# Mitarbeiterbeurteilung und Zielvereinbarung

300 Musterziele für verschiedene Berufsgruppen 4. Auflage





# 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 Krailing 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

Vorw	ort en	13
Einle	itung: Nutzen und Ziele der beiden Führungsinstrumente	15
Was	wird in der Mitarbeiterbeurteilung bewertet?	15
Wasl	eistet das Instrument Mitarbeiterbeurteilung?	17
Wasi	st das Ziel der Zielvereinbarung?	19
Wasl	eistet das Instrument Zielvereinbarung?	21
Wanı	n 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

#### Inhaltsverzeichnis

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

#### Inhaltsverzeichnis

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	31
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	33
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	34
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
Arhoi	tsmittel auf einen Blick	35:
Aibel	Continues and efficient duck	33.
Stichy	wortverzeichnis	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

# Einleitung: Nutzen und Ziele der beiden Führungsinstrumente

Die Instrumente Mitarbeiterbeurteilung und Zielvereinbarung werden in diesem Buch gemeinsam behandelt, weil es sehr viele Berührungspunkte zwischen diesen beiden Tools gibt. Sie dienen beide dazu, die Leistung von Mitarbeitern systematisch zu beurteilen. Sie ermöglichen, fair und anhand vergleichbarer Maßstäbe Rückmeldung zu geben, inwieweit Zufriedenheit oder eben Unzufriedenheit mit ihren Leistungen besteht. Aus diesen Gründen werden Mitarbeiterbeurteilung und Zielvereinbarung sehr häufig in einem gemeinsamen Mitarbeitergespräch thematisiert. Dies in immer mehr Unternehmen auch unter den Oberbegriffen "Talentmanagement" und "Performancemanagement".

Trotz dieser Gemeinsamkeiten, die sich auf den ersten Blick ergeben, und trotz der Zusammenfassung von Mitarbeiterbeurteilungen und Zielvereinbarungen in einem Gespräch, handelt es sich um zwei grundsätzlich unterschiedliche Führungsinstrumente, die sich vor allem in ihren Zielsetzungen sehr deutlich unterscheiden.

# Was wird in der Mitarbeiterbeurteilung bewertet?

Bei der Mitarbeiterbeurteilung bewerten Sie als Führungskraft die Gesamtheit der Arbeitsergebnisse und das Arbeitsverhalten Ihres Mitarbeiters in einem bestimmten Beurteilungszeitraum. Sie sind aufgefordert, z. B. die Arbeitsqualität des Mitarbeiters einzuschätzen oder dessen Engagement, dessen Kundenorientierung oder dessen Teamorientierung.

Dazu dient Ihnen zumeist ein Kriterienkatalog, der häufig verbunden ist mit einer Bewertungsskala, um die Zufriedenheit oder auch Unzufriedenheit bei jedem Kriterium auszudrücken. Auf diese Art können Sie mitteilen, bei welchen Kriterien Sie Stärken beziehungsweise Verbesserungsmöglichkeiten sehen (siehe Beurteilungsbogen S. 42).

Unabhängig von den Kriterien ist es das Ziel, dem Mitarbeiter ein möglichst umfassendes Feedback zu seinen Arbeitsergebnissen und zu seinem Arbeitsverhalten zu geben. Somit erhält Ihr Mitarbeiter ein recht vollständiges Bild der Stärken und Verbesserungsfelder, die Sie als seine Führungskraft sehen.

Neben der Beurteilung von Arbeitsergebnissen und Arbeitsverhalten ist die Führungskraft häufig auch aufgefordert, Potenziale des Mitarbeiters einzuschätzen, d. h. auch eine Aussage bezüglich der künftigen möglichen Weiterentwicklung des Mitarbeiters vorzunehmen.

Aufbauend auf der Beurteilung der jetzigen Leistungen sowie der Einschätzung der Potenziale für zukünftige Tätigkeiten erfolgt schließlich in den meisten Mitarbeiterbeurteilungsgesprächen eine gemeinsame Planung von Personalentwicklungsmaßnahmen, die dem Mitarbeiter dabei helfen sollen, seine Stärken auszubauen und seine Schwächen zu beheben, als Bestandteil des Talentmanagements.

#### Leistung

- allgemeine Leistung (Qualität und Quantität)
- Zielerreichung

#### Verhalten und Kompetenzen

- gezeigte Fachkompetenz
- gezeigte überfachliche Kompetenz (soziale Kompetenz, analytische Kompetenz)
- gezeigte Einstellungen (z. B. Serviceorientierung)

Abb. 1: Was in der Mitarbeiterbeurteilung bewertet wird

# Was leistet das Instrument Mitarbeiterbeurteilung?

#### Ziel 1: Regelmäßige Rückmeldung an den Mitarbeiter geben

Zunächst geht es darum, den Mitarbeitern in regelmäßigen Abständen eine Einschätzung ihrer Stärken und Entwicklungsfelder mitzuteilen.

Häufig wird behauptet, dass eine Einschätzung der Stärken und Entwicklungsfelder in einer guten Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter eigentlich nicht notwendig sei, denn man rede ja ohnehin jeden Tag miteinander. Verzichten Sie dennoch nicht auf die Mitarbeiterbeurteilung! Ihre Mitarbeiter benötigen über die tägliche Rückmeldung hinaus in regelmäßigen Abständen eine zusammenfassende Einschätzung aus Ihrer Sicht.

In Gesprächen mit Mitarbeitern zeigt sich immer wieder, dass der Bedarf nach einer umfassenden Rückmeldung zu Stärken und Entwicklungsfeldern sehr groß ist, denn letztlich sind die zeitnahen Rückmeldungen im Arbeitsalltag jeweils nur kurze Blitzlichter und reduzieren sich oft auf ein kritisches Feedback, denn gerade bei Mitarbeitern, die bereits länger im Team arbeiten, erscheint die Betonung von besonders positiven Arbeitsergebnissen oft nicht mehr so wichtig.

Im Gegensatz zu diesen anlassbezogenen Rückmeldungen, sollen Führungskräfte das Mitarbeiterbeurteilungsgespräch ergänzend nutzen, um regelmäßig Resümee zu ziehen und Ihre Gesamteinschätzung prägnant aufzuzeigen.

#### Ziel 2: Faire Beurteilung

Dabei verfolgt die Mitarbeiterbeurteilung ein weiteres Ziel, das darin besteht, die Beurteilung mehrerer Mitarbeiter in vergleichbarer Art und anhand der gleichen Beurteilungskriterien durchzuführen. Dadurch erreichen Sie eine faire Mitarbeiterbeurteilung und Transparenz hinsichtlich der Erwartungen an den Mitarbeiter.

#### Ziel 3: Bedarfsorientierte Mitarbeiterqualifizierung

Eine weitere Zielsetzung der Mitarbeiterbeurteilung ist die bedarfsorientierte Qualifizierung und Förderung von Mitarbeitern. Die umfassende Beurteilung von Stärken und Entwicklungsfeldern Ihres Mitarbeiters stellt eine ideale Grundlage dafür dar, gemeinsam Qualifizierungs- und Fördermaßnahmen zu planen, die genau auf dessen Kompetenzspektrum und Entwicklungsbedarf ausgerichtet sind. Stellen Sie daher ausgehend von den Beurteilungen gemeinsam mit dem Mitarbeiter einen möglichst konkreten Qualifizierungs- und Förderplan auf.

Aufgrund der mittlerweile zumeist IT-gestützten Dokumentation der Beurteilungen und geplanten Qualifizierungsmaßnahmen und der damit verbundenen leichten Datenauswertung nutzen viele Unternehmen diese Ergebnisse auch, um das interne Qualifizierungsangebot, den "Seminarkatalog", flexibel anzupassen.

#### Ziel 4: Einschätzung des Potenzials

In Zeiten des Fachkräftemangels wird die Transparenz über Potenziale im Unternehmen immer wichtiger. Dies gilt nicht nur für Identifikation von Potenzialträgern für eine Führungslaufbahn, sondern immer stärker auch für andere verantwortungsvolle Positionen im Unternehmen. Somit muss auch Qualifizierung als Ergebnis der Mitarbeiterbeurteilung nicht zwangsläufig bedeuten, Maßnahmen zur Erweiterung der Kompetenzen für den jetzigen Aufgabenbereich zu planen. Es kann auch das Ziel sein, Personalentwicklungsaktivitäten anzustoßen, die einen Mitarbeiter auf die Übernahme neuer Aufgaben vorbereitet, sofern bei ihm zuvor dazu Potenzial erkannt wurde.

#### Ziel 5: Erhebung des Humankapitals im Unternehmen

Eine neue Bedeutung hat auch die Beurteilung auch im Zusammenhang mit modernen Formen der Unternehmensbewertung erhalten. Im Zuge der Reform der internationalen Rechnungslegungs- und Bilanzierungsstandards treten immaterielle Vermögenswerte bei der Bewertung von Unternehmen immer stärker in den Vordergrund.

Unternehmen werden z. B. durch das Regelwerk "Basel II" aufgefordert, ihr Humankapital zu bewerten und Wissensbilanzen zu erstellen. Der Mitarbeiter und sein Wissen sowie seine Kompetenzen werden somit nicht länger lediglich als Kostenfaktor gesehen, sondern als immaterieller Unternehmenswert. Um diesen Wert angeben zu können, wird z. B. die Professionalität des Personalmanagements anhand von Standards eingeschätzt. Hier geht es auch

darum, Informationen über die Kompetenzen der Mitarbeiter zu erheben. Die Mitarbeiterbeurteilung stellt einen Weg hierzu dar.

## Was ist das Ziel der Zielvereinbarung?

Wird in der Mitarbeiterbeurteilung versucht, möglichst die Gesamtheit der Arbeitsleistung und des Arbeitsverhaltens des Mitarbeiters zu bewerten, so betrachtet das Instrument der Zielvereinbarung lediglich einen Ausschnitt der Leistung des Mitarbeiters (vgl. Abb. 1). Inhalte von Zielvereinbarungen bzw. Zielreviewgesprächen sind zum einen die Einschätzung der Erreichung von zuvor definierten Zielen, zum anderen die Vereinbarung oder Setzung von neuen Zielen für einen bevorstehenden Zeitabschnitt. Mit Zielen sind dabei stets Vereinbarungen zu klar definierten erwünschten Arbeitsergebnissen gemeint. Beispiele hierfür können die erfolgreiche Leitung eines Projektes mit einem definierten Projektziel oder auch klassische Vertriebsziele, wie z. B. das Erreichen eines bestimmten Umsatzes oder Deckungsbeitrages in einer bestimmten Produktgruppe sein.

Anhand dieser Beispiele wird deutlich, dass Sie Ihrem Mitarbeiter mit der reinen Beurteilung der Zielerreichung nicht wie in der Mitarbeiterbeurteilung ein ganzheitliches Feedback geben können, sondern lediglich einen Ausschnitt aus der Gesamtleistung Ihres Mitarbeiters betrachten. Während die Mitarbeiterbeurteilung viele verschiedene Aspekte beinhaltet, die auch beschreiben wie der Mitarbeiter seine Leistung erbracht hat, ist in der Zielvereinbarung das Leistungsergebnis selbst von Interesse.

Dieses erwartete Leistungsergebnis können Sie von Jahr zu Jahr sehr unterschiedlich wählen. Charakteristisch für Ziele ist, dass sie nicht nur einen definierten Endzustand, d. h. ein klares Ergebnis beinhalten, sondern dass dieser Endzustand auch zeitlich fixiert ist. Dementsprechend werden von Jahr zu Jahr oder auch in kürzeren Zyklen immer wieder neue Ziele definiert.

Im Rahmen der Zielvereinbarung bzw. der Beurteilung der Zielerreichung bewerten Sie lediglich, inwieweit diese zuvor definierten Ergebnisse tatsächlich

erzielt worden sind, nicht welche Leistungen der Mitarbeiter noch ergänzend in diesem Zeitraum erbracht hat.

Die zeitliche Fixierung unterscheidet Zielvereinbarungen auch von den allgemeinen Zielen und Aufgaben, die üblicherweise in einer Stellenbeschreibung festgehalten sind. In der Stellenbeschreibung wird definiert, welche Ziele und Aufgaben der Stelleninhaber permanent verfolgen soll.

#### **PROJEKTLEITER**

So könnte z. B. in der Stellenbeschreibung eines Projektleiters aufgeführt sein, dass sein primäres Ziel darin besteht, Projekte unter den jeweils gegebenen Rahmenbedingungen (Zeit, Ressourcen) zum Erfolg zu führen. In seiner aktuellen Zielvereinbarung würden hingegen einzelne Projekte für den betreffenden Zeitraum und die entsprechenden Rahmenbedingungen sowie das zu erzielende Projektresultat genau definiert. Darüber hinaus könnten auch Ziele vereinbart werden, die in seiner Stellenbeschreibung nicht erwähnt sind, wie z. B. die Erarbeitung eines neuen Steuerungssystems für interne Projekte.

Mitarbeiterbeurteilung und Zielvereinbarung unterscheiden sich somit hinsichtlich ihrer inhaltlichen Schwerpunkte. Besonders deutlich wird die Verschiedenartigkeit der beiden Instrumente jedoch bei der Betrachtung ihrer jeweiligen Zielsetzung.

Betrachtet man die Zielsetzung der beiden Führungsinstrumente, so besteht der wesentliche Unterschied darin, dass die Mitarbeiterbeurteilung primär ein Personalentwicklungsinstrument ist, während es sich bei der Zielvereinbarung um ein Steuerungsinstrument handelt.

## Was leistet das Instrument Zielvereinbarung?

#### Ziel 1: Koordination und Steuerung von Zielsetzungen

Im Gegensatz zu dem Schwerpunkt der Mitarbeiterbeurteilung auf der Personalentwicklung ist der Fokus im Zielvereinbarungsgespräch ein völlig anderer. Als Steuerungsinstrument soll die Zielvereinbarung vor allem sicherstellen, dass die Energien und Aktivitäten im Unternehmen gebündelt und auf gemeinsame Zielsetzungen hin ausgerichtet werden.

Im Blickpunkt steht daher im Vergleich zur Mitarbeiterbeurteilung zunächst weniger der Mitarbeiter als Individuum, sondern vielmehr das Unternehmen und dessen Ziele. Die Zielvereinbarung als Führungsinstrument soll dabei behilflich sein, dass jeder einzelne Mitarbeiter im Unternehmen nicht nur gemäß eigener Vorstellungen zielgerichtet arbeitet, sondern dass die Aktivitäten der einzelnen Mitarbeiter insgesamt dazu beitragen, dass die Gesamtunternehmensziele erreicht werden. Die Zielvereinbarung stellt somit letztlich sicher, dass die vorhandenen Ressourcen möglichst effektiv eingesetzt werden können.

Daher werden in den meisten Zielvereinbarungssystemen die Unternehmensziele systematisch in einer Kaskade Ebene für Ebene top down herunter gebrochen, d. h. es wird definiert, was der Mitarbeiter auf seiner Verantwortungsebene zu den jeweils übergeordneten Zielen beitragen kann.

#### MIT ZIELEN IM UNTERNEHMEN STEUERN

Eines der diesjährigen Unternehmensziele besteht darin, einen neuen Standort in einem der baltischen Staaten aufzubauen. Nun wird definiert, was die verschiedenen Unternehmensbereiche zu diesem Standortaufbau beitragen sollen. Der Bereich Logistik hat hiernach unter anderem das Ziel, bis Ende Oktober sicherzustellen, dass ein reibungsloser Transport von Gütern ins Baltikum sichergestellt ist. Der Bereichsleiter Logistik definiert hiernach die individuellen Ziele mit seinen Mitarbeitern. Eines der individuellen Mitarbeiterziele lautet schließlich, bis Ende April eine Analyse über die logistischen Voraussetzungen dreier definierter möglicher Standorte in Litauen vorzunehmen. Ein anderer Mitarbeiter aus dem Personalbereich verfolgt in diesem Jahr das Ziel, geeignete Führungskräfte für den Aufbau des Standortes in Litauen zu rekrutieren.

N

#### Ziel 2: Sensibilisierung der Mitarbeiter für übergeordnete Ziele

Neben diesem Steuerungseffekt aus Sicht des Unternehmens verfolgt die Zielvereinbarung jedoch auch Ziele im Hinblick auf die Mitarbeiterführung. Hierzu gehört die Auseinandersetzung mit übergeordneten Zielen. Sie können durch das Herunterbrechen der übergeordneten Ziele erreichen, dass sich jeder einzelne Mitarbeiter verstärkt mit den Unternehmenszielen sowie den Zielen Ihrer Abteilung auseinandersetzt. Nutzen Sie daher die Zielvereinbarung, um den Blick über den Tellerrand sowie das unternehmerische Denken zu fördern.

#### Ziel 3: Förderung der Eigenverantwortung

Auch die Eigenverantwortung soll mithilfe von Zielvereinbarungen gestärkt werden. Im Gegensatz zum Führungsprinzip der Anweisung, nach dem Mitarbeitern einzelne Aufgaben inklusive des Bearbeitungswegs zugewiesen werden, ist eines der Grundprinzipien der Zielvereinbarung, dass prinzipiell nur das Endergebnis als Ziel definiert wird. Die Art der Zielerreichung, d. h. der Weg zum Ziel, ist grundsätzlich freigestellt. Eventuelle Vereinbarungen zu einzelnen Maßnahmen zur Zielerreichung werden nur bei Bedarf als unterstützende Elemente gemeinsam mit dem Mitarbeiter erarbeitet und definiert.

#### Ziel 4: Steuerung von Teamprozessen

Ein weiteres Ziel, das mit der Anwendung von Zielvereinbarungssystemen häufig verfolgt wird, besteht in der bewussten Steuerung von Teamprozessen. Sie können Ziele auf verschiedenen Ebenen vereinbaren, d. h. individuelle Ziele für einzelne Mitarbeiter oder auch Ziele für gesamte Teams. Jeder Ihrer Mitarbeiter ist im letzteren Fall aufgefordert, zur Erreichung des Teamzieles beizutragen. Seine individuelle Leistung wird in diesem Falle nicht erhoben oder bewertet

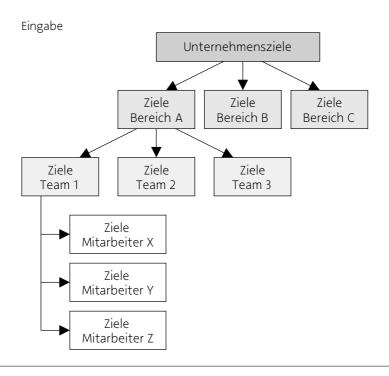


Abb. 2: Die Zielkaskade

Durch die bewusste Entscheidung für Team- oder Individualziele können Sie die Zusammenarbeit im Team bewusst steuern — sowohl in Richtung eines positiven Wettbewerbsdenkens als auch in Richtung einer gegenseitigen Unterstützung. Dies vor allem dann, wenn die Zielerreichung auch durch variable Vergütung honoriert wird.

Werden mit Mitarbeitern im Vertrieb z. B. ausschließlich individuelle Ziele, vor allem Umsatzziele, vereinbart, so wird zunächst einmal jeder Mitarbeiter darauf achten, seinen persönlichen Umsatz zu maximieren. Wird jedoch der Umsatz pro Team erhoben, so kann dies sowohl dazu führen, dass das Wettbewerbsdenken verringert und die gegenseitige Unterstützung verbessert wird, als auch dass der kollegiale Druck auf Mitarbeiter, die wenig Umsatz erbringen, erhöht wird.

#### Ziel 5: Objektivierte Beurteilung und Vergütung

Die Verknüpfung von Beurteilungssystemen mit variabler Vergütung wird ebenfalls sehr häufig als eines der Ziele beider Instrumente, sowohl der Mitarbeiterbeurteilung als auch der Zielvereinbarung, angeführt. Jedoch eignen sich beide Instrumente unterschiedlich gut als Grundlage zur Bestimmung variabler Vergütungsbestandteile.

Da es sich bei der Mitarbeiterbeurteilung um eine Einschätzung der Stärken und Verbesserungsfelder durch die Führungskraft handelt, wird diese stets ein hohes Maß an Subjektivität beinhalten. Genau wie bereits in der Schule einzelne Lehrer strenger waren, als andere, so sind auch verschiedene Führungskräfte unterschiedlich anspruchsvoll.

Im Gegensatz hierzu stellt die Zielerreichung anhand eines klar definierten zu erreichenden Ergebnisses zumeist eine gute objektive Grundlage für die Beurteilung dieser Leistung des Mitarbeiters dar. Sie können Zielvereinbarung daher gut dafür heranziehen, um variable Vergütungsbestandteile zu bestimmen. Dies ist vor allem immer dann der Fall, wenn Ziele anhand von klaren Zahlen, wie z. B. Geschäftsergebnisse, leicht zu objektivieren sind.

Dennoch wird die Beurteilung häufig zur Bestimmung von Vergütungsbestandteilen herangezogen, vor allem dann, wenn es sich um Funktionen im Unternehmen handelt, für die individuelle Zielvereinbarungen nicht sinnvoll erscheinen. Dies ist z. B. dann der Fall, wenn die Tätigkeiten sehr repetitiv sind, d. h. wenig Gestaltungsmöglichkeiten bestehen und die Tätigkeit durch aktuelle Unternehmensziele kaum beeinflusst wird.

In der folgenden Übersicht sind die wesentlichen Zielsetzungen beider Führungsinstrumente aufgeführt. Wenn Sie vor allem die Ziele, die in der rechten Spalte aufgeführt sind, verfolgen, so ist Führen mit Zielen das richtige Instrument, sind für Sie die Zielsetzungen in der linken Spalte relevant, so erfüllen Mitarbeiterbeurteilungen den richtigen Zweck.

#### Zielsetzungen der beiden Führungsinstrumente

Mitarbeiterbeurteilung	Führen mit Zielen
Die Mitarbeiter sollen die Möglichkeit erhalten, umfassendes Feedback zu ihrer Leistung zu erhalten.	Die Mitarbeiter sollen ein Verständnis für übergeordnete Ziele des Unternehmens entwickeln.
Mitarbeiterqualifizierung soll bedarfsge- recht geplant und realisiert werden.	Das eigenverantwortliche Arbeiten der Mitarbeiter soll gefördert werden.
Potenzialträger sollen bestimmt werden.	Die Ressourcen im Team sollen möglichst effektiv zur Erreichung der Teamziele eingesetzt werden.
Der Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter hinsichtlich der gegen- seitigen Zufriedenheit soll gefördert werden.	Variable Vergütung soll anhand mög- lichst objektiver Leistungskriterien bestimmt werden.
Mitarbeiter sollen möglichst fair, d. h. anhand der gleichen Maßstäbe beurteilt werden.	Die Zusammenarbeit im Team soll in eine bestimmte Richtung gelenkt werden.
Der Qualifizierungsbedarf im Unternehmen soll erhoben werden.	
Das Humankapital im Unternehmen soll im Hinblick auf die Kompetenzen der Mitarbeiter erhoben werden.	

# Wann sollten Sie die beiden Instrumente nicht kombinieren?

Trotz der sehr unterschiedlichen Zielsetzung und Inhalte der beiden Führungsinstrumente werden diese häufig kombiniert und auch in einem Mitarbeitergespräch zusammen besprochen.

#### 1. Kriterium: Vergütung

Eine Entscheidung für oder gegen die Kombination der beiden Instrumente sollte sich vor allem daran orientieren, ob eines oder beide Teile des Gespräches zur Bestimmung der Vergütung des Mitarbeiters genutzt werden soll. Ist vorgesehen, dass die variable Vergütung des Mitarbeiters allein an die Zielerreichung gekoppelt ist, so sollten Sie die beiden Gespräche möglichst nicht kombinieren.

Sobald Geld Thema des Gespräches ist, führt dies sehr leicht dazu, dass Ihr Mitarbeiter negatives Feedback schwerer akzeptiert, selbst wenn die allgemeine Beurteilung nicht direkt Einfluss auf seine Vergütung hat, sondern lediglich der zweite Teil des Gespräches, die Zielerreichung. Eine offene Atmosphäre, in der Feedback diskutiert und aufgenommen wird, ist jedoch eine wichtige Voraussetzung für die Wirksamkeit aufbauender Fördermaßnahmen.

Ist keine Koppelung des Gespräches mit variablen Vergütungsbestandteilen vorgesehen, d. h. weder mit der Mitarbeiterbeurteilung noch mit der Zielvereinbarung, so können Sie die beiden Gespräche gut kombinieren und Synergien nutzen.

Sind beide Instrumente Grundlage der Bestimmung der variablen Vergütung, d. h. sowohl die allgemeine Beurteilung als auch die Beurteilung der Zielerreichung, so muss Ihr Gespräch beide Bestandteile beinhalten. Schließlich sollten Sie die beiden Instrumente auch kombinieren, wenn Ihr Zielvereinbarungssystem vorsieht, dass neben Leistungszielen auch Entwicklungs- und Qualifizierungsziele vereinbart werden.

#### 2. Kriterium: Anzahl der Gespräche

Eine weitere Entscheidungshilfe, ob die beiden Instrumente kombiniert werden sollten, bildet die Frage nach der Praktikabilität. So kann es passieren, dass bei einer sehr breiten Führungsspanne, die nach diversen Verschlankungsprozessen in vielen Unternehmen anzutreffen ist, eine Führungskraft sehr viele Beurteilungs- bzw. Zielvereinbarungsgespräche führen muss.

Führt eine Führungskraft z. B. 20 Mitarbeiter, so muss sie zweimal 20 Gespräche führen, einmal zur Mitarbeiterbeurteilung und ein zweites Mal zur Zielvereinbarung. Aus Gründen der Praktikabilität kann es daher sinnvoll sein, die

#### Wann sollten Sie die beiden Instrumente nicht kombinieren?

beiden Instrumente in einem Gespräch zusammenzufassen, um den Zeitaufwand zu minimieren. Wichtig ist, dass Sie und Ihr Mitarbeiter das Gespräch nicht als lästige Pflicht empfinden, sondern als Hilfsmittel die Ihnen die tägliche Zusammenarbeit erleichtert.

## 1 Mitarbeiterbeurteilung: vorbereiten und durchführen

## 1.1 Schnell zum praktischen Beurteilungsbogen

In vielen Unternehmen ist vorgegeben, wie der Beurteilungsprozess aussehen und wie das Gespräch mit dem Mitarbeiter im Einzelnen ablaufen soll. Hierzu wird meist ein entsprechender Gesprächsleitfaden mit Beurteilungsbogen zur Verfügung gestellt. Einen Blanko-Beurteilungsbogen finden Sie auf www. haufe.de/arbeitshilfen.

Verfügen Sie nicht über einen solchen Beurteilungsbogen, so geben wir Ihnen in diesem Abschnitt Hinweise, wie Sie einen Beurteilungsbogen für Ihr Unternehmen bzw. Ihr Team schnell erstellen, und zeigen Ihnen, worauf es dabei ankommt. Dabei beziehen wir uns sowohl auf den Fall, dass Sie den Bogen nur für sich und Ihre direkt zugeordneten Mitarbeiter verwenden wollen, als auch auf den Fall, dass Sie den Bogen für das gesamte Unternehmen oder einen Unternehmensbereich verwenden möchten.

Sie können ebenso den von uns vorbereiteten Beurteilungsbogen übernehmen, den Sie am Ende dieses Kapitels finden (und auf www.haufe.de/arbeitshilfen als Blankovorlage, siehe Seite 1).

Vertiefende Informationen zu verschiedenen Möglichkeiten der Erstellung von Beurteilungsbögen finden Sie in Kapitel 2, der sich mit der Implementierung von Beurteilungssystemen beschäftigt.

#### Nicht zu komplex, nicht zu allgemein

Die größte Herausforderung besteht darin, das Beurteilungsinstrument weder zu kompliziert noch zu allgemein zu halten. Ist der Beurteilungsbogen bis ins letzte Detail ausgearbeitet, so erreicht er schnell einen Grad der Komplexität, der es allen Beteiligten zur Mühe werden lässt damit zu arbeiten. Ist der Bogen zu allgemein gehalten, gibt er Ihnen und Ihren Mitarbeitern zu wenig

Orientierung dahingehend, was genau eigentlich Bestandteil der Beurteilung sein soll, und das Feedback wird leicht diffus.

#### 1.1.1 Schritt 1: Beschreiben Sie die Aufgaben

Im ersten Abschnitt des Beurteilungsbogens sollten Sie erst einmal noch nicht beurteilen, sondern zunächst beschreiben, was Grundlage der Beurteilung ist. Führen Sie daher zunächst auf, welche Aufgaben der Mitarbeiter derzeit wahrnimmt. Die darauf folgenden Beurteilungen beziehen sich schließlich auf die Arbeitsergebnisse, Verhaltensweisen und Kompetenzen, die Ihr Mitarbeiter bei der Bewältigung dieser Aufgaben zeigt.

Meistens bedeutet dies keinen großen Aufwand, denn für viele Mitarbeiter bleiben die Aufgaben von Jahr zu Jahr recht vergleichbar. In diesem Falle ist es völlig ausreichend, wenn Sie die Aufgabenschwerpunkte noch einmal kurz stichpunktartig darstellen oder schlicht auf den Beurteilungsbogen des Vorjahres zu verweisen.

Bei anderen Mitarbeitern haben sich die Aufgabenschwerpunkte im Laufe des Jahres etwas verlagert. Das Beurteilungsgespräch stellt eine gute Gelegenheit dar, um auch bezüglich der Aufgabenschwerpunkte Resümee zu ziehen und den aktuellen Aufgaben- und Verantwortungsbereich des Mitarbeiters noch einmal schriftlich festzuhalten. Insofern stellt dieser Abschnitt eine sinnvolle Ergänzung der Stellenbeschreibung dar.

### 1.1.2 Schritt 2: Kriterien für die Beurteilung entwickeln

Die Beurteilung ist das Kernstück des Bogens. Sie sollten sie daher mit viel Bedacht gestalten, denn es gibt ganz unterschiedliche Möglichkeiten, die Beurteilung vorzunehmen.

Es stellt sich zunächst einmal die Frage danach, was eigentlich beurteilt werden soll. Die meisten Beurteilungsbögen beinhalten eine Anzahl von Bewertungskriterien, anhand derer die Stärken und Verbesserungsfelder des Mit-

arbeiters eingeschätzt und beschrieben werden sollen. Dabei gibt es drei verschiedene Möglichkeiten der Gestaltung des Beurteilungsinstrumentes.

#### Möglichkeit 1: Verzicht auf Kriterien

Die erste Möglichkeit besteht darin, auf Kriterien völlig zu verzichten. Dies bedeutet, dass Sie sich im zweiten Abschnitt Beurteilung lediglich folgende Frage stellen: "Worin sehen Sie die Stärken des Mitarbeiters und wo sehen Sie noch Verbesserungsbedarf?"

#### Vorteile dieser Vorgehensweise

- Pragmatische Vorgehensweise ohne Notwendigkeit, Beurteilungskriterien zu definieren.
- Je nach Mitarbeiter können Sie ganz unterschiedliche Gesprächs- und Feedbackschwerpunkte wählen.

#### Nachteile dieser Vorgehensweise

- Mangelnde Vergleichbarkeit der Beurteilungsmaßstäbe für verschiedene Mitarbeiter. Mit Mitarbeiter A sprechen Sie vor allem über Arbeitsqualität, mit dem anderen über seine interkulturelle Sensibilität.
- Mangelnde Vergleichbarkeit in der Beurteilung zwischen Ihnen und anderen Führungskräften.
- Ihr Mitarbeiter kann sich nicht systematisch auf das Gespräch vorbereiten, da die von Ihnen gewählten inhaltlichen Schwerpunkte im Vorhinein nicht klar sind.

#### Möglichkeit 2: Definition von Anforderungen

Entscheiden Sie sich für die Definition von Beurteilungskriterien, so ergeben sich wiederum verschiedene Möglichkeiten. Die am häufigsten gewählte Form der Beurteilungskriterien besteht darin, allgemein gültige Anforderungen zu definieren, die für verschiedene Funktionsgruppen Gültigkeit haben. Dementsprechend sind diese Kriterien sehr allgemein gehalten. In derartigen Beurteilungsbögen finden sich Begriffe, wie z. B. Arbeitseffizienz, strategische Kompetenz, Innovationskraft usw.

#### Vorteile dieser Vorgehensweise

• Geringer Aufwand, da Sie einen Beurteilungsbogen für alle Mitarbeiter nutzen können.

 Wenn der Bogen im ganzen Unternehmen genutzt wird, entsteht ein gemeinsames Commitment bzgl. der zentralen Anforderungen an Mitarbeiter.

#### Nachteile dieser Vorgehensweise

- Es kann vorkommen, dass eine besondere Stärke oder Schwäche des Mitarbeiters nicht im Kriterienkatalog enthalten ist.
- Sie müssen die allgemeinen Anforderungen konkretisieren und im Hinblick auf die jeweilige Funktion des Mitarbeiters "übersetzen".

Ein allgemeingültiges Anforderungskriterium muss pro Funktion genauer definiert werden, damit Sie und Ihre Mitarbeiter ein einheitliches Verständnis darüber haben, was darunter eigentlich zu verstehen ist.

#### ALLGEMEINGÜLTIGE DEFINITION EINER ANFORDERUNG

Im Beurteilungsbogen ist vorgesehen, dass die Innovationskraft der Mitarbeiter beurteilt wird. Innovationskraft wird dabei definiert als:

- Der Mitarbeiter informiert sich aktiv über Trends und Entwicklungen.
- Der Mitarbeiter bringt neue Ideen in seine Arbeit ein.
- Der Mitarbeiter setzt sich für seine Innovationsvorschläge ein und gewinnt andere Kollegen für seine Ideen.

Die Anforderung "Innovationskraft" ist durch diese Definition griffiger geworden. Dennoch reicht diese Konkretisierung noch nicht aus. Wollen Sie Missverständnisse vermeiden, so müssen in einem zweiten Schritt die Anforderung für die verschiedenen Funktionen Ihres Teams "übersetzen".

#### POSITIONSSPEZIFISCHE DEFINITION DER ANFORDERUNG

Mit dem Beurteilungsbogen werden sowohl die Vorstandssekretärin als auch die Spezialisten der Forschung und Entwicklung beurteilt. "Der Mitarbeiter informiert sich aktiv über Trends und Entwicklungen" hat für die beiden Funktionsgruppen unterschiedliche Bedeutungen:

#### Vorstandssekretärin

 Informiert sich regelmäßig und eigenständig (z. B. über Fachzeitschriften) über neue Methoden der Sekretariatsorganisation

#### Spezialist Forschung und Entwicklung

- Engagiert sich in wissenschaftlichen Arbeitsgruppen innerhalb und außerhalb des Unternehmens
- Liest regelmäßig Fachliteratur zu neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen
- Analysiert kontinuierlich die Marktentwicklungen (z. B. über Gespräche mit Kunden, Internet-Recherchen, Branchenliteratur)

Diese Form der genauen Beschreibung einzelner Anforderungskriterien für verschiedene Positionen erscheint sehr aufwendig. Allerdings müssen Sie dies nicht unbedingt in schriftlicher Form und mit bürokratischem Aufwand realisieren. Eine intensive Besprechung der Anforderungen im Rahmen Ihres Team-Meetings kann völlig ausreichend sein.

Entscheiden Sie sich für diese 2. Möglichkeit (Anforderungskriterien als Beurteilungsgrundlage), so sollten Sie nicht nur auf die "altbewährten" Kriterien, wie Arbeitsqualität, Teamfähigkeit und Leistungsmotivation zurückgreifen. Nutzen Sie bei der Auswahl der Kriterien die Möglichkeit, Anforderungen in den Vordergrund zu stellen, die für Ihr Team bzw. Ihr Unternehmen von besonderer Bedeutung sind, da sie z. B. den aktuellen Entwicklungen entsprechen. Auf diese Art und Weise haben Kriterien, wie z. B. interkulturelle Kompetenz, Veränderungsmanagement oder Diversity Management, Einzug in manchen modernen Beurteilungsbogen gefunden. In den meisten Fällen beziehen sich die Beurteilungskriterien auf bereits im Unternehmen vorhandene aktuelle Kompetenzmodelle. Sollte in Ihrem Unternehmen ein solches allgemeines Kompetenzmodell existieren, so verwenden Sie dieses als Grundlage der Beurteilung, denn es wird Ihnen und Ihren Mitarbeitern an verschiedenen Stellen begegnen, wenn es um Beurteilung und Qualifizierung im Unternehmen geht.

#### Möglichkeit 3: Aufgaben als Beurteilungsgrundlage

Es gibt noch eine weitere Möglichkeit, Beurteilungskriterien für die Beurteilung von Mitarbeitern aufzustellen. Dabei wählen Sie nicht Anforderungen als Basis der Beurteilung, sondern die Aufgabenpakete der Mitarbeiter. Für Mitarbeiter, die ähnliche Aufgaben wahrnehmen, nehmen Sie die gleichen Aufgabenpakete in den Beurteilungsbogen auf. Die anschließende Beurteilung Ihres Mitarbeiters sagt nichts darüber aus, hinsichtlich welcher Anforderun-

gen oder Kompetenzen er besondere Stärken oder Schwächen hat, sondern vielmehr, wie gut er bereits bestimmte Aufgaben erfüllt.

#### Aufgabenorientierte Kriterien

Ein Team besteht vor allem aus Projektleitern. Beurteilt werden Stärken und Verbesserungsfelder in Bezug auf folgende Aufgaben:

- 1. Projektplanung
- 2. Projektcontrolling
- 3. Führung von Projektmitarbeitern
- 4. Repräsentation und Reporting
- 5. Ressourcenmanagement

#### Vorteile dieser Vorgehensweise

- Praxisnahe Beurteilungsgrundlage ohne abstrakte Eigenschaftsbegriffe erleichtert Ihnen und Ihren Mitarbeitern den Umgang mit den Kriterien.
- Sie erzielen hierdurch erfahrungsgemäß eine gute Akzeptanz des Beurteilungssystems.

#### Nachteile dieser Vorgehensweise

- Hoher Aufwand bei vielen verschiedenen Funktionsgruppen, da für jede andere Aufgabenschwerpunkte gelten, z. T. sogar Unterschiede innerhalb einer Funktionsgruppe bestehen.
- Mangelnde Vergleichbarkeit der Beurteilung zwischen Mitarbeitern verschiedener Funktionsgruppen.
- Ein übergreifendes Kompetenzmanagement im Unternehmen ist so nicht möglich.
- Auch hier müssen Sie noch Übersetzungsleistung erbringen, um zu verdeutlichen, was "gute Projektplanung" ausmacht.

Aufgrund der Vielzahl der Nachteile werden aufgabenorientierte Kriterien nur in absoluten Ausnahmefällen gewählt. Sie sind lediglich dann sinnvoll, wenn Sie alle Mitarbeiter zu wenigen Gruppen mit jeweils ähnlichen Aufgabenschwerpunkten zusammenfassen können.

Beachten Sie bei der Konzeption Ihres Beurteilungsbogens, dass Sie die Kriterien zur Gleichbehandlung gemäß AGG berücksichtigen. (Lesen Sie dazu die Informationen, Beispiele und Tipps am Ende des Buches in Kapitel 6.)

#### 1.1.3 Schritt 3: Eine passende Beurteilungsskala auswählen

Zur Beurteilung des Mitarbeiters dienen nicht nur verschiedene Beurteilungskriterien. Die Ausprägung der Kompetenzen und Leistungen des Mitarbeiters werden zumeist auch mithilfe einer Skala eingeschätzt. Auch im Hinblick auf die Skala ergeben sich viele Gestaltungsmöglichkeiten, die es abzuwägen gilt.

#### Möglichkeit 1: Verzicht auf eine Beurteilungsskala

Zunächst einmal besteht wiederum die Möglichkeit, ganz ohne Skala zu beurteilen. Das heißt, Sie beschränken sich lediglich auf eine qualitative Beschreibung der Stärken und Entwicklungsfelder Ihres Mitarbeiters. Mit dem Begriff der Mitarbeiterbeurteilung ist für viele automatisch eine zahlenmäßige Beurteilung verbunden, sodass eine rein qualitative Beschreibung der Stärken und Entwicklungsbedarfe zunächst irritierend wirken mag. Allerdings ist dies durchaus ein gangbarer Weg.

#### **Qualitative Bewertung**

Der Vorgesetzte kommt bei dem Kriterium Innovationskraft zu folgender rein qualitativer Beurteilung: "Herr X macht immer wieder neue Vorschläge, um die Prozesse in der Abteilung zu optimieren. Er sollte jedoch den Austausch mit anderen Experten verstärken, um neue Impulse und Ideen von ihnen zu erhalten."

#### Vorteile dieses Vorgehens

- Geringes Konfliktpotenzial bei negativer Einschätzung, da auf "harte"
   7ahlen verzichtet wird
- Sie fokussieren auf die für die Ableitung von Entwicklungsmaßnahmen wichtigen qualitativen Beschreibungen.