

# Vorwort

**Liebe Leser\*innen, liebe Kolleg\*innen,**

Sie haben das Verfassen von Beurteilungen und Zeugnissen nicht von der Pike auf gelernt? Das ist nicht verwunderlich, denn noch immer wird dieses wichtige Thema in Ausbildungen mit pädagogischem Kontext vernachlässigt. Doch keine Sorge: Mit diesem Heft haben Sie alle erforderlichen Informationen, die Sie zur professionellen Fertigung von Beurteilungen und Zeugnissen benötigen.

Beurteilungen und Zeugnisse zu erstellen, gehört zum Alltagsgeschäft von Leitungskräften und es wird zu Recht erwartet, dass sie dies mit fundiertem Wissen und der gebotenen Gründlichkeit tun. Denn es handelt sich um Dokumente von großer Bedeutung. Sie begleiten Menschen ein (Berufs-)Leben lang, beeinflussen die persönliche und berufliche Entwicklung und wirken sich auf die Chancen im Arbeitsmarkt aus.

Beurteilungen sind ein wichtiges Führungsinstrument, wenn es darum geht, Überlegungen im Bereich der Entwicklung, Qualifizierung und Einsatzplanung von Personal anzustellen. Sie geben Auskunft darüber, wer über welche Fähigkeiten und Potenziale verfügt und wer sich in welchen Bereichen weiterqualifizieren muss. Dies setzt aber voraus, dass Zeugnisse und Beurteilungen sowohl professionell verfasst als auch richtig gelesen werden. Absolute Sicherheit vor Fehldeutungen wird es nicht geben, aber durch ein fundiertes Wissen zum Thema lässt sich dieses Risiko zumindest deutlich reduzieren.

Fachkräfte sind ständig mit neuen Aufgaben und Herausforderungen konfrontiert. Um diesen Veränderungen im pädagogischen Bereich Rechnung zu tragen, habe ich das Heft

überarbeitet und ergänzt. Nicht nur das äußere Erscheinungsbild ist neu gestaltet, sondern auch weite inhaltliche Teile bezüglich der pädagogischen Aufgaben wurden aktualisiert oder erweitert. Besonders hervorheben möchte ich dabei die Themenkomplexe Beurteilungsgespräch, Personalentwicklung, Beschwerdemanagement, Konfliktmanagement, Kinderschutz, Partizipation und Ausbildung. Mit diesem Heft halten Sie eine überarbeitete Fassung des Longsellers „Beurteilungen & Zeugnisse“ in den Händen, der sich an den wesentlichen Aspekten der Bildungs- und Orientierungspläne der Länder sowie an den gängigsten pädagogischen Handlungskonzepten orientiert.

Dieser Leitfaden erhebt nicht den Anspruch, juristischer Ratgeber zu sein. Vielmehr soll er einen Beitrag dazu leisten, dass Sie Beurteilungen und Zeugnisse umfassend, objektiv, formal korrekt und aussagekräftig verfassen können. Deshalb beinhaltet er – kurz und prägnant – notwendiges Grundlagenwissen zum Thema, vor allem aber Beurteilungskriterien mit den entsprechenden Formulierungsvorschlägen, damit Sie Ihre qualifizierten Beobachtungen und Einschätzungen in treffende Worte fassen können.

Gutes Gelingen wünscht

**Kurt Weber**



**Kurt Weber**

Kurt Weber ist Sozialpädagoge, Betriebswirt und Kaufmann. Er verfügt über langjährige Erfahrung in unterschiedlichen Funktionen im Arbeitsfeld Kita und ist als Dozent in der Erwachsenenbildung und Kindheitspädagogik (BA) tätig. Bei Fragen oder für Rückmeldungen und Anregungen ist er erreichbar unter: [KurtWeberFellbach@web.de](mailto:KurtWeberFellbach@web.de)

*„Beurteile den Menschen nicht nur danach, was er erreicht hat, sondern auch danach, wohin er unterwegs ist.“*

*Ernst Reinhardt*

# Inhalt

<b>I. Basiswissen zu Beurteilungen und Zeugnissen</b>	<b>4</b>
<b>1. Beurteilungen</b>	<b>4</b>
1.1. Wann wird eine Beurteilung erstellt?	4
1.2. Beurteilungen als Ausgangspunkt für Personalentwicklung	6
1.3. Form und Inhalt einer Beurteilung	8
1.4. Das Beurteilungsgespräch	9
1.5. Beurteilungsraster	13
<b>2. Zeugnisse</b>	<b>19</b>
2.1. Zeugnisarten	19
2.2. Rechtliche Fragen rund um das Zeugnis	19
2.3. Rechte und Pflichten der Zeugnisaussteller*innen	21
2.4. Form und Inhalt eines Zeugnisses	21
<b>3. Unterschiede zwischen Beurteilung und Zeugnis</b>	<b>23</b>
3.1. Zweck und Zielsetzung	23
3.2. Unterschiede in der Leistungsbeurteilung	25
<b>II. So verfassen Sie Beurteilung und Zeugnis</b>	<b>26</b>
<b>1. Zur Handhabung</b>	<b>26</b>
<b>2. Beurteilung der Leistung</b>	<b>27</b>
2.1. Personenspezifische Aspekte	27
2.2. Fachspezifische Aspekte	29
2.3. Bildungsbereichsspezifische Aspekte	38
2.4. Zusammenfassende Beurteilung der Leistung	43
<b>3. Beurteilung des Verhaltens</b>	<b>44</b>
3.1. Verhalten zu Internen	44
3.2. Verhalten zu Externen	45
3.3. Sonstiges Verhalten und soziale Kompetenzen	46
3.4. Zusammenfassende Beurteilung des Verhaltens	47
<b>4. Schlussformeln</b>	<b>48</b>
4.1. Beendigungsformeln	48
4.2. Dankes-Bedauern-Formel mit Zukunftswünschen	48
4.3. Verständnisaussagen	48

<b>III. Praktikant*innen und Auszubildende beurteilen</b>	<b>49</b>
<b>1. Aufgabenbeschreibung</b>	<b>49</b>
<b>2. Kompetenzanforderungen an Praktikant*innen (AP) und Auszubildende (PiA)</b>	<b>50</b>
2.1. Beurteilungsraster für Praktikant*innen und Auszubildende	50
<b>IV. Muster, Codes und Checklisten</b>	<b>55</b>
<b>1. Zeugnismuster</b>	<b>55</b>
1.1. Muster für ein sehr gutes bis gutes Zeugnis	55
1.2. Beurteilung befriedigender bis ausreichender Leistungen	56
<b>2. Zeugniscodes und ihre Bedeutung</b>	<b>58</b>
<b>3. Checklisten</b>	<b>61</b>
<b>Literatur</b>	<b>64</b>
<b>Impressum</b>	<b>64</b>



# I.

# Basiswissen zu Beurteilungen und Zeugnissen

## 1. Beurteilungen

### 1.1. Wann wird eine Beurteilung erstellt?

Beurteilungen sind vor allem bei folgenden Anlässen notwendig und üblich:

- während und am Ende der Probezeit,
- beim leistungsorientierten Entgelt,
- bei Versetzung oder Übernahme einer anderen Tätigkeit.

#### Probezeit

Die Probezeit für Arbeitnehmer\*innen beträgt sechs Monate und ist grundsätzlich jedem Arbeitsverhältnis vorgeschaltet. Die Einhaltung

der Frist liegt im Verantwortungsbereich der jeweiligen Führungskraft. Für Arbeitnehmer\*innen bedeutet dies, dass es nicht in ihrem Verantwortungsbereich liegt, auf die Einhaltung der Frist zu achten. Lässt der Arbeitgeber die Frist verstreichen, ohne sich geäußert zu haben, geht das durch die Probezeit befristete in ein dauerhaftes Beschäftigungsverhältnis über. Die Probezeit läuft unabhängig davon, ob die Mitarbeiter\*innen in dieser Zeit eine Arbeitsleistung erbringen oder nicht (zum Beispiel wegen Krankheit, Kur oder Arbeitsbefreiung). Als bewertungsrelevant darf nur die Zeit gelten, in der die zu beurteilende Person auch tatsächlich gearbeitet hat. Eine einseitige ar-

beitgeberseitige Verlängerung der Probezeit ist nicht möglich. Bei Praktikant\*innen beträgt die Probezeit drei Monate.

Die Probezeit soll Arbeitgeber und Arbeitnehmer\*in die Möglichkeit geben zu prüfen, ob man längerfristig zusammenarbeiten möchte. Sie soll aber auch dazu dienen, das Arbeitsverhältnis unter erleichterten Bedingungen auflösen zu können. Deshalb sollten Sie nicht erst mit Ablauf der Probezeit, sondern bereits nach etwa zweimonatiger Tätigkeit eine erste, vorläufige Beurteilung erstellen, in der Sie beschreiben, wie die Person qualitativ und quantitativ die Anforderungen erfüllt. Wenn mögliche Defizite rechtzeitig festgestellt werden, können sie in der Folgezeit durch anleitende, beratende Unterstützungsmaßnahmen noch behoben werden. Ich empfehle Ihnen dringend, diese Maßnahmen sorgfältig zu dokumentieren. Denn sollten sie nicht zum Erfolg führen und es kommt zu einer Kündigung, haben Sie Nachweisbares in der Hand.

Nach etwa fünf Monaten Tätigkeit sollten Sie eine definitive Beurteilung erstellen, die die Grundlage für die Entscheidung über eine Weiterbeschäftigung oder Kündigung darstellt.

Soll das Arbeitsverhältnis wegen Leistungs- oder Eignungsmängeln innerhalb der Probezeit durch eine ordentliche Kündigung beendet werden, müssen Sie – wie bei jeder anderen Kündigung auch – die Personalvertretung beteiligen. Eine Kündigung darf nicht willkürlich, rechtsmissbräuchlich oder sittenwidrig sein, sondern muss fachlich begründet und nachvollziehbar sein. Doch in der Probezeit sind die Anforderungen an die Begründung geringer. Sie als Personalverantwortliche\*r sollten natürlich nicht unangemessen hart urteilen, doch es ist wichtig, dass Sie die Fähigkeiten, die vorhanden sein müssen, um die wichtigen pädagogischen Aufgaben mit der gebotenen Qualität erfüllen zu können, realistisch einschätzen. Die Trennung von einer Fachkraft, die den Anforderungen fachlich oder persönlich nicht entspricht, ist erstens gerechtfertigt und zweitens im Rahmen der Probezeit am einfachsten zu realisieren. Ist sie in einem dauerhaften Arbeitsverhältnis angekommen, muss schon etwas Schwerwiegendes passieren, um eine Kündigung durchsetzen zu können.

### Leistungsorientiertes Entgelt

Der TVöD (Tarifvertrag für den Öffentlichen Dienst) sieht nach §18 Absatz 6 Satz 1 eine leistungs- und/oder erfolgsorientierte Bezahlungsmöglichkeit vor.

Folgende Entgeltformen sind möglich:

1. Das Leistungsentgelt, das zusätzlich zum regulären Tabellenentgelt gewährt wird.
2. Die Leistungsprämie, die im Regelfall eine Einmalzahlung (normalerweise auf der Basis einer Zielvereinbarung) ist.
3. Die Erfolgsprämie, die in Abhängigkeit von einem bestimmten wirtschaftlichen Erfolg gewährt werden kann.
4. Die Leistungszulage, die zeitlich befristet und widerruflich gezahlt wird.

Der TVöD sieht für eine Leistungsbewertung folgende Möglichkeiten vor:

- a) Zielvereinbarung im Sinne einer freiwilligen Vereinbarung zwischen Führungskraft und Beschäftigten über objektivierbare Leistungsziele (messbare Leistungserfüllung) oder
- b) systematische Leistungsbewertung mithilfe eines Beurteilungssystems.

Nach §5 TVöD haben Beschäftigte einen Anspruch auf ein regelmäßiges, zum Beispiel jährliches, (Qualifizierungs-)Gespräch mit der Führungskraft, das auch in der Gruppe durchführbar ist. Dabei wird festgestellt, ob und welcher Qualifizierungsbedarf besteht. Vom Arbeitgeber veranlasste Qualifizierungsmaßnahmen werden grundsätzlich von diesem getragen.

Wenn Sie Zielvereinbarungs- und Beurteilungskonzepte entwickeln, müssen Sie darauf achten, dass diese nicht nur tragfähig, gerecht und motivierend sind, sondern dass sie auch einer gerichtlichen Prüfung standhalten. Eine Rechtsbeständigkeit der Kriterien ist dann erfüllt, wenn deren Objektivität sichergestellt ist, alle für eine Beurteilung entscheidenden Kriterien erfasst sind, die Zielvereinbarung realistisch ist, eine Diskriminierung einzelner Gruppen ausgeschlossen ist und Härtefälle (zum Beispiel längere Krankheit, Schwerbehinderung) berücksichtigt sind.



Personalentwicklung  
ist Leitungssache:  
Wo kann es für die  
einzelnen Mitarbeitenden  
hingehen?

### Versetzung oder Übernahme einer anderen Tätigkeit

Vor einer Versetzung oder der Übernahme einer anderen Tätigkeit sollte eine Beurteilung erstellt werden. Diese dient als Grundlage für die Entscheidung, ob die entsprechende Person für das neue Aufgabenfeld fachlich infrage kommt. Sie kann auch Basis für das Dienstzeugnis beim Ausscheiden von Mitarbeiter\*in-

nen sein. Allerdings ist kein Arbeitgeber gezwungen, die Entscheidung über eine Versetzung oder über die Übernahme höherwertiger Tätigkeiten von einer Beurteilung abhängig zu machen. Wie und aufgrund welcher Erkenntnisse eine Personalentscheidung getroffen wird, ist alleinige Sache des Trägers. Eine intuitive Personalauswahl, die allein auf das „Bauchgefühl“ gestützt ist, kann aber gravierende Folgen haben.

Weitverbreitet ist die Meinung, dass negative Bewertungen in einer Beurteilung grundsätzlich Nachteile für die beurteilte Person mit sich bringen. Doch das ist nicht immer der Fall:

**Stellen Sie sich vor, dass Sie als Leitung eine Fachkraft suchen, die ähnliche Fähigkeiten und Interessen hat wie eine Mitarbeiterin, die Ihre Kita verlassen hat. Sie schreiben also aus, dass Sie eine Fachkraft suchen, die ein naturwissenschaftliches Interesse hat und bereit wäre, diesen Bildungsbereich verantwortlich zu übernehmen. Nachrangig wichtig ist Ihnen das Kennen von verschiedenen Beobachtungsverfahren. Auf das Know-how bezüglich der Erstellung von Bildungsprozessdokumentationen können Sie mittelfristig verzichten, da diese Kompetenzen in Ihren anderen Mitarbeitenden abgebildet sind. Sie haben also ein Anforderungsprofil erstellt, das aussagt, was die neue Fachkraft mitbringen muss und worauf gegebenenfalls verzichtet werden kann.**

Nun erhalten Sie eine interne Beurteilung einer Fachkraft aus einer anderen Einrichtung Ihres Trägers, in der dezidiert steht, dass die Beurteilte ein großes naturwissenschaftliches Interesse hat und darin absolut fachlich fundiert ist. Andererseits wird der Beurteilten bescheinigt, dass sie im Bereich Beobachtungsverfahren und Dokumentationen noch über wenig Erfahrung und Wissen verfügt. Sie als Leitung haben nun die Möglichkeit, das Anforderungsprofil mit dem Bewerber\*innenprofil abzugleichen. In diesem Fall wäre es für die bewerbende Fachkraft nicht von Nachteil, dass weniger stark vorhandene Kompetenzen in der Beurteilung erkennbar waren. Für die Leitung wäre es ein eindeutiger Vorteil, da sie erkennt, was sie von der neuen Fachkraft erwarten kann und was sie „on the job“ noch an Anleitung und Qualifizierung zu tun hat.

Eine die wesentlichen Stärken und Schwächen umfassende, aussagekräftige Beurteilung kann also eine gute Grundlage für eine verlässliche Personalentscheidung sein. Und eine solche sorgfältig getroffene Entscheidung wird

für Ihren Träger, für Sie als Leitung, für Ihre Mitarbeitenden, für die Eltern und insbesondere für die Kinder spürbar positive Wirkung zeigen.

## 1.2. Beurteilungen als Ausgangspunkt für Personalentwicklung

Personalentwicklung rückt zunehmend in den Mittelpunkt des Interesses bei der Bewältigung aktueller und künftiger Aufgaben in Arbeit und Beruf, nicht mehr nur im privatwirtschaftlichen Bereich, sondern auch in der Verwaltung. Personalentwicklung darf aber auch vor frökhkindlichen Bildungsinstitutionen nicht haltmachen.

Denn auch dort ist eine immer schnellere und effektivere Anpassung an neue Gegebenheiten notwendig. Vor allem durch stetig knapper werdende finanzielle, personelle und zeitliche Ressourcen steigen die Anforderungen an die Kreativität, Flexibilität und Innovationsbereitschaft von Mitarbeiter\*innen enorm. Nur qualifizierte und motivierte Fachkräfte können den Anforderungen der kommenden Jahre gerecht werden. Sie als Leitung oder Personalverantwortliche\*r benötigen also eine gezielte und systematische Personalentwicklung als festen Bestandteil der Organisationsstrategie und -kultur. Dabei sollten Sie alles unternehmen, damit die richtige Fachkraft mit der richtigen Qualifikation zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Platz der Organisation eingesetzt wird.

Hierzu bedarf es gezielter, systematischer Maßnahmen zur Gewinnung, Erhaltung, Förderung und Entwicklung der Beschäftigten, entsprechend den Notwendigkeiten der Organisation. Dabei sollten Sie gegenwärtige und zukünftige betriebliche Anforderungen berücksichtigen. Eine solche Personalentwicklung bezieht sich auf das gesamte Potenzial Ihrer Mitarbeiter\*innen (personale Kompetenzen, Fähigkeiten, Wissen) und berücksichtigt gleichermaßen deren Ziele und Interessen sowie die der Organisationseinheiten und der gesamten Institution.

Damit die Personalentwicklung am richtigen Punkt ansetzen kann, ist es notwendig zu erheben, wo die Mitarbeiter\*innen stehen. Führungskräfte müssen wissen, was ihre Mitarbeiter\*innen leisten und was sie von ihnen erwarten können. Und Mitarbeiter\*innen haben ein Recht darauf zu erfahren, was ihre Führungskraft von ihren Leistungen und ihrem Verhalten hält.