

PRAXISINFORMATIONEN FÜR DEN BERUFLICHEN ERFOLG

Herausgeber PRAXIUM Verlag

# Das grosse E-Book der HR-Mustertexte



HR-Mustertexte zu 130 HR-Themen vom Recruiting über die HR-Administration und die Mitarbeiterbeurteilung bis zur Personalentwicklung

Alle Texte kopier- und editierbar

PDF

# Das grosse E-Book der HR-Mustertexte

Diese umfangreiche HR-Mustertexte-Sammlung umfasst vom Recruiting über die HR-Administration und die Mitarbeiterbeurteilung bis zur Personalentwicklung alle wichtigen HR-Bereiche und Aufgaben.

6. Auflage 2024

PRAXIUM-Verlag  
Kalchbühlstrasse 50  
CH-8038 Zürich  
Tel. + 41 44 481 14 64  
Fax. + 41 44 481 14 65  
mail@praxium.ch  
www.praxium.ch

ISBN: 978-3-906092-45-4

## **Inhaltsverzeichnis**

Nutzungshinweise zum E-Book	15
<b>Mitarbeiterbeurteilung und Zielvereinbarungen</b>	<b>17</b>
Muster einer guten Mitarbeiterbeurteilung	18
Muster einer ungenügenden Mitarbeiterbeurteilung	20
Textbausteine für Leistungsbeurteilungen	22
Textbausteine für Verhaltensbeurteilungen	32
Textbausteine für Führungsleistungen	34
Mustervorlage einer schriftlichen Zielvereinbarung	41
Fragen an Mitarbeiter zu Zielvereinbarungen	47
Muster einer detaillierten Zielbeschreibung	50
Mustervorlage einer schriftlichen Zielvereinbarung	52
Mustervorlage Beurteilungssystematik im Unternehmen	55
Vorbereitungsblatt Zielvereinbarungsgespräch	57
Muster zur Einladung an ein Zielvereinbarungsgespräch	59
Unsere Instrumente der Mitarbeiterbeurteilung	61
Coaching-Lern- und Fortschrittsprotokoll	63
Umschreibungen von Fähigkeiten und Kompetenzen	65
Mitarbeiterbefragung zu Mitarbeiterbeurteilung	67
Mitteilung zu neuem Mitarbeiterbeurteilungs-System	69
<b>Human Resource Management</b>	<b>76</b>
Textbausteine zu einer HR-Strategie	77
Kennzahlen-Cockpit	83
Hauptfokus der HR-Strategie	86
Grundpfeiler unserer Personalstrategie	89
<b>Arbeitszeugnisse</b>	<b>91</b>
Muster Merkblatt zu uncodierten Arbeitszeugnissen	92

Merkblatt für Zeugnisänderungs-Anträge	94
Antwort auf berechtigte Zeugnisreklamation	96
Antwort auf unberechtigte Zeugnisreklamation	97
Textbausteine zu Leistungen und Erfolg	98
Spezifische Führungskompetenzen	106
Textbausteine zu Aussagen im Verhalten	109
Textbausteine für Zusammenfassungen	113
Textbausteine zum Kündigungsgrund	115
Textbausteine für Schlussformulierungen	117
Textbausteine zu spezifischen Fähigkeiten	119
Textbausteine für Zwischenzeugnis-Anlässe	130
Negativformulierungen von Leistungen	132
Textbausteine für Aufgabenbeschreibungen	135
<b>Recruiting</b>	<b>137</b>
Guidelines zum Internet-Screening von Kandidaten	138
Social Media-Einsatz in unserem Recruiting	141
Interne E-Mail-Begrüßung neuer MitarbeiterInnen	144
Themenkatalog zu einer Social-Media-Strategie	145
Social Media Guidelines	147
Handout Zusammenfassung Stelleninformationen	150
Kontaktaufnahme für ein Active Sourcing	152
Textbausteine für einen Active Sourcing Approach	153
Employer Branding und Arbeitgeber-Attraktivität	155
Beispiel eines E-Recruiting-Medienplanes	159
Mustertext Datenschutz für Karriere-Website	161
Textbausteine für ein Recruiting Konzept	164
Absage auf Anfrage für einen Ausbildungsplatz	169
Absage nach erstem Vorstellungsgespräch	170
Absage nach Eignungstest	171

Muster Absage auf eine Initiativbewerbung	172
Begründung einer Einstellungsentscheidung	173
Schriftliche Einholung von Referenzen	175
Zusage an Bewerber	176
Begrüßung neuer Mitarbeiter	177
Willkommens-E-Mail vor Stellenantritt	178
Welcome-Package für neu eintretende Mitarbeiter	179
Formelles Willkommensschreiben zum ersten Arbeitstag	181
Ungezwungenes Willkommensschreiben zum ersten Arbeitstag	182

## **Human Resource Management 183**

Mustervorlage einer Personalpolitik	184
Unsere HR-Strategie	190
Unsere Schwerpunkte	191
HR-SWOT-Analyse	192
Beispiele von Strategie-Schwerpunkten	194
Kennzahlen-Cockpit	196

## **Stellenanzeigen 201**

Erfolgreiche Stellenanzeigen	202
Textbausteine für Stellenanzeigen für Führungskräfte	207
Ausformuliertes Anforderungsprofil	212
Musterformulierungen für Anforderungen	215
Konventionelle Headlines und Kurzportraits	217
Konventionelle Unternehmensinformationen	219
Unkonventionelle Unternehmensinformationen	221
Motivierende Herausforderungen	231

## **Stellenbeschreibungen 241**

Stellenziel-Formulierungen	242
----------------------------	-----

Richtlinien für Stellenbeschreibungen	244
Mitteilung Einführung von Stellenbeschreibungen	245
Musterformulierungen zu besonderen Positionen	247
Musterformulierungen nach Kompetenzen und Anforderungen	253
Unkonventionelle Positionen und Aussagen	259
Ausführliche Stellenbeschreibung für eine Führungskraft	263
Stellenbeschreibung für einen Geschäftsführer	268
Stellenbeschreibung für einen Recruiter	274
Einfache Stellenbeschreibung für kaufm. Angestellten	278
<b>Gehaltsmanagement</b>	<b>280</b>
Mustervorlage einer Vergütungsstrategie	281
Unsere Grundsätze fairer und akzeptierter Löhne	285
Erfolgsorientiertes Vergütungskonzept	287
Mustervorlage einer Gewinnbeteiligungsregelung	290
Reglement zur Auszahlung variabler Vergütungen	293
Reglement für Sonderzahlungen	296
Spesenreglement	298
Lohntransparenz	306
<b>Personalentwicklung</b>	<b>308</b>
Personalentwicklungs-Planungsraster	309
Beispiel eines Schulungsplanes	311
Muster einer Aus- und Weiterbildungspolitik	313
Muster-Weiterbilvereinbarung	316
Mitarbeiter-einführungs-Plan	320
Musterbeispiel einer Kommunikations-Charta	324
Mustervorlage eines Leitbildes	328
Merkblatt für erfolgreiches und effizientes Lernen	330
Einführung des E-Learnings	332

Leitfaden zur Etablierung einer Feedbackkultur	334
Programm zur Stärkung digitaler Kompetenzen	337
Fragen zur Eruerung von Weiterbildungsbedürfnissen	343
Programm zur Stärkung digitaler Kompetenzen	344
<b>Personalcontrolling</b>	<b>347</b>
Kennzahldefinitionen und -vorstellungen	348
Analyse und Interpretation	351
Kennzahlen-Musterblatt der Checkit AG	355
Workshop-Musterkonzept	358
<b>Mitarbeiterbefragungen</b>	<b>361</b>
Fragebogen für eine allgemeine Mitarbeiterbefragung	362
Befragung zur Arbeitszeit-Flexibilisierung	370
Mitarbeiterbefragung zur internen Kommunikation	378
Allgemeine Mitarbeiterbefragung	383
Fragen zur Mitarbeiterführung	385
Fragen zu Weiterbildungsmaßnahmen	386
Arbeitsklima und Zusammenarbeit	388
Persönliche allgemeine Mitarbeiterbefragung	389
Fragen zu Mitarbeitergesprächen an Mitarbeiter	396
Befragung zu Personalentwicklungs-Instrumenten	402
Akzeptanz und Präferenz von Lernmethoden	403
HR-Services	405
Begleitbrief zum Austrittsfragebogen	406
Fragebogen für Austrittsgespräche	407
Onboarding-Befragung	411
<b>Briefe und Mitteilungen</b>	<b>413</b>
Bestehen der Probezeit verbunden mit einer Lohnerhöhung	414

Verlängerung der Probezeit wegen Leistungsmängeln	415
Bestätigung des Bestehens der Probezeit	416
Anerkennung guter Leistungen	417
Anerkennung guter Leistungen eines Sachbearbeiters	418
Anerkennung eines hervorragenden Verbesserungsvorschlages	419
Anerkennungsschreiben für besondere Leistung mit Honorierung	420
Besonders herzliches Anerkennungsschreiben	421
Verabschiedung wegen selbstständig erwerbender Tätigkeit	422
Teilzeitbeschäftigung bei anderem Arbeitgeber	423
Beförderung zur Abteilungsleiterin	424
Versetzung und Beförderung einer Führungskraft	425
Ablehnung Finanzierungsbeteiligung an Weiterbildung	426
Zusage Finanzierung eines Kurses	427
Gratulation zu einem Ausbildungsabschluss	428
Anerkennungsschreiben für berufsbegleitende Abschlussprüfung	429
Gratulation zu einer absolvierten Weiterbildung als Marketingplanerin	430
Gratulation zu einem interessanten Vorschlag	431
Ankündigung einer individuellen Lohnerhöhung	432
Gehaltserhöhung wegen Beförderung	433
Lohnerhöhung wegen besonderer Leistungen	434
Lohnanpassung und Teuerungsausgleich	435
Unbegründete Beanstandung einer Lohnabrechnung	436
Ablehnung des Gratifikationszahlungs-Anspruches	437
Unberechtigtes Bestehen auf Ferienguthaben	438
Wegfall des 13. Monatslohnes wegen schlechter Wirtschaftslage	439
Richtigstellung der wirtschaftlichen Verfassung des Betriebes	440
Begleitbrief für Führungskräfte-Befragung	442
Merkblatt für Mitarbeitergespräche	443
Einladung zum Mitarbeitergespräch	446
Einladung zum Tag der offenen Tür	447



Wiederaufnahme der Arbeit nach Geburt	448
Gratulation zur Selbstständigkeit eines Mitarbeiters	449
Weihnachtsgratifikation zum Jahreswechsel	450
Jubiläumsschreiben mit Leistungsanerkennung	451
Zum 10-Jahres-Jubiläum eines Mitarbeiters	453
Zum 25-Jahres-Jubiläum eines Kaderangestellten	454

## **Persönliche Briefe zu privaten Situationen** **455**

Anteilnahme nach Betriebsunfall	456
Genesungswünsche an Abteilungsleiter	457
Genesungswünsche an Mitarbeiter im Spital	458
Gratulation zur Geburt auf sehr persönliche Art	459
Glückwünsche zur Geburt auf humorvolle Art	460
An die Witwe eines Mitarbeiters	461
Kondolenzschreiben zum Tod eines pensionierten Mitarbeiters	462
Kondolenzschreiben zum Hinschied	463
Glückwünsche zum vorzeitigen Ruhestand	464
Glückwünsche zum Ruhestand	465

## **Guidelines und Betriebsmitteilungen** **466**

Einführung des Employee Self Service	467
Unsere Social Media Guidelines	469
Einführung und Grundsätze der Digitalisierung	471
Einführung digitaler Personalakten	475
Rundschreiben zu digitalen Kompetenzen	477
Schutz vor Phishing Mails	479
Internet-Nutzung	481
Eintritt eines neuen Mitarbeiters	482
Personelle Veränderung	483
Zusätzliche Arbeitsstunden	484

Arbeitszeit über Festtage	485
Who's who?	486
Krankheits-Absenzen	487
Einführung Vorschlagswesen	488
Generelle Sonderprämie	490
Leistungsausweis der Personal-Vorsorge-Stiftung	491
Lohnabrechnungsfehler	493
Umfrage für ein neues Arbeitszeitmodell	494
Einladung zu Qualifikationsgesprächen	495
Korrekte und frühzeitige Ferienmeldungen	496
Wichtige Punkte zur Ferienplanung	497
Fremdsoftware auf PC	499
Interne Stellenausschreibung	500
Mitteilung zu einer Kündigung	501
Gesundheitsmanagement	502
Weihnachts- und Neujahrsgrüsse an die Mitarbeiter	503
Einladung zum Weihnachtsfest	504
Einladung zum Betriebsfest	505
Sozialberatungs-Informationsblatt	506
Arbeitszeiten-Informationen auf HR-Websites	508
Digitalisierung der internen Kommunikation	511
Mustervorlage einer Sabbatical-Vereinbarung	514
<b>Abmahnungen</b>	<b>519</b>
Ungenügende Leistung wegen Übermüdung	520
Mangelnde Leistungen einer Office-Managerin	521
Mangelhafte Leistung im Aussendienst	523
Haftungsfolgen bei krassen Fehlleistungen	524
Verletzung der Sorgfalts- und Treuepflicht	525
Häufiges Zuspätkommen	526

Internet-Missbrauch	527
Verspätete Krankheitsmeldung	528
Fehlverhalten gegenüber Kunden	529
Sexuelle Belästigung	530
Verwarnung wegen privater Telefongespräche	531
Nichteinhalten des Rauchverbotes	532
Nichteinhalten der Sicherheitsvorschriften	533
Nichtbeachtung der Sicherheitsbestimmungen	534
Arbeitsverweigerung mit Kündigungsandrohung	535
Alkoholprobleme	536

## **Kündigung und Beendigung Arbeitsverhältnis** **537**

Ablehnung von Ferienansprüchen durch Freistellung	538
Kündigung während der Probezeit	539
Kenntnisnahme Kündigung	540
Betriebsbedingte Kündigung	541
Kündigung wegen unentschuldigter Absenzen	542
Kündigung nach Konflikt	543
Kündigung wegen Verdachts einer strafbaren Handlung	544
Kündigung wegen firmenschädigenden Verhaltens	545
Kündigung wegen Betruges	546
Kündigung innerhalb der Probezeit	547
Kündigung wegen schlechter Arbeitsqualität	548
Kündigung wegen fortgesetzten Alkoholmissbrauchs	549
Kündigung wegen wiederholter unentschuldigter Abwesenheit	550
Kündigung wegen Personalabbau	551
Begründung einer Kündigung	552
Einigung auf Kündigung mit Abfindung	553
Kündigung mit sofortiger Freistellung	554
Aufhebungsvertrag	556

Ausserordentliche Kündigung wegen rufschädigender Äusserungen	558
Hintergrundinformationen zu einer Kündigung an Mitarbeitende	559

## **Merkblätter und Betriebsordnungen** **561**

Betriebsordnung	562
Human Resource Management-Leitbild	564
Einführung eines Transferprogramms	568
Merkblatt zur Berechtigung externer Aus- und Weiterbildung	570
Merkblatt zum Datenschutz und Umgang mit Mitarbeiterdaten	572
Merkblatt zur Nutzung privater und geschäftlicher Mobiltelefone	575
Lohn- und Entschädigungs-Reglement	577
Alkoholverbot	583
Merkblatt sexuelle Belästigung	585
Commitment zur Mitarbeitermotivation	587

## **Reglemente und HR-Richtlinien** **591**

Reglement zum betrieblichen Vorschlagswesen	592
Allgemeines Personalreglement	595
Reglement zur Einführung neuer Mitarbeiter	604
Reglement zur Home-Office-Arbeit	607
Homeoffice-Mustervereinbarung	610
Ferienreglement	613
Reglement über die gleitende Arbeitszeit (GLAZ)	616
Kombiniertes Arbeitszeiten- und Absenzenreglement	622
Betriebsvereinbarung zur flexiblen Arbeitszeitregelung	626
Reglement zur Unfall- und Schadensverhütung	630
Reglement zu Versicherungen und Vorsorgeeinrichtungen	632
Mustervereinbarung über die Internet-Nutzung als Vertragszusatz	634
Nutzung von Internet und E-Mail	636
Richtlinien zum betriebsinternen Stellenmarkt	641

Code of Conduct	643
Richtlinie zur Nutzung von ChatGPT	646
HR-Richtlinie Remote- und Hybrid-Arbeit	650

## **Korrespondenz mit Dienstleistern** **653**

Anfrage eines teilweisen Outsourcings der HR-Tätigkeiten	654
Anfrage für Kaderselektion durch ein Consultingunternehmen	656
Unterlagen-Anforderung für Weiterbildungs-Datenbank	657
Evaluierung eines Personalinformationssystems	658
Evaluierung eines neuen Vorsorgeleistungs-Konzeptes	659
Anfrage zur Outplacement-Beratung und –dienstleistung	661
Anfrage zu Payrolling-Dienstleistungen	663
Anfrage zur Beanspruchung von Online-Rekrutierungs-Services	664
Beschwerdebrief an Personalvermittlungsbüro	665
Beanstandung einer fehlerhaften Stellenanzeige	666

## **Muster-Arbeitsverträge** **667**

Anstellungsvertrag	668
Arbeitsvertrag für Kaderfunktion	671
Anstellungsvertrag für Kaderfunktion	675
Arbeitsvertrag im Job Sharing Variante 1	681
Arbeitsvertrag im Job Sharing Variante 2	684
Muster eines Teilzeit-Arbeitsvertrages - A	691
Muster eines Teilzeit-Arbeitsvertrages - B	696
Arbeitsvertrag für Aushilfsfunktion auf Abruf	700
Vertrag für freie Mitarbeiter	702

## **Musterkonzepte** **705**

Musterkonzept zum Recruiting	706
Musterkonzept zum Performance Management	722

Musterkonzept zur Digitalisierung	740
Musterkonzept zu Arbeitszeitmodellen	761
<b>Anhang</b>	<b>781</b>
Generelle Word-Tipps	782
Die nützlichsten Word-Shortcuts	798
Spezifische Word 2023-Tipps	800
So verbessern Sie mit ChatGPT Ihre HR-Texte	803

## NUTZUNGSHINWEISE ZUM E-BOOK

### Copy & Paste

Sie können sämtliche Texte (Vorlagen, Briefe, Mustertexte, Kapitel usw.) kopieren und in Ihre Dokumente, Onlinetexte, Mitteilungen usw. einfügen: Textstelle markieren, Ctrl. C, in Dokument gehen und Ctrl. V zum Einfügen.

### Volltextsuche

Nutzen Sie die Volltextsuche: Ctrl. F und Stichwort des gesuchten Mustertextes eingeben.

### Schnell zum Kapitel springen

Im Inhaltsverzeichnis mit Mausclick auf die Seitenzahl des Kapitels bzw. Mustertextes gehen und Sie gelangen zum entsprechenden Mustertext.

### Zweites E-Book abspeichern

Sie können das E-Book auch unter einem neuen Dateinamen abspeichern und dort individuell modifizieren, vorausgesetzt Sie verfügen über die entsprechende Software.

### Ansichten

Mit «Anzeige-Seitenanzeige-Zweiseitenansicht» gelangen Sie zur Ansicht mit zwei Seiten, was auch eine bessere Übersicht mit sich bringt.

### Stellen farbig markieren

Markieren Sie eine Textstelle und es erscheint ein schwarzes Menüband, bei dem Sie nebst anderen Möglichkeiten einen «Text hervorheben» können.

## **Textbausteine in Word**

Oft gebrauchte Texte können Sie in Word als Textbausteine abspeichern.

## **Bessere Übersicht**

Mit Ctr. L vergrössern Sie das PDF-E-Book, können zum Lesemodus wechseln oder die Seitengrössen-Darstellung unter «Zoomfaktor» verkleinern.

## **Texthervorhebung**

Mit dem Stift-Icon auf dem Menüband oben können Sie interessante Textstellen farblich markieren.



# MITARBEITERBEURTEILUNG UND ZIELVEREINBARUNGEN

## MUSTER EINER GUTEN MITARBEITERBEURTEILUNG

Name des beurteilten Mitarbeiters: Roland Lendmeier  
Abteilung: Service Center  
Beurteilender Vorgesetzter: Martin Felmer  
Datum: <Datum>

---

### Leistungsbeurteilung

Arbeitsqualität:	5,5
Arbeitsquantität:	4,0
Engagement:	5,0
Technisches Leistungsniveau/Verständnis:	6,0

Der Mitarbeiter zeichnet sich durch ein hohes Qualitätsbewusstsein aus, das sich in hervorragenden Serviceleistungen und permanenter Verbesserungsbereitschaft auswirkt. Das Engagement im Dienste des Kunden ist überdurchschnittlich, wodurch allerdings zuweilen Probleme in der Menge bearbeiteter Serviceaufträge entstehen.

### Verhaltensbeurteilung

Kommunikation:	4,5
Hilfsbereitschaft:	5,0
Teamintegration:	3,0
Kundenorientierung und -freundlichkeit:	6,0

Die ausgesprochene Kundenfreundlichkeit und das Eingehen auf Kundenwünsche sind vorbildlich. An der Teamintegration muss aber noch gearbeitet werden, hier fehlen Akzeptanz und Bereitschaft zur Zusammenarbeit.

### **Zusammenfassende Beurteilung**

Es handelt sich um einen überdurchschnittlich wertvollen Mitarbeiter, der die Kundenorientierung des Unternehmens kompromisslos praktiziert. Das technisch hohe Fachniveau und Interesse und die Lernbereitschaft kommen hinzu. Probleme bestehen in der quantitativen Leistung und im Teamverhalten.

### **Abweichende Meinungen**

Vorgesetzter und Mitarbeiter stimmen in allen Punkten, ausser der Teamfähigkeit, überein. Der Mitarbeiter ist der Meinung, dass dort Stress und Zeitknappheit und nicht primär sein Verhalten die Gründe sind.

### **Massnahmen in Stichworten**

- Arbeitstechnikverbesserungen zur Effizienzsteigerung
- Optimierung der Kommunikation
- Hilfsmittel zur Zeitplanung

### **Einsicht Mitarbeiter**

Mit Unterschrift Einsicht und Einverständnis bestätigt: R. Lendmeier

### **Beilagen:**

Memos Feedback-Gespräche, Stellenbeschreibung, Beurteilungen letzter Jahre, Servicerapporte, Kundenkorrespondenz, Skalalegende.

## MUSTER EINER UNGENÜGENDEN MITARBEITERBEURTEILUNG

Name des beurteilten Mitarbeiters:	Roger Allemann
Abteilung:	Service Center
Beurteilender Vorgesetzter:	Laura Schumacher
Datum:	<Datum>

---

### Leistungsbeurteilung

Arbeitsqualität:	3,5
Arbeitsquantität:	4,0
Engagement:	2,0
Technisches Leistungsniveau/Verständnis:	3,0

Herr Muster erledigt die Aufgaben nicht immer gemäss unseren Vorgaben und Qualitätsanforderungen. Dies führt leider zu teils massiven Problemen in der Kundenbetreuung und zu Reklamationen. Das zudem nicht immer genügende Fachwissen hat bedauerlicherweise auch zur Folge, dass wir Herrn Allemann beim Ausbau von Geschäftsbeziehungen mit bestehenden Kunden gewisse Aufgaben nicht übertragen können.

### Verhaltensbeurteilung

Kommunikation:	4,5
Hilfsbereitschaft:	5,0
Teamintegration:	3,0
Kundenorientierung und -freundlichkeit:	5,0

Herr Allemann verhält sich oft passiv und desinteressiert und ist wenig kommunikativ. Geht es um Kritik seitens seiner Vorgesetzten, fällt ihm der Umgang damit und die Akzeptanz schwer. Er fühlt sich entweder schnell

angegriffen oder reagiert unverhältnismässig heftig. Seine Hilfsbereitschaft und Kundenorientierung sind jedoch positiv hervorzuheben.

### **Zusammenfassende Beurteilung**

Es handelt sich um einen wenig engagierten Mitarbeiter, der die Kundenorientierung des Unternehmens ungenügend beachtet und oft einen wenig motivierten Eindruck macht. Bedauerlicherweise stimmt uns auch seine Bereitschaft, sich zu verbessern und an seinen Schwächen zu arbeiten, wenig zuversichtlich. Das knapp genügende Fachniveau und die geringe Lernbereitschaft kommen hinzu. Probleme bestehen auch in der quantitativen Leistung und im Teamverhalten.

### **Massnahmen in Stichworten**

- Arbeitstechnikverbesserungen zur Effizienzsteigerung
- Optimierung der Kommunikation mit Trainings
- Definition quantitativer und qualitativer Ziele für das kommende Quartal

Wir führen mit Herrn Allemann nun regelmässige Feedbackgespräche, die sich an den gesetzten Zielen orientieren und ihm Klarheit geben über den Stand seiner Leistungen und die erzielten Fortschritte.

### **Fazit**

Wir hoffen, mit diesen Massnahmen die notwendigen Verbesserungen zu erzielen. Sollte dies in den nächsten drei Monaten Herrn Allemann jedoch nicht gelingen, müssten wir ihm kündigen. Er ist darüber informiert.

## TEXTBAUSTEINE FÜR LEISTUNGSBEURTEILUNGEN

### Präzise Arbeitsweise und Zuverlässigkeit

Frau Müller setzt ihre ausgezeichneten Fachkenntnisse erfolgreich in der Berufsausbildung unserer Auszubildenden ein, bei denen sie sehr beliebt ist. Präzise Arbeitsweise und Zuverlässigkeit in Verbindung mit ausgeprägtem Verantwortungsbewusstsein zeichnen ihre in jeder Beziehung qualitativ hochstehende Arbeit aus.

### Urteilsfähigkeit und Fachwissen

Sie ist sehr belastbar und beherrscht ihr Aufgabengebiet hervorragend. Besonders hervorzuheben ist ihre Urteilsfähigkeit, die es ihr ermöglicht, auch in schwierigen Situationen zu einem eigenständigen und ausgewogenen Urteil zu gelangen. Neue Arbeitssituationen bewältigt sie jederzeit hervorragend und sicher und sie verfügt über ein hervorragendes Fachwissen auf hohem Niveau – auch in angrenzenden Bereichen und Themen.

### Berufserfahrung und Fachwissen

Frau Weidmann bewältigt die von uns gesteckten Ziele und gestellten Aufgaben durch ihr exzellentes Fachwissen und ihre langjährige Berufserfahrung und löst auch schwierige Probleme souverän.

### Berufserfahrung und Urteilsvermögen

Herr Muster verfügt über eine sehr breite und beachtliche Berufserfahrung. Die Unternehmensleitung kann sich stets auf seine fundierten fachlichen Urteile und umsichtigen Empfehlungen verlassen. Herr Muster zeichnet sich bei der Erledigung aller Aufgaben durch Gewissenhaftigkeit, Genauigkeit und Umsicht aus. Auch in schwierigen und turbulenten Situationen ist auf ihn jederzeit Verlass.

### **Durchsetzungsvermögen und Zielorientierung**

Herr Muster verfügt über umfassende und fundierte Fachkenntnisse, die er bei schwierigen Aufgaben mit viel Sachverstand einsetzt und somit erhebliche wirtschaftliche Erfolge für unser Unternehmen bewirkt. Er ist ein äusserst engagierter, zuverlässiger und aktiver Mitarbeiter, der sich durch Kreativität und Durchsetzungsvermögen auszeichnet. Herrn Musters Arbeitsweise ist durch hohe Zielorientierung und Systematik sowie ein ausgezeichnetes Verantwortungs- und Kostenbewusstsein geprägt.

### **Projekterfolg und Problemlösungsstärke**

Wir haben Herrn Muster aufgrund seiner bisherigen Erfolge mit schwierigen Projekten betrauen können. Er erarbeitete dieses Jahr innerhalb kürzester Zeit optimale Lösungsvorschläge, die sich in der Praxis auch hervorragend bewährt haben.

### **Innovationsstärke und Kreativität**

Herr Muster nutzt die mit seiner Position verbundenen Gestaltungsmöglichkeiten kreativ und verantwortungsbewusst. Immer wieder versteht er es, in seinem Arbeitsgebiet wichtige Impulse zu geben und neue Wege zu beschreiten. Auf diese Weise erzielte er auch dieses Jahr wieder erhebliche wirtschaftliche Erfolge für unser Unternehmen.

### **Verbesserungsvorschläge und Einsatzbereitschaft**

Herr Konrad zeigt stets überdurchschnittliche Leistungen mit zahlreichen, erfolgreich umgesetzten Verbesserungsvorschlägen. Seine Einsatzbereitschaft ist vorbildlich und er führt die ihm übertragenen Aufgaben genau, zuverlässig und termingerecht aus. Er versteht es jeweils besonders gut, neue Kenntnisse in den praktischen Aufgabenstellungen und Projekten unseres Unternehmens umzusetzen.

### **Ausgezeichnete Fachkenntnisse und Belastbarkeit**

Herr Muster verfügt über ausgezeichnete Fachkenntnisse auf aktuellem Stand und ist in der Lage, diese auch bei schwierigen und anspruchsvollen Aufgaben sicher einzusetzen. Herr Muster agierte in neuen geschäftlichen Arbeits- und Belastungssituationen sicher, flexibel und angemessen.

### **Selbstständigkeit und Genauigkeit**

Herr Muster besitzt ein umfassendes, detailliertes und aktuelles Fachwissen im Bereich ... und wendet die vorhandenen Methoden/Instrumente und Techniken jederzeit wirksam in seiner Berufspraxis an. Er erledigt seine Aufgaben stets selbstständig, mit äusserster Sorgfalt und grösster Genauigkeit.

### **Analytisch-konzeptionelles Denkvermögen**

Frau Muster verfügt über ein gutes analytisch-konzeptionelles und zugleich pragmatisches Denk- und Urteilsvermögen. Sie ist eine ausdauernde und belastbare Mitarbeiterin, die alle Aufgaben stets zu unserer vollen Zufriedenheit bewältigt.

### **Arbeitstechnik und exzellentes Fachwissen**

Mit ihrer gut organisierten Arbeitstechnik und ihrer zupackenden Art entlastet sie ihren Vorgesetzten in vielen Bereichen. Qualität und Quantität ihrer Leistungen überzeugen uns in jeder Beziehung in jeder Hinsicht. Frau Weidmann bewältigte die von uns gesteckten Ziele und gestellten Aufgaben durch ihr exzellentes Fachwissen und ihre langjährige Berufserfahrung und löst auch schwierige Probleme souverän.

### **Einsatz und Zielorientierung**

Wir schätzen Herrn Muster als einen engagierten, aufgeschlossenen Mitarbeiter, der seine Leistungen mit vollem Einsatz erfolgreich und mit Zielorientierung erbringt. Seine Arbeitsergebnisse sind von guter Qualität und übertreffen – was Arbeitsmenge und -tempo anbetrifft – die Zielvereinbarungen bei Weitem.



### **Sehr gute MS Office-Anwendung**

Frau Rutishauser ist eine routinierte und erfahrene PC-Anwenderin. Das in unserem Unternehmen eingesetzte MS Office setzt sie effizient für die verschiedensten Aufgabenstellungen wie Statistiken, Arbeitsrapporte, Präsentationen und die Verwaltung von Personaldaten ein.

### **Kundenorientierte und konstruktive Grundhaltung**

Seine kundenorientierte und konstruktive Grundhaltung führt dazu, dass Herr Muster bei Kunden und Lieferanten ein äusserst angesehener und allseits beliebter Verhandlungs- und Gesprächspartner ist.

### **Leistungen auf hohem Niveau**

Frau Bosshard erbrachte auch dieses Jahr wieder einwandfreie Leistungen auf einem hohen Niveau und mit einem ausgeprägten Qualitätsbewusstsein. Präzise Arbeitsweise und unbedingte Zuverlässigkeit in Verbindung mit einem ausgeprägten Verantwortungsbewusstsein kennzeichnen ihre in jeder Beziehung qualitativ hochstehende Arbeit aus.

### **Aufgeschlossenheit und Flexibilität**

Besonders positiv zu würdigen sind seine Aufgeschlossenheit und Flexibilität, gepaart mit Zielorientierung und einem ausgeprägten Sinn für Relevanz. Dazu kommt das stets unternehmerische Denken und Handeln und das Erkennen wirtschaftlicher Zusammenhänge. Deshalb fielen seine Leistungen auch dieses Jahr insgesamt wieder überdurchschnittlich gut aus.

### **Sehr gute Leistungen und Arbeitsergebnisse**

Ihr umfassendes und aktuelles Fachwissen setzt Frau Muster immer erfolgreich ein und hält dies auch aus eigener Initiative auf neuestem Stand. Ihr Arbeitsstil ist geprägt von Systematik, Sorgfalt und Effizienz. Die Leistungen und Arbeitsergebnisse von Frau Muster sind von konstant

bester Qualität, sodass wir mit ihren Leistungen ausserordentlich zufrieden sind und ihr laufend mehr Verantwortung übertragen werden.

### **Zielvorgaben übertroffen**

Herr Muster hat auch dieses Jahr wieder hervorragende Leistungen erzielt und viele der Zielvorgaben gar übertroffen. Die an ihn gestellten Anforderungen erfüllt er im Sinne der Unternehmung in jeder Beziehung zu unserer Zufriedenheit. Sein sympathisches, vertrauenswürdiges und gewinnbringendes Auftreten und konsequent kundenorientiertes Verhalten tragen auch wesentlich zur ausgezeichneten Reputation unseres Unternehmens bei. Seine Spontaneität, Hilfsbereitschaft und sein Teamgeist machen ihn auch zu einem beliebten Mitarbeiter.

### **Quantitativ und qualitativ überdurchschnittliche Leistungen**

Herr Muster erbringt quantitativ und qualitativ stets überdurchschnittliche, weit über den Vorgaben liegende Leistungen. Sein ausgeprägtes analytisches Denkvermögen und seine Erfahrung im Bereich XYZ kommen ihm dabei besonders zugute. Es gelingt ihm dank seiner fundierten Kenntnisse und konzeptionellen Begabung auch immer wieder, unser Reporting erfolgreich und zielgerecht zu optimieren. Neue Analysemethoden, eine neue Struktur und ansprechende Aufbereitung der Daten sind unter anderem die Kernpunkte der durch ihn erzielten und durchdachten Verbesserungen.

### **Kommunikative und dienstleistungsorientierte Persönlichkeit**

Wir sind mit der Leistung von Frau Muster ausserordentlich zufrieden. Hervorzuheben sind auch ihre Belastbarkeit und Ausdauer sowie ihre vorausschauende Zeit- und Terminplanung. Als kommunikative und dienstleistungsorientierte Persönlichkeit verhandelt sie mit internen und externen Stellen zielorientiert und kompetent. Ihre zuverlässige und qualitätsbewusste Arbeitsweise und ihr Flair für analytische Tätigkeiten sind weitere Stärken, mit der sie wesentlich zu einem leistungsfähigen Finanzmanagement beiträgt.

### **Verbesserungsmöglichkeiten bei digitalen Neuerungen**

Frau Muster zeigt stets ein sehr grosses Mass an Engagement, Motivation und Eigeninitiative. Sie hat immer einen sehr guten Überblick und verfügt über eine ausgezeichnete Arbeitstechnik. Zudem stellt sie, vor allem in Situationen mit erheblicher Arbeitsbelastung, ihr ausgezeichnetes Organisationstalent sowie ihre hohe Flexibilität regelmässig unter Beweis. Verbesserungsmöglichkeiten sehen wir noch im Umgang mit digitalen Neuerungen. Wir sind aber zuversichtlich, dass dies mit weiteren Trainingsmassnahmen gelingen wird.

### **Hohes Leistungsniveau und Sinn für Prioritäten**

Frau Allenspach ist eine hoch qualifizierte, einsatzfreudige und initiative Mitarbeiterin, die ihre Aufgaben mit Sachverstand, grossem Wissen und mit viel Teamgeist zielgerecht erfüllt. Mit ihrer qualitätsbewussten, effizienten und zuverlässigen Arbeitsweise zeichnet sie sich stets durch ein hohes Leistungsniveau und einen ausgeprägten Sinn für Zusammenhänge und Prioritäten aus. Wir bewerten daher ihre Leistung als in jeder Beziehung überdurchschnittlich und sehen in ihr auch vielversprechendes Potenzial.

### **Innovative und handlungsorientierte Arbeitsweise**

Ganz besonders schätzten wir seine innovative und handlungsorientierte Arbeitsweise, die auch dieses Jahr wieder zu zahlreichen konkreten Verbesserungen und Effizienzsteigerungen führte. Dazu gehörte unter anderem die Reorganisation und Modernisierung unserer Kommunikationsabläufe und -instrumente, die er erfolgreiche vereinfachte und optimierte, was die Fehleranfälligkeit um über 20 % reduzierte.

### **Kommunikationskompetenzen**

Herr Muster versteht es besonders gut, die Ziele und Visionen unseres Unternehmens zu verinnerlichen und diese auch gegenüber Mitarbeitenden auf eine motivierende und handlungsorientierte Art zu

kommunizieren. Dies ist ein wesentlicher Bestandteil des hohen Leistungsniveaus seiner Abteilung und der ausnahmslos erreichten und teilweise übertroffenen Zielvorgaben.

## **Lediglich befriedigende Personalbeurteilungen**

### **Umstellung und Anpassungsfähigkeit**

Die Umstellung auf ein Netzwerk mit PC-gestützter Kontaktverwaltung ist für Herrn Muster eine schwierige, überdurchschnittliche Anpassungsfähigkeit verlangende Phase. Hier muss er mit unserer Unterstützung sowohl mental als auch fachlich noch an sich arbeiten, bis er das notwendige Leistungsniveau erreicht.

### **Engagement und Initiative**

Er identifiziert sich mit den Aufgaben und unterbreitet auch Vorschläge. Er ist ein belastbarer Mitarbeiter, der seine Aufgaben auch unter schwierigen Umständen bewältigt und sein Arbeitsgebiet umfassend beherrscht. Bezüglich Engagement und Initiative erwarten wir aber nächstes Jahr mehr von ihm.

### **Fachkenntnisse und Arbeitstechnik**

Herr Muster arbeitet gründlich und mit Sorgfalt und die Ausführung seiner Arbeit entspricht auch bei wechselnden Anforderungen im Allgemeinen unserem Qualitätsstandard. Die Fachkenntnisse sollten aber nächstes Jahr aktualisiert werden.

### **Probleme mit Pensum**

Herr Muster ist bemüht, neue Umstände mit der Unterstützung seines Vorgesetzten zu bewältigen. Dem Pensum ist er im Allgemeinen aber nur knapp gewachsen, er genügt den Anforderungen bisher nicht. An innerbetrieblichen Weiterbildungsveranstaltungen nimmt er oft teil, hat mit der Umsetzung allerdings Probleme.

## **Mangelnde Selbstständigkeit**

Er ist ideenreich und fachkundig und im Grossen und Ganzen gelingt es ihm auch unter schwierigen Bedingungen, seine Aufgaben mit Hilfestellung zu erledigen. Er benötigt dann aber noch zu viel Hilfe von Team und Vorgesetzten. Sein Aufgabengebiet beherrscht er nicht immer anforderungsgerecht und zeigt im Teamvergleich vor allem zu wenig Initiative und Aufgeschlossenheit gegenüber Neuerungen.

## **Ungenügende Mitarbeiterbeurteilung zu Leistungen**

### **Probleme mit Kundenorientierung**

Frau Meisterhans kennt unsere Produkte und unseren Markt aufgrund ihrer Erfahrung sehr genau. Was jedoch die Kundenorientierung betrifft – absolute Zuvorkommenheit, Serviceorientierung, Bereitschaft für Sonderlösungen – hat die Mitarbeiterin die Erwartungen unserer Abteilungen noch bei Weitem nicht erreicht. Die schulungsbezogenen Massnahmen müssen Verbesserungen zur Folge haben.

### **Verkaufsleistungen nicht erreicht**

Herr Muster hat das letzte Jahr geplanten Umsätze um mehr als 20 % verfehlt. Widrige Marktumstände und Produktprobleme sind sicher akzeptable Gründe. Allerdings ist es auch mangelhaftem Einsatz, ungenügender Zeitplanung und lückenhaften Produktkenntnissen zuzuschreiben, dass Herr Muster diese Ziele nicht erreicht hat.

### **Termineinhaltungen und Zuverlässigkeit**

Er hat erhebliche Probleme, die Termine der Warenlieferungen einzuhalten, was immer wieder zu massiven Kundenreklamationen und gar Kundenabwanderungen führt. Auch betreffend Zuverlässigkeit hat er unsere Erwartungen noch bei Weitem nicht erreicht. Er muss intensiv an sich arbeiten, um diese Mängel für das nächste Jahr zu beheben.

## **Administrative Fehler und Unzulänglichkeiten**

Herr Meier beherrscht die Datenbanksoftware bislang nicht zu unserer Zufriedenheit. Zu viele Fehlbedienungen, falsche Mutationen und teilweise elementare Fragen führen zu Verzögerungen und Ablenkung anderer Mitarbeiter. Mit einem intensiven Schulungsprogramm müssen diese Mängel unbedingt innerhalb der nächsten drei Monate mit klaren, messbaren Verbesserungszielen beseitigt werden.

## **Defizite im Teamverhalten und in Kommunikationskompetenz**

Frau Muster konnte sich in kurzer Zeit hervorragend mit den funktionspezifischen Aufgaben vertraut machen und sich schnell praktisches Wissen mit viel Sinn für Zusammenhänge aneignen. Sie arbeitet konzentriert und effizient; wodurch sie sich spezifische Kenntnisse erworben hat, die ihr bei späteren Tätigkeiten bei uns als hilfreiches und grundlegendes Rüstzeug dienen werden.

Verbesserungspotenzial sehen wir noch im Teamverhalten und in der Kommunikationskompetenz. Diese Defizite führen zu Konflikten, die oft vermeidbar wären. Sie arbeitet jedoch daran und ist sich dieser Schwächen durchaus bewusst. Wir sind zuversichtlich, dass wir diese gemeinsam beheben werden können.

## **Verbesserungspotenzial**

Die Leistungen können und sollten in den genannten Bereichen noch verbessert werden. Da Frau Muster aber über das notwendige Potenzial verfügt und sich dieser Leistungsmängel bewusst ist, sind wir mit ihr zusammen überzeugt, dass dies mit einem Training-on-the-job-Programm und punktuellen Weiterbildungsmaßnahmen erreicht werden kann.

## **In Effizienz und Genauigkeit erhebliche Defizite**

In der Effizienz und Genauigkeit hat Herr Muster allerdings noch erhebliche Defizite, die sich primär in Kundenreklamationen negativ auswirken. Wir planen gemeinsam mit ihm diverse Massnahmen und