

Neupositionierung eines Beurteilungs- und Zielvereinbarungssystems

Unternehmen

250 Mitarbeiter in Deutschland; Rohstoffvertrieb

Auftrag

- Alle Führungskräfte incl. Geschäftsführung sollen ein einheitliches Verständnis von den Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeiter haben.
- Neupositionierung und nachhaltige Verankerung des Beurteilungs- und Zielvereinbarungssystems.
- Die Führungsleistung der zweiten und dritten Führungsebene soll deutlich angehoben werden, die existierenden Instrumente (Beurteilungssystem, Zielvereinbarungen, u.a.) sollen konsequent zur Steigerung der Mitarbeiterleistung eingesetzt werden.

Projektschritte

1. Workshop mit der erweiterten Geschäftsführung zu den Themen:
 - Status Quo Führung in der Hauptverwaltung und im Vertrieb
 - Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses bezüglich notwendiger Schlüsselkompetenzen sowie operativ klaren Erwartungen an die nächsten Ebenen
 - Besprechung der weiteren Vorgehensweise
 - Verabschiedung der internen Kommunikation zum Projekt
2. Mit den Führungskräften wurden die Anforderungen (Schlüsselkompetenzen) an die jeweils nächste Ebene und an die eigene Führungsleistung erarbeitet. Als Zwischenergebnis resultierte ein überarbeitetes Beurteilungssystem, das gegenüber dem bisherigen deutlich einfacher handhabbar ist.
3. Zur ersten Anwendung kam dieses von allen Führungskräften getragene System in sogenannten „Mitarbeiterentwicklungsworkshops“, in denen eine bereichsübergreifende Maßstabsdiskussion über die Leistungseinschätzung aller Führungskräfte und Mitarbeiter stattfand. In diesen Workshops, durch die am Ende eine „Inventur“ über die Leistung aller Mitarbeiter des Unternehmens vorlag, wurden auch konkrete individuelle Entwicklungsmaßnahmen skizziert. Diese werden künftig im Rahmen von individuellen Zielvereinbarungen im Anschluss an das Beurteilungsgespräch festgehalten.
4. Im Laufe des Projektes äußerten einige Führungskräfte den Wunsch, Gesprächsführung und das Formulieren von Zielvereinbarungen anhand konkreter Beispiele gezielt zu trainieren. Diese Themen wurden in eintägigen Workshops bearbeitet.

Projektdauer

9 Monate – 15 Beratertage.

Ergebnisse

- Auseinandersetzung mit den Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeiter
- Einheitliche Beurteilungskriterien, hinter denen alle Führungskräfte stehen
- Dialog über Leistung und angewendete Maßstäbe - bereichsübergreifend
- Vereinfachung des Beurteilungssystems und praktische Nutzung
- Entwicklung von Führungskräften und Mitarbeitern auf individueller Basis – vorwiegend on the job
- Unternehmensweite Inventur über das aktuelle Leistungsniveau sowie vorhandene Potenzialträger
- Basis für künftige Personalentscheidungen
- Anhebung des Leistungsniveaus