
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