

Karl-Heinz List

Eignungs- und Leistungsbeurteilungen

Einstellungsgespräche, Leistungsbeurteilungen,
Zielvereinbarungen, Jahresgespräche und
Arbeitszeugnisse



HOCHSCHULE
LIECHTENSTEIN

Inhalt

Einleitung	9
Teil I Beurteilung der Eignung	13
1 Auswählen heißt beurteilen	15
1.1 Informationen sammeln, Entscheidung vorbereiten	15
1.2 Anforderungen präzise formulieren	16
1.3 Die Richtigen auswählen	17
1.4 Faustregeln für die Personalauswahl	18
2 Suchmethoden	21
2.1 Interne Stellenausschreibung	21
2.2 Stellenanzeige	21
2.3 Stellengesuche auswerten	22
2.4 Kurzbewerbung per E-Mail oder Briefpost	22
2.5 Personalvermittlungen	24
2.6 Personalleasing	24
3 Vorauswahl: Sichten und Bewerten der Unterlagen	25
3.1 Schriftliche Bewerbung	25
3.2 Wer wird eingeladen?	42
4 Einstellungsinterview	45
4.1 Intuition und Entscheidungen	45
4.2 Gesprächshaltung	48
4.3 Der erste Eindruck	49
4.4 Die Frage nach Schwächen und Misserfolgen	50
4.5 Die Frage nach der Mitarbeiterführung	51
4.6 Die Frage nach dem Gehalt	52
4.7 Körpersprache	53
4.8 Fehler vermeiden	54
4.9 Interviewfragen	55
4.10 Aufgaben und Rollenspiele	60

4.11	Checkliste Interview	69
4.12	Zwei Beispiele für Einstellungsinterviews	70
5	Exkurs: Auswahl von Auszubildenden	81
5.1	Wer ist geeignet?	81
5.2	Anforderungen	82
6	Rechtliche Gesichtspunkte bei der Personalauswahl	85
6.1	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG)	85
6.2	Zulässige Fragen	85
6.3	Vorstellungskosten und Auskünfte	87
6.4	Tests	88
6.5	Beteiligung des Betriebsrats	88
6.6	Muster eines Arbeitsvertrags	88
Teil II	Beurteilung der Leistung	91
7	Fair und gerecht urteilen	93
8	Umgang mit Fehlern	97
8.1	Offener Umgang mit Fehlern	98
8.2	Auch Scheitern hat seinen Sinn	99
9	Probezeitbeurteilung	101
10	Stärken- und Leistungsbeurteilung	105
10.1	Führen durch Zielvereinbarung	105
10.2	Fortschrittskontrollen	106
10.3	Beurteilungs- und Förderungsgespräch	107
10.4	Stärken- und Leistungsprofil	114
10.5	Rechtliche Gesichtspunkte der Leistungsbeurteilung	115
Teil III	Beurteilung im Arbeitszeugnis	117
11	Einführung	119
12	Sprache in Arbeitszeugnissen	121
12.1	Codierte Zeugnisssprache	121
12.2	Test: Haben Sie ein gutes Sprachgefühl?	122
12.3	Ökonomisch schreiben	126
12.4	Beurteilung von Zeugnisssprache	133

13	Beurteilung von Stärken und Arbeitsergebnissen	.135
13.1	Soll-Ist-Vergleich	.135
13.2	Aufgabenbeschreibung	.137
13.3	Fachliche Qualifikation und Leistung	.138
13.4	Führungsverhalten	.139
13.5	Austrittsgründe und Schlussformel	.141
14	Zeugnisse schreiben	.143
14.1	Beteiligung des Mitarbeiters und Selbsteinschätzung	.144
14.2	Beurteilungs- und Austrittsgespräch	.146
14.3	Der Arbeitsablauf bei der Zeugniserstellung	.147
15	Rechtliche Aspekte des Arbeitszeugnisses	.173
15.1	Gesetzlicher Anspruch und Fälligkeit	.173
15.2	Zwischenzeugnis	.174
15.3	Rechtsgrundsätze	.175
15.4	Rechtsprechung	.176
16	Musterzeugnisse	.187
Literatur		.213
Register		.215
Autoreninformation		.217
CD-Benutzerhinweise		.218