

# Inhaltsverzeichnis

Was ist neu in dieser Auflage?	8
Wie arbeiten Sie mit diesem Buch?	10
Nutzen und Ziele der beiden Führungsinstrumente	11
<b>1 Mitarbeiterbeurteilung</b>	<b>23</b>
<b>1.1 Schnell zum praktischen Beurteilungsbogen</b>	<b>23</b>
Schritt 1: Beschreiben Sie die Aufgaben	24
Schritt 2: Kriterien für die Beurteilung entwickeln	24
Schritt 3: Eine passende Beurteilungsskala auswählen	28
Schritt 4: Kriterien für die Potenzialeinschätzung	33
Schritt 5: Qualifizierungsziele und -maßnahmen beschreiben	34
<i>Beispiel: ausgefüllter Beurteilungsbogen</i>	37
<b>1.2 Bereiten Sie sich und Ihre Mitarbeiter auf das Gespräch vor</b>	<b>41</b>
Schritt 1: Überzeugen und Informieren Sie Ihre Mitarbeiter	41
Schritt 2: Schaffen Sie günstige Rahmenbedingungen	46
Schritt 3: Beugen Sie möglichen Konflikten vor	48
Schritt 4: Bereiten Sie das Gespräch inhaltlich mit 12 Fragen vor	51
FAQ: Wer soll am Gespräch teilnehmen?	56
<i>Checkliste: Vorbereitung des Beurteilungsgesprächs</i>	57
<b>1.3 Wie Sie das Beurteilungsgespräch motivierend führen</b>	<b>59</b>
Schritt 1: Geben Sie dem Gespräch eine Struktur	59
Schritt 2: Einen positiven Gesprächseinstieg schaffen	59
Schritt 3: Die bisherigen Aufgabenschwerpunkte klären	61
Schritt 4: Selbsteinschätzung des Mitarbeiters	61
Schritt 5: Geben Sie Feedback und beurteilen Sie	63
Schritt 6: Schätzen Sie das Potenzial Ihres Mitarbeiters ein	63
Schritt 7: Personalentwicklungsmaßnahmen	64
Schritt 8: Vereinbaren Sie Zwischentermine	64
FAQ: Der Mitarbeiter akzeptiert die Beurteilung nicht	65
FAQ: Negativ beurteilen – 7 Regeln mit Beispielen	66
<i>Gesprächsleitfaden: Ablauf eines Beurteilungsgesprächs</i>	73

<b>Exkurs: Hilfe für schwierige Gespräche</b>	76
Wenn Ihr Mitarbeiter äußerst impulsiv reagiert	76
Wenn Ihr Mitarbeiter sehr verschlossen ist	79
Wenn Ihr Mitarbeiter sehr sensibel ist	81
Wenn immer die anderen/die Umstände schuld sind	83
<b>1.4 Mitarbeiterbeurteilung im internationalen Umfeld</b>	88
FAQ: Das Beurteilungsgespräch mit mehreren Personen führen?	99
<b>1.5 Was folgt aus dem Beurteilungsgespräch?</b>	101
1. Schritt: Ursachen für Leistungsdefizite erkennen	102
2. Schritt: Stärken und Potenziale der Mitarbeiter entwickeln	108
3. Schritt: Fehler bei Qualifizierungsmaßnahmen vermeiden	113
4. Schritt: Für Nachhaltigkeit der Qualifizierung sorgen	116
FAQ: Teampotenziale einschätzen mit Portfolio	117
<b>1.6 So erhalten Sie von Ihren Mitarbeitern Feedback</b>	120
<b>2 Implementierung eines Beurteilungssystems</b>	128
2.1 Welche Ziele verfolgen Sie mit Ihrem Beurteilungssystem?	128
2.2 Wie läuft der Beurteilungsprozess ab?	139
2.3 Wie läuft die Implementierung ab?	147
2.4 So schaffen Sie Akzeptanz für das Verfahren	150
FAQ: Lässt sich das Beurteilungsniveau zwischen verschiedenen Führungskräften objektivieren?	153
<b>3 Zielvereinbarung</b>	156
<b>3.1 Definieren Sie Ziele für Ihre Mitarbeiter</b>	156
Schritt 1: Klären Sie die Unternehmensziele	157
Schritt 2: Definieren Sie Ihre eigene Strategie	161
Schritt 3: Vermeiden Sie Zielkonflikte	164
Schritt 4: Brechen Sie die Unternehmensziele runter	170
Schritt 5: Formulieren Sie messbare Ziele	177
Schritt 6: Bestimmen Sie Zielerreichungsindikatoren	182
Schritt 7: Ordnen Sie die Ziele Ihren Mitarbeitern zu	186

<b>3.2 So bereiten Sie sich und Ihre Mitarbeiter auf die Zielgespräche vor</b>	188
Schritt 1: Informieren und überzeugen Sie Ihre Mitarbeiter	189
Schritt 2: Bereiten Sie die Mitarbeiter auf die Zielgespräche vor	195
Schritt 3: Die eigene Vorbereitung auf die Zielgespräche	197
<b>3.3 Wie Sie das Zielgespräch effektiv führen</b>	198
Schritt 1: Bauen Sie das Gespräch strukturiert auf	200
Schritt 2: Schaffen Sie einen positiven Gesprächseinstieg	201
Schritt 3: Rückblick auf die vorangegangene Periode	201
Schritt 4: Ziele setzen – oder vereinbaren	203
Schritt 5: Vereinbaren Sie unterjährige Zielreviewgespräche	207
<i>Gesprächsleitfaden:</i> Zielvereinbarungsgespräch	212
<i>Formular:</i> Dokumentation der Zielgespräche	215
FAQ: Einfluss der Mitarbeiter auf die Zieldefinition	216
FAQ: Ihr Mitarbeiter schätzt die Zielerreichung anders ein	217
<b>3.4 So managen Sie den Entwicklungsbedarf Ihrer Mitarbeiter mit Zielen</b>	219
Schritt 1: Bedarf mit der Qualifikationsmatrix planen	219
Schritt 2: Qualifikationsprofil für Mitarbeiter entwickeln	220
Schritt 3: Formulieren Sie Entwicklungsziele (mit Beispielen)	223
<b>3.5 Textbausteine für Ziele und Zielerreichungsindikatoren</b>	227
<i>Musterziele für Mitarbeiter</i>	229
3.5.1 Sekretärin/Assistentin	229
3.5.2 Projektleiter	232
3.5.3 Mitarbeiter im Vertriebsinnendienst	234
3.5.4 Mitarbeiter im Vertriebsaußendienst	237
3.5.5 Mitarbeiter in der Instandhaltung	240
3.5.6 Mitarbeiter in der Produktion	241
3.5.7 Mitarbeiter Buchhaltung/Controlling	243
3.5.8 Mitarbeiter im Kundenservice	244
3.5.9 Mitarbeiter im Lager/Logistik	246
3.5.10 Mitarbeiter Personal	248
3.5.11 Mitarbeiter im Einkauf	251
3.5.12 Mitarbeiter in der IT	252
3.5.13 Mitarbeiter in der Forschung und Entwicklung	254

<i>Musterziele für Führungskräfte und leitende Angestellte</i>	257
3.5.14 Führungskraft im Personalbereich	257
3.5.15 Führungskraft im Vertrieb	259
3.5.16 Führungskraft im Marketing	262
3.5.17 Führungskraft in der IT	264
3.5.18 Führungskraft in der Logistik/im Lager	267
3.5.19 Führungskraft im Qualitätsmanagement	269
3.5.20 Führungskraft in der Forschung und Entwicklung	271
3.5.21 Führungskraft im Kundenservice	273
3.5.22 Führungskraft in der Produktion	275
3.5.23 Führungskraft im Controlling/im Rechnungswesen	277
3.5.24 Führungskraft im Einkauf	279
<b>3.6 Zielvereinbarung und schnelle Veränderungsprozesse</b>	281
<b>4 Implementierung eines Zielvereinbarungssystems</b>	290
4.1 Wie läuft die Implementierung ab?	291
4.2 Die wichtigsten Fragen bei der Implementierung von Zielvereinbarungen	299
FAQ 1: Wie viele Ziele sollen vereinbart oder gesetzt werden?	299
FAQ 2: Wie kann die Vereinbarung von guten Zielen sichergestellt werden?	300
FAQ 3: Was ist bei der Schulung der Führungskräfte zu beachten?	300
FAQ 4: Welche Bewertungsstufen der Zielerreichung sind sinnvoll?	301
<b>5 Variable Vergütung und Zielerreichung</b>	304
Vorschlag 1: Auslobung einer fest definierten Prämie	306
Vorschlag 2: Lineare Verknüpfung von Zielerreichung und Bonus	307
Vorschlag 3: Definition eines „großen Topfes“	308
<b>6 Rechtliche Fragen</b>	310
6.1 Unterrichts- und Erörterungspflicht des Arbeitgebers	310
6.2 Informations- und Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates	311
6.3 Weitere Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates	313
6.4 Die Führungsinstrumente im Einklang mit dem AGG	314
Stichwortverzeichnis	324
Arbeitsmittel auf einen Blick	328