



Zielvereinbarung und Leistungsbeurteilung

in Mitarbeitergesprächen

Beate Tömböl



Organisationsentwicklung

Liebe Leserin, lieber Leser

diese Broschüre beschreibt Ziele, Inhalte, Ablauf und Handhabung der Führungsinstrumente **Zielvereinbarung** und **Leistungsbeurteilung** im Rahmen von **strukturierten Mitarbeitergesprächen** für Führungskräfte der Südtiroler Landesverwaltung.

Die Absicht ist, Ihnen diese Instrumente kurz und klar zu beschreiben, Sinn und Zweck näher zu bringen und anhand von Beispielen nachvollziehbar zu machen.

Wichtige Kommunikationsfähigkeiten und Gesprächstechniken sind zwar erwähnt, werden aber im Detail nicht beschrieben. Im Anhang finden Sie dazu eine Literaturliste mit Werken, die in jeder „Chef“-Bibliothek verfügbar sein sollten.

Bei Ihrer persönlichen Vorbereitung auf das Gespräch mit jedem Mitarbeiter soll diese Unterlage Ihnen als Unterstützung dienen.

Wie alle Instrumente

sind auch diese von Zeit zu Zeit zu pflegen und zu warten,

kooperieren sie gerne mit den anderen Instrumenten ihres Werkzeugkoffers.

Wie bei allen Instrumenten

liegt die Verantwortung für die Ergebnisse bei dem Menschen,
der das Instrument einsetzt,

führt der wiederholte Einsatz zur Meisterschaft.

Viel Erfolg

Beate Tömböl

Tömböl und Partner KEG

Wimmergasse 16
A -2500 Baden



Organisationsentwicklung

© TÖMBÖL & PARTNER KEG
A- 2500 Baden, Wimmergasse 16
Telefon +43 664 1304 781
toemboelundpartner@utanet.at

Inhaltsverzeichnis

A - die Rahmenbedingungen	2
B - das Mitarbeitergespräch	3
1. Was bringen Mitarbeitergespräche?	3
2. Welche Inhalte sind sinnvoll?	4
3. Welcher Ablauf ist praktisch?	5
4. Welcher Umfang ist angemessen?	6
5. Wozu braucht ein Mitarbeitergespräch eine Struktur?	
6. Wozu ist die Verschriftlichung wichtig?	
7. Welche Führungsfähigkeiten sind hilfreich?	
C - die Zielvereinbarung	7
1. Was bringen Zielvereinbarungen?	7
2. Was ist eine Zielvereinbarung?	8
2.a Was ist ein Ziel?	8
2.b Wie wird ein Ziel formuliert?	8
2.c Der Zielrahmen	9
Beispiel 1: Ziel und Zielrahmen für ein privates Ziel	12
Beispiel 2: Ziel und Zielrahmen für ein Mitarbeiter - Ziel	14
Beispiel 3: Ziel und Zielrahmen für ein Amts- Ziel	16
D - die Leistungsbeurteilung	19
1. Was bringen Leistungsbeurteilungen?	19
2. Was wird unter Leistung verstanden?	20
3. Was wird unter Leistungsbeurteilung verstanden?	21
4. Welche Möglichkeiten gibt es zur Leistungsbeurteilung?	21
4.1. Zielerreichung überprüfen	21
4.2. Aufgabenerfüllung beurteilen	23
5. Wie kann objektiv und gerecht beurteilt werden?	24
5.1. Woran wird gemessen?	24
5.2. Wie können Irrtümer reduziert werden?	25
E - die Literaturliste	28



A - die Rahmenbedingungen

für den erfolgreichen Einsatz von Zielvereinbarung, Leistungsbeurteilungen und Mitarbeitergesprächen.

Diese Führungsinstrumente dienen dazu, den persönlichen Einsatz aller Mitarbeiter so zu gestalten und zu koordinieren, dass das Unternehmen seine Ziele erreicht.

1. Rahmenbedingung:

Was wollen wir erreichen?

Ziele

- klar definierte und bekannte Unternehmens- bzw. Abteilungsziele
Quellen: politische Programme, gesetzliche Aufträge, Leitbilder, Arbeitsprogramme
- davon abgeleitete Amts- oder Bereichsziele
Quellen: Leitbilder, Arbeitsprogramme,....
- darauf Bezug nehmende Mitarbeiterziele und -aufgabenbereiche
Quellen: Arbeitsplatzbeschreibungen, Berufsbild,....

2. Rahmenbedingung:

Wie wollen wir es erreichen?

Werte, Normen, Regeln

- eine aktiv gestaltete Unternehmenskultur (Führungsgrundsätze, Qualitätsstandards,..)

3. Rahmenbedingung:

Wer sagt Wem Was?

Kommunikation und Information

- offene und bekannte Informationswege
- direkte und durchlässige Kommunikationsstrukturen

4. Rahmenbedingung:

Wer macht was wie?

Wahrnehmung und Reflexion

- Beobachtungen durch den direkten Vorgesetzten
- Führungsfähigkeiten, Führungsinstrumente



B- das Mitarbeitergespräch

Meist finden Gespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern täglich statt. Sie dienen der gegenseitigen Information, Entscheidungsvorbereitung und Meinungsbildung. Diese Gespräche und der Kontakt zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitern tragen wesentlich zum positiven Betriebsklima und zur Realisierung der Abteilungsziele bei.

Mindestens einmal im Jahr soll der Vorgesetzte jedem Mitarbeiter die Gelegenheit einräumen, ein **ausführliches, strukturiertes Gespräch** – das Mitarbeitergespräch – über die Aufgaben, Verbesserungsvorschläge, etwaige Probleme am Arbeitsplatz, die Erfahrungen, Vorhaben usw. des Mitarbeiters und die Vorhaben und Anliegen der Abteilung und des Vorgesetzten zu führen.

1. Was bringen Mitarbeitergespräche?

Orientierung für Mitarbeiter

Wo will das Unternehmen hin?
Was kann der Mitarbeiter dazu beitragen?

Motivation für Mitarbeiterinnen

Wie wichtig ist die Mitarbeiter-Leistung für den Gesamterfolg?

Einblick und Transparenz für die Führungskraft

Was alles umfasst ein Aufgabengebiet?
Wie bewältigt dieser Mitarbeiter Schwierigkeiten?

Entwicklungspotentiale erkennen

Was kann die Abteilung/das Unternehmen von den Erfahrungen und Problemlösungen dieses Mitarbeiters lernen?
Welche Fähigkeiten dieser Mitarbeiterin konnten bis jetzt noch nicht für das Unternehmen eingesetzt werden?
Welche Fähigkeiten schlummern noch und sollten entwickelt werden?

Ideenpool nutzen

<p>Welche Ideen und Vorschläge der Mitarbeiter</p>	<p>steigern unseren Erfolg? vereinfachen unsere Abläufe? sparen Zeit und Geld?</p>
--	--



2. Welche Inhalte sind sinnvoll?

Standortbestimmung

Welche Hauptaufgaben zählen zum Arbeitsbereich des Mitarbeiters?
Welche Änderungen, Ergänzungen,... gab es während des Arbeitsjahres?

Reflexion, Informations- und Erfahrungsaustausch des vergangenen Arbeitsjahres

Wie ist das vergangene Arbeitsjahr abgelaufen?
Was ist gut gegangen, was einfach?
Was war erfreulich, schön?
Was war schwierig, anstrengend, unmöglich?
Wie ist der Mitarbeiter mit diesen Schwierigkeiten umgegangen?
Wie hat er sie gelöst?
Was hat sie daraus gelernt?
Was würde sie heute anders machen?

Zielüberprüfung bzw. Leistungsbeurteilung des vergangenen Arbeitsjahres

Welche der vereinbarten Ziele wurden wie erreicht?
Wie werden die Leistungen des Mitarbeiters beurteilt?
 von ihm selber?
 von der Führungskraft?
Welche Auswirkungen hat die Beurteilung auf die flexiblen Lohnelemente?
Was soll wie verbessert werden, weggelassen werden, dazukommen?

Ziele und Vorhaben für das kommende Arbeitsjahr dem Mitarbeiter darstellen

Wo will das Unternehmen, die Abteilung hin?
Was sind die Schwerpunkte, besondere Herausforderungen?
Was wird von den Mitarbeitern insgesamt erwartet?
Was bleibt gleich, was ist neu, was fällt weg?

Konkrete Ziele für das kommende Arbeitsjahr vereinbaren

Was wird von dieser Mitarbeiterin konkret erwartet?
Wie sind ihre persönlichen Ziele?
Was muss unbedingt, was im besten Fall erreicht/erbracht werden?
Welche der Erfahrungen, Erkenntnisse des Vorjahres können wie einfließen?



3. Welcher Ablauf ist praktisch?

1. Vorbereitung nach Terminvereinbarung	
des Vorgesetzten	des Mitarbeiters
<ul style="list-style-type: none"> * Klarheit über Abteilungsziele * Erwartungen an den Mitarbeiter definieren * Vorschläge für Mitarbeiterziele oder -aufgaben formulieren * Erfolgskriterien/ Beurteilungskriterien formulieren 	<ul style="list-style-type: none"> * Aufgabenliste (üb)erarbeiten * Beurteilungskriterien vorschlagen * Verbesserungen, Veränderungen überlegen * Was hat mir im vergangenen Jahr gut und was gar nicht gefallen <ul style="list-style-type: none"> - an mir, an meiner Arbeit - an meinem Vorgesetzten
2. Gespräch	
<ul style="list-style-type: none"> * für ungestörte Atmosphäre sorgen (keine Telefonate, keine Unterbrechungen) * positiver Einstieg: Schön, dass Sie da sind, lächeln,... 	
<ul style="list-style-type: none"> * Ziel des Mitarbeitergesprächs kurz darlegen * Zusammenfassung der Abteilungsziele * Mitarbeiterziele oder -aufgaben (üb)erarbeiten * Leistungs- Beurteilungskriterien festlegen * Beurteilung (beim allerersten Gespräch: probetalber) für vergangenes Jahr durchführen <ul style="list-style-type: none"> - Übereinstimmungen aussprechen - Unterschiede klären (nicht verhdren, sondern Sichtweise des Mitarbeiters erkennen und eigene Sichtweise darlegen.) - Konsens herstellen * Ziele für das kommende Arbeitsjahr vereinbaren <ul style="list-style-type: none"> - aufgabenbezogen - Entwicklung des Mitarbeiters (Weiterbildung, Job Rotation) fördernd * welche Voraussetzungen sind zur Zielerreichung notwendig? <ul style="list-style-type: none"> - Abstimmung mit anderen Mitarbeitern, Bereichen,.... - Sachmittel, Ausbildung, Unterstützung (wo, in welchem Ausmaß) * wo sieht Mitarbeiter mögliche Probleme, wie können diese vermieden bzw. beseitigt werden * gemeinsam mit Mitarbeiter Zielvereinbarungen schriftlich fixieren * gemeinsam mit Mitarbeiter andere wichtige Gesprächsinhalte stichwortartig zusammenfassen * Festlegen eines Maßnahmenplans mit Zeitplan und Kontrollterminen 	
3. Nachbearbeitung	
<ul style="list-style-type: none"> * Klärung der zu schaffenden Voraussetzungen mit Vorgesetzten, Kollegen * Termine und Kontrollen in die eigenen Terminkalender übertragen. 	



4. Welcher Umfang ist angemessen?

Wie lange dauert ein Mitarbeitergespräch?	1,5 – 2 störungsfreie Stunden
Wie oft findet ein Mitarbeitergespräch statt?	1-2 x pro Jahr

5. Wozu braucht ein Mitarbeitergespräch eine Struktur?

- damit die Führungskraft alle Gespräche effizient und transparent führen kann
- damit die Führungskraft einen nützlichen Gesprächsleitfaden hat
- damit die Führungskraft allen Mitarbeitern dieselben/ähnliche Fragen stellt
- damit alle Mitarbeiterinnen dieselbe Chance bekommen sich zu wichtigen Abteilungszielen, -vorhaben zu äußern, ihre Sichtweisen und Meinungen einzubringen
- damit es sich eindeutig von allen anderen Gesprächssituationen unterscheidet

6. Wozu ist die Verschriftlichung wichtig?

- damit man/frau sich nach einem Jahr noch an die Vereinbarungen **erinnern** kann
- damit die Vereinbarungen **überprüft** werden können
- schriftlich formulierte Vereinbarungen werden auf Inhalt und **Einverständnis intensiver** überprüft
- wichtige Diskussionspunkte, Informationen schriftlich und stichwortartig vermerken, damit diese später bei der **Nachbearbeitung** nicht verloren gehen.

7. Welche Führungsfähigkeiten sind hilfreich?

Kommunikationsfähigkeiten

- Gesprächsführung
- Fragetechniken
- Ich-Botschaften
- Aufmerksamkeit
- Zuhören können und wollen
- Verstehen wollen > verbalisieren
- Sich in die Welt und Sprache des Mitarbeiters einfühlen können
- Zwischen den Zeilen lesen können (Worten hören können) > paraphrasieren
- Wahrnehmen, was man selber eigentlich sagt bzw. zum Ausdruck bringt
- eigene Absicht klar zum Ausdruck bringen
- Kritik ehrlich und konstruktiv äußern
- Informationen sachlich und verständlich geben

Verhandlungstechniken

Zielformulierungen

Organisation der Umsetzungs- und internen Weiterbildungsmaßnahmen

Kontrollieren

Zeitplanung



C - die Zielvereinbarung

1. Was bringen Zielvereinbarungen?

Klarheit, Orientierung

Zielvereinbarungen sind die Voraussetzungen dafür, dass Mitarbeiter genau jene Ergebnisse erzielen können, die Sie als Führungskraft und Unternehmen brauchen, um die Unternehmensziele und Qualitätsstandards zu erreichen.

Motivation

Die meisten Mitarbeiter wollen dem Unternehmen, der Abteilung,... nützlich sein, sie wollen, dass ihre Aufgaben und Tätigkeiten sinnvoll sind und gebraucht werden. Sinnvoll heißt, dass die Aufgabenstellungen nachvollziehbar „höheren“ Zielen dienen und nicht durch willkürliche oder stimmungsabhängige Entscheidungen der Vorgesetzten entstehen.

Den eigenen Anteil am Unternehmens- und Abteilungserfolg zu erkennen und zu hören, dass dieser vom Vorgesetzten/vom Unternehmen auch wahrgenommen wird, bestärkt die meisten Mitarbeiter in ihrem Einsatz für und in ihrer Loyalität zum Unternehmen.

Effizienz

Klare Zielvereinbarungen reduzieren Umwege, Irrtümer und lassen in kürzerer Zeit die für das Unternehmen erforderlichen Ergebnisse entstehen. Produktivitätsverlust, der durch übertriebene Fähigkeiten der Mitarbeiter entsteht, wird reduziert.

erleichtern Entscheidungen

Wenn klar ist, wo ich hin will, ist es leichter den richtigen vom falschen Weg zu unterscheiden.

Sicherheit

Die Mitarbeiter können sich darauf verlassen, dass Ihre Anstrengungen und Leistungen richtig oder passend sind, und das Erreichen der vereinbarten Ergebnisse zu einer guten oder positiven Beurteilung führt.



2. Was ist eine Zielvereinbarung?

Eine Zielvereinbarung ist eine für Mitarbeiter und Führungskraft **verbindliche** Vereinbarung über das Ziel, dass der Mitarbeiter erreichen soll und die Voraussetzungen unter denen die Mitarbeiterin das Ziel erreichen kann. Eine Vereinbarung ist keine Vorgabe. Gemeinsam mit dem Mitarbeiter werden Ziele und Zielrahmen erarbeitet und dann vereinbart.

2.a Was ist ein Ziel?

Ein Ziel ist ein Ort oder ein Zustand, der **erreicht** werden soll.
Es beschreibt das konkrete Ergebnis, das rauskommen soll, das erreicht werden soll.

2.b Wie wird ein Ziel formuliert?

Ein **Ziel** ist positiv ,
in der Gegenwart oder als Prozess formuliert,
in eigener Kontrolle,
so kurz und konkret wie möglich.

z. B.: **Ich spiele Klavier**

und nicht „Ich würde gerne Klavier spielen können.“
und nicht „Ich darf mein musikalisches Talent nicht so brach liegen lassen.“
und nicht „Ich sollte ein Instrument spielen lernen.“
und nicht „Der Klavierlehrer soll mir Klavier spielen beibringen“
und nicht „Ich darf mich auf Lenas Fest nicht blamieren.“

Das **Ziel** wird schriftlich „fixiert“.

Viele gute Vorsätze werden nicht umgesetzt, weil sie aus der gedanklichen oder verbalen „Eigentlich-sollte/könnte/müsste-ich-Phase“ nicht in die klare und konkrete Handlungsphase hineing**geschrieben** werden.



2.c Der Zielrahmen

Im Zielrahmen werden verschiedene **Aspekte** des Ziels **beleuchtet** und hinterfragt, damit dieses Ziel in der Folge mit geringstmöglichen Aufwand erreicht werden kann.

→ Zielgröße: Manche Ziele sind zu umfangreich oder zu hoch gesteckt und erscheinen dadurch zu schwierig und anstrengend; sie in Teilziele aufzuteilen und eins-nach-dem-anderen anzustreben ist effizienter.

R1: Woran erkenne ich, dass ich das Ziel erreicht habe?

Die Erfolgskriterien der Zielerreichung zu definieren ist die Basisarbeit für den Erfolg und die Erfolgskontrolle (= die Leistungsbeurteilung).

Je präziser die Fragen

Was **konkret** ist am **Verhalten / Arbeitsergebnis** der Mitarbeiterin dann anders, neu, nicht mehr?

beantwortet werden, umso leichter und nachvollziehbarer ist die Erfolgskontrolle = Leistungsbeurteilung.

Je abstrakter oder neuer dieser Ziel-Zustand ist, desto detaillierter und umfassender muss diese Beschreibung sein.

Wenn die Beantwortung dieser Frage nicht zu konkreten Verhaltens-/Ergebnisbeschreibungen führt, ist dies ein Hinweis darauf, dass dieses Ziel zu umfassend ist und in Teilziele aufgeteilt werden sollte.

z.B. Ziel: Die Mitarbeiterin denkt und handelt kundenorientiert.

Woran erkennt der Vorgesetzte/Mitarbeiter, dass der Mitarbeiter kundenorientiert denkt und handelt?

- er bearbeitet die Kundenanträge effizient
- er organisiert seinen Arbeitsbereich kundenorientiert
- er ist freundlich zu Kunden
- sie erledigt Verwaltungsaufgaben effizient

Diese Erfolgskriterien sind noch zu allgemein und beschreiben kein konkretes Verhalten oder Ergebnis. → es sind Teilziele.

- er ist freundlich zu Kunden
- sie erledigt Verwaltungsaufgaben effizient

Ziel und Zielrahmen auf Seite 16

Ziel und Zielrahmen auf Seite 14

R2: Bis wann will ich es erreicht haben?

R3: Wieviel von dieser Zielvorstellung ist jetzt schon erreicht?

Bei einem großem Teil der Ziele beginnt ein Unternehmen oder eine Mitarbeiterin ja nicht bei Null, sondern bis zu einem bestimmten Grad ist der gewünschte Zustand schon erreicht. Dieser bestimmte Grad ist ganz konkret bei den einzelnen Erfolgskriterien zu definieren. Das erleichtert die quantitative Einschätzung des/der Ziele.



**R4: Welchen Nutzen hat der Mitarbeiter von der Zielerreichung?
Welchen Nutzen hat das Amt/ die Abteilung von der Zielerreichung?**

Welche Vorteile, welchen zusätzlichen „Gewinn“ hat der Mitarbeiter davon, dass er/sie dieses Ziel erreicht?

Welche anderen Ziele werden durch dieses Ziel auch noch erreicht?

Wofür ist es wichtig, dass der Mitarbeiter dieses Ziel erreicht?

**R5: Welche Nachteile hat die Zielerreichung? Was ist der Preis?
Welche Nachteile hat das Amt/die Abteilung von der Zielerreichung?**

Frei nach dem Motto „Nichts hat nur Vorteile“ oder „Alles hat seinen Preis“ ist diese Frage zu verstehen.

Wenn der Mitarbeiter dieses Ziel erreicht hat, was muss er dann aufgeben, was kann er dann nicht mehr tun, sagen? Welche Nachteile, welcher Aufwand sind/ist mit der Zielerreichung verbunden?

Der Nutzen und die Vorteile müssen qualitativ und quantitativ **höher** sein als der Preis. Wenn diese Bilanzen aus Mitarbeiter- und aus Unternehmenssicht nicht positiv sind, wird die Zielerreichung höchstwahrscheinlich scheitern. - Mit gutem Grund.

R6: Welche Wege führen zum Ziel?

Hier gilt es mehrere, kreative Lösungen zu entwickeln.

Bewährte Methoden: Brainstorming
Walt Disneys Kreativitätsstrategie
Phantasiereisen, Tagträumen
kreativ träumen

R7: Welchen Weg wähle ich, wählen wir aus?

Welcher dieser Vorschläge ist für mich der schönste, passendste, sinnvollste, ?

Bewährte Methoden: Entscheidungsmatrix
Kopf oder Zahl
+/- Liste

**R8: Welche Voraussetzungen muss die Vorgesetzte/das Unternehmen schaffen?
bzw. gewährleisten, damit die Mitarbeiterinnen das Ziel erreichen können.**

z.B.: wenn der Mitarbeiter ein bestimmtes PC-Programm verwenden soll, dann muss das Unternehmen für eine angemessene technische Ausstattung und Wartung sorgen, bzw. dem Mitarbeiter eine ausreichende Einschulungen oder Ausbildung ermöglichen.

z.B.: Wenn der Mitarbeiter die Vertretung eines anderen Mitarbeiters übernehmen soll, muss der Vorgesetzte dies auch mit dem zu vertretenden Mitarbeiter vereinbaren, usw.



Jetzt erst geht's in die konkrete Umsetzungs- und Planungsphase:

R9: Was muss jetzt getan werden, um das Ziel zu erreichen?

R9a: Maßnahmenplanung:

Was ist zu tun?

Wer macht was? Mit wem?

Bis wann?

Wo?

Wie ? Wie oft?

Maßnahmenplan

Nr:	Was	Wer	mit Wem	(bis) Wann	erledigt

R9b: Terminplanung:

Was zuerst ? Was danach?

Terminplan

Datum	Mitarbeiter 1	erl.	Mitarbeiter 2	erl.	Mitarbeiter 3	erl.

Erfahrungsgemäß erscheinen diese vielen Fragen und Klärungen anfänglich

zu theoretisch, zu semantisch, zu umständlich.

Vor allem Menschen, die es gewohnt sind „Die Ärmel aufzukrempeln“ reagieren fast ärgerlich auf diese Umstände.

Wenn nicht schon bei der Umsetzungsplanung dann wird spätestens bei der Zielüberprüfung = Leistungsbeurteilung klar, um wieviel einfacher die Leistungsbeurteilung durch diese Antworten wird.



Beispiel 1 Ziel und Zielrahmen für ein privates Ziel

Das Ziel: **Ich spiele Klavier.**

R1: Woran erkenne ich, dass ich Klavier spielen kann?

Welche Musikstücke muss ich spielen können?

Bach-Intentionen 2-stimmige, Schubert - Tänze, Weihnachtslieder, Beatles, Bartok)

Wie lange darf ich zum Einüben eines neuen Stücks brauchen?

1h pro Seite

Vor wem, bei welchen Anlässen will ich spielen?

für mich und meine Familie, zu Weihnachten, bei Festen

Welches Wissen (#, b, transponieren, Komponisten,...) muss ich haben?

Welche Fertigkeiten muss ich haben (Tonleitern, Repertoire)?

R2: Bis wann will ich das Ziel erreicht haben?

Nächste Weihnachten 3 Weihnachts- Lieder spielen können

bei Lenas Geburtstagfest (15.1.) den Donau-Walzer am Klavier begleiten

R3: Wieviel von dieser Zielvorstellung ist jetzt schon erreicht?

10 % : Geh du alter Esel hole frische Zitronen (# bei Durtonleitern)

Ich weiß, welcher Finger auf welche Taste, welche Taste ist welche Note

Flohwalzer kann ich zweihändig spielen

R4: Welchen Nutzen habe ich von der Zielerreichung?

Freude durch Musik, Klavierspielen

Gehirn- und Fingertraining

Bewunderung bei Festen

kann für gute Stimmung sorgen

die Mädels fliegen auf Pianisten

R5: Welche Nachteile hat die Zielerreichung? Was ist der Preis?

Klavierstunden kosten Zeit und Geld

anfangs üben eher mühsam

muss dann bei Festen immer spielen (sofern ein Klavier vorhanden)

weniger Zeit zum Fernsehen

R6: Welche Wege führen zum Ziel?

autodidaktisch – lerne es selber aus Büchern

Stunden nehmen bei Klavierlehrer

Klavierspiellernseminar der Wr. Philharmoniker auf Kreta



R7: Welchen Weg wähle ich, wählen wir aus?

Stunden nehmen bei Klavierlehrer

R8: Welche Voraussetzungen muss die Vorgesetzte/das Unternehmen schaffen?**R9: Was muss jetzt getan werden, um das Ziel zu erreichen?**

Klavier stimmen lassen,
 Klavier abräumen,
 Zeugs verstauen
 Klavierlehrer suchen
 Klavierstunden mit Klavierlehrer vereinbaren
 Noten kaufen/kopieren von Uschi
 Klavierhocker kaufen
 Nachbarn warnen

R9a: Maßnahmenplanung

Nr:	Was	Wer	mit Wem	(bis) Wann	erledigt
1	Klavier stimmen lassen Termin ausmachen		Hr. Piano	Ende Juni	
2	Klavierlehrer suchen Stunden vereinbaren		Musikschule	15.5.	
3	Klavier abräumen Zeugs ausmisten Rest in Keller				
4	Noten kopieren von Uschi	Uschi		Ende Juli	
5	Klavierhocker kaufen	Mutter		Ende Juni	
6	Nachbarn informieren Wann sind sie nicht zuhause			14.5.	



Beispiel 2: Ziel und Zielrahmen für ein Mitarbeiter - Ziel:

Das Ziel: **Die Monatsstatistik effizient erstellen.**

R1: Woran erkennt die Führungskraft / der Mitarbeiter, dass die Monatsstatistik effizient erstellt wird?

- Wie viel Zeit darf der Mitarbeiter insgesamt dafür brauchen? 3h mtl.
- Bis wann muss sie spätestens auf meinem Schreibtisch liegen? 3. Werktag des Folgemonats
- Welche Daten/Zwischensummen/Endsummen müssen in welcher Reihenfolge auf dieser Statistik angeführt werden? lt. Vordruck A
- Wie korrekt/genau müssen die Daten sein? (100 % / +/-2 / Zeitpunkt)
 Alle Daten, die bis zum Monatsletzten eintreffen; Datenblätter, die danach einlangen werden erst im Folgemonat berücksichtigt.
- Wie kann der Mitarbeiter selbständig überprüfen, ob die Daten korrekt sind? mit XY – Liste vom Amt 3
- Wer muss die Daten zusätzlich auf Korrektheit überprüfen? Jän.-März Frau Schwarz, danach --
- Wie viele Fehler dürfen pro Jahr gemacht werden? 2

R2: Bis wann soll der Mitarbeiter das Ziel erreicht haben?

ab der Monatsstatistik im Jänner

R3: Wieviel von dieser Zielvorstellung ist jetzt schon erreicht?

Erfolgskriterien	Ist - Zustand	Ziel - Zustand	Überprüfung
Wie viel Zeit darf der Mitarbeiter insgesamt dafür brauchen?	4,5 h	3h mtl.	
Bis wann muss sie spätestens auf meinem Schreibtisch liegen?	5. oder 6.	3. Werktag des Folgemonats	
Welche Daten/Zwischensummen/Endsummen müssen in welcher Reihenfolge auf dieser Statistik angeführt werden?	✓	lt. Vordruck A	
Wie korrekt/genau müssen die Daten sein? (100 % / +/-2 / Zeitpunkt)	Datenblätter bis 3. und 4. Werktag werden berücksichtigt	Alle Daten, die bis zum Monatsletzten eintreffen; Datenblätter, die danach einlangen werden erst im <u>Folgemonat</u> berücksichtigt.	
Wie kann der Mitarbeiter selbständig überprüfen, ob die Daten korrekt sind?	✓	mit XY – Liste vom Amt 3	
Wer muss die Daten zusätzlich auf Korrektheit überprüfen?		--	
Wie viele Fehler dürfen pro Jahr gemacht werden?	✓	2	

R4: Welchen Nutzen hat der Mitarbeiter von der Zielerreichung?

- Zeitersparnis 1-2 h für Kontrollgänge vor Arbeitsende
- kommt pünktlich ins Fitnesscenter
- weniger Stress durch nachträgliche Ergänzungen, Änderungen
- wiederholtes Nachfragen des Vorgesetzten

Welchen Nutzen hat das Amt/ die Abteilung von der Zielerreichung?

- wertvolle Zeit wird eingespart
- Chef hat die Statistik rechtzeitig zur Abteilungsleitersitzung (muss keine Ausreden erfinden)
- Daten stimmen mit anderer Abteilung überein.



R5: Welche Nachteile hat die Zielerreichung? Was ist der Preis?

Mitarbeiter muss seine persönlichen Vorstellungen von Genauigkeit den Bedürfnissen der Abteilung anpassen
für Abteilung keine

R6: Welche Wege führen zum Ziel?**R7: Welchen Weg wähle ich, wählen wir aus?**

Mitarbeiter nimmt die Datenblätter, die bis zum Monatsletzten eingelangt sind, erstellt die Statistik, überprüft sie, und gibt sie danach sofort an den Vorgesetzten weiter.

R8: Welche Voraussetzungen muss die Vorgesetzte/das Unternehmen schaffen?

--

R9a: Maßnahmenplanung**Maßnahmenplan**

Nr:	Was	Wer	mit Wem	(bis) Wann	erledigt
1	Monatstatistik erstellen max. 2h	Ma		am Monatsletzten	
2	Vorgesetzten holt sich die Monats Statistik am 3. Werktag des Folgemonats	Chef		4. Jänner, 3. Februar	
3	Mitarbeiter legt die Mon. Stat. ab März auf Schreibtisch des Vorgesetzten	Ma		ab 5. März laufend	
4	Statistik vor Abgabe überprüfen	Ma	Fr. Schwarz	Jänner - März	

R9b: Terminplanung:**Terminplan**

Datum	Mitarbeiter 1	erl.	Mitarbeiter 2	erl.	Mitarbeiter 3	erl.
4. Jänner	Mon.Stat holen					
3. Feber	Mon.Stat holen					
1. April	erinnern, dass er Statistik jetzt allein überprüft					



Bei Amts- oder Abteilungszielen, die alle Mitarbeiter betreffen, ist es effizienter und sinnvoller den Zielrahmen zuerst mit allen Mitarbeitern gemeinsam zu erarbeiten. Danach werden in den Mitarbeitergesprächen die Ziele mit Zielrahmen für jeden einzelnen Mitarbeiter abgeleitet oder übertragen:

Beispiel 3: Ziel und Zielrahmen für ein Amts - Ziel:

Das Ziel: **Den Bürger freundlich behandeln**

R1: Woran erkenne ich, dass der Bürger freundlich behandelt wird?

- Die Mitarbeiter nehmen sofort Blickkontakt auf, wenn ein Bürger an ihren Schalter tritt
- Die Mitarbeiter grüssen den Bürger zuerst und fragen „Was kann ich für Sie tun?“ (und nicht „Bitte!“ oder „Der Nächste!“)
- Die Mitarbeiter lassen den Bürger seine Anliegen vorbringen und ausreden, auf wenn sie schon wissen, was er/sie will.
- Wenn Sie nicht zuständig sind, dann geben Sie dem Bürger das zuständige Amt mit Adresse, den zuständigen Mitarbeiter, Tel., Öffnungszeiten bekannt.
- Die Mitarbeiter beantworten die Fragen des Bürgers in seiner Sprache, in für Laien verständlichen Begriffen und Formulierungen und vermeiden Fachchinesisch.
- Die Mitarbeiter geben den Bürgern das Gefühl, deren Anliegen zu unterstützen und ihr Bestmöglichstes zur positiven Erledigung der Bürger - Wünsche zu geben
- Wenn den Anliegen des Bürgers entsprochen werden kann, wird diese mit Aussagen, wie „Ja, gerne!“ „Das erledige ich gerne für Sie!“ „Das geht gut.“ (so) nicht entsprochen werden kann, dann nennt der Mitarbeiter entweder die Voraussetzungen oder Bedingungen unter denen ein Anliegen bewilligt werden kann, oder die Begründungen für die Ablehnung.
- Der Mitarbeiter unterstützt den Bürger beim korrekten Ausfüllen der Formulare bzw. bei der Formulierung seines Anliegens und weist den Bürger auch auf Möglichkeiten hin, die diesem selbst nicht bekannt oder bewusst sind.
-

R2: Bis wann soll das Ziel erreicht werden?

- bis Ende dieses Jahres

R3: Wieviel von dieser Zielvorstellung ist jetzt schon erreicht? In %

	Erfolgskriterium	Fr. Mayer	Hr. Huber	Fr. Hofer	Hr. Rosen
1	Die Mitarbeiter nehmen sofort Blickkontakt auf, wenn ein Bürger an ihren Schalter tritt	100	90	20	80
2	Die Mitarbeiter grüssen den Bürger zuerst	100	100	50	70
3	und fragen „Was kann ich für Sie tun ?“ (und nicht „Bitte!“ oder „Der Nächste!“)	20	20	0	20
4	Die Mitarbeiter lassen den Bürger seine Anliegen vorbringen und ausreden, auch wenn sie schon wissen, was er/sie will.				
5	Wenn sie nicht zuständig sind, dann geben sie dem Bürger das zuständige Amt mit Adresse, den zuständigen Mitarbeiter, Tel., Öffnungszeiten bekannt.				



6	Die Mitarbeiter beantworten die Fragen des Bürgers in seiner Sprache,				
7	in für Laien verständlichen Begriffen und Formulierungen und vermeiden Fachchinesisch.				
8	Die Mitarbeiter geben den Bürgern das Gefühl, deren Anliegen zu unterstützen und				
9	ihr Bestmöglichstes zur positiven Erledigung der Bürger - Wünsche zu geben				
10	Wenn den Anliegen des Bürgers entsprochen werden kann, wird dies mit Aussagen, wie „Ja, gerne!“ „Das erledige ich gerne für Sie!“ „Das geht gut.“				
11	(so) nicht entsprochen werden kann, dann nennt der Mitarbeiter entweder die Voraussetzungen oder Bedingungen unter denen ein Anliegen bewilligt werden kann,				
12	oder die Begründungen für die Ablehnung.				
13	Der Mitarbeiter unterstützt den Bürger beim korrekten Ausfüllen der Formulare				
14	bzw. bei der Formulierung seines Anliegens				
15	und weist den Bürger auch auf Möglichkeiten hin, die diesem selbst nicht bekannt oder bewusst sind.				

R4: Welchen Nutzen hat der Mitarbeiter von der Zielerreichung?

- zufriedener Bürger
- zeigt seine Kompetenz
- Achtung der Bürger

Welchen Nutzen hat das Amt/die Abteilung von der Zielerreichung?

- gutes Image des Amtes
- kompetentere Mitarbeiter (Gesprächsverhalten, Einblick in Verwaltung)
- Abteilungsziel „Wir sind Dienstleister für die Bürger“ wird erreicht
- weniger Beschwerden und Querschüsse von Bürgern mit „guten“ Kontakten

R5: Welche Nachteile hat die Zielerreichung? Was ist der Preis?

- höherer Zeitaufwand pro Bürger
- ev. höhere Wartezeiten

R6: Welche Wege führen zum Ziel?

Einwandbehandlungstraining,
Bürgergespräche üben,
Argumentationstraining
Freundlichkeitsspielen

Entspannungsübungen die Gelassenheit unterstützen

für typische Bürgerfragen oder -anliegen Argumente sammeln, neue Formulierungen finden, die zu jeder von uns passen und nicht so stereotyp klingen (wir sind ja kein Schuhgeschäft.)

Info - Broschüre für Bürger: „Wie komme ich zu?“ mit „Wer ist wofür zuständig?“ erarbeiten

Plakat mit „Wie komme ich zu“ und „Wer ist zuständig“ entwickeln und aufhängen

Schilder mit „Hier sprechen Sie mit Frau Huber“ am Schalter aufstellen.



R7: Welchen Weg wähle ich, wählen wir aus?

Jeder Mitarbeiter und der Vorgesetzte vergeben Punkte
5 für das Beste, 4 für das 2-Beste, 3 für das 3-Beste,.....

Was	Punkte		Rang
Einwandbehandlungstraining,	2,4,3,1,1	11	4
Bürgergespräche üben,	1,3,5,2,2	13	2
Argumentationstraining	1,3,4	8	5
Freundlichkeitsspielen	2	2	8
Entspannungsübungen die Gelassenheit unterstützen	4,5,3	12	3
für typische Bürgerfragen oder -anliegen Argumente sammeln, neue Formulierungen finden, die zu jeder von uns passen und nicht so stereotyp klingen (wir sind ja kein Schuhgeschäft.)	5,5,4,5	19	1
Info - Broschüre für Bürger: „Wie komme ich zu?“ mit wer ist wofür zuständig erarbeiten	4,2	6	6
Plakat mit „Wie komme ich zu „und „Wer ist zuständig“ entwickeln und aufhängen	3	3	7
Schilder mit „Hier sprechen Sie mit Frau Huber“ am Schalter aufstellen.	1	1	9

R8: Welche Voraussetzungen muss die Vorgesetzte/das Unternehmen schaffen?

- internes Seminar organisieren: Inhalte: Einwandbehandlung, Argumentationstraining, Entspannungsübungen, Bürgergespräche üben
- Arbeitsgruppe zur Formulierung einsetzen → Überstunden bewilligen
- Grafiker- / Druckkosten für Infobroschüre bewilligen lassen

R9a: Maßnahmenplanung

Nr:	Was	Wer	mit Wem	(bis) Wann	erledigt
1	int. Seminar organisieren	Fr. Huber	PE-Abt.	Ende Juli	
2	Formulierungen für typische Bürgeranliegen erarbeiten	Susi , Peter,Gabi		nach Seminar Ende Sept.	
3	Überstunden bewilligen lassen	Fr. Huber	Abt. Dir	Ende Mai	
4	Blickkontakt herstellen	alle		sofort	
5	zuerst grüßen	alle		sofort	
6	typische Fragen, Anliegen, Ablehnungen sammeln	alle		sofort bis Seminartermin	
7	Mit Bürgern in seiner Sprache sprechen	alle		sofort	
7a	Sprachkurs Pusterisch	Susi		15.7.	
				

R9b: Terminplan

Datum	Mitarbeiter 1	erl.	Mitarbeiter 2	erl.	Mitarbeiter 3	erl.	Fr. Huber	erl.
sofort	Blickkontakt herstellen		Blickkontakt herstellen		Blickkontakt herstellen		Blickkontakt herstellen	
sofort	zuerst grüßen		zuerst grüßen		zuerst grüßen		zuerst grüßen	
.....								



D - die Leistungsbeurteilung

1. Was bringen Leistungsbeurteilungen?

Klarheit und Orientierung

Erwünschte Leistungen der Mitarbeiter werden bestätigt und belohnt, nicht erwünschte Leistungen nicht.

Bestätigung und Wertschätzung

Die meisten Mitarbeiter erleben das Feedback Ihrer Vorgesetzten positiv, auch wenn es nicht die bestmögliche Beurteilung ist.

Die Gedanken, die sich Führungskräfte zur Leistungsbeurteilung machen, die Zeit, die sie bei Vorbereitung und Durchführung aufbringen, wird von den Mitarbeitern als Ausdruck der Wertschätzung erlebt.

Ausgleich

Die meisten Entlohnungssysteme berücksichtigen Ausbildung, Dienstalter, Funktion, Anwesenheitsdauer und ev. Familienstand.

Doch erbringen 2 Menschen mit der gleichen oder vergleichbaren Ausbildung, Funktion und Anwesenheitsdauer nicht zwangsweise die gleich gute, benötigte Leistung. Flexible Lohnelemente sollen diese Unterschiede etwas ausgleichen. Die Basis für die Berechnung und Gewährung dieser flexiblen Lohnelemente ist die Leistungsbeurteilung.

Leistungssteigerung

Wenn ein Unternehmen die erwünschten Leistungen klar definiert, sich Führungskräfte und Mitarbeiter intensiver mit Art und Umfang von Leistungen auseinandersetzen, führt dies „automatisch“ zu einer qualitativen und quantitativen Steigerung.



2. Was wird unter Leistung verstanden?

Eine Leistung ist ein bestimmtes Arbeitsergebnis
in einer bestimmten Zeit
zu bestimmten Rahmenbedingungen (Arbeitsmittel, Kompetenzen)

ohne Wertung oder Beurteilung, ob dieses Ergebnis gut oder schlecht, passend oder unangemessen, usw. ist

Zur Veranschaulichung:

Leistung	Zeit	Rahmenbedingung	Leistungsbeurteilung
Erd - Grube 1x1x1 m ausheben ganz exakt → 1m ³	6 h	1 kräftiger Mann (25) mit Spaten und Hacke	
Erd - Grube 1x1x1 ausheben an einigen Stellen mehr → 1,2 m ³	30 min.	1 mittelkräftige Frau (40) mit kleinem Schaufelbagger	

Welche Leistung ist gut, welche Leistung ist besser?

Welche Informationen bräuchten Sie, um diese Beurteilung treffen zu können ?

Wie exakt müssen die 1x1x1 m ausgehoben werden?	+ 10 %	
Wie hart ist der Erdboden?	mittel	
Wie soll mit ev. verlegten Leitungen verfahren werden?	intakt bleiben	
Wo und wie soll der Aushub abgelegt werden?	ein Haufen	
Wie lange braucht ein Bagger-Profi?	15 min. o. Leitungen 30 min mit Leitungen	
Wie schnell würde ein professioneller Gräber sein?	5 h	

Um eine Leistung beurteilen zu können, müssen **Maßstäbe = Erfolgskriterien** herangezogen werden.

Gemessen an diesem Maßstab ist eine Leistung, dann hervorragend, gut, zufrieden stellend oder leider ungenügend.

Diese Maßstäbe leiten sich einerseits **aus der Aufgabe selbst** ab:

Genauigkeit, Formschönheit, Zeitfaktor, Erkennen von Prioritäten und Zusammenhängen (Leitungen)

andererseits **aus den Standards des Unternehmens** und des Bereichs:

ein Hobbygärtner wird für diese Aushubleistung andere Maßstäben heranziehen, als der Inhaber einer Tiefbaufirma.



3. Was wird unter Leistungsbeurteilung verstanden?

Leistungsbeurteilung ist das Urteil des Vorgesetzten über die Leistung (Arbeitsergebnis und Arbeitsverhalten) des Mitarbeiters und nicht über seine Person oder Persönlichkeit.

Wie am Beispiel Grube ausheben deutlich zu erkennen ist, braucht es

1. die Beschreibung der Leistung und
2. konkrete Maßstäbe/Erfolgskriterien

um eine korrekte Leistungsbeurteilung vornehmen zu können.

Vor allem müssen die Mitarbeiter zu Beginn der Leistungsperiode wissen,

was und wie

bewertet wird.

Wenn diese beiden Faktoren nicht bekannt sind, kann Leistungsbeurteilung schnell als willkürliche, von der aktuellen Stimmung oder Laune des Vorgesetzten verfälschte unfaire Bestrafungs- oder Lieb-Kind-Belohnungs-Maßnahme erlebt werden.

Mitarbeiter müssen konkret wissen, was sie wie zu tun haben, damit sie die beste Beurteilung erreichen können. Dann liegt es in ihrer Verantwortung, diese beste Beurteilung anzustreben = beste Leistung zu erbringen oder die gerade genügende.

4. Welche Möglichkeiten gibt es zur Leistungsbeurteilung?

4.1. die Zielerreichung überprüfen

in Prozenten: Zu wie viel % ist das Ziel erreicht?

	0 – 20 %	21 - 40 %	41 -60 %	61 - 80 %	81-100 %	darüber
	nicht genügend	genügend	befriedigend	gut	sehr gut	ausge- zeichnet

in Skalen:

	1	2	3	4	5	6
	nicht genügend	genügend	befriedigend	gut	sehr gut	ausge- zeichnet

Diese Einschätzung wird wesentlich leichter und vor allem objektiver, wenn bei der Zielvereinbarung die Erfolgskriterien konkret und ausreichend definiert wurden. Die Mitarbeiter wissen daher genau, worauf es der Führungskraft ankommt, was konkret von ihnen erwartet wird, was sie tun können um zu einer ausgezeichneten oder sehr guten Beurteilung zu kommen.

Voraussetzung: die Abteilungs-/Amtsziele sind klar mit Erfolgskriterien definiert, die Mitarbeiter haben an der Erarbeitung mitgearbeitet, die Aufgaben und Tätigkeiten sind den Zielen zugeordnet.

Für das Mitarbeiterziel Die Monatsstatistik effizient erstellen (siehe Seite 18) sind jetzt 4 Beispiele für Beurteilungen beschrieben.



Beurteilung 1:

Erfolgskriterien	Ist – Zustand alt	Ziel - Zustand	Überprüfung
Wie viel Zeit darf der Mitarbeiter insgesamt dafür brauchen?	4,5 h	3h mtl.	2,5 h mtl. > 100 %
Bis wann muss sie spätestens auf meinem Schreibtisch liegen?	5. oder 6.	3. Werktag des Folgemonats	✓ = 100 %
Welche Daten/Zwischensummen/Endsummen müssen in welcher Reihenfolge auf dieser Statistik angeführt werden?	✓	lt. Vordruck A	✓ = 100 %
Wie korrekt/genau müssen die Daten sein? (100 % / +/-2 / Zeitpunkt)	Datenblätter bis 3. und 4. Werktag werden berücksichtigt	Alle Daten, die bis zum Monatsletzten eintreffen; Datenblätter, die danach einlangen werden erst im <u>Folgemonat</u> berücksichtigt.	✓ = 100 %
Wie kann der Mitarbeiter selbständig überprüfen, ob die Daten korrekt sind?	✓	mit XY – Liste vom Amt3	✓ = 100 %
Wer muss die Daten zusätzlich auf Korrektheit überprüfen?		--	✓ = 100 %
Wie viele Fehler dürfen pro Jahr gemacht werden?	✓	2	1 = 100 %
	Summe		700/7= 100 %

In diesem Fall hat der Mitarbeiter dieses Ziel zu 100 % erreicht, ja sogar die geforderten Werte: Zeit, Fehlermenge unterschritten. Beurteilung: **ausgezeichnet**

Beurteilung 2:

Erfolgskriterien	Ist – Zustand alt	Ziel - Zustand	Überprüfung
Wie viel Zeit darf der Mitarbeiter insgesamt dafür brauchen?	4,5 h	3h mtl.	3,5 h mtl. = 66 %
Bis wann muss sie spätestens auf meinem Schreibtisch liegen?	5. oder 6 .	3. Werktag des Folgemonats	✓ = 100 %
Welche Daten/Zwischensummen/Endsummen müssen in welcher Reihenfolge auf dieser Statistik angeführt werden?	✓	lt. Vordruck A	✓ = 100 %
Wie korrekt/genau müssen die Daten sein? (100 % / +/-2 / Zeitpunkt)	Datenblätter bis 3. und 4. Werktag werden berücksichtigt	Alle Daten, die bis zum Monatsletzten eintreffen; Datenblätter, die danach einlangen werden erst im <u>Folgemonat</u> berücksichtigt.	bei 8 von 10 Statistiken eingehalten = 80 %
Wie kann der Mitarbeiter selbständig überprüfen, ob die Daten korrekt sind?	✓	mit XY – Liste vom Amt3	✓ = 100 %
Wer muss die Daten zusätzlich auf Korrektheit überprüfen?		--	✓ = 100 %
Wie viele Fehler dürfen pro Jahr gemacht werden?	✓	2	2 = 100 %
	Summe		646/7= 92 %

In diesem Fall hat der Mitarbeiter dieses Ziel zu 92 % erreicht, Beurteilung: **sehr gut**

Beurteilung 3: Wenn ein Erfolgskriterium gewichtiger ist; Datengenauigkeit ist 2x so wichtig, wie die anderen Erfolgskriterien:
 $66+100+100+2 \times 80+100+100+100= 724/8= 90,5 \%$

Beurteilung: **sehr gut**

Beurteilung 4: Wenn zwei Erfolgskriterien gewichtiger sind

Datengenauigkeit und die Zeitvorgabe sind 2x so wichtig:
 $2 \times 66+100+100+2 \times 80+100+100+100= 792/9= 88 \%$

Beurteilung: **gut**



4.2. die Aufgabenerfüllung beurteilen

Da in vielen Fällen klare Ziele inklusive differenzierter Erfolgskriterien (noch) nicht erarbeitet bzw. vereinbart sind, kann man die Aufgabenerfüllung beurteilen.

Dazu hat sich folgende Vorgangsweise bewährt:

Sie erstellen je Mitarbeiter eine Liste mit den Hauptaufgaben und den wichtigsten Tätigkeiten (Quellen: Arbeitsplatzbeschreibung, Berufsbild, Arbeitsprogramm):

		Zufriedenheit mit Aufgabenerfüllung in %					
		Führungskraft		Mitarbeiter		Ergebnis	
Hauptaufgaben	Tätigkeiten	Qualität	Quantität	Qualität	Quantität	Qualität	Quantität
A1	T1	80	100	80	100	80	100
	T2	90	120	100	100	95	110
	T3	40	50	60	60	50	55
	T4	70	80	70	80	70	80
	T5	100	100	100	100	100	100
					Summe	79	93
A2	T1						
	T2						
	T3						
					Summe	70	80
A3	T1					100	100
	T2					85	85
	T3					100	100
					Summe	95	95
Gesamtbeurteilung	sehr gut					81	89

Dann beurteilen der Mitarbeiter und die Führungskraft jede Tätigkeit.
Bei unterschiedlichen Werten wird das arithmetische Mittel errechnet.
Diese **erste** Beurteilung hat **keinerlei** Auswirkung auf die flexiblen Lohnelemente.

Danach werden für das kommende Jahr Ziele für 3-5 Tätigkeiten oder 1-2 Aufgabenbereiche mit der schlechtesten Beurteilung vereinbart. → Ziel und Zielrahmen

So werden Schritt für Schritt die wichtigsten Ziele aller Mitarbeiter definiert.

Grundsätzlich gilt: Im Zweifelsfalle besser beurteilen, das richtet weniger „Schaden“ an.



5. Wie kommen Führungskräfte zu einer objektiven und gerechten Beurteilung?

Es gibt keine absolut objektive Beurteilung, weil die Beurteilung von Menschen (=Subjekten) und nicht von Maschinen (=Objekten) durchgeführt wird.

Es gibt auch keine absolut gerechte Beurteilung, weil die Aufgaben und deren Einflussfaktoren höchst vielfältig und komplex und nicht immer vorhersehbar sind.

Jede Führungskraft kann nur danach streben, ihre Beurteilungen so objektiv und gerecht wie möglich zu gestalten, und sich bewusst sein, dass Irrtümer jeden Tag stattfinden und die Klärung dieser Irrtümer sie selbst, Ihr Unternehmen und auch die Mitarbeiter klüger macht.

↳ die Beurteilung muss
nachvollziehbar,
durchschaubar,
konstant sein.

↳ die Beurteilung muss sich
auf vorher definierte Ergebnisse und konkrete Verhaltensweisen beziehen
das gleiche Maß bei vergleichbaren Leistungen anlegen
auf das ganze Arbeitsjahr beziehen.

5.1. Woran wird gemessen?

Für jede Art von Beurteilung braucht es innere Vorstellungen davon, wie eine Sache sein soll. Mit dieser inneren Vorstellung wird dann die äußere Situation verglichen.

Je größer der Unterschied desto schlechter das Urteil.

Je unklarer die innere Vorstellung, desto schwieriger die Urteilsbildung.

z.B. Um beurteilen zu können, ob Ihnen diese Gemüsesuppe schmeckt, brauchen Sie eine innere Geschmacksvorstellung, wie für Sie gute Gemüsesuppen schmecken, ein inneres Bild, wie für Sie gute Gemüsesuppen aussehen, eine innere Geruchsvorstellung, wie für Sie gute Gemüsesuppen riechen.

Sie sehen die Suppe und vergleichen mit Ihren inneren Gemüsesuppenbildern	→ passt
Sie riechen an der Suppe und vergleichen mit Ihren inneren Gemüsesuppengerüchen	→ passt
sie kosten die Suppe und vergleichen mit Ihrem inneren Gemüsesuppengeschmack schmeckt fad: Salz fehlt schmeckt	→ passt nicht

Je größer der Unterschied dieser Gemüsesuppe zur Ihren inneren Vergleichsgemüsesuppen ist, desto schlechter wird Ihr Urteil ausfallen.



Wenn Sie allerdings noch nie eine Gemüsesuppe gegessen haben, wird es für Sie viel schwieriger sein, sich ein Urteil zu bilden, ob diese eine gute Gemüsesuppe ist.

Weil Sie noch nicht genau wissen, woran Sie dies messen können.

Sie müssen jetzt die Maßstäbe = Erfolgskriterien für gute Gemüsesuppen erst erarbeiten oder herausfinden.

Woran erkenne ich eine gute Gemüsesuppe?

Zutaten: Gewürze Wassermenge Kochdauer Temperatur Garnierung
 Frische
 Menge
 Größe
 Farben

Was bedeutet das für die Beurteilungsaufgabe?

- Bewusstmachen und Überprüfen der eigenen inneren Vergleichs-Bilder
- Klärung der inneren Vergleichs-Bilder der Mitarbeiter
- Bewusst machen und vereinbaren der Amts- /Bereichs- Vergleichsbilder mit den Mitarbeiterinnen siehe Beispiel 3 Seite 16-18

5.2. Wie können Irrtümer reduziert werden?

Die wichtigsten Beurteilungsfallen:

5.2.1 Der richtige Beurteiler

Nur der direkte Vorgesetzte, der seine Mitarbeiter das ganze Jahr über häufig und in verschiedensten Arbeitssituationen erlebt, hat den notwendigen Ein- und Überblick für die Beurteilung der Gesamtleistungen. Informationen von Dritten, Hören-Sagen oder Mensa-Tratsch müssen entweder sofort mit dem/den betroffenen Mitarbeitern geklärt werden oder dürfen nicht in die Beurteilung mit einfließen.

5.2.2 Persönliche Sympathien und Antisymphathien

Jeder Mensch (auch Führungskräfte) empfindet ganz spontan oder aufgrund gemeinsamer Erlebnisse unterschiedliche Sympathien für seine Mitmenschen. Das lässt sich überhaupt nicht vermeiden.

Sympathischen Menschen werden mehr positive Eigenschaften und Motive unterstellt und ihre Arbeitsergebnisse werden „geschönt“.

Unsympathischen Mitarbeitern werden weniger positive Eigenschaften und Motive unterstellt es werden eher ihre „negativen“ Seiten wahrgenommen und ihre Arbeitsergebnisse werden „verkleinert“.

Wer meiner Mitarbeiter ist mir besonders sympathisch und Warum?

Wer meiner Mitarbeiter ist mir besonders unsympathisch und Warum?



5.2.3. Erster Eindruck – Vorurteile

Es ist ein Phänomen der menschlichen Wahrnehmung, dass die 1. Information, die man zu einer Sache erhält, **glaubwürdiger** erscheint als nachfolgende Informationen. Dasselbe gilt auch für den ersten Eindruck, den man von einem neuen Mitarbeiter gewinnt. Im Anschluss wird zuwenig reflektiert oder überprüft, inwieweit sich dieser erste Eindruck auch bestätigt.

Ein weiteres Phänomen sind die sich immer wieder selbst bestätigenden Vor – Urteile.

Brillenträger sind genau und gewissenhaft
 Menschen, die wenig Wert auf ihr Äußeres legen, sind schlampig
 Landesbedienstete sind
 Lehrer sind
 Österreicher sind....

Diese Vorurteile dienen grundsätzlich dazu, Ordnung in die Informationsflut zu bringen; das Vorurteil, dass die meisten Auto-Stoßstangen stärker als Knochen sind, ist ein sinnvolles.

Bei den Beurteilungen von Mitarbeiterleistungen wird man diesen und ihren Erbringern nur dann gerecht, wenn Führungskräfte sich Ihrer eigenen Urteile und Vorurteile bewusst werden.

Eine einfache Strategie dafür ist:

Wählen Sie den Ihnen am sympathischsten und den Mitarbeiter, der Ihnen persönlich am wenigsten liegt, aus.

Machen Sie für beide eine Liste der arbeitsbezogenen persönlichen Stärken und Schwächen, die Sie den beiden zuschreiben. Ganz ungeschminkt

Frau Huber:

++	--
freundlich	Plaudertasche
genau	stur
kreativ	
gute ZuhörerIn	

Überlegen Sie, aufgrund welcher Faktoren Sie zu diesem Eindruck gekommen sind. Überprüfen Sie dann in den nächsten 2-3 Wochen, ob sich dieser Eindruck bestätigt.



5.2.4 Pygmalioneffekt

beschreibt den Vorgang, dass die Erwartungen/Befürchtungen die eine Führungskraft an einen Mitarbeiter hat, diesen so stark beeinflussen, dass er sich tatsächlich in die erwartete bzw. befürchtete Richtung entwickelt.

Eine Mitarbeiterin, deren Vorgesetzter sehr viel von ihr hält,
wird öfter in Ihrer Leistung bestätigt,
bekommt anspruchsvollere Aufgabe übertragen
wird intensiver, öfter gefördert und betreut
und steigert dadurch ihre Leistungen und entwickelt mehr Fähigkeiten und Kompetenzen.

Dies gilt natürlich auch umgekehrt, wenn Führungskräfte wenig von einem Mitarbeiter halten, wird er weniger in seinen Leistungen bestätigt und wird weniger Gelegenheiten erhalten, seine Fähigkeiten zu entwickeln.

Grundsätzlich ist die Strategie – hohe Erwartungen an Mitarbeiter zu haben ein wunderbares Mittel um Mitarbeiter zu fördern.

Nachteilig wirkt sich dieser Effekt auf die Mitarbeiter und das Unternehmen nur bei zu niedrigen Erwartungen aus. → zuwenig Entwicklung

5.2.5. Affekt- oder Spontanbeurteilungen

Grundsätzlich sollen Mitarbeiterbeurteilungen nur in einer Stimmung der wohlwollenden Gelassenheit gemacht werden. Sowohl **Ärger** oder Wut über einen gerade erlebten oder entdeckten Fehler, als auch **Begeisterung** über den gerade besonders glücklichen Ausgang einer schwierigen Situation - sind schlechte Ratgeber.

Mitarbeiterbeurteilungen beziehen sich ja auf die Leistung eines ganzen Arbeitsjahres. Da dürfen weder besonders positive, noch besonders negative Ereignisse der unmittelbaren Vergangenheit diese Beurteilung dominieren.



E – die Literaturliste

A. Adler	Menschenkenntnis	Fischer
Bayer	Coaching Kompetenz (Mitarbeiter)	Reinhardt
Karl Benien	Schwierige Gespräche führen	rororo
C. Goman	Kreativität im Geschäftsleben	Ueberreuter
Crisand/Kiepe	Das Gespräch in der betrieblichen Praxis	Sauer
E. Berne	Spiele der Erwachsenen	rororo
Edward deBono	Erfolg	mvg Verlag
F. Schulz v.Thun	Miteinander Reden 1 - 3	rororo
Hamann/Huber	Coaching (Mitarbeiter)	Hoppenstedt
J. Ceh	Entspannen jederzeit	mvg
K. Hankes	Die Kunst der Motivation	Ueberreuter
K. Kälin, P. Müri	Führen mit Kopf und Herz	Ott
Karl Kälin	Captain oder Coach?	Ott Verlag
Hans-Jürgen Kratz	30 Minuten f. Zielorientierte Mitarbeitergespräche	Gabal
M. Haynes	Konferenzen erfolgreich gestalten	Ueberreuter
P. Heim, E. Chapman	Führungsgrundlagen	Ueberreuter
P. Lauster	Lassen Sie sich nichts gefallen	Econ
P. Watzlawick	Menschliche Kommunikation	Huber
R.C. Cohn	Von der Psychoanalyse zur	
Rüttinger	Transaktionsanalyse	Sauer
S. Krämer	Gedächtnistraining	Buch und Zeit
St. C. Lundin	Fish!	Goldmann
Stroebe/Stroebe	Grundlagen der Führung	Sauer
Stroebe/Stroebe	Führungsstile	Sauer
T. Gordon	Managerkonferenz	Heyne
Thomann/Thun	Klärungshilfe	rororo 8406
V. Birkenbihl	Kommunikationstraining	mvg
V. Satir	Selbstwert und Kommunikation	Pfeiffer
H.-C- Vogel, u.a.	Werkbuch für Organisationsberater	ibs
Klaus W. Vopel	Führungsqualitäten	iskopress
W. Schömbis	Entspannt konzentriert	Oesch
Wagner/Hardy	Persönliche Arbeitstechniken	Gabal
Waldefried Pechtl	Zwischen Organismus und Organisation	Veritas
Wolfgang Looss	Coaching für Manager	mi Verlag
X-Presso Ros Jay	Teamkonflikte lösen	Financial Times Deutschland
X-Presso Ros Jay	Entscheiden	Financial Times Deutschland
X-Presso M Haberzettl	Kommunizieren und Motivieren	Financial Times Deutschland

