter, während die andere Hauptgruppe das Arbeitsverhalten Ihrer Mitarbeiter unter die Lupe nimmt.

**Wichtig: Nicht alle Kriterien treffen auf alle Mitarbeitergruppen Ihres Betriebs in gleicher Weise zu.** So werden Sie z. B. bei einem Mitarbeiter mit Vorgesetztenfunktion zusätzlich andere Gesichtspunkte berücksichtigen müssen als bei Mitarbeitern, die keine Personalverantwortung haben.

Bei Ihrem Mitarbeiterbeurteilungssystem müssen Sie auf verschiedene Beurteilungsstufen abstellen. Es kommt für Sie darauf an, dass Sie für sich Übersichtlichkeit gewinnen und eine möglichst aussagekräftige Differenzierung erreichen.

Anzeige

## „Du stinkst“ – So verpacken Sie Kritik so elegant, als sei sie ein Kompliment!

Führungs-Experte Guido Bonau zeigt Ihnen hier Schritt für Schritt eine [revolutionäre Gesprächstaktik für alle Ihre Kritikgespräche](#):

### So verpacken Sie Kritik so elegant, als sei sie ein Kompliment!

- Da riecht jemand unangenehm ... Sie wollen es ihm aber nicht offen ins Gesicht sagen?
- Eine Mitarbeiterin hat innerlich gekündigt ... und Sie möchten sie wieder auf volle Leistung bringen?
- Sie wollen sich von jemandem trennen – und im Kündigungsgespräch alles richtig machen?

Laden Sie sich jetzt einfach hier [den PDF-Spezial-Report „Schwierige Mitarbeitergespräche“](#) herunter, um Ihr nächstes schwieriges Mitarbeitergespräch perfekt vorzubereiten.

[Zum Sofort-Download](#)

In der betrieblichen Praxis hat sich eine 5-stufige Skalierung durchgesetzt, die nach folgenden Bewertungsstufen unterscheidet:

## 5 Beurteilungstufen:

1. Stufe = Anforderungen werden nicht erreicht,
2. Stufe = Anforderungen werden überwiegend erfüllt,
3. Stufe = Anforderungen werden voll und ganz erfüllt,
4. Stufe = Anforderungen werden erheblich übertroffen,
5. Stufe = Anforderungen werden in hohem Maß und dauerhaft übertroffen.

### Muster #1: Arbeitsqualität

	1	2	3	4	5
Ist der Mitarbeiter zuverlässig?	<input type="checkbox"/>				
Sind die Arbeitsergebnisse des Mitarbeiters verwertbar?	<input type="checkbox"/>				
Wie steht es um die Fehlerhäufigkeit?	<input type="checkbox"/>				
Arbeitet der Mitarbeiter effektiv?	<input type="checkbox"/>				
Hält der Mitarbeiter Richtlinien ein?	<input type="checkbox"/>				
Hält der Mitarbeiter vereinbarte Termine ein?	<input type="checkbox"/>				
Arbeitet der Mitarbeiter kostenorientiert?	<input type="checkbox"/>				
Setzt der Mitarbeiter seine Fähigkeiten richtig ein?	<input type="checkbox"/>				

### Muster #2: Arbeitsquantität

	1	2	3	4	5
Erreicht der Mitarbeiter die vereinbarte Arbeitsmenge?	<input type="checkbox"/>				
Werden gesetzte Ziele in angemessener Zeit erreicht?	<input type="checkbox"/>				
Werden die Mengen gleichbleibend ohne große Schwankungen erbracht?	<input type="checkbox"/>				
Ist der Mitarbeiter dabei zuverlässig?	<input type="checkbox"/>				
Ist der Mitarbeiter dauerhaft belastbar?	<input type="checkbox"/>				

### Muster #3: Zusammenarbeit mit Kollegen und Vorgesetzten

	1	2	3	4	5
Gibt der Mitarbeiter Unterstützung für Kollegen?	<input type="checkbox"/>				
Ist der Mitarbeiter hilfsbereit?	<input type="checkbox"/>				
Geht der Mitarbeiter aktiv auf andere zu?	<input type="checkbox"/>				
Fördert der Mitarbeiter den Kontakt unter den Kollegen?	<input type="checkbox"/>				
Verhält der Mitarbeiter sich im Team zielorientiert?	<input type="checkbox"/>				
Überprüft der Mitarbeiter seine eigene Meinung?	<input type="checkbox"/>				
Hat der Mitarbeiter Einfluss auf die Arbeitsgruppe?	<input type="checkbox"/>				
Fördert der Mitarbeiter aktiv die Zusammenarbeit?	<input type="checkbox"/>				

### Muster #4: Informationsverhalten gegenüber Kollegen und Vorgesetzten

	1	2	3	4	5
Ist der Mitarbeiter aktiv bei der Informationsbeschaffung?	<input type="checkbox"/>				
Gibt der Mitarbeiter Informationen rechtzeitig und umfassend weiter?	<input type="checkbox"/>				
Nimmt der Mitarbeiter Anregungen und Vorschläge auf?	<input type="checkbox"/>				
Wahrt der Mitarbeiter die Vertraulichkeit?	<input type="checkbox"/>				

### Muster #5: Verhalten bei Konflikten

	1	2	3	4	5
Kann der Mitarbeiter Konflikte austragen?	<input type="checkbox"/>				
Zeigt der Mitarbeiter seine Kompromissfähigkeit?	<input type="checkbox"/>				
Zeigt der Mitarbeiter seine Verhandlungsfähigkeit?	<input type="checkbox"/>				
Besitzt der Mitarbeiter Überzeugungskraft?	<input type="checkbox"/>				
Kann der Mitarbeiter sich durchsetzen?	<input type="checkbox"/>				

### Muster #6: Arbeitsorganisation

	1	2	3	4	5
Plant und organisiert der Mitarbeiter seine Arbeit?	<input type="checkbox"/>				
Berücksichtigt der Mitarbeiter zeitliche Vorgaben?	<input type="checkbox"/>				
Berücksichtigt der Mitarbeiter die Rahmenbedingungen?	<input type="checkbox"/>				
Behandelt der Mitarbeiter Ihre Betriebsmittel sorgsam?	<input type="checkbox"/>				
Organisiert der Mitarbeiter sich kostenbewusst?	<input type="checkbox"/>				
Hält der Mitarbeiter sich an Vorschriften und Richtlinien?	<input type="checkbox"/>				

### Muster #7: Einsatzbereitschaft

	1	2	3	4	5
Identifiziert sich der Mitarbeiter mit dem Betrieb?	<input type="checkbox"/>				
Identifiziert sich der Mitarbeiter mit den Arbeitsergebnissen?	<input type="checkbox"/>				
Identifiziert sich der Mitarbeiter mit den gestellten Aufgaben?	<input type="checkbox"/>				
Setzt sich der Mitarbeiter eigene Ziele und verfolgt sie auch?	<input type="checkbox"/>				
Zeigt sich der Mitarbeiter in schwierigen Situationen einsatzbereit?	<input type="checkbox"/>				
Zeigt der Mitarbeiter Einsatzbereitschaft im Detail?	<input type="checkbox"/>				
Zeigt der Mitarbeiter Einsatzbereitschaft auch bei Routinearbeiten?	<input type="checkbox"/>				
Entwickelt der Mitarbeiter Initiative?	<input type="checkbox"/>				
Übernimmt der Mitarbeiter Verantwortung?	<input type="checkbox"/>				
Ist der Mitarbeiter für Neuerungen aufgeschlossen?	<input type="checkbox"/>				
Handelt der Mitarbeiter selbständig und entscheidungsfreudig?	<input type="checkbox"/>				
Bringt der Mitarbeiter Dinge voran?	<input type="checkbox"/>				
Zeigt der Mitarbeiter Lernbereitschaft?	<input type="checkbox"/>				
Setzt der Mitarbeiter Erkenntnisse sinnvoll um?	<input type="checkbox"/>				

### Muster #8: Fachkönnen

	1	2	3	4	5
Wie steht es um die aufgabenbezogenen Kenntnisse des Mitarbeiters?	<input type="checkbox"/>				
Sind die Fachkenntnisse noch aktuell?	<input type="checkbox"/>				
Ist der Mitarbeiter kreativ?	<input type="checkbox"/>				
Wie steht es um die Lerninitiative des Mitarbeiters?	<input type="checkbox"/>				
Erkennt der Mitarbeiter das Wesentliche?	<input type="checkbox"/>				
Zeigt der Mitarbeiter Aufgeschlossenheit für Neuerungen?	<input type="checkbox"/>				

### Muster #9: Führungsverhalten des Mitarbeiters

	1	2	3	4	5
Versteht es der Mitarbeiter, seine eigenen Mitarbeiter zu überzeugen?	<input type="checkbox"/>				
Setzt der Mitarbeiter sich durch, ohne auf seiner Anweisungsbefugnis zu	<input type="checkbox"/>				

bestehen?					
Fördert der Mitarbeiter aktiv die Zusammenarbeit?	<input type="checkbox"/>				
Informiert der Mitarbeiter seine eigenen Mitarbeiter vollständig, sachlich und rechtzeitig?	<input type="checkbox"/>				
Fördert der Mitarbeiter die Weiterbildung seiner Mitarbeiter?	<input type="checkbox"/>				
Delegiert der Mitarbeiter Aufgaben und Verantwortung an seine Mitarbeiter?	<input type="checkbox"/>				
Wird der Mitarbeiter von seinen Mitarbeitern voll anerkannt?	<input type="checkbox"/>				
Vereinbart der Mitarbeiter mit seinen Mitarbeitern Ziele?	<input type="checkbox"/>				
Überprüft der Mitarbeiter die Einhaltung solcher Zielvereinbarungen?	<input type="checkbox"/>				
Kann der Mitarbeiter mit Kritik seiner eigenen Mitarbeiter umgehen?	<input type="checkbox"/>				
Setzt der Mitarbeiter seine Mitarbeiter entsprechend ihren Fähigkeiten ein?	<input type="checkbox"/>				
Kann der Mitarbeiter konstruktive Kritik üben und selbst ertragen?	<input type="checkbox"/>				

## Ergebnis der Mitarbeiterbeurteilung: In 5 Schritten zur Zielvereinbarung

Das Ergebnis einer Mitarbeiterbeurteilung sollten Sie nicht einfach im Raum stehen lassen. Wichtig ist, dass Sie danach mit Ihrem Mitarbeiter Vereinbarungen treffen. Für beide Seiten sollte die Mitarbeiterbeurteilung darin münden, dass Entwicklungsvereinbarungen oder Zielvereinbarungen geschlossen werden. Mit diesen 5 Schritten kommen Sie zu einer Ziel- oder Entwicklungsvereinbarung mit Ihrem Mitarbeiter:

### 1. Schritt: Ziele und Wünsche Ihres Mitarbeiters

Zweck sollte es sein, dass die persönliche Leistungsfähigkeit Ihres Mitarbeiters gesteigert oder erhalten wird und dafür Veränderungen bei der Zusammenarbeit oder sonstige Änderungen im Arbeitsumfeld vorgenommen werden.

### 2. Schritt: Ihre Ziele als Arbeitgeber

Sie sollten unbedingt Ziele für den Mitarbeiter oder die Organisationseinheit formulieren. Nur so ist gewährleistet, dass die Mitarbeiterbeurteilung auch ihren Zweck erfüllt.

### 3. Schritt: Ihre Empfehlung an den Mitarbeiter

Teilen Sie Ihrem Mitarbeiter klar und unmissverständlich mit, welche Erwartungen Sie an ihn haben und welche Empfehlungen Sie ihm geben, um diese Erwartungen zu erfüllen.

### 4. Schritt: Maßnahmenvereinbarungen

Im Einzelfall kann es für Sie auch wichtig sein, dass Sie mit Ihrem Mitarbeiter im Anschluss an das Beurteilungsgespräch unmittelbar Maßnahmen vereinbaren. Sprechen Sie direkt an, ob Änderungen der Aufgaben, Entwicklungsvereinbarungen, Seminare oder die Mitarbeit in Projekten für den betroffenen Mitarbeiter empfehlenswert sind.

### 5. Schritt: Keine Gehaltsüberprüfung bei der Zielvereinbarung

Allzu häufig enden Mitarbeiterbeurteilungen mit dem Wunsch des Mitarbeiters, das Gehalt zu überprüfen oder neu festzulegen. Stellen Sie von vornherein klar, dass es nicht das Ziel dieser Beurteilung ist, die Angemessenheit des Gehalts zu überprüfen.

**Wichtig: Speziell bei Verhandlungen mit dem Betriebsrat** über eine Betriebsvereinbarung zu Mitarbeiterbeurteilungen werden Sie schnell feststellen, welche Richtung der Betriebsrat bei Mitarbeiterbeurteilungen einschlägt. Immer wieder wird er versuchen, die Mitarbeiterbeurteilung an eine Gehaltsüberprüfung zu koppeln. Stellen Sie daher von Anfang an klar, dass Sie sich auf dieses Ziel nicht einlassen werden. Beharrt der Betriebsrat auf seiner Forderung, sollten Sie besser die Verhandlungen abbrechen.

# Impressum

Dieser Leitfaden enthält Texte von Angelika Rodatus, Anne Sengpiel und Guido Bonau

Verlag: mediaforwork – ein Verlagsbereich der Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Theodor-Heuss-Str. 2–4, 53177 Bonn

Vorstand: Richard Rentrop

Eingetragen im Handelsregister Bonn HRB 8165

Redaktionelle Verantwortung: Dilan Wartenberg, Bonn

Herausgeber: Martin Grashoff, Bonn

Telefon 0228 9550-160

E-Mail: kundenservice@mediaforwork.de

Internet: <https://www.personalwissen.de/>

Alle Angaben in diesem E-Book wurden mit äußerster Sorgfalt ermittelt und überprüft. Sie basieren jedoch auf der Richtigkeit uns erteilter Auskünfte und unterliegen Veränderungen. Eine Gewähr kann deshalb nicht übernommen werden. Vervielfältigungen jeder Art sind nur mit Genehmigung des Verlages gestattet.

© Copyright 2024 by Personalwissen, ein Verlagsbereich der Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Bonn