

# Taschenbuch für Personalbeurteilung

Mit Beurteilungsbogen aus **der** Praxis

von

Dr. Heinz Knebel

Hamburg

8., neubearbeitete und erweiterte Auflage 1992

Mit 95 Abbildungen und Tabellen

I.H. Sauer-Verlag GmbH  
Heidelberg

# Inhaltsverzeichnis

<b>1: Grundlagen der Beurteilung</b> .....	11
apitel 1: Beurteilung als Betriebsnotwendigkeit . . . .	13
1. Der Mitarbeiter. . . . .	21
2. Der Betrieb . . . . .	21
3. Der Vorgesetzte. . . . .	22
4. Das System. . . . .	22
apitel 2: Die Kriterien der Beurteilung . . . . .	24
1. Hauptkriterien . . . . .	24
2. Rechtliche Zulässigkeit von Bewertungskriterien . . . . .	29
apitel 3: Die Beobachtung . . . . .	34
1. Beobachtungsprinzipien . . . . .	34
2. Auswerten von Beobachtungen_____	43
apitel 4: Die Beurteilung . . . . .	48
1. Das Wertmaß . . . . .	48
2. Absolute und relative Bewertungen_____	49
3. Gewichtung der Beobachtungs- und Beurteilungsgesichtspunkte. . . . .	50
4. Der Quervergleich. . . . .	51
5. Beurteilungszeitpunkte. . . . .	54
IjCapitel 5: Fehlerquellen bei der Beurteilung. . . . .	55
IK	
1. Der Charakter des Beurteilers. . . . .	55
2. Subjektivität . . . . .	57
3. Egoismus und charakterliche Fehleinstellung . . . . .	58
4. Vorurteile....._____	58
5. Überstrahlungen...._____	58
6. Der Hierarchieeffekt. . . . .	59
7. Einzelbeobachtungen. . . . .	59
8. Erster Eindruck. . . . .	60
9. Sympathie und Antipathie. . . . .	61
10. Fehldeutungen. . . . .	61

	11. Gruppenegoismus . . . . .	
	12. Mangelnde Differenzierung...!,! . . . . .	
	13. Beschönigungstendenzen . . . . .	
	14. Zu wenig Zeit . . . , -i....., _____ . . .	
	15. Vermeidung von Beurteilungsfehlern...	
Kapitel 6:	Die schriftliche Formulierung — . . . . .	
	1. Schwierigkeiten der sprachlichen Formulierung . . . . .	
	2. Mehrdeutigkeit der Begriffe . . . . .	
Kapitel 7:	Der Beurteilungsbogen . . . . .	
	1. Der Kopf des Beurteilungsbogens . . . . .	
	2. Die freie Beurteilung . . . . .	
	3. Die gebundene Beurteilung. _____	
	4. Rangordnungsverfahren . . . . .	
	5. Der Kompromiß - die praktikable Lösung . . . . .	
	6. Zusatzfragen im Beurteilungsbogen _____	
Kapitel 8:	Das Beurteilungsgespräch . . . . .	
	1. Die Beurteilung aus der Sicht des Beurteilten, . v. _____	
	2. Die Eröffnung; das Gespräch mit dem Beurteilten . . . . .	
Kapitel 9:	Liste von Gesichtspunkten zum Aufbau einer berufstypischen Beurteilung . . . . .	8'
Kapitel 10:	Beispiele beruf s- und tätigkeitsbezogener Beurteilungsmerkmale . . . . .	9i
Kapitel 11:	Beispiele für Abstufung und Definition der Kriterien. _____	10S

## Teil 2: Spezielle Beurteilungen

Kapitel 11:	Die Leistungsbeurteilung für Leistungsentgelte . . . . .	13S
	1. Leistungsbeurteilungssysteme für Mitarbeiter... . . . .	13S

2.	Verteilung der Beurteilungsergebnisse und Betriebsvereinbarung . . . . .	144
Kapitel 2:	Die Beurteilung von Auszubildenden . . . . .	157
Kapitel 3:	Die Beurteilung von Führungskräften und Spezialisten . . . . .	162
Kapitel 4:	Beurteilung für die Personalentwicklung (Potentialbeurteilung). . . . .	170
Kapitel 5:	Die Vorgesetzten-, Kollegen- und Selbstbeurteilung. . . . .	178
<b>Teil 3:</b>	<b>Gedanken zur Zukunft der Personalbeurteilung</b>	<b>193</b>
<b>Teil 4:</b>	<b>Beurteilungsbogen aus der Praxis. . . . .</b>	<b>199</b>
Abb. 45	Beurteilungsbogen Auszubildende (RKW)..	201
Abb. 46	Beurteilungsbogen Auszubildende (RKW) ..	202
Abb. 47	Probezeitbeurteilung . . . . .	204
Abb. 48	Leistungsbeurteilung Angestellte (Metall)...	206
Abb. 49	Beurteilungsbogen für Arbeiter und Angestellte . . . . .	207
Abb. 50	Beurteilungsbogen für Angestellte (RKW)..	209
Abb. 51	Beurteilungsbogen für alle Mitarbeiter (SEL). . . . .	212
Abb. 52	Beurteilungsbogen für alle Mitarbeiter - (Mineralindustrie). . . . .	214
Abb. 53	Mitarbeiterbeurteilung/Leistungsbericht bei Zielvereinbarungen (Mineralindustrie). . . . .	217
Abb. 54	Beurteilungsbogen Außendienstmitarbeiter (Brauerei). . . . .	219
Abb. 55	Beurteilungsbogen für Berater (Consulectra)	220
Abb. 56	Beurteilungsbogen Leitende Mitarbeiter (Zigarettenindustrie). . . . .	224
Abb. 57	Beurteilungskriterien für Manager. . . . .	227
Abb. 58	Vorgesetztenbeurteilung. . . . .	229
Abb. 59	Beurteilung des eigenen Führungsverhaltens (Selbsteinschätzung). . . . .	234

Abb. 60	Beurteilungsbogen Fluggast (Swissair). . . . .	238
Abb. 61	Mitarbeitergespräch mit Beurteilung . . . . .	242
Abb. 62	Mitarbeiterbeurteilung AT (Mineralindu- strie).....	246
Abb. 63	Leitfaden zur Mitarbeiterbeurteilung . . . . .	248
Sachregister. . . . .		251