

Zielerreichungsbeurteilung

Die Beurteilung der Zielerreichung gehört zu jedem Zielvereinbarungskonzept. Die nachfolgenden Ausführungen stellen den Nutzen der Beurteilung, Voraussetzungen einer erfolgreichen Rückmeldung sowie die Beurteilungsschritte dar.

- ▶ Die Beurteilung (Definition)
- ▶ Nutzen einer Beurteilung
- ▶ Erfolgreiche Rückmeldung
- ▶ Beurteilungsschritte

Die Beurteilung (Definition)

Unter Zielerreichungsbeurteilung verstehen wir die Beurteilung des Grades der Zielerreichung. Beurteilung und Coaching erfolgen fortlaufend sowie im Rahmen eines formalen unterjährigen Statusgesprächs sowie einer Beurteilung der Zielerreichung zum Jahreswechsel.

Nutzen einer Beurteilung

Der Mitarbeiter hat Vorteile,

- weil er Rückmeldung über persönliche Stärken und Bestätigung erhält;
- weil eine offene und systematische Information dazu beiträgt, die Zusammenarbeit mit seinem Vorgesetzten und die Arbeitsbeziehungen zu seinen Kollegen zu verbessern

- weil er Auskunft darüber erhält, wie seine Kompetenz von seinem Vorgesetzten eingeschätzt wird
- weil er verlässliche Informationen über seinen Entwicklungsstand und über Karrieremöglichkeiten erhält und seine persönlichen Entwicklungsvorstellungen einbringen kann
- weil er erkennen kann, in welchen Bereichen er seine Kompetenz und sein Arbeitsverhalten noch verbessern kann

Der Vorgesetzte hat Vorteile,

- weil er angeregt wird, die Kompetenz und das Verhalten der Mitarbeiter besser und objektiver zu beobachten
- weil er Entscheidungshilfen für die gezielte Personalentwicklung und den besten Personaleinsatz bekommt
- weil die Kompetenzbeurteilung ihm hilft, Anerkennung und/oder Kritik am Mitarbeiter objektiver anzusprechen
- weil die Kompetenzbeurteilung ihm eine Möglichkeit gibt, eine gute Zusammenarbeit zu den Mitarbeitern aufzubauen und gute Arbeitsergebnisse zu fördern

Das Unternehmen schließlich erhält wesentliche Informationen,

- um das Potential und das Verhalten aller Mitarbeiter richtig einzuschätzen;
- um eine zielgerichtete Personalentwicklung durchzuführen;
- um die Effizienz der bisherigen Auswahl- und Weiterbildungsentscheidungen zu überprüfen
- um notwendige personalpolitische Maßnahmen umzusetzen und sachgerecht zu begründen
- um den Personaleinsatz zu optimieren

- um das Führungsverhalten und die Eignung der Führungskräfte zu verbessern
- um ein Klima der Offenheit und Fairness unterstützen zu können

Erfolgreiche Rückmeldung

Eine erfolgreiche und motivierende Rückmeldung ist – unabhängig vom Grad der Zielerreichung – die Voraussetzung für den Leistungsprozess des folgenden Jahres sowie für einzuleitende Maßnahmen.

Anbei einige Aspekte, die es zu vermeiden gilt:

- Probleme wegzudeuten
- Falsche Hoffnungen zu wecken
- den Vorgang nicht ernst zu nehmen
- Neigungen oder Werthaltungen anderer Menschen abzuqualifizieren
- Zuviel zu reden
- mit der Tür ins Haus zu fallen und die Dinge zu überstürzen
- voreilige Verpflichtungen einzugehen
- Ablehnung und Desinteresse zu demonstrieren
- die Probleme der anderen zu lösen
- nur einen einzigen Lösungsweg zu sehen

Versuchen Sie stattdessen:

- Ihren Standpunkt einfach und der Reihe nach darzustellen
- Gedanken und Gefühle zu verstehen und konkrete Beispiele für Ihre Punkte zu finden

- Probleme und ihre Ursachen gründlich zu erforschen mit der Frage: Was bedeutet das für uns?
- nur das zu versprechen, was Sie auch sicher halten können
- deutlich zu machen, dass Sie den Vorgang für so wichtig halten, dass Sie sich Zeit nehmen, diese Dinge ernsthaft zu besprechen
- herauszufinden, ob Sie widersprüchlich erscheinen und alle auftretenden Widersprüche zu klären
- zu erkennen, warum die Person diesen Standpunkt vertritt
- bei der Wahrheit zu bleiben und nur dann eine Verpflichtung einzugehen, wenn Sie sicher sind, dass sie eingelöst werden kann
- sich darum zu bemühen, dass die Rückmeldung zu einem Erfolg wird
- die anderen zu ermutigen, eigene Lösungsvorschläge zu präsentieren und sich nicht auf Sie zu verlassen
- flexibel zu bleiben und sorgfältig auf Alternativen zu achten, auch wenn Sie sie später wieder fallen lassen

Beurteilungsschritte

Unterjähriges Statusgespräch

Die Fortschrittskontrolle erfolgt fortlaufend im Rahmen von Teamsitzungen und Einzelgesprächen, so dass Verbesserungsmaßnahmen frühzeitig eingeleitet werden können.

Neben dem direkten und informellen Leistungsfeedback wird in den meisten Unternehmen zur Mitte des Jahres ein formales Statusgespräch durchgeführt, in dem eine intensivere Reflektion und Beratung der Zwischenergebnisse erfolgt. Daneben wird der notwendige Unterstützungsbedarf diskutiert.

Beurteilung der Zielerreichung zum Jahreswechsel

Die Beurteilung von Fortschritten und Ergebnissen in der Zielerreichung erfolgt anhand der vereinbarten Meilensteine und Maßstäbe anhand der im System definierten Beurteilungsskala. Die überwiegende Anzahl der Unternehmen verwendet dazu eine 5er Skala mit den Beurteilungsstufen:

- 5 Ziel übertroffen
- 4 Ziel zum Teil übertroffen
- 3 Ziel erreicht
- 2 Ziel zum Teil erreicht
- 1 Ziel verfehlt

In vielen Fällen erfolgt daneben eine Gewichtung der Ziele von Min 10 % bis max. 30 % - 40 % je Ziel.

Aus den Beurteilungen der einzelnen Zielerreichungsgrade multipliziert mit der Gewichtung ergibt sich – auf Basis des vorstehenden Modells – eine Gesamtbeurteilung, die min. 100 bis max. 500 Punkte aufweisen kann.

Sollte die Zielvereinbarung mit einer variablen Vergütungskomponente verknüpft sein, ist – zur Ermittlung des Leistungsfaktors – der Punktwert auf eine „Leistungsfaktorskala“ zu übertragen.

Sollten unterjährig Aspekte aufgetreten sein, die die Zielerreichung außerordentlich behindert oder gefährdet haben, so ist dies festzuhalten. Damit soll verhindert werden, dass aufgrund sich ändernder Umfeldbedingungen eine permanente Zielkorrektur erfolgt.

Mitarbeiter erwarten, dass hinsichtlich der Leistungsbeurteilung deutlich differenziert wird und unterschiedliche Leistungen auch unterschiedlich gewürdigt werden.

In der Beurteilungspraxis kommt es jedoch häufig zu den unterschiedlichsten Beurteilungstendenzen, die der Realität und dem Anspruch der differenzierten Leistungsbeurteilung nicht immer gerecht werden.

Da in die Leistungsbeurteilung im Sinne der Zielerreichungsbeurteilung eine Vielzahl von quantitativen und qualitativen sowie messbaren und weniger gut messbaren Faktoren einfließen, fällt es in der Regel schwer, einen einheitlichen absoluten Maßstab zu finden.

Daher kommt es in der Beurteilung darauf an, die Zielerreichung eines Mitarbeiters im Vergleich zu den Zielerreichungen der anderen Mitarbeiter möglichst gerecht zu bewerten.

Anzustrebende (Leistungs-)Veränderungen

Im Rahmen einer zusammenfassende Würdigung der Zielerreichung des Mitarbeiters ist angestrebt, auf Basis der rückblickenden Leistungsbeurteilungen (und vorausschauenden Potentialeinschätzungen) Verhaltens- und persönliche Entwicklungsziele sowie individuelle Förder- und Entwicklungsmaßnahmen zu vereinbaren.

Förder- und Entwicklungsmaßnahmen können sich beziehen auf die

- Fach-Kompetenz (Fachliches Know-how, z. B. über Funktionsbereiche und Märkte)
- Management-Kompetenz (Methodische Leitungsbefähigungen, z. B. Projekt-Management, Planung)
- Soziale Kompetenz (Kommunikation und Motivation im Umgang mit Menschen)

In allen Fällen zielen die Förder- und Entwicklungsmaßnahmen ab auf die Erhöhung

- des Wissensstandes und Erfahrungsschatzes
- der Arbeitseffektivität und -effizienz
- der Einsatzflexibilität und
- der persönlich empfundenen Befriedigung in der Arbeit und der daraus resultierenden Leistungsmotivation

Stellungnahme des Mitarbeiters

Zum Abschluss der Leistungsbeurteilung erfolgt eine Stellungnahme des Mitarbeiters sowie die Gegenzeichnung des Zielvereinbarungsbogens durch Mitarbeiter und Vorgesetzte.

Sie sind interessiert oder haben weitere Fragen? Rufen Sie uns an oder senden Sie uns ein Email. Wir freuen uns darauf, mit Ihnen ins Gespräch zu kommen.

Ihre Ansprechpartner:

Dr. Friedrich Fratschner und Ralf Kleb

Baumgartner & Partner Unternehmensberatung GmbH

Kurze Mühren 13

20095 Hamburg

Tel: +49 (40) 28 41 64 – 0

Fax: +49 (40) 28 41 64 – 11

info@baumgartner.de