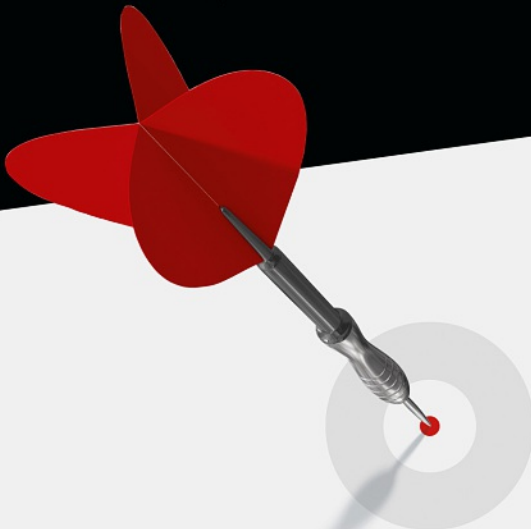


Christian Stöwe/Anja Beenen

Mitarbeiterbeurteilung und Zielvereinbarung

300 Musterziele für verschiedene Berufsgruppen
4. Auflage



HAUFE.



Exklusiv und kostenlos für Buchkäufer!

Ihre Arbeitshilfen online:

- Textbausteine für Zielvereinbarungen
- Beurteilungsbogen
- Gesprächsleitfaden
- Checklisten

Und so geht's:

- Einfach unter www.haufe.de/arbeitshilfen den Buchcode eingeben
- Oder direkt über Ihr Smartphone bzw. Tablet auf die Website gehen

Buchcode:

8DV-E7YM

www.haufe.de/arbeitshilfen



Mitarbeiterbeurteilung und Zielvereinbarung

Mitarbeiterbeurteilung und Zielvereinbarung

Über 300 Musterziele für verschiedene Berufsgruppen

Christian Stöwe
Anja Beenen

4. Auflage

Haufe Gruppe
Freiburg · München

Bibliographische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://www.dnb.de> abrufbar.

Print: ISBN: 978-3-648-09768-9

Bestell-Nr. 04203-0004

EPUB: ISBN: 978-3-648-03166-7

Bestell-Nr. 04203-0100

EPDF: ISBN: 978-3-648-03167-4

Bestell-Nr. 04203-0150

Stöwe/Beenen

Mitarbeiterbeurteilung und Zielvereinbarung

4. Auflage 2013

© 2013, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg

Redaktionsanschrift: Fraunhoferstraße 5, 82152 Planegg/München

Telefon: (089) 895 170

Telefax: (089) 895 17290

www.haufe.de

online@haufe.de

Produktmanagement: Ulrich Leinz

Redaktion: Lektoratsbüro Peter Böke, 10825 Berlin

Satz: Reemers Publishing Services GmbH, 47799 Krefeld

Umschlag: RED GmbH, 82152 Kraling

Druck: Bosch Druck, 84030 Ergolding

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	13
Einleitung: Nutzen und Ziele der beiden Führungsinstrumente	15
Was wird in der Mitarbeiterbeurteilung bewertet?	15
Was leistet das Instrument Mitarbeiterbeurteilung?	17
Was ist das Ziel der Zielvereinbarung?	19
Was leistet das Instrument Zielvereinbarung?	21
Wann sollten Sie die beiden Instrumente nicht kombinieren?	25
1 Mitarbeiterbeurteilung: vorbereiten und durchführen	29
1.1 Schnell zum praktischen Beurteilungsbogen	29
1.1.1 Schritt 1: Beschreiben Sie die Aufgaben	30
1.1.2 Schritt 2: Kriterien für die Beurteilung entwickeln	30
1.1.3 Schritt 3: Eine passende Beurteilungsskala auswählen	35
1.1.4 Schritt 4: Kriterien für die Potenzialeinschätzung	40
1.1.5 Schritt 5: Qualifizierungsziele und -maßnahmen beschreiben	42
1.1.6 FAQ: Lassen Sie sich durch den Mitarbeiter beurteilen?	43
1.1.7 Beispiel: ausgefüllter Beurteilungsbogen	44
1.2 Bereiten Sie sich und Ihre Mitarbeiter auf das Gespräch vor	50
1.2.1 Schritt 1: Überzeugen und Informieren Sie Ihre Mitarbeiter	50
1.2.2 Schritt 2: Schaffen Sie günstige Rahmenbedingungen	55
1.2.3 Schritt 3: Beugen Sie möglichen Konflikten vor	57
1.2.4 Schritt 4: Bereiten Sie das Gespräch inhaltlich mit 11 Fragen vor	59
1.2.5 FAQ: Wer soll am Gespräch teilnehmen?	64
1.2.6 Checkliste: Vorbereitung des Beurteilungsgesprächs	65
1.3 Wie Sie das Beurteilungsgespräch motivierend führen	67
1.3.1 Schritt 1: Geben Sie dem Gespräch eine Struktur	67
1.3.2 Schritt 2: Einen positiven Gesprächseinstieg schaffen – mit Beispiel	68
1.3.3 Schritt 3: Die bisherigen Aufgabenschwerpunkte des Mitarbeiters klären	69
1.3.4 Schritt 4: Abgleich der Einschätzungen	70
1.3.5 Schritt 5: Schätzen Sie das Potenzial Ihres Mitarbeiters ein	72
1.3.6 Schritt 6: Personalentwicklungsmaßnahmen	73
1.3.7 Schritt 7: Vereinbaren Sie Zwischentermine	73

1.3.8	FAQ: Wie sollte das Gespräch dokumentiert werden?	74
1.3.9	FAQ: Der Mitarbeiter akzeptiert die Beurteilung nicht	75
1.3.10	FAQ: Kritische Beurteilung – 7 Regeln mit Beispielen	76
1.3.11	Leitfaden: Ablauf eines Beurteilungsgesprächs	84
1.4	Exkurs: Hilfe für schwierige Gespräche	86
1.4.1	Wenn Ihr Mitarbeiter äußerst impulsiv reagiert	87
1.4.2	Wenn Ihr Mitarbeiter sehr verschlossen ist	90
1.4.3	Wenn Ihr Mitarbeiter sehr sensibel ist	92
1.4.4	Wenn immer die anderen/die Umstände schuld sind	94
1.5	Mitarbeiterbeurteilung im internationalen Umfeld	98
1.5.1	Mitarbeitern aus verschiedenen Kulturen sensibel Feedback geben	100
1.5.2	Diversity Management und interkulturelle Kompetenz	107
1.5.3	Beurteilung von Mitarbeitern in virtuellen Teams	109
1.5.4	FAQ: Das Beurteilungsgespräch mit mehreren Personen führen?	110
1.6	Was folgt aus dem Beurteilungsgespräch?	111
1.6.1	1. Schritt: Ursachen für Leistungsdefizite erkennen	112
1.6.2	2. Schritt: Stärken und Potenziale der Mitarbeiter entwickeln	120
1.6.3	3. Schritt: Fehler bei Qualifizierungsmaßnahmen vermeiden	125
1.6.4	4. Schritt: Für Nachhaltigkeit der Qualifizierung sorgen	128
1.6.5	FAQ: Teampotenziale einschätzen mit Portfolio	129
1.7	So erhalten Sie von Ihren Mitarbeitern Feedback	132
1.7.1	Fördern Sie eine offene Gesprächssituation	133
1.7.2	So bereiten Sie Ihre Mitarbeiter auf das Führungsfeedback vor	135
1.7.3	Wie können Sie adäquat auf massive Kritik reagieren?	137
1.7.4	Checkliste: Führungsfeedback	140
2	Mitarbeiterbeurteilung als Bestandteil des Talentmanagements einführen	141
2.1	Welche Ziele verfolgen Sie mit Ihrem Beurteilungssystem?	141
2.1.1	Checkliste: Was soll Ihr Beurteilungssystem leisten?	142
2.1.2	Welche Ziele haben Sie in der Checkliste gesetzt?	143
2.2	Mitarbeiterbeurteilung im Rahmen des Talentmanagements	145
2.3	Was und wie sollte beurteilt werden?	151
2.4	Wie läuft der Beurteilungsprozess ab?	157
2.4.1	Schritt 1: Vorbereitung und Information des Teams	159
2.4.2	Schritt 2: Individuelle Vorbereitung: Mitarbeiter und Führungskraft	159
2.4.3	Schritt 3: Das Beurteilungsgespräch	160

2.4.4	Schritt 4: Umsetzung und Kontrolle der Personalentwicklungsmaßnahmen	160
2.4.5	Schritt 5: Dokumentation und Weiterleitung der Ergebnisse an den Personalbereich bzw. Eintrag ins IT-System	161
2.4.6	Schritt 6: Folgemaßnahmen des Personalbereiches	161
2.5	Wie läuft die Implementierung ab?	166
2.5.1	Checkliste: Projektschritte zur Einführung eines Beurteilungssystems	167
2.5.2	Übersicht: Beurteilungssysteme gestalten nach individuellen Zielsetzungen	168
2.6	So schaffen Sie Akzeptanz für das Verfahren	170
2.6.1	FAQ: Lässt sich das Beurteilungsniveau zwischen verschiedenen Führungskräften objektivieren?	173
3	Zielvereinbarungen: vorbereiten und durchführen	177
3.1	Definieren Sie Ziele für Ihre Mitarbeiter	177
3.1.1	Schritt 1: Klären Sie die Unternehmensziele	178
3.1.2	Schritt 2: Definieren Sie Ihre eigene Strategie	182
3.1.3	Schritt 3: Vermeiden Sie Zielkonflikte	186
3.1.4	Schritt 4: Brechen Sie die Unternehmensziele runter	192
3.1.5	Risiken bei Teamzielen	198
3.1.6	Schritt 5: Formulieren Sie messbare Ziele	199
3.1.7	Schritt 6: Bestimmen Sie Zielerreichungsindikatoren	204
3.1.8	Schritt 7: Ordnen Sie die Ziele Ihren Mitarbeitern zu	207
3.2	So bereiten Sie sich und Ihre Mitarbeiter auf die Zielgespräche vor	210
3.2.1	Schritt 1: Informieren und überzeugen Sie Ihre Mitarbeiter	210
3.2.2	Checkliste: So informieren Sie Ihre Mitarbeiter	212
3.2.3	Schritt 2: Bereiten Sie die Mitarbeiter auf die Zielgespräche vor	216
3.2.4	Schritt 3: Die eigene Vorbereitung auf die Zielgespräche	218
3.3	Wie Sie das Zielgespräch effektiv führen	220
3.3.1	Typische Fehler im Zielgespräch und wie Sie sie vermeiden	220
3.3.2	Die vier Erfolgsfaktoren des Zielgesprächs	221
3.3.3	Schritt 1: Bauen Sie das Gespräch strukturiert auf	222
3.3.4	Schritt 2: Schaffen Sie einen positiven Gesprächseinstieg	223
3.3.5	Schritt 3: Rückblick auf die vorangegangene Periode	223
3.3.6	Schritt 4: Ziele setzen – oder vereinbaren	225
3.3.7	Schritt 5: Vereinbaren Sie unterjährige Zielreviewgespräche	229
3.3.8	Gesprächsleitfaden: Zielvereinbarungsgespräch	233
3.3.9	Formular: Dokumentation der Zielgespräche	236
3.3.10	FAQ: Einfluss der Mitarbeiter auf die Zieldefinition	237

3.3.11	FAQ: Mitarbeiter schätzt die Zielerreichung anders ein	238
3.4	So managen Sie den Entwicklungsbedarf Ihrer Mitarbeiter mit Zielen	240
3.4.1	Schritt 1: Bedarf mit der Qualifikationsmatrix planen	240
3.4.2	Schritt 2: Qualifikationsprofil für Mitarbeiter entwickeln	242
3.4.3	Schritt 3: Formulieren Sie präzise Entwicklungsziele (mit Beispielen)	244
3.5	Textbausteine für Ziele und Zielerreichungsindikatoren	249
3.5.1	Musterziele für Mitarbeiter	250
3.5.2	Sekretärin/Assistentin	250
3.5.3	Projektleiter	253
3.5.4	Mitarbeiter im Vertriebsinnendienst	256
3.5.5	Mitarbeiter im Vertriebsaußendienst	258
3.5.6	Mitarbeiter in der Instandhaltung	261
3.5.7	Mitarbeiter in der Produktion	263
3.5.8	Mitarbeiter Buchhaltung/Controlling	265
3.5.9	Mitarbeiter im Kundenservice	266
3.5.10	Mitarbeiter im Lager/Logistik	268
3.5.11	Mitarbeiter Personal	270
3.5.12	Mitarbeiter im Einkauf	273
3.5.13	Mitarbeiter in der IT	275
3.5.14	Mitarbeiter in der Forschung und Entwicklung	276
3.5.15	Musterziele für Führungskräfte und leitende Angestellte	279
3.5.16	Führungskraft im Personalbereich	280
3.5.17	Führungskraft im Vertrieb	282
3.5.18	Führungskraft im Marketing	285
3.5.19	Führungskraft in der IT	287
3.5.20	Führungskraft in der Logistik/im Lager	290
3.5.21	Führungskraft im Qualitätsmanagement	292
3.5.22	Führungskraft in der Forschung und Entwicklung	294
3.5.23	Führungskraft im Kundenservice	296
3.5.24	Führungskraft in der Produktion	298
3.5.25	Führungskraft im Controlling/im Rechnungswesen	300
3.5.26	Führungskraft im Einkauf	302
3.6	Zielvereinbarung und schnelle Veränderungsprozesse	304
3.6.1	Ziele definieren, die in einer dynamischen Umwelt von Dauer sind	305
3.6.2	Jährliche Zielgespräche? Was ist der richtige Turnus?	307
3.6.3	Die Rahmenbedingungen haben sich dramatisch verändert – Was tun?	309

4	Implementierung eines Zielvereinbarungssystems	315
4.1	Wie läuft die Implementierung ab?	316
4.1.1	Schritt 1: Gründung eines Projektteams	316
4.1.2	Schritt 2: Definieren Sie die Unternehmensziele	317
4.1.3	Schritt 3: Führen Sie Kick-off-Workshops mit Ihren Führungskräften durch	318
4.1.4	Schritt 4: Informieren Sie alle Mitarbeiter	318
4.1.5	Schritt 5: Trainieren Sie Ihre Führungskräfte	319
4.1.6	Schritt 6: Führen Sie Ziel-Workshops durch	320
4.1.7	Schritt 7: Führen Sie individuelle Zielgespräche	320
4.1.8	Schritt 8: Überprüfen Sie die Wirksamkeit Ihres Systems	320
4.1.9	Übersicht: Arbeitsmittel zur Einführung eines Zielvereinbarungssystems	322
4.1.10	FAQ 1: Wie viele Ziele sollen vereinbart oder gesetzt werden?	324
4.1.11	FAQ 2: Wie kann die Vereinbarung von guten Zielen sichergestellt werden?	325
4.1.12	FAQ 3: Was ist bei der Schulung der Führungskräfte zu beachten?	325
4.1.13	FAQ 4: Welche Bewertungsstufen der Zielerreichung sind sinnvoll?	327
5	Variable Vergütung und Zielerreichung	331
5.1.1	Vorschlag 1: Auslobung einer fest definierten Prämie	333
5.1.2	Vorschlag 2: Lineare Verknüpfung von Zielerreichung und Bonus	334
5.1.3	Vorschlag 3: Definition eines „großen Topfes“	335
6	Rechtliche Fragen	337
6.1	Unterrichtungs- und Erörterungspflicht des Arbeitgebers	337
6.2	Informations- und Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates	339
6.3	Weitere Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates	341
6.4	Die Führungsinstrumente im Einklang mit dem AGG	342
6.4.1	Die Grundlagen des AGG	342
6.4.2	Sind die Führungsinstrumente AGG-konform?	344
6.4.3	Typische AGG-Fehler	345
6.4.4	Sonderfall: Erlaubte Ungleichbehandlung	347
	Arbeitsmittel auf einen Blick	351
	Stichwortverzeichnis	353

Vorwort

Knapp drei Jahre sind vergangen, seit die 3. Auflage unseres Buches Mitarbeiterbeurteilung und Zielvereinbarung erschienen ist. Es hat uns natürlich gefreut, dass das große Interesse an diesem Buch die Nachfrage nach einer Neuauflage gefördert hat. Die wesentlichen Aspekte haben in den letzten Jahren in keiner Weise an Aktualität eingebüßt, doch haben sich in einzelnen Themen Weiterentwicklungen und neue Schwerpunkte ergeben.

Talent- und Performancemanagement

In den immer häufigeren und schneller werdenden Veränderungsprozessen unserer Arbeitswelt müssen Mitarbeiter und Führungskräfte sowohl mitgenommen werden, als auch selbst den Wandel gestalten. Umso schwieriger ist es, Orientierung zu geben und Identifikation zu schaffen. Für die Instrumente Mitarbeiterbeurteilung und Zielvereinbarung bedeutet dies vor allem, eine Unterstützung zu bieten, um Mitarbeiter durch gute Ziele zu steuern oder im Rahmen eines Beurteilungsgesprächs zu entwickeln, zu motivieren und zu binden. Der schon lange vorhergesagte „War for Talents“ wird aktuell als Fach- und Führungskräftemangel tatsächlich spürbar. Wie Sie praktisch Potenziale und Potenzialträger bei Ihren Mitarbeitern identifizieren, erfahren Sie in Kapitel 1.6.

Führungskräfte und Potenzialträger erwarten heute keine Garantien mehr für ihre Karriere, sie wollen interessante Aufgaben und ihre Arbeitsmarktfähigkeit erhalten und ausbauen. Vor diesem Hintergrund ist lebenslanges Lernen kein Schlagwort mehr, sondern ökonomisch für den Einzelnen überlebenskritisch. In einer globalisierten Arbeitswelt haben immer mehr Führungskräfte dabei Verantwortung für interkulturell gemischte Teams. Praktische Tipps für das Beurteilungsgespräch mit Vertretern verschiedener Kulturen finden Sie in Kapitel 1.5.

Um ein professionelles Talent- und Performancemanagement sicherzustellen, führen immer mehr Unternehmen ganzheitliche HR-Systeme und Prozesse ein. Dabei werden zunehmend mehr Instrumente im Rahmen eines Employee Self Services direkt in einer entsprechenden Software umgesetzt. In Kapitel 2 erfahren Sie, wie sich Mitarbeiterbeurteilung in den größeren Rahmen des

Talentmanagements integriert und was dabei praktisch zu beachten ist. Wie Sie das Performancemanagement in schnellen Veränderungsprozessen durch Zielvereinbarungen unterstützen können, erfahren Sie in Kapitel 3.6.

Möchte man alle Details, Vernetzungen und mögliche Fragestellungen rund um das Thema Mitarbeiterbeurteilung und Zielvereinbarung in den eigenen Instrumenten und Prozessen berücksichtigen, darf man dabei nicht vergessen, dass Mitarbeiter und Führungskräfte unter zunehmendem Arbeitsdruck schnelle und pragmatische Unterstützung erwarten. Wir möchten Sie daher ausdrücklich ermutigen, lieber ein praktikables „80-prozentiges“ System zu entwickeln, das von Mitarbeitern und Führungskräften gerne und eigenverantwortlich genutzt wird, als ein scheinbar „perfektes“ System aufzubauen, das am Ende wenig Akzeptanz bei den Anwendern findet. Verlieren Sie bei allen Anforderungen, die man im Personalbereich oder als Führungskraft hat, nicht die Sichtweise Ihrer Zielgruppe aus den Augen. Eigenverantwortliche, qualifizierte Führungskräfte und Mitarbeiter erwarten Teilhabe, Einbeziehung und die Berücksichtigung ihrer Bedürfnisse in einem professionellen, zeitgemäßen Talent- und Performancemanagement.

Wir hoffen, dass dieses Buch dazu beitragen kann, allen, die im Unternehmen Verantwortung für Personal übernommen haben, ihre Arbeit zu erleichtern und diese weiter zu professionalisieren. Danken möchten wir allen Kollegen, Kunden und Lesern, die uns ihre Erfahrungen, Anregungen und Feedbacks mitgeteilt haben, wodurch wir viele Empfehlungen und Hilfsmittel im Detail weiter optimieren konnten. Selbstverständlich freuen wir uns auch weiterhin, wenn Sie uns Ihre Meinungen, Erfahrungen und Anregungen zu diesem Buch mitteilen. Schreiben Sie an: Mitarbeiterfuehrung@Profil-M.de

Christian Stöwe und Anja Beenen