

Inhaltsverzeichnis

Zielvereinbarung – Kontrolle – Beurteilung – Potenzialanalyse: Ein Vorwort	7
Thesen zu den Themen Zielsetzung, Kontrolle und Mitarbeiterbeurteilung	8
Ziele, nicht Aufgaben!	9
Zielvereinbarungen	9
Organisation des Zielvereinbarungsprozesses — ein Vorschlag	11
Organisationsanweisung für die Vorbereitung und Durchführung von Zielvereinbarungsgesprächen	12
Kontrolle als Führungs- und Fachaufgabe	14
Die Verknüpfung von Kontrolle mit anderen Führungsaufgaben	16
Information als Voraussetzung und Folge von Kontrolle	16
Anforderungen an Kontrollinformationen	17
Verhalten des Vorgesetzten und des Mitarbeiters in der Kontrollsituation	18
Dysfunktionale Verhaltensweisen im Zusammenhang mit dem Einsatz von Kontrollen	18
Faktoren, die zur Ablehnung von Kontrolle führen	19
Kontrolle — Übersichten	20
Arten der Kontrolle	20
Voraussetzungen für Kontrolle	20
Häufigkeit von Kontrollen	20
Administrative Hilfsmittel	20
Ergebniskontrolle/Erfolgskontrolle	21
Merkmale	21
Durchführung/Vorgehen	21
Kontrollunterlagen	21
Wie führe ich die Ergebniskontrollen/Erfolgskontrolle durch?	21
Fortschrittskontrolle/Verlaufskontrolle	22

Der Umfang der Kontrolle über den Stelleninhaber in dessen Eigenschaft als Vorgesetzter	23
Die Stichprobenkontrolle	24
Außerplanmäßige und planmäßige Stichprobenkontrolle	24
Wie führe ich eine Stichprobe durch?	25
Stichprobenkontrolle als Verlaufskontrolle	26
Die Kontrollakte	27
Der Inhalt der Kontrollakte	27
Der Umgang mit der Kontrollakte	27
Allgemeine Grundsätze der Kontrolle: Zusammenfassung	28
Der Kontrollplan (Beispiel/Auszug)	30
Schema eines Kontrollplanes über die Führungspflichten des Mitarbeiters in seiner Eigenschaft als Vorgesetzter	31
Kontrollplan (Arbeitsformular)	33
Mitarbeiterbeurteilung	34
Mitarbeiterbeurteilung als Führungsmittel	34
Was will die Beurteilung erreichen?	34
Voraussetzungen und Grundsätze für die erfolgreiche Anwendung von Beurteilungsverfahren im Unternehmen	35
Vorteile einer systematischen Beurteilung für das Unternehmen	35
Vorteile einer systematischen Beurteilung für den Mitarbeiter	35
Vorteile einer systematischen Beurteilung für den Vorgesetzten	36
Die Elemente der Mitarbeiterbeurteilung	37
Was soll unter »Leistung« verstanden werden?	38
Die Leistungsbeurteilung	38
Ziele der Leistungserfassung und Leistungsbeurteilung	38
Die Abgrenzung der Leistungsbeurteilung gegenüber anderen Formen der Beurteilung	39
Die Beurteilung des Führungsverhaltens und des sozialen Verhaltens	40
Systematische Beurteilungsansätze: Rangreihen- und Einstufungsverfahren	41
Auswahl der Beurteilungsmerkmale	41
Empfohlene Beurteilungsmerkmale	41

Gewichtung der Beurteilungsmerkmale	43
Beurteilungsstufen	43
Empfohlene Beurteilungsstufen	43
Regeln für das Beurteilungsgespräch	44
Vorbereitung und Durchführung der Beurteilung	45
Prüfliste für das Beurteilungsgespräch	49
Vorbereitung des Beurteilungsgesprächs	49
Durchführung des Beurteilungsgesprächs	49
Gesprächsvorbereitung: Hinweise für den Vorgesetzten	51
Gesprächsvorbereitung: Hinweise für den Mitarbeiter	52
Ergebnisbeeinflussende Beurteilungs- und Wahrnehmungstendenzen	53
Typische Fehlerquellen bei der Beurteilung von Mitarbeitern	55
Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte des Arbeitnehmers	57
Mitbestimmungspflichtige Regelungen im Zusammenhang mit der Mitarbeiterbeurteilung	57
Pro und kontra Mitarbeiterbeurteilung	59
Potenzialanalyse	60
Grundsätzliches	60
Vorbereitung und Durchführung der Potenzialanalyse	61
Anhang	62
Formular: Potenzialanalyse für Mitarbeiter im Vertrieb	62
Einführung eines Beurteilungsverfahrens (Checkliste)	73
Betriebsvereinbarungen über die Durchführung von Mitarbeitergesprächen und Jahresbeurteilungen	75
Betriebsvereinbarung: Beispiel 1	75
Betriebsvereinbarung: Beispiel 2	78
Vollständiges Beurteilungssystem mit Errechnung einer Leistungszulage	81
Hinweise zur Handhabung	81

Funktionsbereiche (Übersicht)	82
Zuordnung der Stellen zu den Funktionsbereichen	83
Beurteilungsmerkmale	84
Beurteilungsstufen/Erfüllungsgrad der Einzelmerkmale	84
Grundmerkmal A: Arbeitseinsatz und Arbeitsverhalten	84
Grundmerkmal B: Arbeitssorgfalt	85
Grundmerkmal C: Arbeitsergebnisse/Zielerreichung	86
Grundmerkmal D: Kenntnisse und Fähigkeiten	87
Grundmerkmal E: Zusammenarbeit und soziales Verhalten	88
Grundmerkmal F: Wahrnehmung der Führungsaufgaben	89
Grundmerkmal G: Zielerreichung im Verkauf	90
T1: Ermittlung der Leistungsstufen	91
T2: Ermittlung des Gewichtungsergebnisses	92
T3: Berechnung der Leistungszulage nach der Summe der gewichteten Punkte	93
Ergebnis der Mitarbeiterbeurteilung	94
Ein »offenes« Beurteilungsverfahren: Wie es nicht sein sollte! (Negativbeispiel)	95
Beurteilungsschema: Probezeitbeurteilung (Muster)	98
Beurteilung des Führungsverhaltens des Vorgesetzten durch seine Mitarbeiter (Muster)	103
Übung/Gruppenarbeit: Mitarbeiterbeurteilung — Kontroverse Standpunkte	106
Übung/Gruppenarbeit: Mitarbeiterbeurteilung — der Umgang mit Einwänden und Vorwänden	107
Übung/Gruppenarbeit: Mitarbeiterbeurteilung — inhaltliche Klärung der Beurteilungsmerkmale	108
Übung/Gruppenarbeit: Mitarbeiterbeurteilung — Rollenspiel »Beurteilungsgespräch«	109
Quellen und Anmerkungen	110