

Robert Müller | Doris Brenner

Mitarbeiterbeurteilungen und Zielvereinbarungen

Von der Planung über die Durchführung
bis zur Auswertung

Inhalt

| | |
|---|-----|
| Vorwort | 7 |
| 1. Ziele und Aufgaben von Mitarbeiterbeurteilungen | 9 |
| 1.1 Beurteilungen als fester Bestandteil unseres Lebens | 11 |
| 1.2 Mitarbeiterbeurteilung früher und heute | 11 |
| 1.3 Bandbreite der Mitarbeiterbeurteilung | 13 |
| 1.4 Ziele der Mitarbeiterbeurteilung | 14 |
| 1.5 Voraussetzungen für die Mitarbeiterbeurteilung | 16 |
| 1.6 Mitarbeiterbeurteilungen aus Sicht von Mitarbeitern | 17 |
| 1.7 Beurteilung von Kompetenzen | 19 |
| 1.8 Beurteilung von Schlüsselqualifikationen | 20 |
| 2. Methoden der Mitarbeiterbeurteilung | 25 |
| 2.1 Grundsätzliche Methoden | 27 |
| 2.2 360-Grad-Rückmeldung | 29 |
| 2.3 Weitere Beurteilungsformen | 31 |
| 3. Zielvereinbarungen | 37 |
| 3.1 Bedeutung von Zielvereinbarungen | 39 |
| 3.2 Zielarten und Zielkategorien | 44 |
| 3.3 Häufige Fehler | 47 |
| 3.4 Entscheidende Erfolgsfaktoren | 49 |
| 3.5 Zielvereinbarungsgespräche | 51 |
| 4. Beurteilungskriterien und Bewertungsraster | 73 |
| 4.1 Detaillierungsgrad von Beurteilungskriterien | 75 |
| 4.2 Übersicht und Systematik der Beurteilungsmerkmale | 94 |
| 4.3 Entwicklung des Bewertungsverfahrens | 98 |
| 5. Planung und Vorbereitung | 103 |
| 5.1 Voraussetzungen für erfolgreiche Mitarbeiterbeurteilungen | 105 |
| 5.2 Ablauf einer Mitarbeiterbeurteilung | 106 |
| 6. Umsetzung und Durchführung | 121 |
| 6.1 Beurteilungsgespräch | 123 |
| 6.2 Generelle Kommunikationsregeln | 125 |

Inhalt

| | | |
|------|--|-----|
| 6.3 | Kommunikationsregeln der Leistungsbeurteilung | 136 |
| 6.4 | Objektivitätsminderungen bei der Beurteilung | 139 |
| 6.5 | Beurteilungen nach unterschiedlichen Situationen. | 141 |
| 6.6 | Unterschiedliche Beurteilungsvorgehen in der Praxis. | 144 |
| 6.7 | Mitarbeiterbeurteilungen per Intranet | 146 |
| 6.8 | Auswertung und Analyse. | 147 |
| 7. | Mustervorlagen für Beurteilungen | 153 |
| 7.1 | Beurteilungsbogen für Mitarbeiter. | 155 |
| 7.2 | Beurteilungsbogen für Führungskräfte. | 175 |
| 7.3 | Individualisierter Beurteilungsbogen. | 178 |
| 7.4 | Beurteilungsbogen für Vorgesetzte. | 180 |
| 7.5 | Beurteilung nach Kompetenzfeldern. | 185 |
| 7.6 | Beurteilungsmerkmale im Überblick. | 188 |
| 8. | Bausteine für Beurteilungsformulierungen. | 193 |
| 8.1 | Textbausteine für Leistungsbeurteilungen. | 195 |
| 8.2 | Textbausteine für Verhaltensbeurteilungen. | 201 |
| 8.3 | Textbausteine für Führungsleistungen. | 204 |
| 9. | Fragen und Antworten aus der Praxis. | 213 |
| 9.1 | Planung und Organisation. | 215 |
| 9.2 | Durchführung | 221 |
| 10. | Mitarbeitergespräche und Gesprächsbausteine. | 227 |
| 10.1 | Ungenügende Leistungen. | 229 |
| 10.2 | Verlängerung der Probezeit | 232 |
| 10.3 | Probezeitgespräch | 235 |
| 10.4 | Beurteilungsgespräch | 238 |
| 10.5 | Gespräch mit überfordertem Mitarbeiter. | 240 |
| 10.6 | Kritikgespräch | 244 |
| 10.7 | Probleme mit PC-Arbeit und Leistungspensum. | 246 |
| 10.8 | Zielvereinbarungsgespräch | 249 |
| 10.9 | Gesprächsbausteine für Beurteilungen und Zielvereinbarungen | 253 |
| | Register. | 259 |
| | Autoreninformation | 263 |