

## Feedback zum Vorgesetzten

Bewertung  
1-10

1 schwach  
10 super

1. Wieviel Klarheit hast du darüber, was beruflich von dir erwartet wird?

2. Hast du alles, was du brauchst, um deine Arbeit zu verrichten?

3. Was wünschst du dir, damit du leichter oder einfacher arbeiten kannst?

---

4. Hast du das Gefühl die Anerkennung zu erhalten, die du verdienst?

5. Bist du mit deiner persönlichen Entwicklung & Unterstützung seitens deines Vorgesetzten im letzten Jahr zufrieden?

Welche Unterstützung hättest du dir noch gewünscht?

---

6. Darfst und kannst du auf Arbeit alles sagen? Hast du das Gefühl offen sprechen zu können?

7. Wie hoch ist dein Einfluss auf die Entscheidungen im Team?

Was sollte sich im Team verändern, damit gemeinsame Entscheidung besser getroffen werden können?

---

8. Wie würdest du deine Stimmung im Bezug zum Vorgesetzten insgesamt einschätzen?

9. Wie würdest du deine Stimmung im Bezug zum Team insgesamt einschätzen?

10. Wie würdest du deine Stimmung im Bezug zum Unternehmen insgesamt einschätzen?

## Bewertung durch den Mitarbeiter

# Selbstbeurteilung des Mitarbeiter

Bewertung  
1-10

1 schwach  
10 super

1. Wie zufrieden bist du mit dem Ergebnis und Zielerreichung der letzten Vereinbarung?
2. Wie zufrieden bist du über die Einhaltung der zeitlichen Vorgaben der letzten Ziele und Aufgaben im Alltagsgeschäft?
3. Bezogen auf deine Zielvorgaben, wie effizient würdest du dein Vorgehen bewerten?
4. In welchem Maße engagierst du dich für die Unternehmensziele und trägst aktiv zum Erfolg des Teams bei?
5. Wie würdest du deine Fähigkeit bewerten, mit Herausforderungen und Veränderungen umzugehen, die in deiner Rolle auftreten?
6. Wie schätzt du deine persönliche und berufliche Entwicklung des letzten Bewertungszeitraums ein?
7. Wie bewertest du deine Fähigkeit zur Zusammenarbeit und Teamwork?
8. Wie bewertest du deine Fähigkeit zur Konfliktlösung und zur Bewältigung schwieriger Situationen?
9. Wie beurteilst du deine Fähigkeit, Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen zu treffen?
10. Wie gut gelingt es dir, ein Gleichgewicht zwischen Arbeit und Privatleben zu finden und deine mentale Gesundheit zu pflegen?

Welche Punkte haben noch Relevanz und Einfluss auf die Bewertung im letzten Bewertungszeitraum?

deine Stichpunkte für unser Gespräch:

## letzte Zielvereinbarungen

Bereite einige Situationen vor:

Wo und wie konnten sich deine besonderen Stärken entfalten. Gab es Situationen, bei denen du das Gefühl hattest, einzigartige Stärken im Team zu besitzen?

deine Stichpunkte für unser Gespräch:

Was braucht es, damit sich deine Stärken zukünftig noch stärker entfalten können?  
Auf welche Bedürfnisse sollte mehr Rücksicht genommen werden, damit du deine Ziele einfacher erreichen kannst? (siehe Stärkenergebnis „Was ich brauche.“)

deine Stichpunkte für unser Gespräch:

## neue Zielvereinbarungen

Individuelle Zahlen, Vorgaben im Bereich der Unternehmens KPI.

deine Stichpunkte für unser Gespräch:

Zielvereinbarung Fachkenntnisse. In welchen beruflichen Feldern möchtest du dich zukünftig entwickeln und warum?

deine Stichpunkte für unser Gespräch:

Zielvereinbarung Softskills. In welchen persönlichen Feldern möchtest du dich zukünftig entwickeln? Welche Stärken möchtest du zukünftig mehr fokussieren?

deine Stichpunkte für unser Gespräch:

## Hintergrund der Inhalte des Mitarbeitergespräches

Das Formular der Mitarbeiterbewertung baut auf drei Säulen im Bereich der Teamentwicklung auf:

1. Stärkenorientierung / stärkenorientierte Führung
2. Intrinsische Teamentwicklung
3. Mitarbeiterentwicklung

### 1. Stärkenorientierung

Der Fokus auf die ausgeprägtesten Stärken bei deinen Mitarbeiter hat viele Vorteile:

- Steigerung der Effizienz, Professionalität, Qualität
- mehr beruflicher Spaß, Motivation und Teamwork
- Förderung der mentalen Gesundheit & Loyalität zum Unternehmen

„Wer das tut, was er am besten kann, hat einfach mehr Freude und ist erfolgreicher!“

**Weitere Informationen zum Stärkentest findest du auf der fünften Seite.**

### 2. Intrinsische Teamentwicklung

Dein Ziel als Führungskraft sollte sein, dass dein Team ganz ohne deinen Einfluss als Führungsperson funktioniert. Dieses Verhalten und diese Steuerung widerspricht den meisten Führungsstilen, die in Unternehmen gelebt werden.

Ein Team, dass sich intrinsisch entwickelt, motiviert sich von selbst, bzw. von innen heraus. Es werden Absprachen untereinander getroffen, Schulungen selbstständig eingefordert und Kollegen unterstützt. Deine Aufgabe ist dann lediglich, die Rahmenbedingungen festzulegen und dein Team zusätzlichen Support zu liefern. Die Fragen auf der 1. Seite des Fragebogens zielen genau darauf ab, um deine Führungsleistung zu messen. Du wirst ein großes Spektrum an Feedbacks erhalten. Achte darauf, dass du jedes Feedback wertschätzend annimmst, positiv hinterfragst und geschickt für deine Entwicklung einsetzt. Rechtfertigungen solltest du vermeiden.

### 3. Die Mitarbeiterentwicklung

Als Businesscoach erlebe ich es jede Woche, wie im Gießkannenprinzip Schulungen und Weiterbildungen auf die Mitarbeiter verteilt werden. Neue Mitarbeiter werden aus der Not heraus eingestellt und die reale Teamentwicklung tritt auf der Stelle oder ist sogar rückläufig.

Es braucht eine aufschlussreiche und umfangreiche Teamanalyse, um gezielte Maßnahmen umsetzen zu können. Dieser Fragebogen richtet sich sowohl an die eigene Bewertung des Mitarbeiters und fragt ebenso schon indirekt ab, auf welcher Entwicklungsebene dein Team steht.

## Allgemeine Vorbereitung für das Mitarbeitergespräch

### Jährliche Routinen, die ständig beachtet werden sollten.

Wenn du bislang kein professionelles Mitarbeiter- / Jahresgespräch geführt hast, startest du einfach ab jetzt mit diesen Punkten und sorgst dafür, dass euer nächstes Mitarbeitergespräch wesentlich wertvoller absolviert werden kann.

### 1. Führe von jedem Mitarbeiter eine (digitale) Karteikarte mit folgenden Reitern:

- Top-Stärken
- Belobigungen & Zielerreichungen
- negative Auffälligkeiten (Achtung - relevante Punkte müssen sofort besprochen und geklärt werden)
- Bedürfnisse im Alltag / Bedürfnisse in der Führung & Mitarbeitergespräche
- Wichtige oder relevante persönliche Punkte

Das hat den Vorteil, dass du eine wirkliche Grundlage einer Beurteilung hast und nicht nur auf die letzten Wochen zurückgreifst, die noch in Erinnerung geblieben sind.

Des Weiteren helfen diese Karteikarten, sich schnell und einfach auf Gespräche vorzubereiten. Ein Zahlen affiner Mitarbeiter möchte in einem Gespräch anders geführt werden, als jemand der viele ausgeprägte Herzstärken besitzt. Das Ergebnis des Stärkentest liefert dir hier sehr wichtige Informationen.

### 2. Führe unterjährig mindestens 2-3 weitere „Quartals“- Gespräche:

Einer der häufigsten Fehler im Bereich der Mitarbeiterbeurteilung ist, wenn wichtige Punkte nicht oder erst sehr spät besprochen werden. Wenn Mitarbeiter nur einmal im Jahr ganz offiziell Kenntnis über ihre Leistungen erhalten, kann es bei größeren Differenzen in der Bewertung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter echt übel ausgehen.

Daher ist es deine Aufgabe als Führungskraft, die Vorgaben aus der Zielvereinbarung regelmäßig nachzuhalten, abzufragen und Zwischenfeedback zu geben. Nur so erkennt der Mitarbeiter auch die Priorität dieses Systems und seiner Ziele an.

Achte darauf, dass du dir die Inhalte und Ergebnisse aus diesen Gesprächen notierst.

### 3. Gib jede Woche positives Feedback und notiere es in der (digitalen) Karteikarte

Ein einfaches Lob eines Kunden, des Geschäftsführers oder des direkten Vorgesetzten, ist schnell vergessen. Daher mache dir Notizen und Sorge mit hoher Priorität dafür, dass der Mitarbeiter auch wirklich dieses Feedback erhält.

Alternativ wähle wöchentliche positive Leistungen aus, die du regelmäßig belobigend erwähnst. Gern auch in Zusammenhang der außergewöhnlichen Stärken, die der jeweilige Mitarbeiter in sich trägt. z.Bsp.: „Wie du das immer schaffst, so strukturiert zu arbeiten?“

Das bewundere ich sehr an dir.“

## Checkliste des anstehenden Mitarbeitergespräches

Anhand der folgenden Checkliste kann ein Mitarbeitergespräch vorbereitet werden. Diese Punkte beziehen sich auf die konkrete Vorbereitung zum Jahresgespräch.

Wenn du erst jetzt mit einem professionellen Mitarbeiter- / Jahresgespräch startest, führst du einfach ab jetzt diese Punkte ein und sorgst dafür, dass das nächste Gespräch noch wertvoller absolviert werden kann. Gib deinen Mitarbeiter etwas Zeit, sich mit diesem System anzufreunden. Mit etwas Geduld und Routine wirst du äußerst positive Veränderungen feststellen können.

Deine Vorbereitung

### 2 Wochen vor dem Gespräch:

Plane einen festen Termin für das Mitarbeiter- / Jahresgespräch ein. Im besten Fall in Abstimmung mit der Terminplanung des Mitarbeiters. Plane für das Gespräch mindestens 90 Minuten Zeit ein und zusätzlich 30 Minuten als Puffer.

Bewertungsbogen an den jeweiligen Mitarbeiter austeilen (4 Seiten)  
—> Sorge dafür, dass dem Mitarbeiter die Angst genommen wird. Fordere positiv bestärkend ehrliches Feedback ein. Unterstütze bei Verständnisfragen zum Bewertungsbogen. Händige den Bogen persönlich aus (ggf. parallel per E-Mail).

Führe selbst die Bewertung nach deiner Einschätzung durch. Nutze dafür das selbe Formular.

Erstelle die Jahresziele für deinen Mitarbeiter. Diese sollten einen gewissen Grad an Flexibilität beinhalten, damit die Ziele einen gemeinsamen Konsens finden.

Fokussiere dich auf die Stärken des Mitarbeiters und nutze sein Potenzial. Bereite dich darauf vor, was diesen Mitarbeiter einzigartig macht und welche besonderen Stärken gefragt sind. Berücksichtige zukünftig besondere Bedürfnisse, um diese Stärken weiter zu fördern.

Die stärkenorientierte Teamanalyse hilft, konträre Stärken der Mitarbeiter im Team aufzudecken, aber auch Stärkenkombinationen zu erkennen, die sich gegenseitig bestärken. Welche Stärken dieses Mitarbeiters fallen in das eine oder andere Muster?

Nutze die folgende Seite (Deine Gesprächsvorbereitung), für die konkrete Vorbereitung.

### 1-3 Tage vor dem Gespräch:

Erinnere deinen Mitarbeiter an das Gespräch und das Ausfüllen des Formularbogens.

Bestärke deinen Mitarbeiter offenes und ehrliches Feedback zu geben.

Weise ggf. noch einmal darauf hin, dass das Gespräch etwa 90 Minuten dauert.

## Deine Gesprächsvorbereitung

Deine Vorbereitung

Kennst du die Top Stärken des Mitarbeiters? (notiere sie dir)  
Welche dieser Stärken sind in deinem Team besonders oder einzigartig?

---

Welche wichtigen Stärkenkombinationen liegen zwischen den Stärken deines Mitarbeiters und deinen Stärken? Wovon profitierst du als Führungskraft?

---

Beachte die Bedürfnisse - hier die einfache Übersicht. Die einzelnen Stärken haben jeweils ganz konkrete und gezielte Bedürfnisse, die du kennen solltest:

Kopfstärken = analytisch \* braucht Zeit zum Nachdenken \* will das „Warum“ verstehen \* Blick nach vorn - in die Zukunft oder in die Vergangenheit? \* braucht ggf. große & langfristige Ziele

Handstärken = umsetzungsstark \* ergebnisorientiert \* braucht weniger das „Warum“, vielmehr klare & kurzfristige & kleine Ziele \* ggf. eigenen Entscheidungsspielraum definieren \* gebe Informationen, damit sofortiges Handeln möglich ist

Herzstärken = Emotionalität \* ein wertvolles, inhaltlich, persönliches, tiefes Gespräch wichtiger, als ZDF \* die persönliche Ebene & menschliche Beziehung ist wichtig \* Entscheidungen werden unter Berücksichtigung von Kunden oder Teamwünschen getroffen

---

Richte dich darauf ein, ausreichend viele Fragen zu stellen. „Wer fragt, der führt.“

---

**Fülle die erste Seite des Bewertungsbogen aus**, um im Gespräch mit dem Mitarbeiter deine Eigen- und Fremdwahrnehmung zu prüfen. (Bewertung des Vorgesetzten).

---

**Fülle die 2-4 Seite des Bewertungsbogen für jeden einzelnen Mitarbeiter aus**, um im Gespräch mit dem Mitarbeiter Differenzen in der Bewertung aufzudecken, die Top-Leistungen sichtbar zu machen und Potenziale zu besprechen.  
(Deine Bewertung über dich (als Mitarbeiter) + letzte & neue Zielvereinbarung)

**Dieses Vorgehen wird deine Führungsleistung enorm steigern.**

Aller Anfang ist schwer. Habe keine Scheu davor, diese neue Form der Beurteilung zu nutzen. Deine Mitarbeiter werden dafür Verständnis haben, wenn auch du dich erst mit diesem System anfreunden darfst.

### Seite 1 - Beurteilungsbogen: Bewertung des Vorgesetzten

- Lasse den Mitarbeiter seine Bewertung vorstellen und ggf. begründen.
  - Hier gibt dein Mitarbeiter wertvolles Feedback über deine Führungsleistung.
  - Sei offen dafür und beantworte mögliche Fragen.
  - Lasse dich nicht dazu verleiten, dich zu rechtfertigen.
  - Erkläre ggf. Unstimmigkeiten und sichere zu, dich den kritischen Punkten zu widmen.
  - Bedanke dich für die Offenheit und die Zeit, die sich der Mitarbeiter dafür genommen hat.
- Alternative: Sammle von allen Mitarbeitern diese Seite anonym ein und gib in einem Meeting dazu ein persönliches Feedback.

### Seite 2 - Beurteilungsbogen: Deine Bewertung über Dich (als Mitarbeiter)

- Lasse den Mitarbeiter seine Bewertung vorstellen und bei wichtigen Punkten begründen.
- Frage nach, um Verständnisprobleme zu klären oder auch Interesse zu zeigen.
- In der Praxis hat es sich bewährt, den Mitarbeiter erst einmal diese Seite komplett vorstellen zu lassen. Da wo es nötig ist (Differenzen in der Benotung), kannst du anschließend in den wertschätzenden Austausch gehen. Fokus auf:
  - Top Bewertungen / schwächste Bewertungen
  - größten Differenzen zwischen deiner Bewertung und der vom Mitarbeiter
- Beachte bitte, dass das Ziel ist, den Mitarbeiter positiv durch das Gespräch zu führen und diesen Bereich mit einem positiven Erlebnis/Gedanken zu schließen.

### Seite 3 - Beurteilungsbogen: letzte Zielvereinbarung

- Hier zeigt sich, wie gut du in der letzten Beurteilungsperiode mit dem Mitarbeiter zusammengearbeitet hast. Hier sollte es eigentlich keine Überraschungen geben. Zielvereinbarungen sollten regelmäßig nachgehalten werden, Erfolge gewürdigt und negative Abweichungen zeitnah besprochen werden. Es macht dennoch Sinn, an dieser Stelle einmal zusammenfassend über das Ergebnis der vereinbarten Ziele zu sprechen.
- Auch hier stellt zuerst der Mitarbeiter seine Einschätzungen vor.

### Seite 4 - Beurteilungsbogen: neue Zielvereinbarung

- Die neuen Ziele, sollten an den alten Zielen anknüpfen. Bereite dich hier entsprechend vor. Lass dir jedoch ausreichend Spielraum bei den neuen Zielen, so dass der Mitarbeiter darauf Einfluss nehmen kann, und das Gefühl erhält, seine eigenen Ziele selbst zu justieren und festzulegen. Bei den Zielen sollten drei Bereiche abgedeckt werden.
1. Stellenbezogene- (KPI)
  2. Mitarbeiterbezogene- (individuell)
  3. persönliche Ziele (Softskills)

## Weiterführende Informationen und Kontaktmöglichkeiten

Meine Kontaktdaten, wenn du Fragen hast oder deine Führungsleistung weiter steigern möchtest. Vielleicht suchst du auch nach einer professionellen Möglichkeit eines Teamcoachings?:

Stärkenblick  
Ralf Nuppenau  
Hanauer Landstraße 328-330  
60314 Frankfurt

Telefon: +49 151 12726939  
E-Mail: RN@staerkenblick.de  
Web: www.staerkenblick.de  
LinkedIn: Ralf Nuppenau

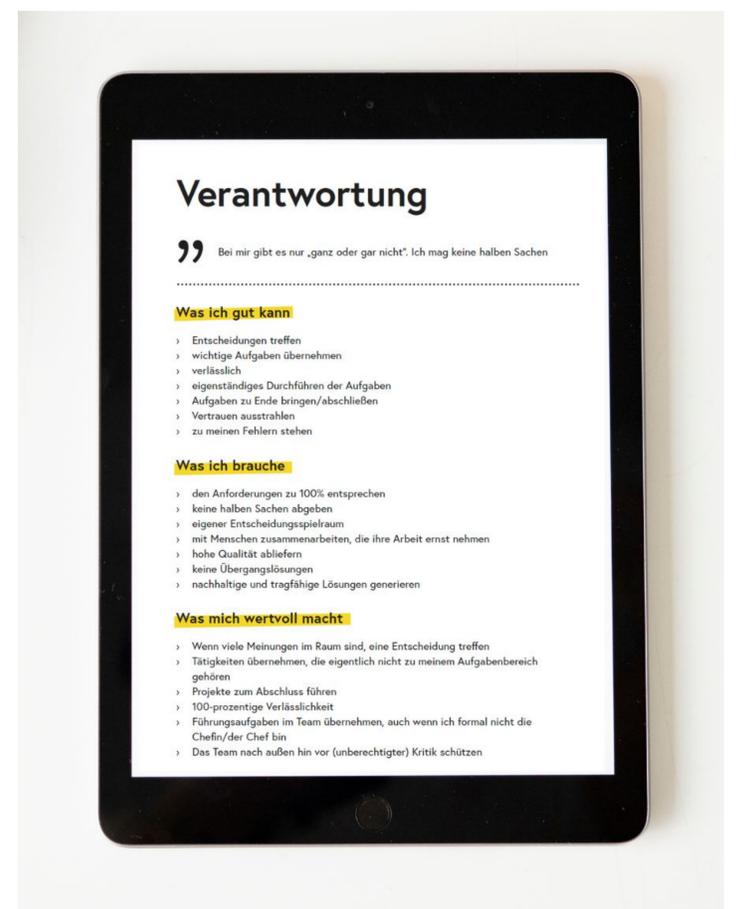
### Der Stärkentest von StärkenRadar

Erhalte eine Auswertung deiner acht ausgeprägten Stärken, mit einer Übersicht:

1. Was du gut kannst.
2. Was du brauchst.
3. Was dich (im Team) auszeichnet.

Hier gehts zum Test. (€ 29)  
Du brauchst mehrere Zugänge für dein Team? Dann kontaktiere mich ganz einfach.

[zum Stärkentest von StärkenRadar](#)



### Das Mentoring, Team- & Einzelcoaching

Umfassende Informationen zu den einzelnen Coaching-Möglichkeiten kannst du hier als PDF für dich abrufen. Komme für ein kostenfreies Erstgespräch gern direkt auf mich zu.

[Infos zum Mentoring](#)

[Infos zum Teamcoaching](#)

[Einzel-/Stärkencoaching](#)