

Haufe Fachbuch

Mitarbeiterbeurteilung und Zielvereinbarung

Musterhandbuch mit Gesprächsleitfäden und Textbausteinen

von
Christian Stöwe, Anja Beenen

3. Aufl. 2009

Mitarbeiterbeurteilung und Zielvereinbarung – Stöwe / Beenen

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

Haufe-Lexware Freiburg 2009

Verlag C.H. Beck im Internet:

www.beck.de

ISBN 978 3 448 09768 9

Leseprobe

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. 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 Arbeitsergebnisse und das Arbeitsverhalten Ihres Mitarbeiters. 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. 37). 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 Einsatzgebiete 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.

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.

REGELMÄßIG RÜCKMELDUNG GEBEN

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 nicht mehr so wichtig. Im Gegensatz zu

diesen anlassbezogenen Rückmeldungen, können 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 Beurteilun