

Mitarbeiter-Zielsetzungsgespräch

Name und Vorname des Mitarbeiters, Personalnummer, Kostenstelle	Datum des Gesprächs
Tätigkeitsbezeichnung	Name der Führungskraft im Zielsetzungsgespräch
Bisher erworbene Qualifikationen	

1. Stellenbeschreibung

Wie lautet die konkrete Stellenbeschreibung? Welche Arbeitsaufgaben und Kompetenzbereiche sind klar definiert?

2. Vorbereitung Führung

Bitte beantworten Sie in der Vorbereitung auf das Gespräch die nachfolgenden Fragestellungen:

1. Welche Stärken hat der Mitarbeiter?
 2. Was ist in der Rückschau in der Arbeit des Mitarbeiters gut gelaufen und was nicht?
 3. Welche Verbesserungsmöglichkeiten, Schwierigkeiten und Schwachstellen sind mir am Arbeitsplatz des Mitarbeiters aufgefallen (Organisation, Rahmenbedingungen)
 4. Wo sehe ich Entwicklungsbedarf des Mitarbeiters im Hinblick auf gegenwärtige und zukünftige Aufgabenstellungen?
 5. Wie ist die Stellung des Mitarbeiters im Team und wie ist die Qualität der Zusammenarbeit mit Kollegen und Führungskräften?
 6. Welche Schwächen nehme ich beim Mitarbeiter wahr?
 7. Welche mittelfristigen Ziele lassen sich aus meiner Sicht formulieren?
 8. Welche Entwicklungspotenziale des Mitarbeiters gibt es?
 9. Welche Fördermöglichkeiten und Schulungen möchte ich dem Mitarbeiter anbieten?
-

3. Vorbereitung Mitarbeiter

Bitte beantworten Sie in der Vorbereitung auf das Gespräch die nachfolgenden Fragestellungen:

1. Wo sehe ich meine eigenen Stärken?
 2. Was ist in der Rückschau in meiner Arbeit gut gelaufen und was nicht?
 3. Welche Verbesserungsmöglichkeiten, Schwierigkeiten und Schwachstellen gibt es an meinem Arbeitsplatz (Organisation, Rahmenbedingungen ...)?
 4. Wo sehe ich bei mir Entwicklungsbedarf im Hinblick auf gegenwärtige und zukünftige Aufgabenstellungen?
 5. Wie könnte ich mich in zukünftig geplante oder vorstellbare Aufgabenstellungen einbringen?
 6. Welche Schwächen könnten hinderlich sein?
 7. Wie empfinde ich meine Stellung im Team?
 8. Wie empfinde ich die Zusammenarbeit mit meiner Führungskraft?
 9. Welche Zielvorstellungen (kurz-, mittel-, langfristig) und Veränderungswünsche habe ich?
-

4. Arbeitsziele und Aufgaben - IST

Welche Arbeitsziele bestehen oder wurden im letzten Zielsetzungsgespräch vereinbart?	Priorität	Wie vollständig, erfolgreich, rechtzeitig wurden diese Ziele erreicht? (Eventuell Nennung von Zahlen, Fakten, Beispielen)

5. Beurteilungsbogen – Voraussetzungen für Arbeitsergebnis

Bei den nachfolgend genannten Kriterien werden diejenigen angekreuzt, die aus der Wahrnehmung des Beurteilenden am ehesten zutreffen. Danach wird für das jeweils beurteilte Kriterium eine entsprechende Punktzahl vergeben.
Die Skala der Bepunktung reicht von 1 = vollkommen unzureichend bis zu 10 = weitere Verbesserung nicht möglich.

Fachkenntnisse

Punktzahl

- Noch ausreichende Fachkenntnisse
- Gute und gründliche Kenntnisse in seinem Fachgebiet
- Herausragende Fachkenntnisse, Kenntnisse auch angrenzender Bereiche, aufgeschlossen gegenüber Weiterbildung bzw. nimmt an Weiterbildung teil

Auffassungsgabe und Flexibilität

Punktzahl

- Erkennt bei neuen Aufgaben und Situationen nicht immer das Wesentliche
- Erkennt bei neuen Aufgaben und Situationen das Wesentliche
- Reagiert sehr flexibel bei Neuerungen, stellt sich in kürzester Zeit darauf ein

Arbeitseinsatz

Punktzahl

- Bedarf oft des Anstoßes, muss zur Arbeitsleistung angehalten werden
- Zeigt beständige Einsatzbereitschaft
- Ist stets bereit, sich auch bei zusätzlicher Arbeit über das normale Maß hinaus einzusetzen

Eigenständigkeit und Verantwortungsbereitschaft

Punktzahl

- Bedarf detaillierter Arbeitsanleitung
- Ist beim Lösen der gestellten Aufgaben unabhängig von Kontrolle und Anleitung
- Hat viele Ideen, sucht konstruktiv neue Wege, löst Aufgaben eigenständig und ist bereit, hierfür die Verantwortung zu tragen

Belastbarkeit und Ausdauer

Punktzahl

- Gibt bei Schwierigkeiten und Störungen leicht auf
- Gibt bei Schwierigkeiten und Störungen manchmal auf
- Gibt bei Schwierigkeiten und Störungen nicht auf

Anmerkungen:

6. Beurteilungsbogen – Arbeitsergebnis Qualität/Quantität

Bei den nachfolgend genannten Kriterien werden diejenigen angekreuzt, die aus der Wahrnehmung des Beurteilenden am ehesten zutreffen. Danach wird für das jeweils beurteilte Kriterium eine entsprechende Punktzahl vergeben.
Die Skala der Bepunktung reicht von 1 = vollkommen unzureichend bis zu 10 = weitere Verbesserung nicht möglich.

Vollständigkeit

Punktzahl

- Bearbeitet gestellte Aufgaben unvollständig
- Bearbeitet gestellte Aufgaben vollständig
- bearbeitet gestellte Aufgaben vollständig und macht auf mögliche Auswirkungen aufmerksam

Sorgfalt

Punktzahl

- Arbeitet häufig fehlerhaft und läßt Sorgfalt vermissen
- Arbeitet in der Regel fehlerfrei und sorgfältig
- Arbeitet in hohem Maße fehlerfrei und sorgfältig

Bewusstsein für Kosten und Nutzen

Punktzahl

- Kosten/Nutzen-Relation bleibt häufig unbeachtet
- Achtet auf die Kosten/Nutzen-Relation
- Berücksichtigt besonders die Kosten/Nutzen-Relation

Menge und Zeit

Punktzahl

- Hat Probleme bei der Termineinhaltung
- Erledigt seine Arbeit mit normalem Zeitaufwand termingerecht
- Arbeitet stets termingerecht; bewältigt auch zusätzliche Aufgaben oder hohen Arbeitsanfall

Belastbarkeit

Punktzahl

- Qualität und Zeit/Mengen-Verhältnis lassen bei erhöhtem Arbeitsanfall stark nach
- Qualität und Zeit/Mengen-Verhältnis bleiben bei erhöhtem Arbeitsanfall weitgehend konstant
- Qualität und Zeit/Mengen-Verhältnis bleiben von Stress und erhöhtem Arbeitsanfall unberührt

Anmerkungen:

7. Beurteilungsbogen – Verhalten

Bei den nachfolgend genannten Kriterien werden diejenigen angekreuzt, die aus der Wahrnehmung des Beurteilenden am ehesten zutreffen. Danach wird für das jeweils beurteilte Kriterium eine entsprechende Punktzahl vergeben.
Die Skala der Bepunktung reicht von 1 = vollkommen unzureichend bis zu 10 = weitere Verbesserung nicht möglich.

Internes und externes Auftreten

Punktzahl

- Unsicher, verschlossen, überheblich, aufdringlich
- Sicher, höflich, verbindlich, korrekt
- Tritt in jeder Situation überzeugend, gewinnend und entgegenkommend auf

Passive Kritikfähigkeit

Punktzahl

- Reagiert auf Kritik mit Ablehnung
- Nimmt Kritik auf
- Verarbeitet Kritik und beseitigt Missstände

Aktive Kritikfähigkeit

Punktzahl

- Bemängelt Leistung/Verhalten anderer grundlos
- Kritisiert, jedoch nur zum Teil konstruktiv, trägt nicht immer zur Sachlösung bei
- Konstruktive Kritik gegenüber Leistung und Verhalten anderer, trägt zur Sachlösung bei

Zusammenarbeit

Punktzahl

- Lässt Kollegen nicht an eigenen Arbeitsergebnissen teilhaben; gibt kaum Fachinformation weiter
- Gibt auf Anfrage Fachinformation und fachliche Hilfe
- Leistet unaufgefordert fachliche Hilfe, teilt Fachinformation mit Kollegen und ist stets zur Mithilfe bereit

Verhalten zum Vorgesetzten

Punktzahl

- Informiert und berät den Vorgesetzten kaum
- Informiert und berät den Vorgesetzten zuverlässig
- Informiert und berät den Vorgesetzten stets fundiert und vollständig, indem er Alternativen aufzeigt und die Entscheidungsfindung erleichtert

Arbeitsplanung

Punktzahl

- Setzt bei der Arbeitsplanung/Ausführung keine Prioritäten, verliert sich in Einzelheiten
- Hält Ordnung in laufenden Vorgängen, z.T. schlechte Planung der zukünftigen Aufgaben
- Plant stets vorausschauend und umfassend

Anmerkungen:

8. Beurteilungsbogen – Führungskompetenz

Die mit einem Stern* gekennzeichneten Kriterien sind nur für Beurteilung von Führungskräften auszufüllen. Die Beurteilung von Führungskompetenz kann auch vorgenommen werden, wenn es sich um Mitarbeiter mit (temporärer) Gruppenleitungsfunktion oder Projektleiter handelt.

Bei den nachfolgend genannten Kriterien werden diejenigen angekreuzt, die aus der Wahrnehmung des Beurteilenden am ehesten zutreffen. Danach wird für das jeweils beurteilte Kriterium eine entsprechende Punktzahl vergeben.

Die Skala der Bepunktung reicht von 1 = vollkommen unzureichend bis zu 10 = weitere Verbesserung nicht möglich.

Planung und Organisation

Punktzahl

- Plant und organisiert wenig sachgemäß und nicht genügend rationell, verliert sich oft in Einzelheiten
- Plant sachgerecht im Rahmen der gestellten Aufgaben, setzt Mitarbeiter/Kollegen und Sachmittel meist wirtschaftlich ein
- Plant stets vorausschauend und umfassend; setzt Mitarbeiter/Kollegen und Sachmittel stets wirtschaftlich ein

Delegation

Punktzahl

- Delegiert kaum, traut Mitarbeitern/Kollegen wenig zu
- Überträgt Mitarbeitern/Kollegen Aufgaben und Befugnisse meist in erforderlichem Umfang
- Überträgt Mitarbeitern/Kollegen stets in richtigem Maß Aufgaben und Befugnisse und fördert planvoll ihre Selbständigkeit

Kontrolle und Verhalten bei Leistungsstörungen

Punktzahl

- Hat Schwierigkeiten damit, Störungen, Abweichungen und Leistungsabfall zu erkennen und unterlässt korrigierende Maßnahmen
- Erkennt Störungen, Abweichungen und Leistungsabfall fast immer und ergreift entsprechende Maßnahmen
- Störungen, Abweichungen und Leistungsabfall werden sofort erkannt und unverzüglich korrigiert

Information

Punktzahl

- Informiert Mitarbeiter/Kollegen kaum oder unvollständig
- Informiert Mitarbeiter/Kollegen
- Informiert Mitarbeiter/Kollegen stets aktuell und umfassend

Beachtung von Mitarbeitern und Fähigkeit, diesen zuzuhören*

Punktzahl

- Beachtet die Wünsche, Interessen und Probleme der Mitarbeiter nicht
- Beachtet die Wünsche, Interessen und Probleme oftmals und hört dann den Mitarbeitern zu
- Beachtet stets die Wünsche, Interessen und Probleme der Mitarbeiter und hört diesen stets gut zu, um Mitarbeiterinteressen und Unternehmensziele zu verknüpfen und bestehende Probleme schnell zu lösen

Mitarbeiterförderung*

Punktzahl

- Schätzt die Fähigkeiten der Mitarbeiter häufig falsch ein; verteilt Anerkennung und Kritik in falscher Form und Menge
- Schätzt die Fähigkeiten der Mitarbeiter richtig ein und fördert sie; verteilt Kritik und Anerkennung überwiegend in richtiger Weise
- Schätzt die Fähigkeiten der Mitarbeiter richtig ein und tritt regelmäßig für ihre Förderung ein; verteilt Lob und Kritik stets in angemessener Weise

Überzeugungskraft*

Punktzahl

- Erreicht bei Mitarbeitern oft nicht das gewünschte Verhalten; ist häufig unsicher in der Argumentation; wird leicht unsachlich
- Vertritt seinen Standpunkt gut, ist zielgerichtet und angemessen in der Argumentation
- Versteht Mitarbeiter für seine Ideen zu begeistern; findet stets das richtige Argument

Anmerkungen:

9. Arbeitsziele und Aufgaben - SOLL

Hiermit vereinbaren wir die folgenden zukünftigen Arbeitsziele und Umsetzungstermine (Sofortmaßnahmen und langfristige Ziele/Aufgaben):	Priorität

.....
Unterschrift Mitarbeiter

.....
Datum, Unterschrift Führungskraft