

Abb. 1: Unternehmerische Zielorientierungen

Betriebswirtschaftlich-orientierte Ziele	Vertriebs-orientierte Ziele	Kunden-orientierte Ziele
■ Deckungsbetrag ■ Betriebsergebnis ■ Rendite ■ Kosten ■ Budget ■ Mengenziele	■ Marktanteile ■ Auftragsvolumen ■ Angestrebter Marktpreis ■ Angestrebter Umsatz ■ Joint Ventures ■ Globalisierung	■ Reklamation ■ Kundenzufriedenheit ■ Kundenbedürfnisse ■ Termintreue bezogen auch auf interne Kunden!
Produktivitäts-orientierte Ziele	Beschaffungs-orientierte Ziele	Projekt-orientierte Ziele
■ Kapazitätssteuerung ■ Personalplanung u. -einsatz ■ Maschinenlaufzeiten ■ Fertigungszeiten ■ Technologieeinsatz	■ Lieferantenauswahl ■ Lieferbereitschaft ■ Kapitalbindung ■ Qualitätssicherung ■ Materialkosten	■ TQM ■ Prozeßorganisation ■ Führungskultur ■ Lean-Management ■ Kooperation mit Kunden
Team-orientierte Ziele	Mitarbeiter-orientierte Ziele	Produkt-orientierte Ziele
■ Teambildung und -entwicklung ■ Gruppenarbeit ■ KVP ■ Geschäftsbereichsübergreifende Zusammenarbeit	■ Qualifikationsstruktur ■ Fluktuation ■ Krankenstand ■ Ausbildungsplätze ■ Personalentwicklung	■ Produktdifferenzierung ■ Produktlebenszyklus ■ Produktinnovation ■ Produktstrategie/-politik ■ Variantenvielfalt

reitschaft
Zuverlässigkeit

Konsequenzen der eigenen Handlung tragen
Erfüllung von Zusagen

Verhalten gegenüber Kollegen und Vorgesetzten

-- Aggressivität	Erzeugen von Konfrontation
-- Aufgeschlossenheit	Aktiv am Umweltgeschehen teilnehmen
-- Empfindlichkeit	Sensibilität in bezug auf eigene Selbstwertgefühl
-- Hilfsbereitschaft	Unterstützung der Mitmenschen
-- Mitteilungsbereitschaft	Informationen und Wissen weitergeben
-- Toleranz	Eigenschaften auch gelten lassen, wenn sie nicht dr eigenen Überzeugung entsprechen
-- Zusammenarbeit	Bereitschaft zu gemeinsamen Aufgabenlösungen

Führungsverhalten

- Arbeitsanleitung	Den Mitarbeitern Aufgaben zuteilen, die angestrebten Ziele definieren und Hilfsmittel zur Zielerreichung aufzeigen
- Ausgeglichenheit	Gemütszustände nicht erkennen lassen
- Delegation	Aufgabenübertragung an Mitarbeiter
- Durchsetzungsvermögen	Mitarbeiter zur Ausführung der Anordnung bewegen
- Kontrolle	Überwachung der Mitarbeiter
- Motivationsfähigkeit	Mitarbeiter zur langfristigen Leistungssteigerung bewegen
- Objektivität	Gleichheit der Mitarbeiterbehandlung

Geistige Anlagen

Auffassungsgabe	Sachverhalte und Zusammenhänge schnell aufnehmen können
Gedächtnis	Merkfähigkeit
Kreativität	Neue,originelle Lösungen finden
Logik	Ziehen folgerichtiger Schlüsse

Persönliches Auftreten

Ausdrucksvermögen	sich in angemessener Weise ausdrücken
Erscheinungsbild	Zustand der Kleidung und Körperpflege
-- Selbstbewußtsein	sich ohne Überheblichkeit seines Wertes bewußt sein
-- Umgangsformen	Art des Auftretens

Typische Gliederungen sind beispielsweise:

Gollnow	Winterfeldt	Nutzhorn	Raschke
Arbeitsverhalten	Leistungsbild	Körperlicher Bereich	Arbeit
Verhalten gegenüber Kollegen und Vorgesetzten		Geistiger Bereich	Körper
Führungsverhalten	Verhaltensbild	Bereich des Willens	Geist

Geistige Anlagen

persönliches Auftreten	Persönlichkeitsbild	Bereich der Persönlichkeit	Charakter
------------------------	---------------------	----------------------------	-----------

In vielen betrieblichen Personalbeurteilungssystemen wird auf die Gliederung in Hauptkriterien verzichtet und nur Einzelkriterien betrachtet. Benutzt man die Gliederung und die Kriteriendefinition von Gollnow, so ergibt sich die nachstehende Einteilung:

Arbeitsverhalten

Arbeitsplanung	Gedankliche Vorausschau der zukünftigen Arbeit und Bereitstellung der benötigten Mittel
Arbeitsqualität	Güte der Arbeitsdurchführung
Arbeitsstempo	Zeitaufwand zur Bewältigung der Arbeit
Augenmaß	Richtigkeit der Einschätzung von Personen und Sachverhalt
Ausdauer	Beständigkeit der Arbeitsausführung
Belastbarkeit	Körperliche und geistige Ermüdung erkennen lassen
Entschlußkraft	sich in angemessener Zeit entscheiden können
Fleiß	Kontinuität der Arbeitsdurchführung
Fachkenntnisse	Anwendung von Fachwissen auf zu lösende Aufgaben
Fehlerhaftigkeit	Verhältnis Fehler zu Arbeitsmenge
Initiative	aus eigenem Antrieb tätig werden
Lernwillen	Bemühen, sich weiterzubilden
Pünktlichkeit	vereinbarte Termine einhalten
Selbständigkeit	nach Anleitung ohne Rückfragen tätig werden
Verantwortungsbe-	

Formular: Mitarbeiterbeurteilung mit Merkblatt für Beurteilungsgespräche*)

	Mitarbeiter-Beurteilung	Personnummer
--	--------------------------------	---

Rückgabetermin
an PA

Grund der Beurteilung (Zutr. bitte ankreuzen)

Ablauf der Probezeit	1
Regelmäßige Beurteilung	2
Wunsch des Mitarbeiters	3
Sonstiger Anlaß:	4

Name, Vorname		Geburtsdatum
Tätigkeit (Stellenbezeichnung)		Stellenummer
Abt./HZ./Zw.		seit
Funktionsgruppe	Anforderungsprofil	

Beurteilungsgespräch wurde – nicht – geführt. Datum:

Grund:

Grund:											
I. Beurteilungsbezogene Anforderungsmerkmale		entfällt	erbringt Spitzenleistungen	Liegt weit über den Anforderungen	Liegt über den Anforderungen	Erfüllt Anforderungen gut und in vollem Umfang	Erfüllt Anforderungen	Erfüllt Anforderungen mit Einschränkungen	Erfüllt Anforderungen nur zum Teil	Erfüllt Anforderungen kaum	Wird Anforderungen nicht gerecht
1	Fachkönnen, bezogen auf die Stelle										
2	Arbeitsergebnisse										
2.1	Qualität der Arbeitsergebnisse										
2.2	Quantität der Arbeitsergebnisse										
3	Arbeitsverhalten										
3.1	Arbeits- und Einsatzbereitschaft										1
3.2	Eigenständiges Arbeiten										
3.3	Entscheidungsfähigkeit und Verantwortungsbewußtsein										
4	Sozialverhalten										
4.1	Kommunikatives Verhalten										
4.2	Kooperatives Verhalten										

	Eingang	Rücksprache	Wiedervorlage	Auswertung		
Datum:						
Org.-Nr.:	4000					
Unterschrift:						

ist nach § 9 BAT nicht gestattet

400575 1/03.89

4.3.5.4 (Fortsetzung)

		entfällt	erbringt Spitzenleistungen	Liegt weit über den Anforderungen	Liegt über den Anforderungen	Erfüllt Anforderungen gut und in vollem Umfang	Erfüllt Anforderungen	Erfüllt Anforderungen mit Einschränkungen	Erfüllt Anforderungen nur zum Teil	Erfüllt Anforderungen kaum	Wird Anforderungen kaum nicht gerecht
5	Führungsverhalten										
5.1	Zielsetzung										
5.2	Information und Delegation										
5.3	Kontrolle										
5.4	Beurteilung und Förderung										
II. Besondere Stärken		Schwächen									

III. Ist der Mitarbeiter mit seinen derzeitigen Aufgaben auf der für ihn richtigen Stelle?

(Zutreffendes bitte ankreuzen)

☐ überdurchschnittlich
 ☐ ja
 ☐ durchaus
 ☐ weniger
 ☐ nein

IV. Besondere Hinweise und Empfehlungen des Beurteilers sowie Wünsche des Mitarbeiters

(Bitte verwenden Sie für Fördergespräche (400580) bzw. zur Seminar-Anmeldung (400582, 400583) die entsprechenden Vordrucke):

V. Nur bei Beurteilung vor Ablauf der Probezeit

(Zutreffendes bitte ankreuzen)

☐ Weiterbeschäftigung wird empfohlen
☐ Weiterbeschäftigung mit Einschränkung IV.
☐ Weiterbeschäftigung wird nicht befürwortet

1/03.89

400575

		Kenntnis genommen		Ggf. abschließende Besprechung	
				Datum:	
Beurteiler	Datum	Mitarbeiter	Datum	Unterschriften:	