**Leistungsbeurteilungsbogen für**



**Vorgesetzte**

**.......................................................**

Bitte beurteilen Sie

**.......................................................**

Datum

**Freiwillig – Zutreffendes bitte ankreuzen!**

 Bogen soll für den Vorgesetzten kopiert werden

 Gespräch erwünscht

 Gespräch möglich, wenn der Vorgesetzte Fragen hat

Ihr Name **....................................................................**

Durchschnittsnote:

1,00 – 1,99: A-Vorgesetzter

2,00 – 2,99: B-Vorgesetzter

3,00 – 5,00: C-Vorgesetzter



|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | **Note 5** | **Note 4** | **Note 3** | **Note 2** | **Note 1** | **Note** |
| 1 | **Festlegung der Anforderungen/ Erwartungen** | Informiert nicht über Ziele und Aufgaben- schwerpunkte. | Gibt sporadisch Ziele und Aufgabenschwer- punkte vor . | Legt in der Regel Ziele und Aufgabenschwer- punkte fest. | Vereinbart mit den Mitarbeitern Ziele und Aufgabenschwer- punkte. | Gibt den Mitarbeitern durch steigende Anfor- derungen die Chance, zu wachsen. |  |
| 2 | **Information über**  **Firmenziele** | Informiert nicht über die Firmenziele. | Informiert nur auf Nach- frage der Mitarbeiter über die wichtigsten Firmenziele. | Informiert automatisch über die wichtigsten Firmenziele. | Informiert über alle Firmenziele mit den entsprechenden Erläu- terungen. | Lässt die Mitarbeiter an Diskussionen teil- nehmen und gibt ihnen Mitgestaltungsmöglich- keiten. |  |
| 3 | **Übermittlung von**  **Informationen** | Übermittelt keine Informationen an die Mitarbeiter. | Gibt Informationen nur unvollständig weiter, hält teilweise Informa- tionen zurück. | Gibt Informationen vollständig, aber meist verspätet und manch- mal unklar weiter. | Gibt Informationen vollständig und recht- zeitig weiter. | Informiert die Mitarbei- ter über alle Geschäfts- vorgänge, lässt sie Fragen stellen und mitdenken. |  |
| 4 | **Kritik/Feedback an den Mitarbeiter** | Äußert in keinster Weise Kritik, zeigt keinerlei Interesse. | Äußert häufig nur ab- wertende Kritik, will nur die Schuldfrage klären. | Äußert Kritik jeder Art, will die Schuldfrage klären und sucht manchmal auch eine Lösung. | Äußert stets aufbau- ende Kritik, ist an Ursache und Lösung interessiert. | Kritisiert stets taktvoll, immer unter 4 Augen und stellt sich bei Kritik von außen vor die Mitarbeiter. |  |
| 5 | **Umgang mit eigener Kritik/ Eingestehung von Fehlern** | Kann keine Fehler eingestehen und reagiert mit starker Gereiztheit auf Kritik. | Ist selten bereit, über Kritik zu reden, gesteht nur selten Fehler ein. | Ist gereizt bei Kritik, aber bereit, darüber zu reden. Gesteht Fehler erst nach überzeugen- den Argumenten ein. | Ist bereit, über Kritik zu reden und gesteht eigene Fehler ein. | Nimmt die Kritik an und konzentriert sich darauf, Schwächen schnell zu minimieren. |  |
| 6 | **Offenheit für Ideen der Mitarbeiter** | Blockt kreative Ideen von Anfang an ab. | Akzeptiert nur für sich direkt sinnvolle Ent- scheidungen. | Nimmt kreative Ideen zur Kenntnis, respek- tiert sie aber nicht immer. | Ist immer offen für kreative Ideen. | Fragt bei vielen The- men nach der Meinung der Mitarbeiter. |  |
| 7 | **Verhalten bei**  **Diskussionen** | Ist ungeduldig und neigt dazu, völlig am Thema vorbei zu argumentieren. | Ist ungeduldig und unterbricht öfters die Diskussion. | Argumentiert themen- bezogen, aber unter- bricht manchmal die Diskussion. | Nimmt angemessen Stellung und lässt andere ausreden. | Behandelt die Mitar- beiter in Diskussionen jederzeit fair und respektvoll. |  |
| 8 | **Vermittlung des eigenen Stand- punktes** | Versucht, die eigene Vorstellung mit Dro- hungen und Druck durchzusetzen. | Versucht öfter, die eigene Vorstellung mit Druck statt mit Argu- mentation durchzuset- zen. | Versucht, die eigene Vorstellung häufiger durch Argumentation als mit Druck durchzu- setzen. | Versucht, die eigene Vorstellung stets mit Argumentation durch- zusetzen. | Argumentiert stets auf Augenhöhe. Die besten Argumente entscheiden, egal von wem die Idee stammt. |  |
| 9 | **Ansprechpartner für Mitarbeiter** | Ist so gut wie nie an- sprechbar für die Mitarbeiter. | Ist manchmal an- sprechbar, aber eher selten. | Ist zu sprechen, aber nur wenn es wirklich wichtig ist. | Ist jederzeit für die Mit- arbeiter zu sprechen. | Geht von selbst auf die Mitarbeiter zu und fragt, ob er helfen kann. |  |
| 10 | **Umgang mit persönlichen Problemen der Mitarbeiter** | Ist nicht in der Lage, verständnisvoll zuzu- hören und weicht aus . | Stellt sich der Situa- tion, kann aber nur schlecht zuhören. | Stellt sich der Situati- on, hört zu und zeigt auch Verständnis. | Sucht das Gespräch mit den Mitarbeitern und unterstützt bei der Lösung. | Bietet den Mitarbeitern jederzeit Hilfe an,  wenn sie persönliche  Probleme haben. |  |
| 11 | **Vertrauen in Mitarbeiter/ Handlungs- spielraum** | Ermöglicht kein selbst- ständiges Arbeiten  und hat kein Vertrauen in die Arbeit der Mitar- beiter. | Ermöglicht wenig selbstständiges Arbeiten und hat wenig Vertrauen in die Arbeit der Mitarbeiter. | Ermöglicht selbststän- diges Arbeiten im fest- gelegten Handlungs- spielraum.  Stückweise Vertrauen in die Arbeit der Mitar- beiter. | Regt zu selbstständi- gem Arbeiten an mit freiem Handlungs- spielraum und zeigt Vertrauen in die Arbeit der Mitarbeiter. | Erweitert systematisch den Handlungsspiel- raum der Mitarbeiter. Vertraut ihnen, auch wenn Fehler auftreten. |  |
|  | | | | | | **Zwischensumme:** |  |

Bitte wenden



|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | **Note 5** | **Note 4** | **Note 3** | **Note 2** | **Note 1** | **Note** |
| 12 | **Leistungsbeurtei- lung/ Anerkennung** | Beurteilt sehr unge- recht, Leistung wird nicht anerkannt und ist für ihn keinerlei Beachtung wert. | Schenkt einer heraus- ragenden Leistung ein wenig Anerkennung und Beachtung. | Beurteilt mehr gerecht als ungerecht und schenkt Leistungen öfters Beachtung. | Bringt der Leistung der Mitarbeiter stets die angemessene Anerkennung und Beachtung entgegen. | Spornt die Mitarbeiter durch Beurteilung und Anerkennung an, auch neue Dinge ohne  Angst zu versuchen. |  |
| 13 | **Förderung und Unterstützung bei Qualifizierung und Entwicklung der Mitarbeiter** | Zeigt keinerlei Interes- se an der Förderung oder Unterstützung  der Mitarbeiter. | Unterstützt die Mitar- beiter erst auf deren direkten Wunsch. | Unterstützt in Aus- nahmefällen von sich aus, ohne vorherigen Wunsch der Mitar- beiter. | Ist daran interessiert, die Mitarbeiter zu un- terstützen und tut dies selbstständig. | Unterstützt gezielt und systematisch die Ent- wicklung der Gaben und Talente der Mitar- beiter. |  |
| 14 | **Schaffung von**  **Arbeitsklima** | Hat kein Interesse an einem angenehmen Arbeitsklima. | Schafft manchmal ein angenehmes Arbeits- klima. | Schafft ein Umfeld, das die Mitarbeiter bei der Arbeit eher moti- viert als demotiviert. | Schafft ein höchst produktives und glei- chermaßen angeneh- mes Umfeld. | Schafft ein Umfeld, in dem Erfolgserlebnisse und Spaß bei der Ar- beit an der Tagesord- nung sind. |  |
| 15 | **Umgang mit Arbeitsbelastung der Mitarbeiter** | Achtet nicht darauf, ob der Mitarbeiter mit seinen Aufgaben über- fordert ist und gibt ihm ständig neue Projekte zum Bearbeiten. | Erkennt die Belastungs- grenze, probiert aber oft, die Grenze weit zu überschreiten auf Kos- ten des Mitarbeiters. | Achtet in den meisten Fällen darauf, die Be- lastungsgrenze ein- zuhalten, aber erst wenn es keine andere Lösung gibt. | Achtet darauf, die Be- lastungsgrenze ein- zuhalten, ergreift die Chance, die Grenzen angemessen zu erwei- tern, wenn der Mitar- beiter es akzeptiert. | Ist bemüht, die Mitar- beiter mit Projekten in zu bewältigender Zahl zu beauftragen, und gewährt Freizeit in an- gemessenem Rahmen. |  |
| 16 | **Kundenorientie- rung des Vorge- setzten** | Sieht Kundenorien- tierung nicht als seine Aufgabe an. | Sieht Kundenorien- tierung als wichtig an, aber nicht als seine Aufgabe. | Sieht Kundenorien- tierung als wichtig an und auch als seine Aufgabe, hat aber nur wenig Zeit dafür. | Ist immer bereit zu helfen, die Kunden- orientierung zu för- dern. | Lebt, fordert und för- dert die totale Kunden- orientierung auch  intern unter Kollegen. |  |
| 17 | **Leben und För- dern einer Kultur der „ständigen Verbesserung“** | Hält an der bestehen- den Kultur fest und duldet keine Ände- rungen. | Verhält sich gegen- über Verbesserungen kritisch und lehnt sie in der Regel ab. | Verbesserungen wer- den eher abgelehnt, außer der Vorgesetzte ist wirklich überzeugt. | Ist offen für Vorschlä- ge, die eine Verbes- serung bewirken können | Ist „100 %iger Fan“, will bestehende Gege- benheiten grundsätz- lich verbessern, wenn es die Möglichkeit gibt. |  |
| 18 | **Leben/Fördern der Unternehmens- philosophie (z. B:**  **33 Rosen, Werte, Büro-Kaizen**®**)** | Es ist keine Unter- nehmensphilosophie vorhanden. | Lebt oder fördert die bestehende Unterneh- mensphilosophie nicht. | Lebt die Unternehmens- philosophie, kann aber die Mitarbeiter nicht davon überzeugen. | Lebt und fördert die bestehende Unterneh- mensphilosophie. | Lebt die Unternehmens- philosophie zu 100 % mit den Mitarbeitern in seiner Abteilung. |  |
| 19 | **Einhaltung von Terminen und Aufgaben** | Hält Termine und Vereinbarungen nicht ein. | Hält wichtige Termine und Vereinbarungen ein. Für ihn unwichti- gere fallen auch mal weg. | Hält die Termine und Vereinbarungen ein, ist aber öfters unpünkt- lich. | Hält die Termine und Vereinbarungen pünkt- lich ein. | Ist ein zuverlässiger Partner, pünktlich und stets bestens vorbe- reitet. |  |
|  | | | | | **Gesamtsumme:** | |  |
| Hinweis: Noten zusammenzählen und durch 19 teilen = Durchschnittsnote | | | | | **Durchschnittsnote:** | |  |

Was schätzen Sie, wie viel Prozent der Arbeitszeit bringt Ihr Vorgesetzter damit zu, sich um die Belange der Mitarbeiter zu kümmern? Wie viel Prozent der Arbeitszeit sollte Ihr Vorgesetzter mit dieser Aufgabe zubringen?

Ist ............ % Soll ............ %

Was schätzen Sie an Ihrem Vorgesetzten am meisten?

..........................................................................................................................................................................................................................................................................

Was könnte/sollte/müsste Ihr Vorgesetzter noch besser machen?

..........................................................................................................................................................................................................................................................................

..........................................................................................................................................................................................................................................................................

Was ich noch gerne sagen möchte:

..........................................................................................................................................................................................................................................................................

..........................................................................................................................................................................................................................................................................