



dandelion.com

Dr. Fred N. Bohlen

© 2008 [dandelion.com](http://www.dandelion.com) Information Management Consultants
May be used for personal purposes only or by
libraries associated to [dandelion.com](http://www.dandelion.com) network.

Zielwirksam beurteilen und fördern

Von der Beurteilung zur Zielvereinbarung
2. Auflage



expertUpverlag«

Inhaltsverzeichnis

Vorwort

0. Einführung

1. Die Beurteilung von Mitarbeiterinnen

1.1. Mitarbeiterinnen richtig beobachten	3
1.1 1. Beobachtung oder Beurteilung?	3
1.1 2. Die Qualität der Beobachtungen	4
1.1 3. Der direkte Vorgesetzte beobachtet	4
1.1 4. Der Beobachtungszeitpunkt	5
1.1 5. Das Erinnern der Beobachtungen	6
1.1 6. Die Beurteilung muß gültig sein	8
1.1.7. Die sechs Beurteilungsregeln	9
1.2. Die Beurteilungskriterien	10
1.2.1. Die Eingrenzung der Kriterien	11
1.2.2. Die konkreten Fragestellungen	12
1.2.3. Die Beurteilung der Kriterien	29
1.2.4. Die zu vergebenden Punkte	30
1.2 5. Die Beurteilung muß stimmen	33
1.2.6. Die Einstufungen	33
1.2.7. Der richtige Maßstab	35
1.2.8. Die Normalverteilung	36
1.2.9. Die Normalverteilung in der Praxis	39
1.2.10. Die extremen „Normalverteilungen“	39
1.2.11. Abweichungen von der Normalverteilung	41
1.2.12. Was für ein Beurteiler bin ich selbst?	43
1.3. Das Beurteilungsgespräch richtig führen	45
1.3.1. Herkömmliche Gespräche...	45
1.3.2. Den Mitarbeiter fördern	45
1.3.3. Die Ziele des Gespräches	45
1.3.4. Drei Arten, das Gespräch zu führen	47
1.3.5. Die richtige Gesprächsvorbereitung	48
1.3.6. Der optimale Gesprächsablauf	49
1.3.7. Das Gespräch fair führen	52
1.3.8. Folgen aus der Beurteilung	52
1.4. Die Beurteilung der Vorgesetzten	53

1.5.	Die Einführung eines Beurteilungssystems	54
1.6.	Zusammenfassung Beurteilung	55
2.	Die Beurteilung von Auszubildenden	57
2.1.	Auszubildende richtig beurteilen	57
2.1.1.	Fragen helfen auch hier weiter	58
2.1.2.	Fragestellungen zu den einzelnen Kriterien	58
2.1.3.	Die Einstufung der Beurteilung	78
2.2.	Die Zwischenbeurteilung bei Auszubildenden	80
2.2.1.	Die späte Beurteilung hat kaum Vorteile	80
2.2.2.	Die Zwischenbeurteilung organisatorisch	81
2.2.3.	Vorteile der Zwischenbeurteilung	82
2.2.4.	Der konkrete Förderplan	82
2.2.5.	Die schrittweise Verbesserung des Auszubildenden	82
2.2.6.	Kommunikation der Ausbilderinnen untereinander	84
2.3.	Die Übernahmeentscheidung	84
2.4.	Zusammenfassung Beurteilung von Auszubildenden	86
3.	Das jährliche Gespräch	87
	Jährliche Mitarbeitergespräche führen	87
	.1. Systematik bei den jährlichen Gesprächen	88
	.2. Die bisherigen Erfahrungen des Mitarbeiters	90
	.4 Die allgemeine Zufriedenheit des Mitarbeiters	90
	.5 Problemstellungen bei der Arbeit, Projekten und Sonderaufgaben	91
	.6 Kritik und Verbesserungsvorschläge	91
	.7 Besprechung spezieller Punkte	92
	.8 Rückmeldung des/der Vorgesetzten	92
	.9 Rückmeldung des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin	93
	.10. Wünsche des Mitarbeiters	93
	.11. Sonstiges	93
	.12. Vereinbarungen	93
	.13. Zusätzliche, hilfreiche Fragestellungen	94
	.14. Musterbogen	96
	. 15 Dokumentation und Vertrauen	98
	.16 Das Vertrauen wiederherstellen	98
3.2.	Zusammenfassung jährliches Mitarbeitergespräch	100
4.	Die Zielvereinbarung	103

4.1.	Beurteilung oder Zielvereinbarung?	103
4.2.	Zielvereinbarung anstatt Beurteilung	103
4.2.1.	Ziele und deren Bedeutung für die Organisation	104
4.2.2.	Vom Ziel zur Zielvereinbarung	105
4.2.3.	Der Unterschied zwischen Richtzielen und Feinzielen	105
4.2.4.	Das Entwickeln von Richt-, Grob und Feinzielen	108
4.2.5.	Zielmanagement	112
4.2.6.	Die drei Kriterien für die Zielformulierung	113
4.2.7.	Formblatt Zielmanagement	115
4.3.	Der optimale Gesprächsablauf	116
4.4.	Zielvereinbarung und Kontrolle	118
4.S	Zusammenfassung Zielvereinbarung	118
5.	Aussagen zu Beurteilung und Zielmanagement	120
6.	Weiterführende Literatur	123
7.	Im Text genannte Firmen	124