

# Personalentwicklung

# Ausbildung und Entwicklung - Definitionen

## *Ausbildung*

Vermittlung von Wissen, Fertigkeiten oder Fähigkeiten durch strukturiertes Lehren und Üben z.B. i.R. einer Berufsausbildung

- Entweder einmalig spezifisch oder als Programm
- Fokus auf Stoffvermittlung
- Erheblicher externer Input

## *Entwicklung*

Der Prozess des Erwerbs und Ausbaus sowie die Anwendung von Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissen

- Kann intrinsisch gesteuert sein
- Benötigt keine formale Umgebung

# Ausbildung und Entwicklung

Ziele der Ausbildung und Entwicklung:

**Bereitstellung oder Entwicklung der Fähigkeiten, Kenntnisse und Fertigkeiten, die zum Erreichen der Ziele und zur Umsetzung der Strategie erforderlich sind**

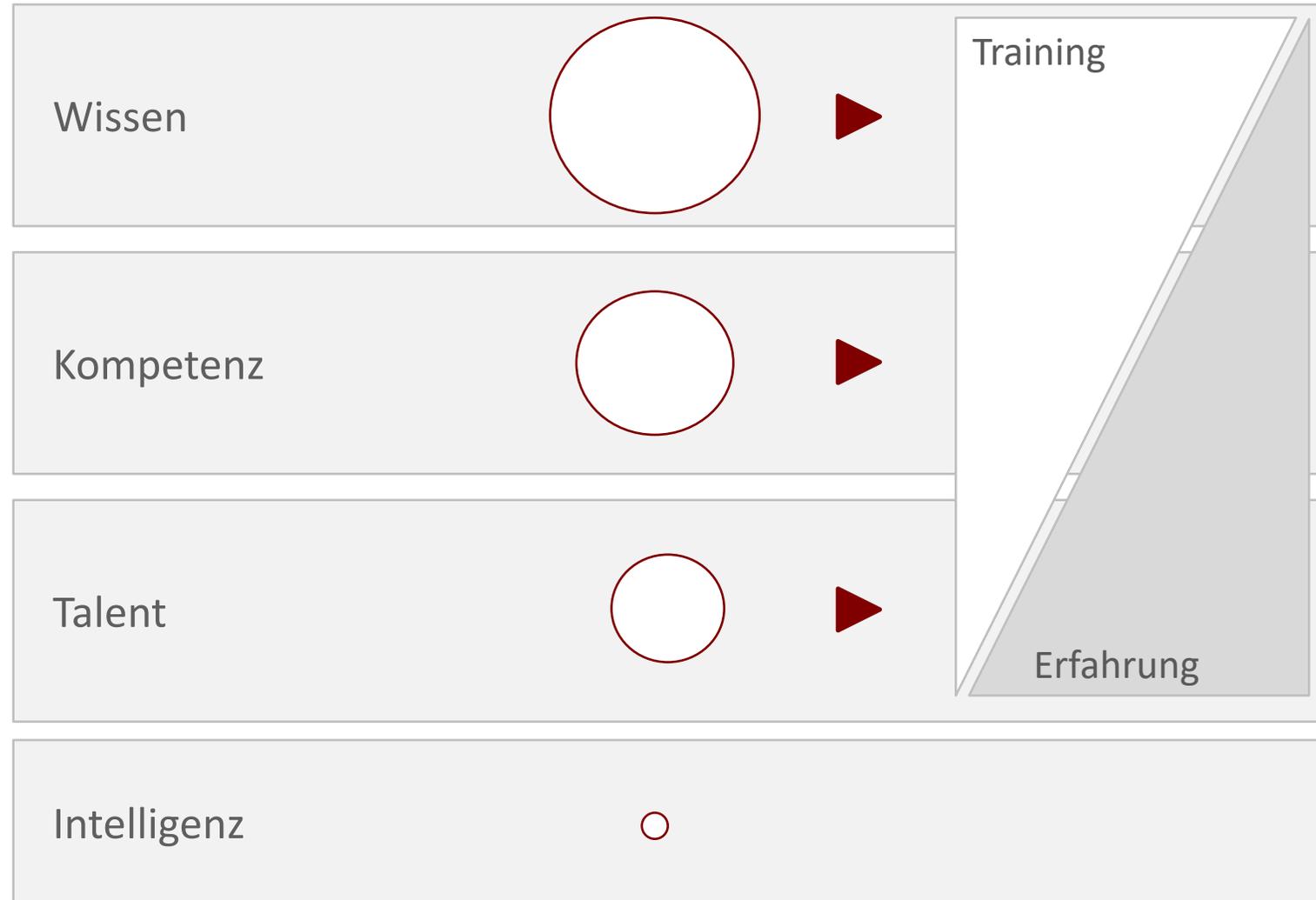
Doppeltes Potenzial im Erfolgsfall:

- Großer finanzieller Aufwand ohne Erfolg
- oder**
- kann sich in Bezug auf Effizienz und Qualität auszahlen

# Die wichtigsten Fragen zur Personalentwicklung

- In welchen **Unternehmensbereichen** werden Fortbildungskurse typischerweise eingesetzt?
- Wie kann eine Fortbildungsveranstaltung **konzipiert** und **entwickelt** werden, um vordefinierte Lernziele zu erreichen?
- Wie kann sichergestellt werden, dass das während der Entwicklungsmaßnahme Gelernte in das wirkliche Leben **übertragen wird**?
- Wie beeinflussen **moderne Medien** und **Arbeitsbedingungen** die Art und Weise, wie Menschen in einem Unternehmen lernen?

# Was kann man lernen?



-> 10.000-hour rule by Malcolm Gladwell („Outliers“)

# Kompetenz

Kompetenz

Erlernte Fähigkeit, Probleme erfolgreich zu lösen oder gegebene Herausforderungen zu bewältigen

Erfahrung

Handlungsbezogenes Wissen, das durch die wiederholte Lösung praktischer Probleme erworben wird

Wissen

Kognitives Verständnis unterschiedlicher Aspekte und ihrer Beziehungen zueinander

Prädisposition

Kognitive und körperliche Fähigkeiten, die durch genetische Veranlagungen (DNA) bestimmt werden

Persönlichkeit

Stabile Veranlagung, ähnliche Verhaltensmuster in ähnlichen Situationen zu zeigen

- *“Practice isn't the thing you do once you're good. It's the thing you do that makes you good.”*

*Malcolm Gladwell, Outliers: The Story of Success*

- *“ten thousand hours is the magic number of greatness.” The meaning behind this, in theory, is simple. To be considered elite and truly experienced within a certain craft, you must practice it for ten thousand hours.*

# Kategorisierung von Entwicklungsmaßnahmen



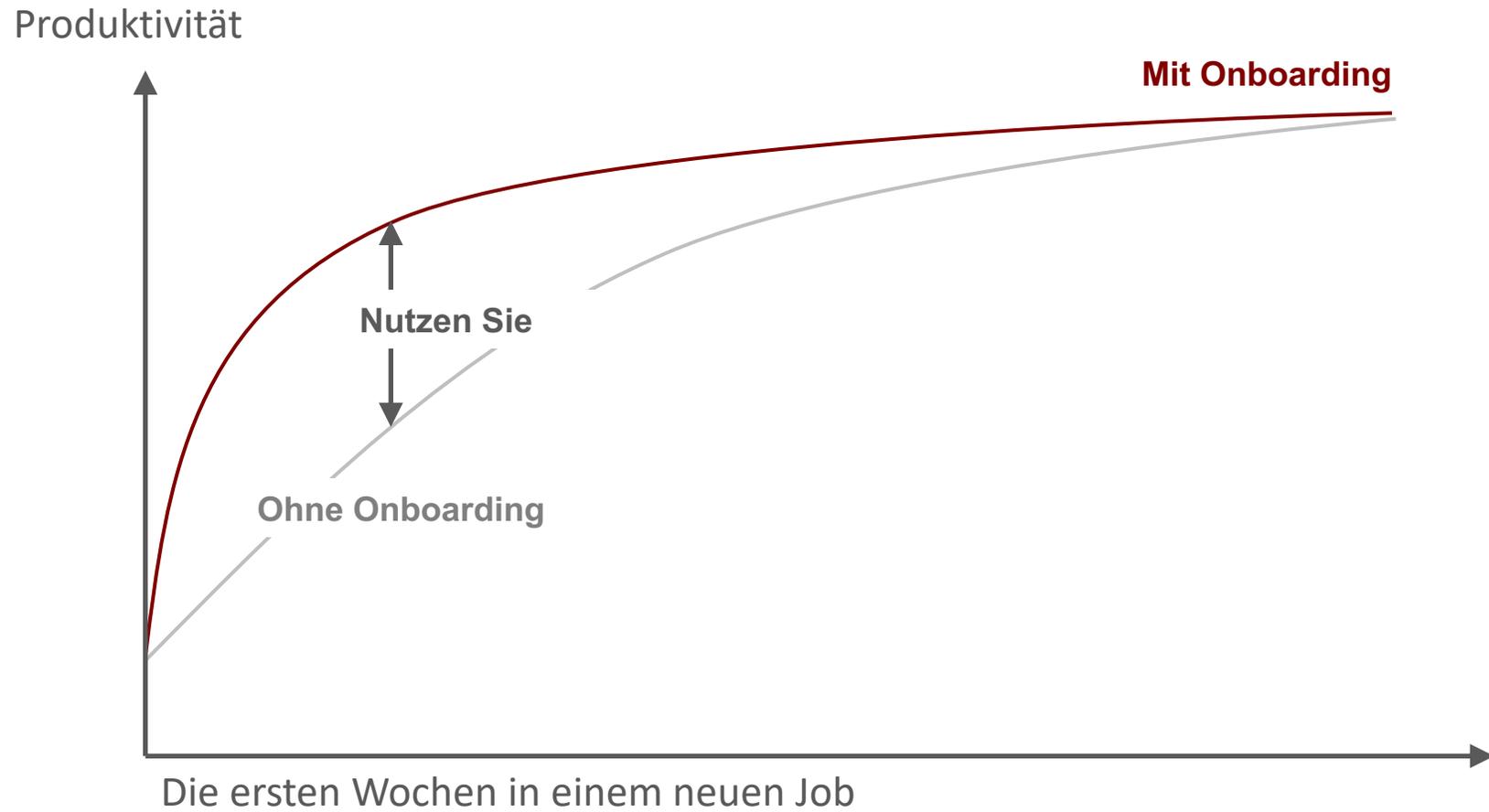
# Inhalt eines typischen Maßnahmenkatalogs

|                        |                       |                                    |                        |                          |
|------------------------|-----------------------|------------------------------------|------------------------|--------------------------|
| Sprachen               | office-Paket          | Betriebs-<br>wirtschafts-<br>lehre | Buchhaltung            | Arbeitsrecht             |
| Kommuni-<br>kation     | Führung               | Konflikt-<br>management            | Stress-<br>bewältigung | Interview-<br>training   |
| Projekt-<br>management | Arbeits-<br>techniken | Präsentation                       | Zeit-<br>management    | Vertriebs-<br>strategien |

# Onboarding

Bei dem Begriff **Onboarding**, handelt es sich um einen Prozess des Talent-Managements, welcher das Ziel hat die neuen Fachkräfte auf eine schnelle und effiziente Weise ins neue Arbeitsumfeld zu integrieren.

# Produktivitätssteigerung durch Onboarding



# DIE HINTERGRÜNDE

Optimale Onboarding-Prozesse haben eine immer höhere Relevanz. Das liegt vor allem an folgenden Gründen:



Ebenfalls entscheidend ist die Onboardee-Experience:



# Fehlendes Onboarding, weil...

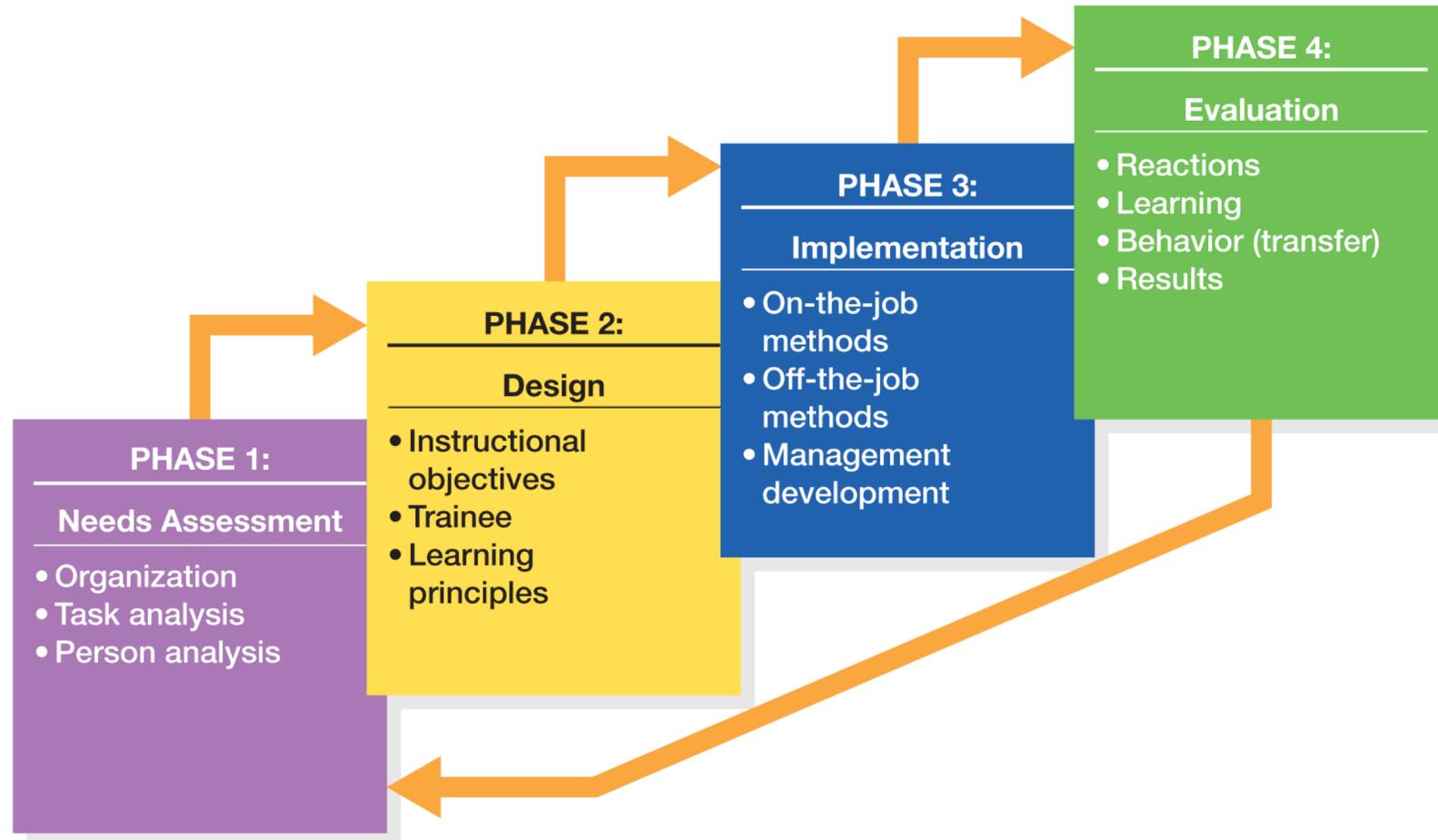
- weil sich niemand so recht zuständig fühlt und AnsprechpartnerInnen fehlen
- keine sinnvollen Aufgaben definiert wurden  
Hintergrundinformationen fehlen
- und es keinen Einarbeitungsplangibt.



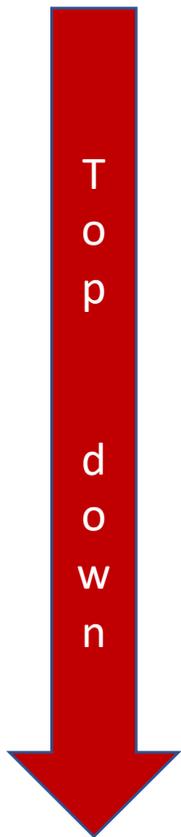
# Strategisches Modell von Trainingsmaßnahmen

FIGURE  
7.2

Strategic Model of Training



# 1. Bedarfsanalyse



## *Analyse der Organisation*

- Strategische Ziele und Bedarf
- Derzeit verfügbare Ressourcen
- Festlegung der Entwicklungsschwerpunkte im Allgemeinen

## *Analyse der Aufgaben*

- Aufgaben im Zusammenhang mit den erforderlichen Tätigkeiten (Schlüsselqualifikationen und -fähigkeiten)
- Kompetenzbewertung (erforderliche Fähigkeiten und Kenntnisse) für die Aufgaben und Stellen

## *Individuelle Analyse*

- Bestimmung des Entwicklungsbedarfs auf individueller Basis
- Bewertung und Gap-Analyse

# Methoden der Bedarfsermittlung

- Strukturierte Interviews auf Einzel- oder Gruppenebene
- Tests
- Bewertungen durch Kollegen, Vorgesetzte und Untergebene
- Coaching
- Critical Incidents Technique \*
- Teilnehmende oder nichtteilnehmende Beobachtung
- Workshops zur Bedarfsermittlung
- Professionelle Assessments durch (externe) Experten

\* *die kritischen Arbeits-Ereignisse identifizieren und gemeinsam mit den handelnden Personen deren Verhaltensweisen in diesen Situationen genau analysieren um daraus Anforderungen für diese Position abzuleiten.*

## 2. Design eines Trainings

### *Ziele des Trainings*

- Klarheit über die gewünschten Ergebnisse der Schulung

---

### *Bereitschaft und Motivation der TeilnehmerInnen*

- Bewertung der Motivation der Personen
- Anpassung an die Zielgruppe

---

### *Wahl der Lehrmethode(n)*

- Anpassung von Programm, Zeitplan und Methoden an die Lernprinzipien

---

### *Trainerprofil*

- Wissen
- Anpassungsfähigkeit
- Humor
- Interesse und Begeisterungsfähigkeit
- Klarheit

## 3. Durchführung

### *Untere Ebene*

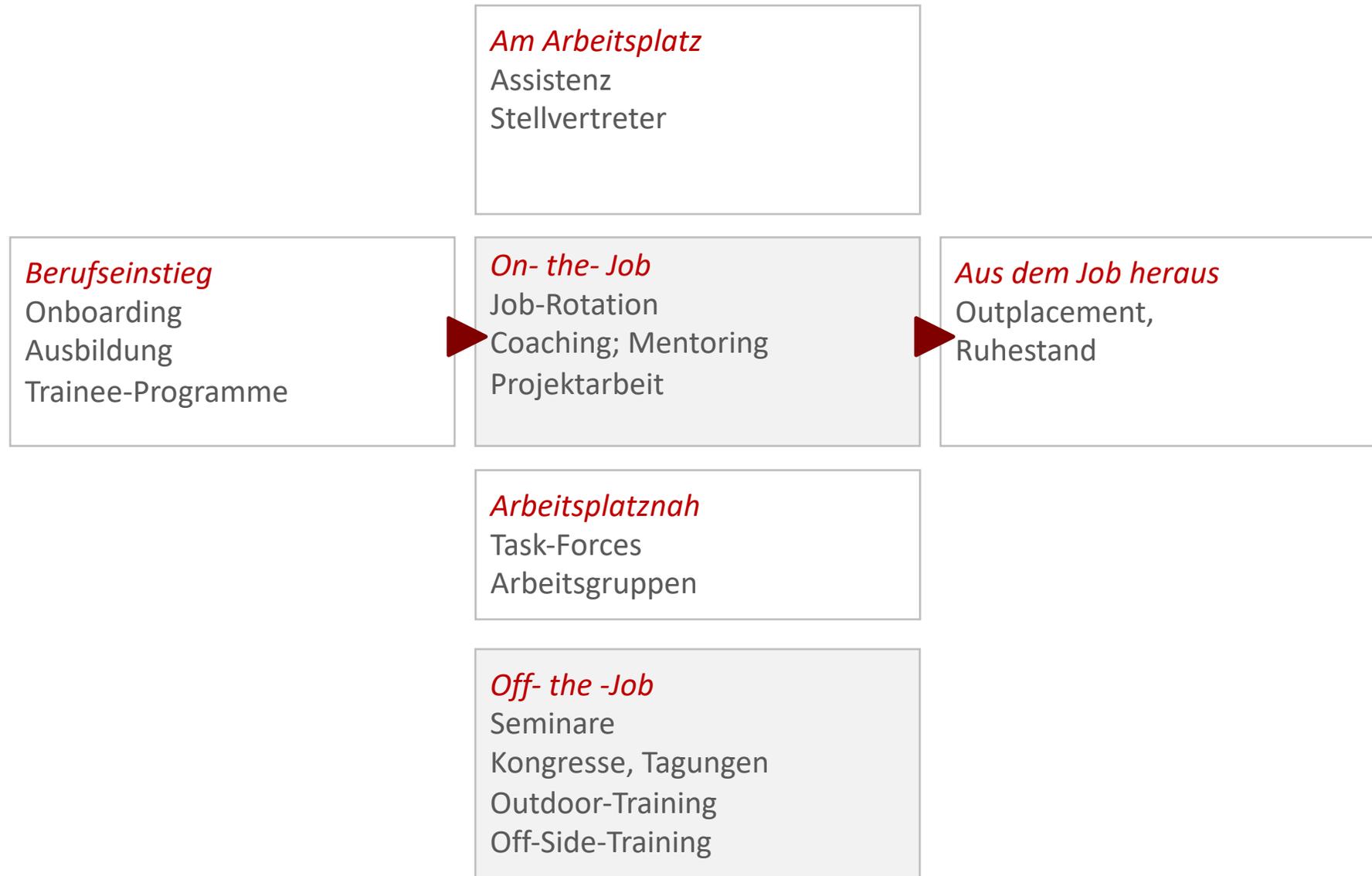
- Training on the job
- Seminar/off the job
- Audiovisuell
- E-Learning
- Simulation
- .....

### *Management- Entwicklung*

- On the job Erfahrungen
- Planspiele und Simulationen
- Fallstudien
- Rollenspiel
- Modellierung von Verhaltensweisen
- .....

*Spezielles Format für alle Schulungen:  
Unternehmenseigene Schulungszentren*

# Beispielhafte Trainingsansätze



## Vorteile von "On-the-job" gegenüber "Off-the-job" -Training

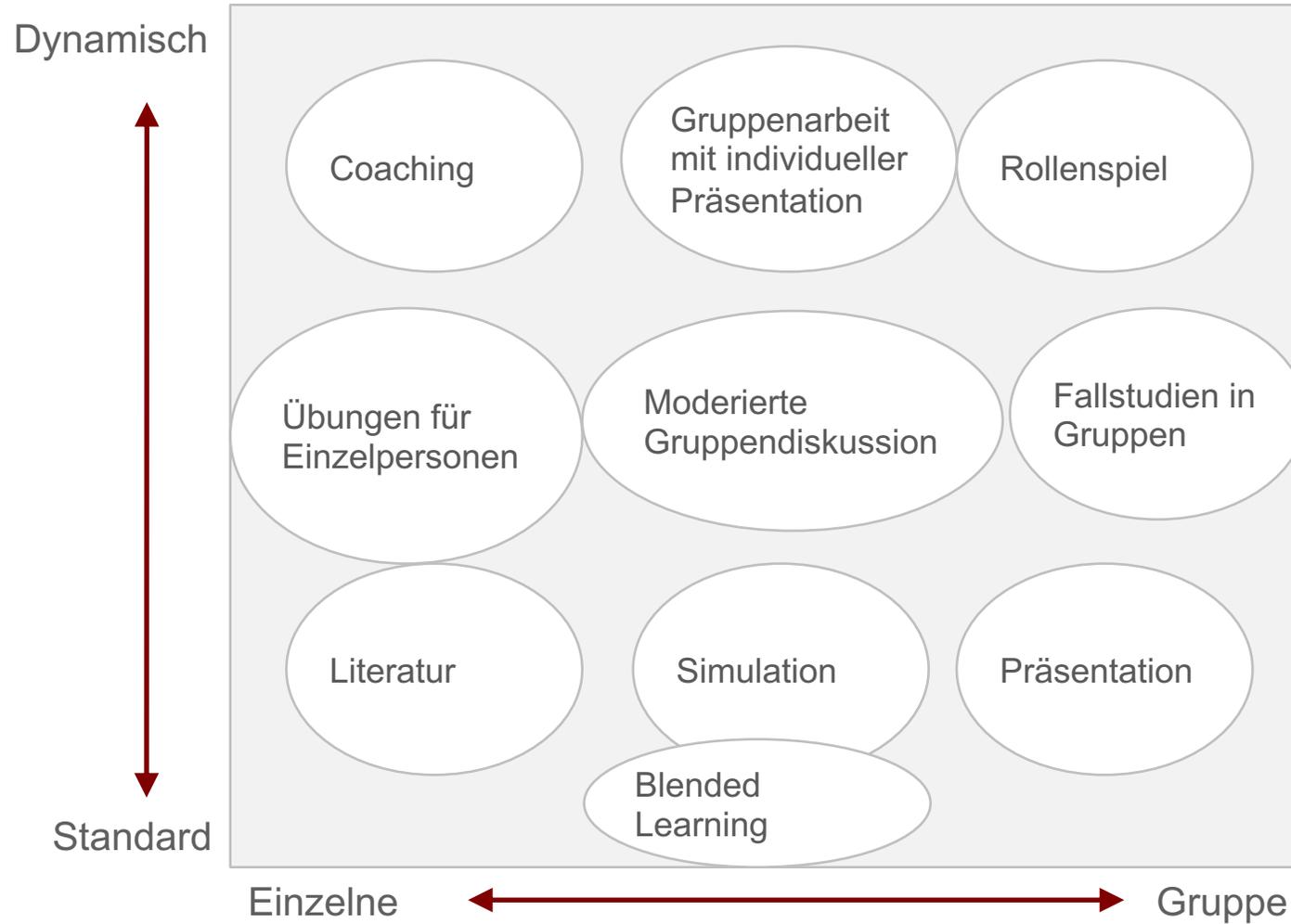
### On-the-Job

- Natürlich und realistisch
- Geringere Kosten der Entwicklungsmaßnahme
- Unmittelbare Anwendung des neu erworbenen Wissens
- Unmittelbares Feedback
- Möglichkeit zur Überwachung von Entwicklungsfortschritten
- Lernmotivation

### Off-the-Job

- Fachwissen und Erfahrung des Trainers
- Professionelles Lernumfeld
- Konzentration auf das Training, begrenzte arbeitsplatzbezogene Unterbrechungen
- Networking zwischen Teilnehmern aus verschiedenen Funktionen und Ländern

# Trainingsmethoden



# Trainingsformate

|                              | Ablauf  | pro                                   | con  |
|------------------------------|---|---------------------------------------|--|
| <b>Trainer geführt</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inhaltlicher Schwerpunkt</li> <li>• Gruppenlernen</li> <li>• Geschwindigkeit flexibel</li> </ul> | Interaktion                           | Kosten                                     |
| <b>Audiovisuelles Lernen</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Audiovisuelle Demonstration</li> <li>• Keine Fragen / Interaktion</li> </ul>                     | Gleichbleibende Qualität              | Keine Interaktion                          |
| <b>E-learning</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbstgesteuert</li> <li>• Tempo flexibel</li> <li>• Selbst- und Fremdkontrolle</li> </ul>       | Individuell                           | Keine Fragen oder Interaktion              |
| <b>Simulation</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nachstellung von Praxisfällen</li> </ul>   | Sichere Umgebung nahe an der Realität | Kosten                                     |
| <b>Selbstlernen</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontinuierlicher Prozess</li> </ul>  | Individuelles Tempo                   | Hohe Disziplin und Motivation erforderlich |

# Schulungskonzepte und deren Umsetzung

Hamburger Universität:

<https://www.youtube.com/watch?v=sICEmBpAPq0>

- wer wird ausgebildet?
- wie ist der Trainingsablauf?

# Formen von e-learning (1)

**E-Learning** umfasst *“alle Formen von Lernen (...), bei denen elektronische oder digitale Medien (...) zum Einsatz kommen.”* E-Learning ist also keine digitale Lernmethode an sich, sondern der **Oberbegriff für viele unterschiedliche Lernmethoden.**

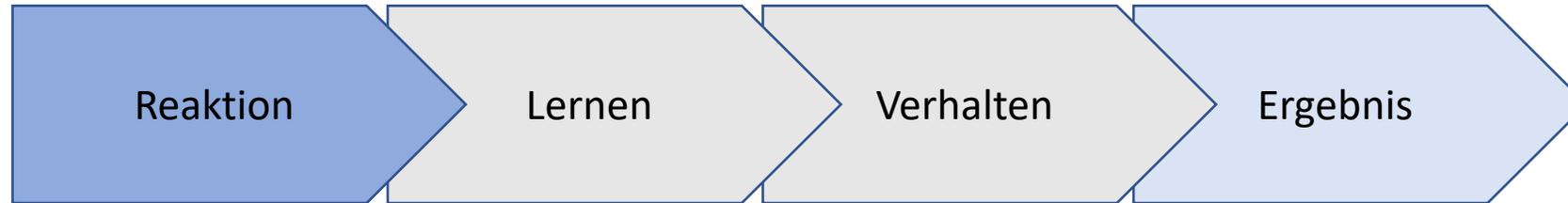
- Beim **Blended Learning** werden Präsenzveranstaltungen mit Online-Kursen ergänzt. Genau genommen ist Blended Learning keine reine E-Learning-Methode, sondern eine Kombination von analogen und digitalen Lernmethoden.
- Beim **Mobile-Learning** werden Lerninhalte auf einem Smartphone oder Tablet aufgerufen. Mobile learning und E-Learning werden häufig voneinander abgegrenzt, laut Definition ist M-Learning jedoch eindeutig eine E-Learning-Methode – nur eben nicht am PC, sondern am Mobilgerät.
- Beim **Microlearning** wird das gesamte Wissen aus dem Training in möglichst **kleine, gut verdauliche Lernhäppchen** aufgeteilt. Dies unterstützt den langfristigen Lerneffekt.

## Formen von e-learning (2)

- Ein **Videotraining** ist eine E-Learning Methode, das überwiegend oder vollständig aus Lernvideos besteht. Die Videos sind online für die Teilnehmer verfügbar. So können sie in ihrem eigenen Tempo und ortsunabhängig lernen.
- Beim **Web-Based-Training (WBT)** werden Du Lerninhalte auf einer Lernplattform oder in einem Programm über das Internet bereitgestellt. Im Unterschied zum Mobile Learning müssen die Inhalte eines WBT nicht unbedingt mobil verfügbar sein. Auch die Länge der Lerneinheiten ist grundsätzlich nicht fest vorgegeben. Ein **WBT ist quasi die Grundform eines E-Learnings, das durch die anderen Methoden gezielt ergänzt werden kann.**
- Ein **Webinar** beinhaltet einen Vortrag vor einer virtuellen Teilnehmergruppe. Das ist sowohl live, als auch über eine Aufzeichnung möglich, die zeitunabhängig online zur Verfügung steht.
- Bei **Virtual Reality** können Teilnehmerinnen über eine spezielle volldigitale Brille in einem virtuellen Raum wichtige Abläufe und Situationen in Echtzeit üben und selbst Einfluss auf das Geschehen nehmen

# Trainingsevaluation

## *Kirkpatrick's vier Stufen der Trainingsevaluation*



Misst, wie gut das Training bei den Teilnehmern ankommt

- Gibt uns Hinweise, was angepasst werden kann, um **Zufriedenheit** zu erhöhen
- Relevanz

Misst Lernprozess und Wissenszuwachs

- Tests, Interviews

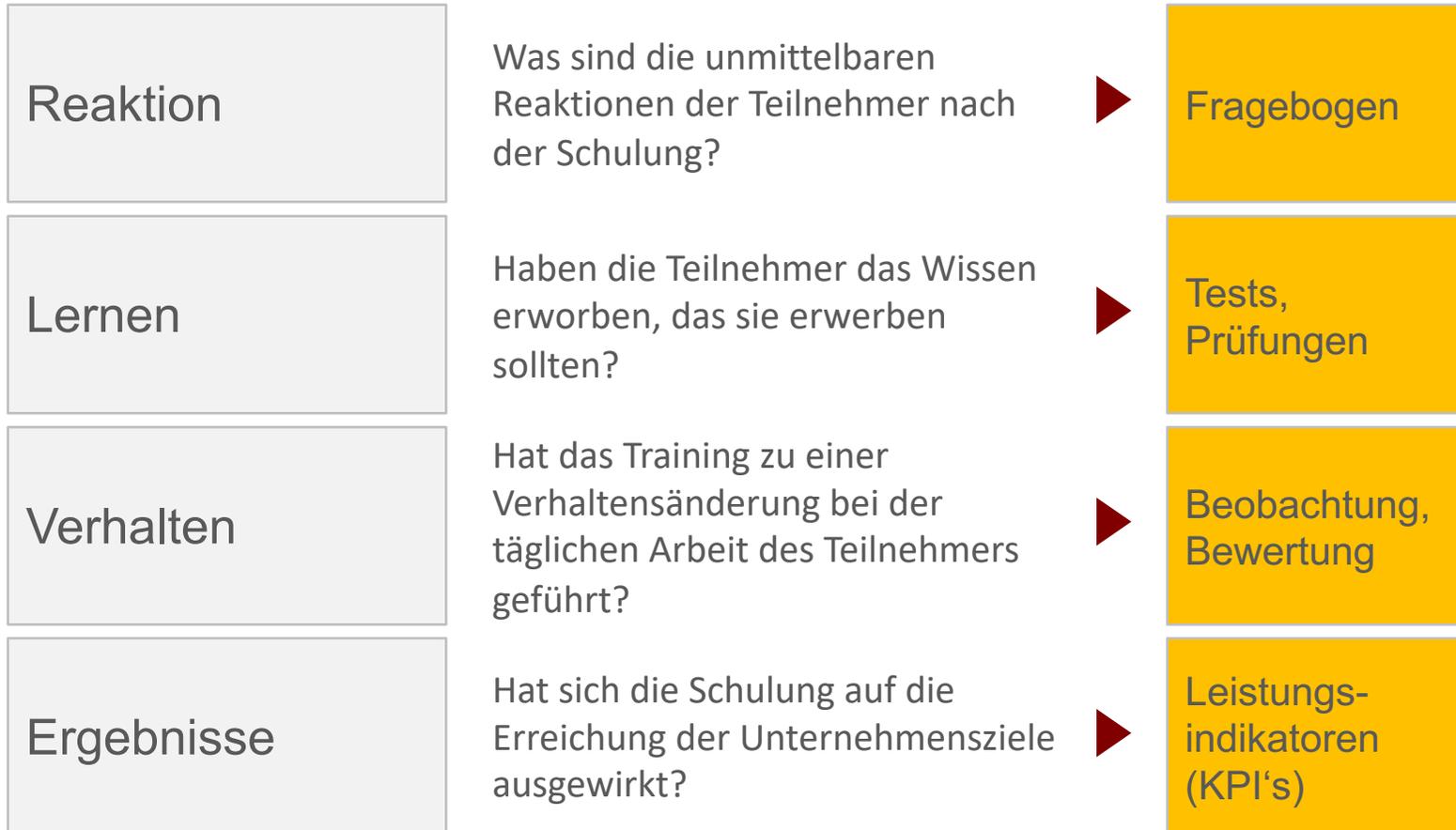
Misst die Anwendung von Wissen und Verhaltensänderung

Misst die Wirkung in Bezug auf das Ergebnis ROI

Zeigt, ob die Investition gerechtfertigt war

-> **Schlussfolgerungen**

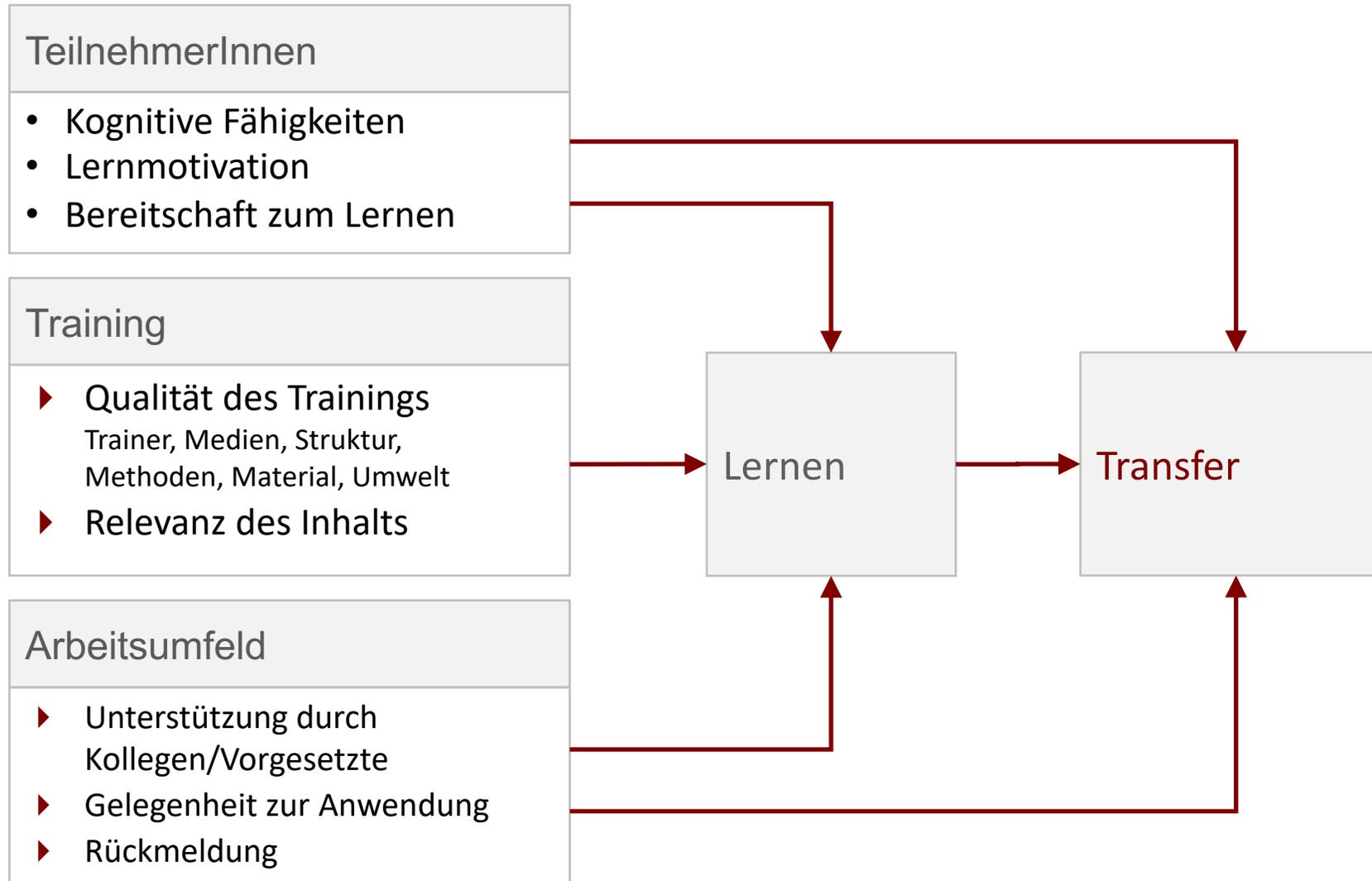
# Trainingsevaluation



# Wann Training hilft.....

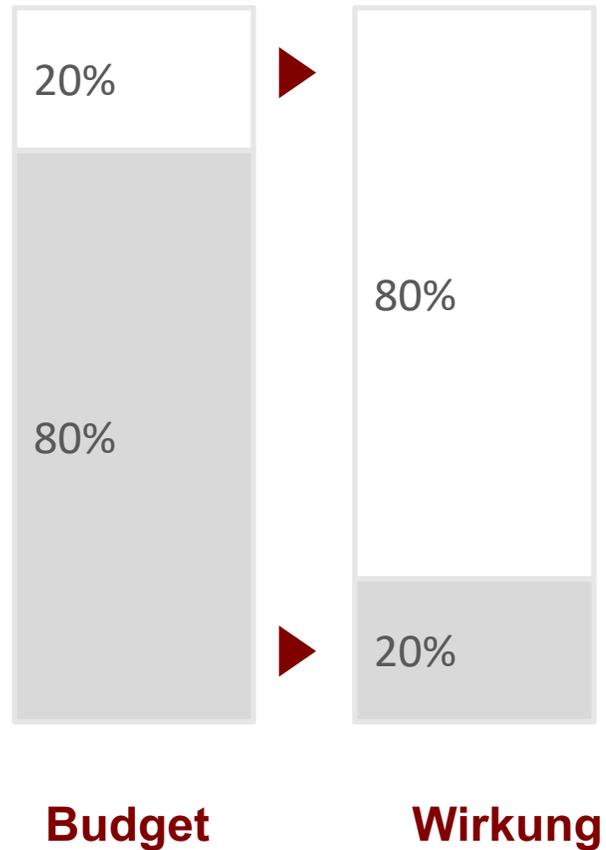
- Das betreffende Problem betrifft einen **Mangel an Wissen, Fertigkeiten und anderen Fähigkeiten**
- Die Person ist **in der Lage**, das Trainingsziel zu erreichen
- Das Lernziel kann in einen **Trainingsmodus transferiert** werden
- Die Person ist **bereit**, sich weiterzuentwickeln oder zu lernen
- Das Trainingsergebnis ist **klar definiert und kann erreicht werden**
- Das Trainingsergebnis ist für die tatsächliche Leistung am Arbeitsplatz **relevant**

# Lerntransfer



Entsprechend: Baldwin, T.T., & Ford, K.J. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personalpsychologie*, 41, 63-105.

# Formelles versus informelles Lernen



- *Formelles Lernen*

Lernen in einem institutionalisierten Kontext, der dem Lernen gewidmet ist (z. B. Kurse, Trainingsprogramme)

- *Informelles Lernen*

Lernen geschieht selbstorganisiert und oft als positiver Nebeneffekt der täglichen Arbeit

## Grundsätze des informellen Lernens

- Lerninhalte lassen sich leicht erstellen, weitergeben und finden (z. B. YouTube)
- Flexible und problembezogene Nutzung von Inhalten ("Learning-on-Demand" statt "Learning- just-in-case")
- Lernen von anderen (Peers) durch Social Media und Communities of Practice
- Räume und Infrastrukturen ermöglichen selbstgesteuertes Lernen und Wissensaustausch

# Lernen auf Abruf



# YouTube-Tutorials

**YouTube**

Broadcast Yourself™ [Startseite](#) [Videos](#) [Kanäle](#) [ArminTrost](#) [Abmelden](#)

[Abonnements](#) [Protokoll](#) [Video hochladen](#)

**How to Play "Stairway to Heaven" Guitar Solo ( 1 of 3 ) WITH TABS!!**

My NEW guitar lesson website(WITH TABS):  
[www.bobsguitarlessons.yolasite.com](http://www.bobsguitarlessons.yolasite.com)

**YouTube**

Broadcast Yourself™ [Startseite](#) [Videos](#) [Kanäle](#)

**Excel 2007: Use simple formulas to do the math**

Formulas.xlsx - Microsoft Excel

|    | A             | B     | C     | D | E | F |
|----|---------------|-------|-------|---|---|---|
| 1  | Expenses      |       |       |   |   |   |
| 2  |               | Jan   | Feb   |   |   |   |
| 3  | Entertainment |       |       |   |   |   |
| 4  | Cable TV      | 52.98 | 52.98 |   |   |   |
| 5  | Video rentals | 7.98  | 11.97 |   |   |   |
| 6  | Movies        | 16.00 | 32.00 |   |   |   |
| 7  | CDs           | 18.98 | 29.98 |   |   |   |
| 8  | Totals        |       |       |   |   |   |
| 9  |               |       |       |   |   |   |
| 10 |               |       |       |   |   |   |

★★★★★ 53 Bewertungen 45.262 Aufrufe

**YouTube**

Broadcast Yourself™ [Startseite](#) [Videos](#) [Kanäle](#)

**Putting tip: Putting grip styles**

## Beispiel: Practice Communities

- Gruppe von MitarbeiterInnen mit ähnlichen beruflichen Interessen, Hintergründen oder Aufgaben
- Informell organisierte Treffen während der Arbeitszeiten
- Austausch von **Best Practices und Ideen** zu selbst gewählten Themen
- Unabhängig von Organisation und Hierarchien: Ergebnisse werden nicht an das Management weitergegeben
- Ggfs. Einbeziehung von externen Referenten und Experten

## Lernen bei Google

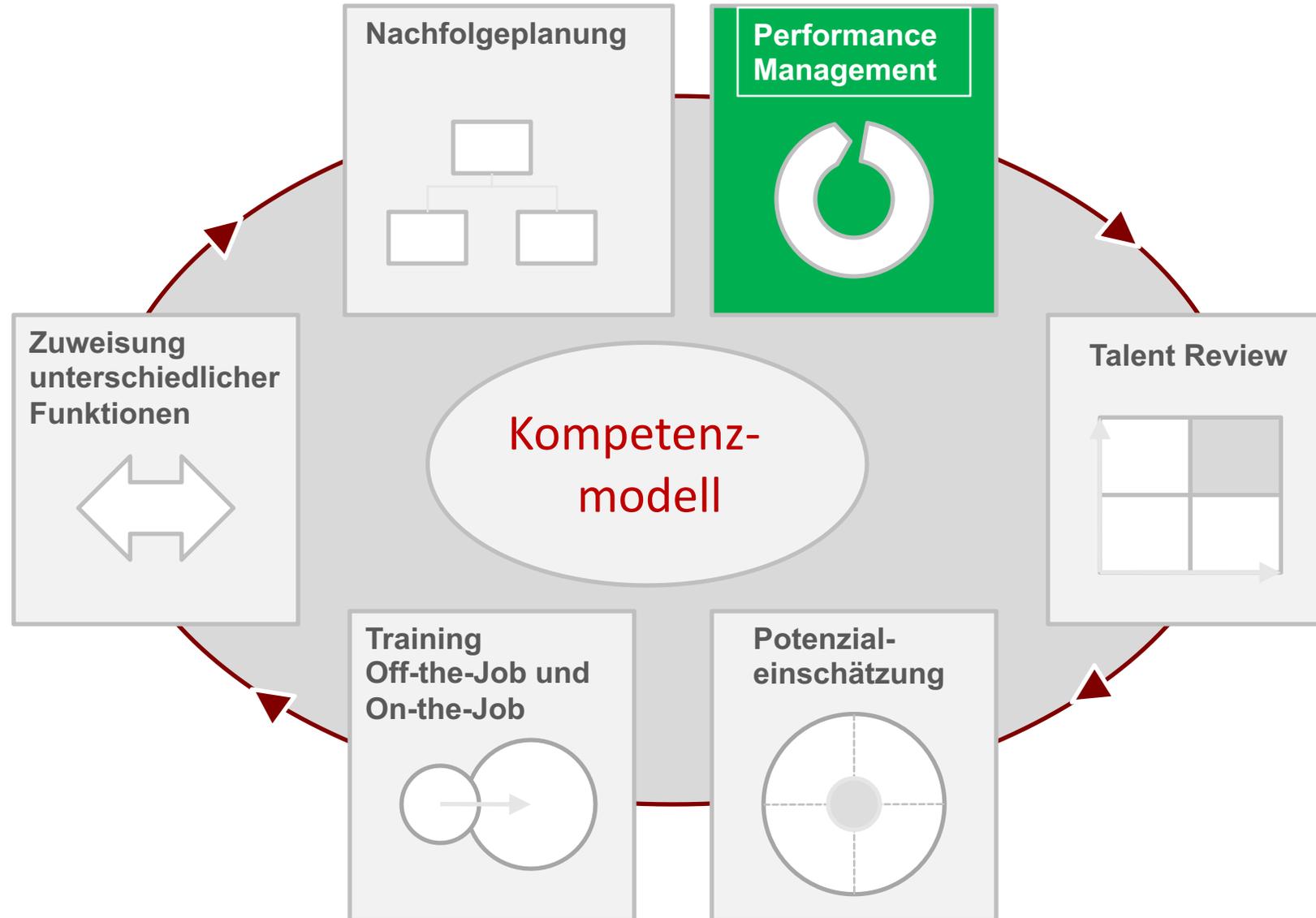
- <https://www.youtube.com/watch?v=nhD-rojP11M>
  
- Was sind die 5 Grundsätze des Lernens bei Google?

# Talententwicklung

## Die wichtigsten Fragen

- Wie können Unternehmen sicherstellen, dass sie jederzeit **Nachfolger für Schlüsselpositionen** bereithalten?
- Welche Methoden und Kriterien werden typischerweise verwendet, um **Talente** innerhalb eines Unternehmens zu **identifizieren**?
- Welche Bedingungen müssen erfüllt sein, damit Arbeitnehmer ihr **Talent** im Rahmen ihrer langfristigen Karriere **nutzen können**?

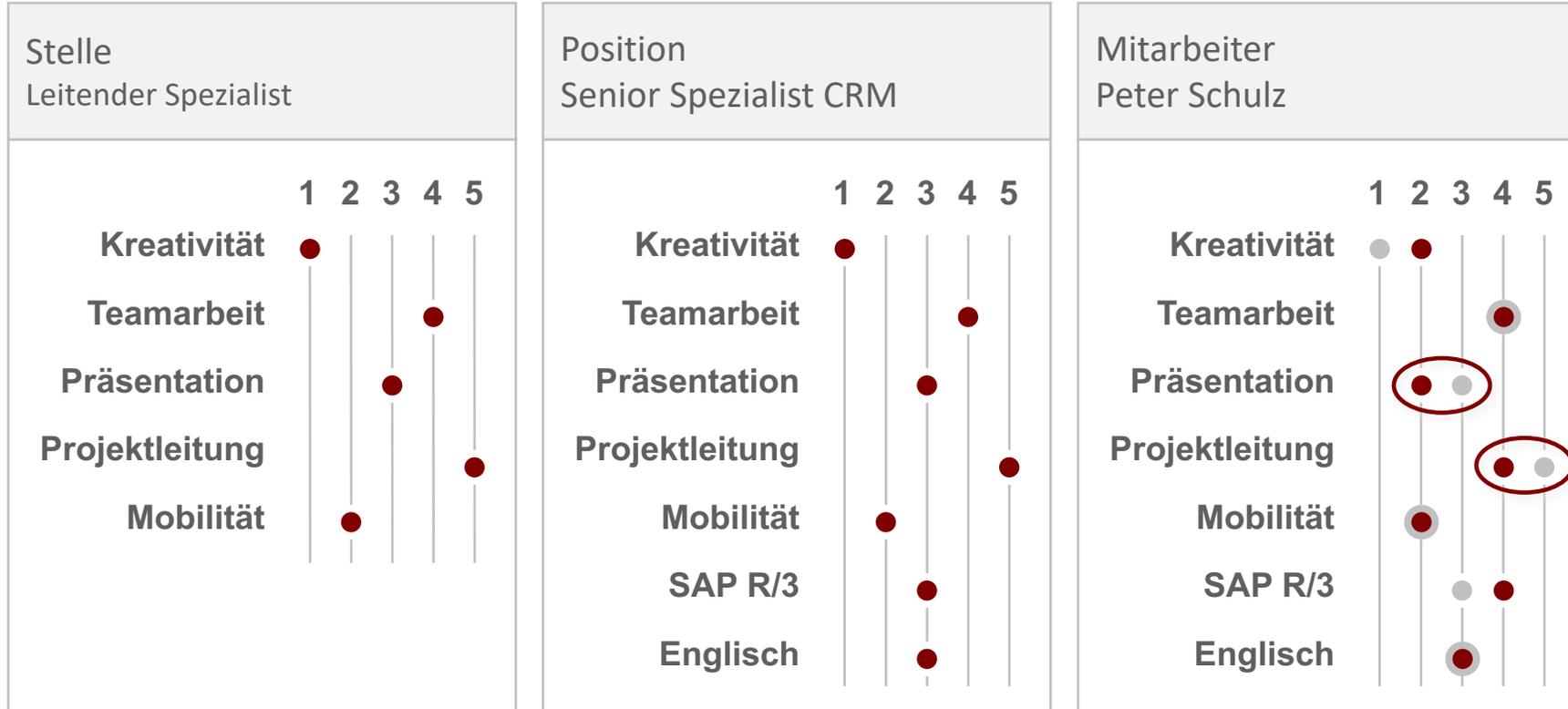
# Talententwicklung: Klassischer Ansatz



# Grenzen der Verwendung des Kompetenzmodells

- Je nach Situation kann eine Kompetenz eine Stärke oder eine Schwäche sein - es kommt auf die richtige Balance an
- Eine bestimmte Kompetenz zu haben, bedeutet nicht unbedingt, dass die betreffende Person sie auch tatsächlich **nutzt**
- Ähnliche Herausforderungen können durch unterschiedliche Kompetenzen bewältigt werden (interner Ausgleich)
- Es kommt darauf an, wie die Kompetenzen in einem ganzen Team verteilt sind. Nicht jeder muss die gleichen Kompetenzen haben

# Beispiel Ermittlung des Entwicklungsbedarfs



○ Entwicklungsbedarf

# Coaching

- Der Mitarbeiterin(Coachee) wird ein externer (selten interner) Berater (Coach) zur Seite gestellt, der sie bei der Erfüllung der Führungsaufgabe, sowie bei Persönlichkeitsentwicklung, beim Abbau von Schwächen und Aufbau von Stärken unterstützt.
- Kein „richtig“ oder „falsch“ sondern Öffnen von Handlungsoptionen
- Dauer: 3-12 Monate
- Hilfe zur Selbsthilfe, keine Beratung
- Ablauf: Kontaktphase-Orientierungsphase-Lösungssuche-Umsetzungsphase-Evaluierung

# Karriere-Coaching

“

Was sind Ihre größten Stärken und Schwächen?

“

Was könnte Ihr nächster, realistischer Karriereschritt sein?

“

Welche zusätzlichen Erfahrungen könnten Ihnen helfen, Ihre Ziele zu erreichen?

“

Was sind Ihre Talente?

“

Wer könnte Ihre zukünftige berufliche Entwicklung unterstützen?

“

Was machen Sie wirklich gerne?

“

Welche Arbeitsbedingungen sind für Sie wichtig?

“

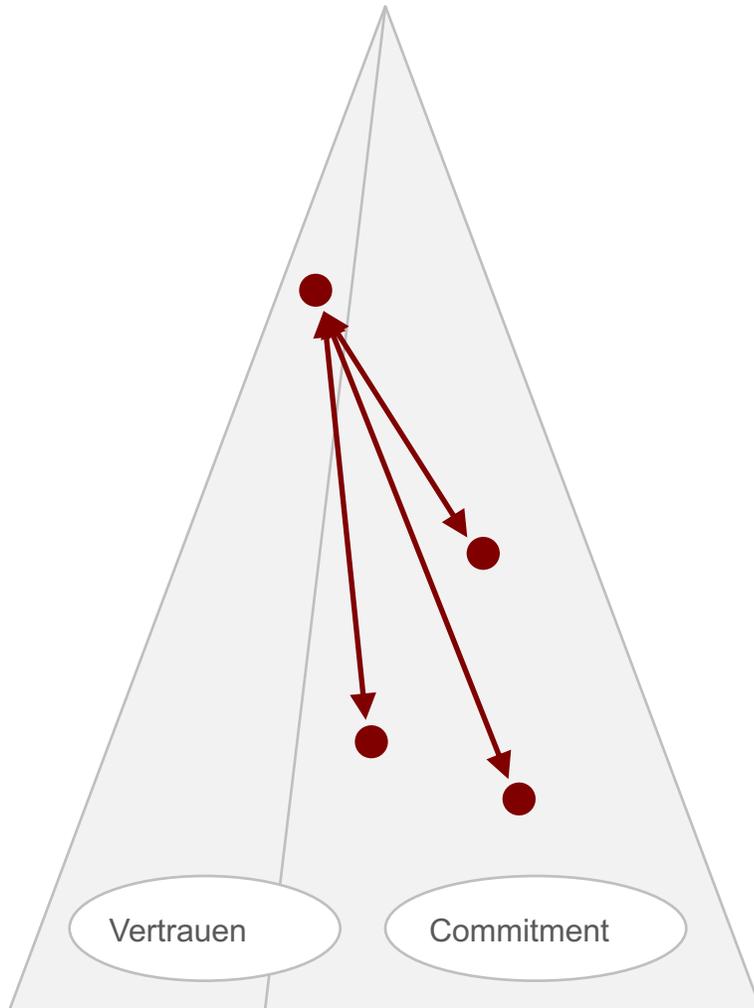
Was ist Ihr ultimatives Karriereziel?

*Nicht beraten,  
sondern begleiten*

# Abgrenzung Coaching -Mentoring

- **Mentoring:** langfristige Begleitung einer Nachwuchskraft (Mentee) durch eine erfahrene Führungskraft, Mentor.
- Gegenseitige Achtung und Wertschätzung als Basis
- Persönliche Reflexion der aktuellen beruflichen Situation, wobei Mentor als Ratgeber, Freund und Vorbild fungiert
- Dauer: 2-5 Jahre
- Regelmässige Kommunikation und Feedback zwischen Mentee und Mentor
- Neuere Form: reverse Mentoring

# Mentoring



## Vorteile für den Mentor

- ▶ **Künftige Unterstützer aufbauen**
- ▶ **Vom Ergebnis lernen**
- ▶ **Berufliche Einblicke über Grenzen hinweg**
- ▶ **Anerkennung**

## Vorteile für den Mentee

- ▶ **Zugang zu Netzwerken und Rollen**
- ▶ **Professionelles Feedback**
- ▶ **Vertrauen**
- ▶ **Rollenmodell**

# Fallstudie Hotline

# Leistungsbewertung und -beurteilung

# Leistungsmanagement - Definitionen

## Leistungsmanagement:

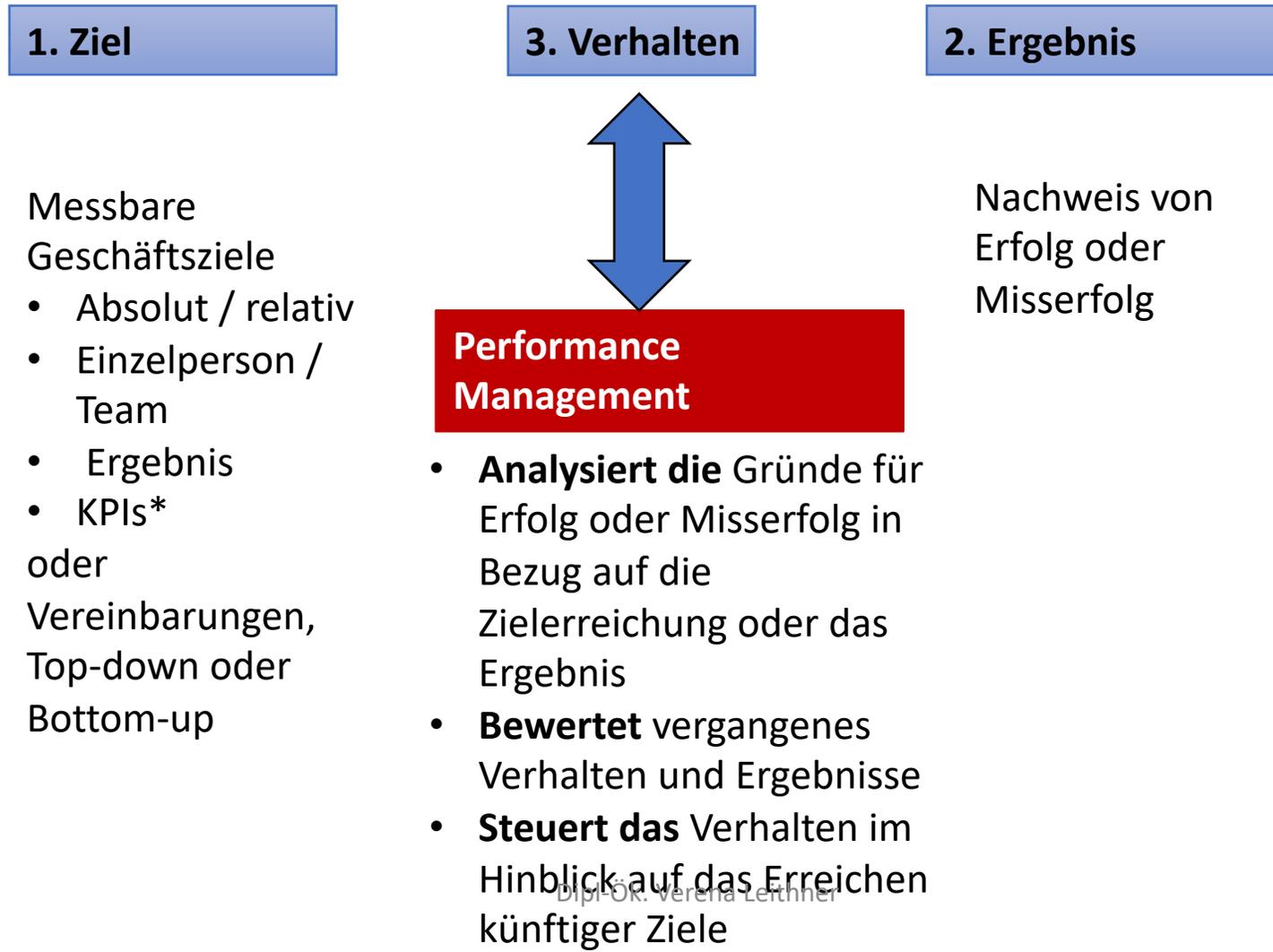
Zielgerichteter Prozess, der darauf ausgerichtet ist, dass die **organisatorischen Abläufe so gestaltet sind, dass die Produktivität der Mitarbeiter, der Teams und des Unternehmens maximiert wird**

- D.h. Schaffung eines Arbeitsumfelds, in dem die Menschen ihre besten Leistungen erbringen.

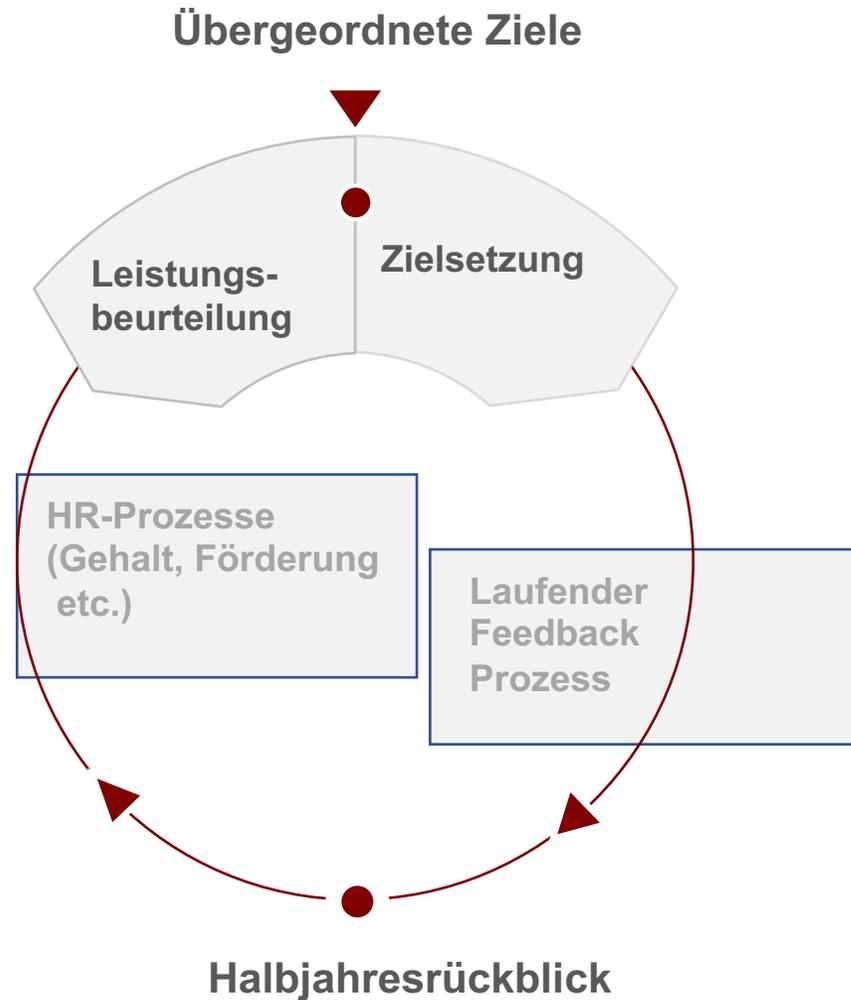
## Leistungsbeurteilung:

Ein **regelmäßiger** Prozess, bei dem Führungskräfte die **Leistung** ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Hinblick auf die **Anforderungen** der Stelle sowie die gesetzten und erreichten **Ziele** in Bezug auf Leistung, Output und Verhalten **analysieren**

# Was ist Leistungs- Management?



# Performance Management-Zyklus



- ▶ In einem **jährlichen Zyklus** vereinbaren der Mitarbeiter und sein unmittelbarer Vorgesetzter **Ziele** sowohl in Bezug auf die Leistung als auch auf die Entwicklung
- ▶ **Individuelle** Ziele leiten sich von übergeordneten Zielen ab
- ▶ In einer **Rückwärtsperspektive** wird die Leistung des Mitarbeiters überprüft
- ▶ Das jährliche Treffen zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem wird als "**Beurteilungsgespräch**" bezeichnet.

# Zweck des Leistungsmanagements

- **Kaskadierung strategischer Ziele** von der oberen Hierarchieebene bis zur Basis
- **Ausrichtung und Fokussierung** der Leistung des Einzelnen und des Teams auf das Gesamtziel
- Klarheit über die **gegenseitigen Erwartungen** in einer Beziehung zwischen Mitarbeiter und Manager
- Kontinuierliches Lernen und ständige Verbesserung der Leistung durch **Feedback** und zielgerichtete Personalentwicklung
- Grundlage für zahlreiche **Schlüsselprozesse** im Personalmanagement wie Vergütung, Personalentwicklung, Nachfolgeplanung

# Verhaltensbasierte Bewertungsskala

## Beispiel *Teamarbeit*

| Stufe 1   | Stufe 2   | Stufe 3  | Stufe 4  |
|---|---|--|--|
| <p>Trägt bereitwillig zur Erreichung der Ziele des eigenen Teams bei und leistet seinen Teil der Arbeit.</p> <p>Zeigt Respekt für die Meinungen und Ideen anderer.</p> <p>Schweigt nicht und hält abweichende Meinungen in Teamsituationen nicht zurück.</p> <p>Ist bereit, Kompromisse einzugehen, um das Erreichen der Gruppenziele voranzutreiben.</p> <p>Erfüllt die gegenüber anderen Teammitgliedern eingegangenen Verpflichtungen.</p> <p>Hält die Menschen auf dem Laufenden und auf dem Laufenden.</p> | <p>Übernimmt die Verantwortung für Teamaktivitäten, die über den eigenen Funktionsbereich hinausgehen.</p> <p>fordert die Teammitglieder auf, sich einzubringen, und ermutigt sie zur Teilnahme.</p> <p>Sicherstellung der Beteiligung anderer, die von Plänen oder Maßnahmen betroffen sind.</p> <p>Stellt die Agenda des Teams und das Wohl des Ganzen über die persönlichen Bedürfnisse.</p> <p>Findet bei der Arbeit mit widersprüchlichen Personen oder Gruppen Bereiche, in denen Einigkeit besteht.</p> <p>Hilft anderen, Arbeitsprobleme zu lösen und Teamziele zu erreichen.</p> | <p>Fördert die Unterstützung und den Enthusiasmus für die Erreichung der Teamziele.</p> <p>Nutzt die Absichten und Perspektiven anderer, um für beide Seiten vorteilhafte Ziele zu erreichen.</p> <p>Übernimmt die Verantwortung für die Erreichung der Teamziele.</p> <p>Beseitigt Hindernisse, die dem Teamerfolg im Wege stehen.</p> <p>Anerkennung und Lob für Personen, die zum Erfolg des Teams beigetragen haben.</p> <p>Ergreift gezielte Maßnahmen, um die Arbeitsmoral und das Leistungsniveau in Zeiten hohen Arbeitsdrucks hoch zu halten.</p> | <p>Baut hochproduktive Teams aus sehr unterschiedlichen Disziplinen, Kulturen oder Organisationen auf.</p> <p>Schafft Engagement und Begeisterung für die Verwirklichung anspruchsvoller Ziele in unterschiedlichen Teams.</p> <p>Beherrscht die Integration von Menschen und Ressourcen, um ein hohes Maß an Synergie zu erzielen.</p> <p>Löst dysfunktionale Konflikte in oder zwischen Teams, um den Geschäftserfolg sicherzustellen.</p> |

# Skala zur Bewertung der Gesamtleistung

| Bewertung | Definition   |
|-----------|--|
| 5.0       | Außergewöhnliche Leistungen, die selten werden erreicht werden. Gekennzeichnet durch bahnbrechende Ergebnisse, die über den Aufgabenbereich der Position hinausgehen. Zeigt die höchsten Leistungsstandards im Vergleich zu Personen mit vergleichbaren Verantwortungsebenen                                     |
| 4.5       | Übertrifft ständig alle Anforderungen und Erwartungen der Position. Leistungen werden hoch geschätzt und können weit über den Aufgabenbereich der Position hinausgehen. Zeigt im Vergleich zu Personen mit vergleichbaren Verantwortungsebenen höhere Leistungsstandards.  |
| 4.0       | Übertrifft regelmäßig die meisten Positionsanforderungen und Erwartungen. Die Leistungen sind oft bemerkenswert. Die Gesamtleistung liegt durchweg über dem qualitativen und quantitativen Niveau von Personen mit vergleichbaren Verantwortungsebenen.  |
| 3.5       | Übertrifft einige Positionsanforderungen und Erwartungen. Erreicht erfolgreich alle Ziele. Die Gesamtleistung entspricht dem qualitativen und quantitativen Niveau von Personen mit vergleichbaren Verantwortungsebenen.   |
| 3.0       | Erfüllt die Anforderungen und Erwartungen an die Stelle. Erfüllt die meisten oder alle Ziele. Einige Aspekte der Gesamtleistung bedürfen möglicherweise einer zusätzlichen Entwicklung oder Verbesserung, um das qualitative und quantitative Niveau von Personen mit vergleichbarer Verantwortung zu erreichen. |
| 2.5       | Bleibt hinter den Leistungsstandards und Erwartungen der Stelle zurück. Weist einen oder mehrere Leistungsmängel auf, die eine akzeptable Leistung im Vergleich zu Personen mit vergleichbaren Verantwortungsebenen behindern  |
| 1.0-2.0   | Erfüllt die Mindestanforderungen in wichtigen Aspekten der Tätigkeit nicht und weist zahlreiche Leistungsmängel auf, die einen Erfolg bei Microsoft verhindern.  |

Quelle: Bartlett, C. A.. Microsoft. Competing on Talent (A). Harvard Business School.

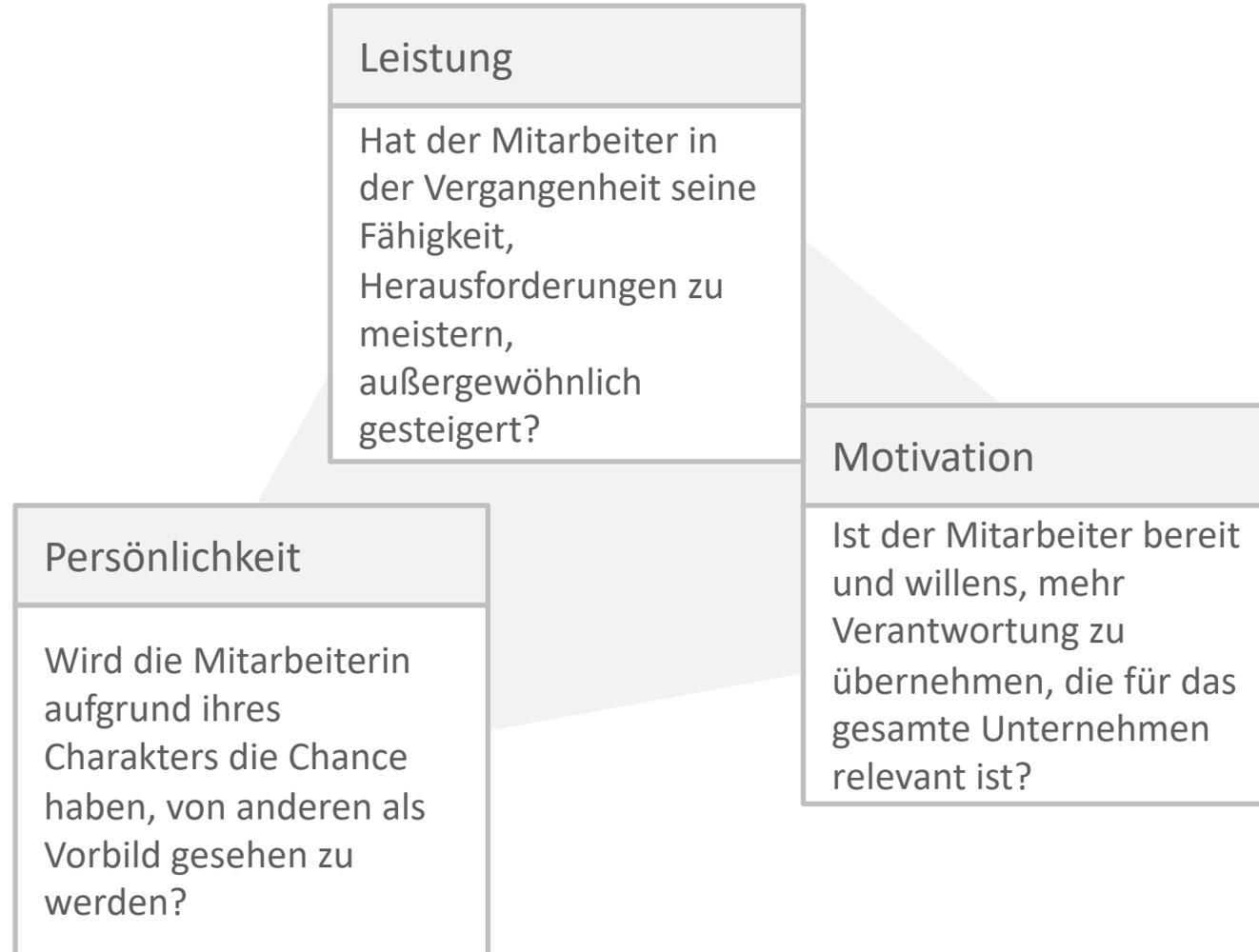
# Beurteilungsgespräche - Durchführung

- *Bitte um Selbsteinschätzung*
- *Zur Teilnahme einladen*
- *Wertschätzung ausdrücken (mit den guten Nachrichten beginnen)*
- *Kritik minimieren, aber*
  - ✓ *Konkret sein*
  - ✓ *Nachrichten in der ersten Person senden*
  - ✓ *Alternativen und gewünschtes Zielverhalten beschreiben*
- **Verhalten** ändern, nicht die Person
- *Konzentration auf die Lösung von Problemen*
- *Unterstützend sein*
- *Konkrete Ziele setzen und Vertrauen vermitteln*
- *Laufendes Feedback*

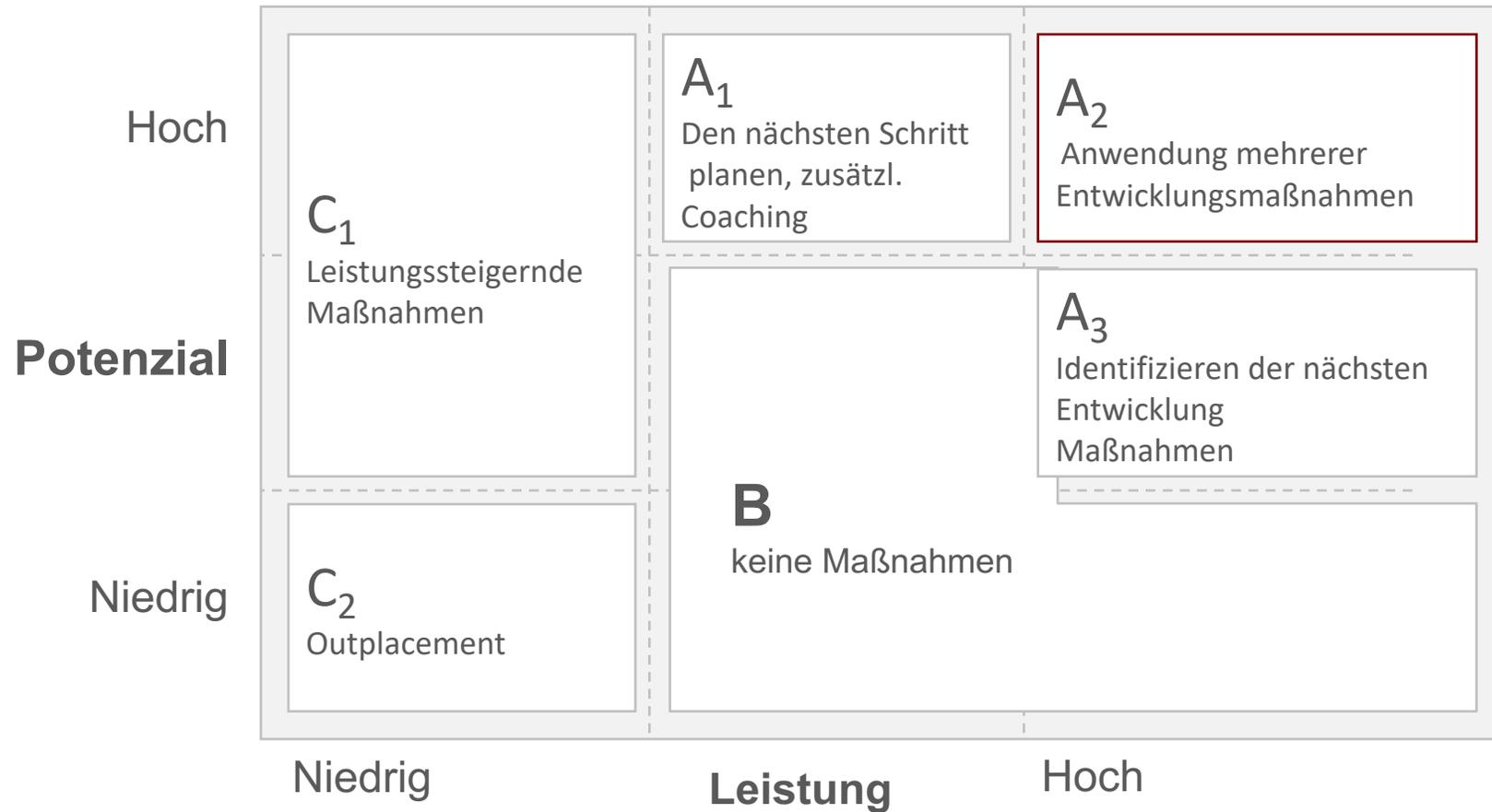
# Was wäre, wenn ...

- Mitarbeiter und Vorgesetzte ohnehin täglich über relevante Aspekte sprechen?
- Mitarbeiter und Vorgesetzter das ganze Jahr über nicht miteinander sprechen?
- Probleme hätten angegangen werden sollen, sobald sie aufgetreten sind?
- Der Vorgesetzte sich schwer tut, ehrliches Feedback zu geben?
- die übergeordneten Ziele nicht so klar sind, wie sie sein sollten?
- der Nutzen des Beurteilungsgesprächs weder vom Mitarbeiter noch von der Führungskraft gesehen wird?
- Der Vorgesetzte in erster Linie wie ein Coach und nicht wie eine Führungskraft handelt?
- bereits eine natürliche Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter besteht, die auf Vertrauen und Respekt beruht?
- die Vorgesetzte bei der täglichen Arbeit nur einen begrenzten Einblick in die Leistung des Mitarbeiters hat?
- Ziele sich im Laufe eines Jahres dynamisch verändern?
- der Mitarbeiter seinem Vorgesetzten nicht voll vertraut?

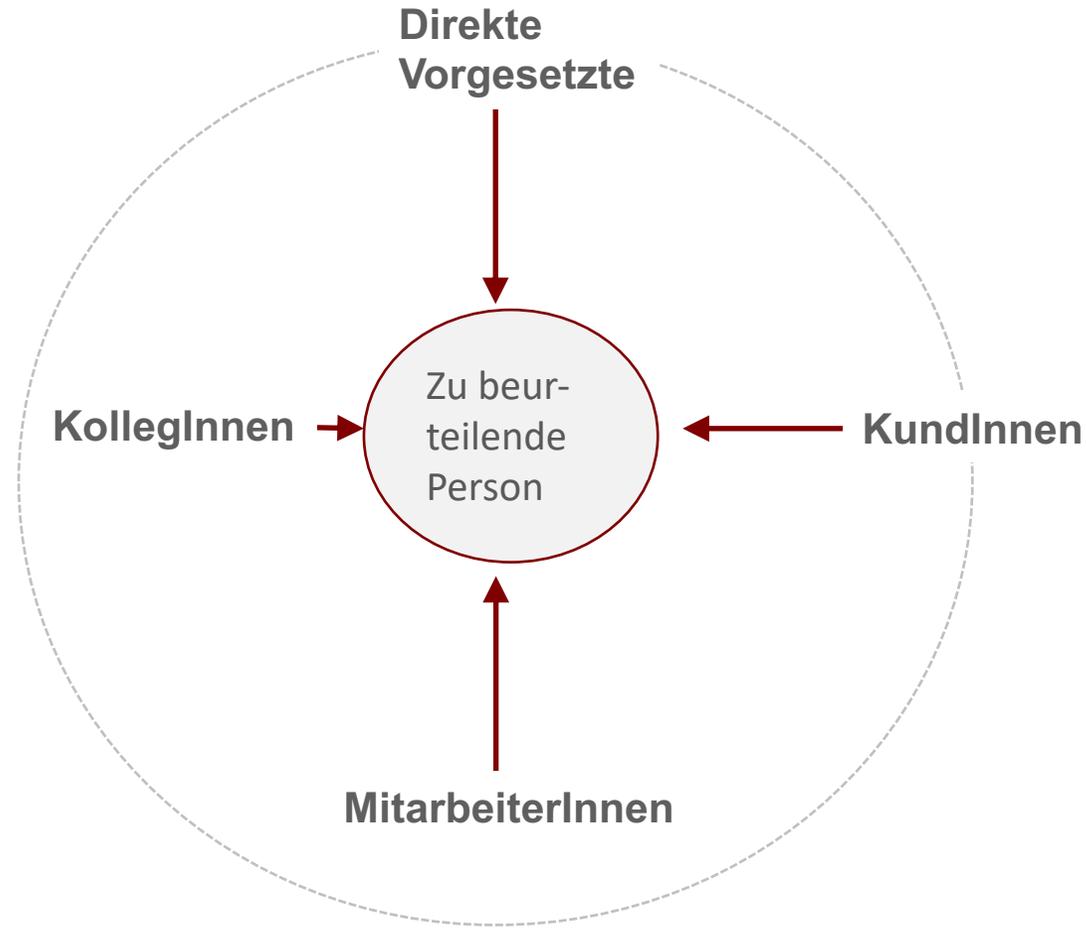
# Kriterien der Potenzialeinschätzung



# Performance Raster



# 360-Grad-Feedback



- Eine Fokusperson wird aus verschiedenen Perspektiven bewertet (Fremdwahrnehmung)
- Die fokussierte Person bewertet sich selbst (Selbstwahrnehmung)
- Die Bewertung erfolgt anonym, schriftlich und mit standardisierten und strukturierten Methoden (z.B. Fragebogen)
- Die Fokusperson erhält einen persönlichen Bericht, den sie mit ihrem direkten Vorgesetzten oder einem Coach bespricht.
- Ziel ist es, den Entwicklungsbedarf zu ermitteln

# Beurteilungsfehler

- **Halo-Effekt:** ein Merkmal überstrahlt alle anderen Merkmale
- **Primacy-Effekt:** die ersten Informationen werden überbewertet
- **Andorra-Effekt:** der Beurteilte passt sich der Rolle an, die der Beurteiler erwartet. Fremdbild wird zum Selbstbild
- **Recency-Effekt:** Dinge, die zeitlich kurz zurückliegen, fallen stärker ins Gewicht
- **Stereotypen-Fehler:** der zu Beurteilende wird einer bestimmten Gruppe zugeordnet und damit werden typische Erwartungen verbunden

# Feedback Regeln

## WWW-Regeln

1

**Wahrnehmung schildern**  
„Mir ist aufgefallen, dass...“



2

**Wirkung erläutern**  
„Das wirkt auf mich, als ob...“



3

**Wunsch formulieren**  
„Ich würde mir wünschen, dass...“



# Feedback Regeln

- Vertrauen Schaffen
- Um Erlaubnis fragen
- Zeitnah
- Konkrete Beispiele
- Beschreiben, nicht bewerten
- Eindeutige Formulierungen
- Ich-Botschaften
- Nur Änderbares ansprechen

# Maßnahmen zur Talententwicklung

