

I.O. BUSINESS®

Kompetenzfeld Vergütungssysteme

Checkliste

Führung von Gehalts- und Beurteilungsgesprächen



Gemeinsam Handeln – I.O. BUSINESS®

Checkliste

Führung von Gehalts- und Beurteilungsgesprächen

Diese Checkliste unterstützt Sie bei der Vorbereitung eines Gespräches mit einem Mitarbeiter über dessen Gehalt unter Berücksichtigung der gezeigten Leistung.

In dieser Checkliste werden folgende Aspekte angesprochen:

- Rahmenbedingungen
- Inhaltliche Vorbereitung
- Organisatorische Vorbereitung
- Tipps zum Gesprächsablauf

Platz für die stichwortartige Dokumentation der Ausgangssituation sowie der Ergebnisse des Gesprächs bietet Ihnen die ergänzende *Arbeitshilfe Gehalts- und Beurteilungsgespräche*.

Anlässe für eine Beurteilung

Die Beurteilung von Arbeitnehmern ist ein wichtiges **Führungsinstrument**. Sie erfolgt zu verschiedenen Anlässen und mit unterschiedlichen Zielsetzungen. Das Spektrum beginnt mit dem Bewerbungsgespräch, in dem es um die Beurteilung der Qualifikationen und Kompetenzen eines Bewerbers im Vergleich zum Anforderungsprofil einer zu besetzenden Stelle geht. Am Ende des Spektrums steht das Gespräch mit dem Mitarbeiter, wenn er aus dem Unternehmen ausscheidet.

Anpassung der Vergütung

Aus dem Spektrum verschiedenster Anlässe einer Beurteilung konzentriert sich diese Checkliste auf das Gespräch über die Leistungsbeurteilung zur Anpassung der Vergütung. Dabei liegt der **Schwerpunkt** auf **der Führung des Gesprächs**.

Bei dieser Checkliste handelt es sich lediglich um Gedankenanstöße und hilfreiche Punkte rund um das Thema Entgeltfindung, die in jedem Einzelfall möglichst nach entsprechender Beratung angepasst werden müssen. Jedwede Verwendung dieses Textes geschieht auf eigenes Risiko und unter jeglichem Haftungsausschluss der I.O. BUSINESS.

Bitte kontaktieren Sie uns umgehend, wenn Sie sich über Fragen zur Entgeltfindung mit einem unserer Consultants austauschen möchten.

I.O. BUSINESS – Leistungen:

-  Unternehmensberatung und Training
-  Analyse der vorhandenen Instrumente und Systeme
-  Entwicklungs- und Implementierungsunterstützung
-  Umsetzungs- und Anwendungsbegleitung

Rahmendaten für das Gespräch

Geplantes Datum: _____ eing geplante Dauer in Minuten _____

Abteilung: _____

Arbeitnehmer: Name _____ Position _____

Vorgesetzter: Name _____ Position _____

Weitere Person: Name _____ Position _____

▲ **Periodik:** Ist das Gespräch Teil regelmäßig stattfindender Beurteilungs- und Gehaltsgespräche?

- ja
In welchem Abstand finden die Gespräche statt? _____
- nein, es handelt sich um eine situationsbedingte Leistungsbeurteilung und Vergütungsanpassung

▲ **Initiative:** Wer hat das Gespräch angeregt?

- Mitglied der Geschäftsleitung, Name _____
- Nächsthöherer Vorgesetzter, Name _____
- Vorgesetzter selbst _____
- Mitglied der Personalabteilung, Name _____
- Arbeitnehmer selbst _____
- Betriebs- oder Personalrat, Name _____
- andere Person, Name _____

▲ Sofern es sich um ein situationsbedingtes Gespräch handelt:
Aus welchem **Anlass** findet das Gespräch statt?

Inhaltliche Vorbereitung des Gesprächs

A. Rahmenbedingungen der Leistungsbeurteilung

Die Beurteilung der Leistung ist nicht Gegenstand dieser Checkliste, bildet jedoch die Grundlage für das Gespräch.

Die Beachtung der wesentlichen **Rahmenbedingungen** gibt Ihnen zusätzlich Argumente an die Hand, um darlegen zu können, dass Sie mit größtmöglicher Sorgfalt und Fairness vorgegangen sind.

▲ Auf welchen **Quellen** beruht die Leistungsbeurteilung?

- auf quantitativen Quellen (Kennzahlen, Messgrößen) zu ____ Prozent
 auf qualitativen Quellen, z.B. durch Beurteilung zu ____ Prozent

▲ Wurden **Gütekriterien** beachtet?

- | | | | | | |
|------------------|-----------------------------|-------------------------------|--------------|-----------------------------|-------------------------------|
| Standardisierung | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein | Reliabilität | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein |
| Objektivität | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein | Validität | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein |

▲ Welche Maßnahmen haben Sie zur **Ausschaltung von Fehlerquellen** ergriffen?

Fehlerquelle	ergriffene Maßname
Halo-Effekt	_____
Vernachlässigung weiter zurückliegender Ereignisse	_____
Hierarchie-Effekt	_____
Einfluss der sozialen Stellung des Beurteilers	_____
Tendenz zur Normalverteilung	_____
Beurteilungstendenz des Beurteilers	_____
Selektive Wahrnehmung	_____
Pygmalion-Effekt (Self Fulfilling Prophecy)	_____

▲ Welchen **Zeitraum** umfasst die Leistungsbeurteilung?

- das vergangene Quartal
- das vergangene Halbjahr
- das vergangene Jahr
- die vergangenen _____ Jahre den Zeitraum von _____ bis _____

▲ Mit welcher **Methode** wurde die Leistungsbeurteilung erstellt?

- Durch formlose Leistungsbeurteilung des jeweiligen Arbeitnehmers
- Anhand eines formalisierten Leistungsbeurteilungssystems

Bitte beachten Sie, dass allgemeine Grundsätze der Beurteilung gemäß Betriebsverfassungsgesetz der Mitbestimmung unterliegen.

▲ Welche **Verfahren** kamen bei der Leistungsbeurteilung zur Anwendung?

- Rangordnungsverfahren
- Einstufungsverfahren eigenschaftsorientiert
- verhaltensorientiert Verhaltenserwartung
- Verhaltensbeobachtung
- ergebnisorientiert
- Kennzeichnungsverfahren Verfahren der kritischen Ereignisse
- Freiwahlverfahren
- Wahlzwangsverfahren
- Aufgabenorientiertes Verfahren
- Zielorientiertes Verfahren

▲ Wurden auf den jeweiligen Arbeitsbereich bezogene **Beurteilungskriterien** definiert?

- ja
- nein, die Leistungsbeurteilung erfolgte auf folgender Basis:

▲ Welche **Informationen** stellen Sie dem Arbeitnehmer zur Vorbereitung auf das Gespräch zur Verfügung?

- die Leistungsbeurteilung
- Richtlinien des Unternehmens zur Erstellung von Leistungsbeurteilungen
- andere Informationen

Welche? _____

Vorüberlegungen

Die folgenden **Stichworte** unterstützen Sie bei Ihren Vorüberlegungen für das Gespräch. Sie finden diese in der **Arbeitshilfe Gehalts- und Beurteilungsgespräche** mit ausreichend Platz, um Ihre Notizen einzutragen. Während des Gesprächs können Sie dort auch den Standpunkt des Mitarbeiters dokumentieren.

- Beispiele und konkrete Situationen
- Vergegenwärtigung des gesamten Beurteilungszeitraumes
- Sichtweise des Arbeitnehmers
- Wege zur dauerhaften Sicherung positiver Leistungen
- Wege zur Verbesserung nicht zufrieden stellender Leistungen
- Künftige Unterstützung des Mitarbeiters (durch Ressourcen, durch Vorgesetzte, durch Mitarbeiter, durch Weiterbildung)

Achten Sie bitte darauf, ein ausgewogenes Verhältnis von Lob und Anerkennung auf der einen Seite und dem Ansprechen von Schwächen und nicht zufrieden stellenden Leistungen andererseits zu finden. Dies ist wichtig, um den Mitarbeiter zu Engagement und Leistungssteigerungen zu motivieren. Deren Dokumentation dient als Argumentationshilfe, wenn Sie gesteigerte Leistungen des Mitarbeiters auch entsprechend zu honorieren planen. Im anderen Falle hilft Ihnen die gute Gesprächsvorbereitung, dem Mitarbeiter bei übersteigerten Gehaltsforderungen konkret aufzeigen zu können, warum Sie seine Einschätzung nicht teilen.

B. Vergütung

Als Basis für die Gehaltsverhandlung empfiehlt es sich, folgende Punkte zu berücksichtigen:

- Regelungen laut Tarifvertrag bzw. Regelungen in Betriebsvereinbarungen
- Leistungen des Arbeitnehmers
- Rahmenbedingungen des Unternehmens
- Vergleich zur Vergütung anderer Mitarbeiter im Unternehmen
- Vergleich zur Vergütung in anderen Unternehmen

Machen Sie keine Gehaltszusagen, die Ihnen nicht im Vorfeld von Ihrem Vorgesetzten bzw. der Geschäftsleitung genehmigt wurden.

Bedenken Sie bitte auch andere Möglichkeiten, um wertvolle Mitarbeiter zu Spitzenleistungen zu motivieren und langfristig an das Unternehmen zu binden. Versuchen Sie, im Gespräch die Motive für Gehaltsforderungen des Arbeitnehmers herauszufinden. Häufig werden Gehaltsforderungen gestellt, wenn Arbeitnehmer mit Arbeitssituation oder Arbeitsinhalten unzufrieden sind. Dann könnten andere Maßnahmen angezeigt sein, wie z.B. Verbesserungen bei der Ausstattung des Arbeitsplatzes, flexiblere Arbeitszeiten oder andere Aufgaben.

▲ Welche **Vergütung** erhält der Arbeitnehmer **derzeit**?

Sie können Ihre Notizen in die entsprechende Tabelle in der *Arbeitshilfe Führung von Gehalts- und Beurteilungsgesprächen* eintragen, um sie auch im Gespräch präsent zu haben.

▲ Haben Sie sich über die marktübliche Vergütung informiert?

- ja
 nein, noch nicht

▲ Sofern Sie sich über marktübliche Vergütung informiert haben: Ist die derzeitige Vergütung in diesem Rahmen?

- ja
 nein, zu gering. Wie wollen Sie vorgehen?

- nein, zu hoch. Wie wollen Sie vorgehen?

- die Vergütungskomponenten sind üblicherweise anders strukturiert.

Wie wollen Sie vorgehen? _____

▲ Wie ist der Arbeitnehmer im Vergleich zu anderen Mitarbeitern in ähnlichen Arbeitsbereichen und Funktionen innerhalb des Unternehmens gestellt?

- ▲ Welche Handlungsoptionen ergeben sich daraus bezüglich einer Gehaltsanpassung und für Ihre Argumentation im Gespräch?

- ▲ Haben Sie in Ihrem Unternehmen Spielraum für eine Steigerung der regelmäßigen monetären Vergütung?

ja, bis zu folgender Höhe _____ bzw. um _____ Prozent

Anderer Rahmen: _____

nein

- ▲ Sehen Sie **aufgrund der Leistungsbeurteilung Gründe zu einer Verbesserung** der Vergütung?

ja.

nein.

Bitte tragen Sie das Angebot und die Begründung in der Tabelle "Vergütung" der *Arbeitshilfe* in die entsprechende Spalte ein.

- ▲ Welche alternativen Vergütungskomponenten und Maßnahmen bieten Sie dem Arbeitnehmer an, sofern Sie einen berechtigten Anspruch feststellen? Dies können beispielsweise Angebote zu mehr Work-Life-Balance, flexiblerer Arbeitszeitgestaltung, betrieblicher Altersversorgung, Zuschüsse zu Kinderbetreuungskosten, ein Firmenwagen oder Ähnliches sein.

- ▲ Werden Sie **Ziele** und Bedingungen mit dem Mitarbeiter vereinbaren, bei deren Erreichung eine Basis für eine Entgeltverbesserung vorhanden ist?

ja

nein

▲ In welcher Weise werden Sie den Arbeitnehmer hierbei unterstützen?

Organisatorische Vorbereitung des Gesprächs

Praktische Vorbereitung

▲ Haben Sie und der Arbeitnehmer sowie gegebenenfalls weitere Teilnehmer ausreichend Zeit, sich auf das Gespräch vorzubereiten?

ja

nein, was ist zu tun? _____

▲ Haben Sie eine für alle Beteiligten günstige Tageszeit für das Gespräch gewählt?

ja

nein, was ist zu tun? _____

▲ Haben Sie ausreichend Zeit für das Gespräch eingeplant?

ja

nein, was ist zu tun? _____

▲ Haben Sie einen neutralen Raum zur Verfügung, in dem Sie ungestört miteinander sprechen können?

ja

nein, was ist zu tun? _____

▲ Ist dafür gesorgt, dass alle Beteiligten des Gesprächs für diesen Zeitraum durch andere Arbeitnehmer vertreten werden?

ja

nein, was ist zu tun? _____

▲ Haben alle Gesprächsteilnehmer die vorgesehenen Informationen erhalten?

ja

nein, noch nicht, sie erhalten die Informationen am _____

Tipps für das Gespräch

- Sorgen Sie für eine gute Gesprächsatmosphäre.
- Beginnen Sie das Gespräch mit den positiven Aspekten.
- Fragen Sie den Arbeitnehmer nach Gründen für eventuelle Leistungsschlechterungen.
Hören Sie genau hin, um eventuell nicht direkt geäußerte Gründe herauszufinden. Vielleicht hat der Mitarbeiter Bedenken, Leistungsschwächen offen zu legen und ist erleichtert, wenn Sie ihm konkrete Unterstützung anbieten können.
- Wer fragt, führt: Stellen Sie möglichst offene, präzise Fragen.
- Bleiben Sie auf der Sachebene: Es geht um die Beurteilung der Leistung des Arbeitnehmers und nicht um die Beurteilung seiner Person.
- Begründen Sie die Leistungsbewertung mit konkreten Beispielen.
- Geben Sie dem Arbeitnehmer die Möglichkeit zur Stellungnahme.
- Begründen Sie, warum eine oder eben keine Verbesserung der Vergütung möglich ist.
- Lassen Sie leistungsstarke Mitarbeiter nicht mit völlig leeren Händen aus dem Gespräch gehen. Es gibt ausreichend Möglichkeiten, auch ohne Zusage von mehr Geld gute Mitarbeiter zu weiterhin guten Leistungen zu motivieren. Auch eine Einmalprämie ist eine Möglichkeit, wenn keine Erhöhung der Vergütung möglich ist.
- Sehen Sie sich nicht als Kritiker, sondern als Förderer leistungsschwächerer Arbeitnehmer. Machen Sie ihnen Mut und motivieren Sie z.B. durch Vereinbarungen von Verbesserungszielen.
- Lassen Sie den Mitarbeiter zum Ende des Gesprächs die wesentlichen Gesprächsergebnisse lesen und gegenzeichnen. (*Arbeitshilfe Führung von Gehalts- und Beurteilungsgesprächen*).
- Machen Sie keine Zusagen bezüglich der Vergütung, die nicht von Ihrem Vorgesetzten oder der Unternehmensleitung genehmigt wurden.

Weiterführende Checklisten:

Zum Thema "Entgeltfindung" finden Sie weitere interessante Checklisten und Arbeitshilfen zum kostenlosen Download. Die folgenden Checklisten und Arbeitshilfen knüpfen direkt an die vorliegende Checkliste an:

- ▶ *Checkliste Entgeltfindung*
- ▶ *Checkliste Entgeltfindung Festgehalt*
- ▶ *Arbeitshilfe Führung von Gehalts- und Beurteilungsgesprächen*