



Weiterbildung zu einem festen Bestandteil der Leistungsbe- wertung machen

Führungskräfte zu Weiterbildungs-
Champions machen und
erfolgreiche Teams entwickeln

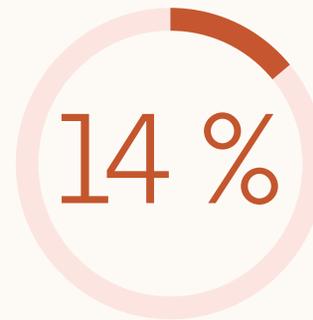
Inhalt

| | |
|--|----|
| Leistungsbeurteilungen richtig angehen | 03 |
| Weiterbildung in die Leistungsbeurteilung integrieren | 07 |
| Leistungsbeurteilungen als Coaching-Möglichkeit nutzen | 10 |
| Ziele formulieren | 13 |
| Erfolgreiche Teams führen | 16 |
| Leistungsunterschiede managen | 19 |
| Zusammenfassung | 22 |
| 20 Tipps für eine entwicklungsorientierte Leistungsbewertung | 23 |
| Über LinkedIn Learning | 24 |



Leistungs- beurteilungen richtig angehen

Wie die Leistung von Mitarbeiter:innen angemessen bewertet werden kann, ist ein viel diskutiertes Thema in Unternehmen. Leistungsbeurteilungen liegen im Verantwortungsbereich von Personalentwicklung und HR – sie sind eher unbeliebt, aber doch unabdingbar.



Laut einer Gallup-Umfrage fühlen sich nur 14 % der Beschäftigten durch Leistungsbeurteilungen dazu motiviert, sich weiterzuentwickeln.

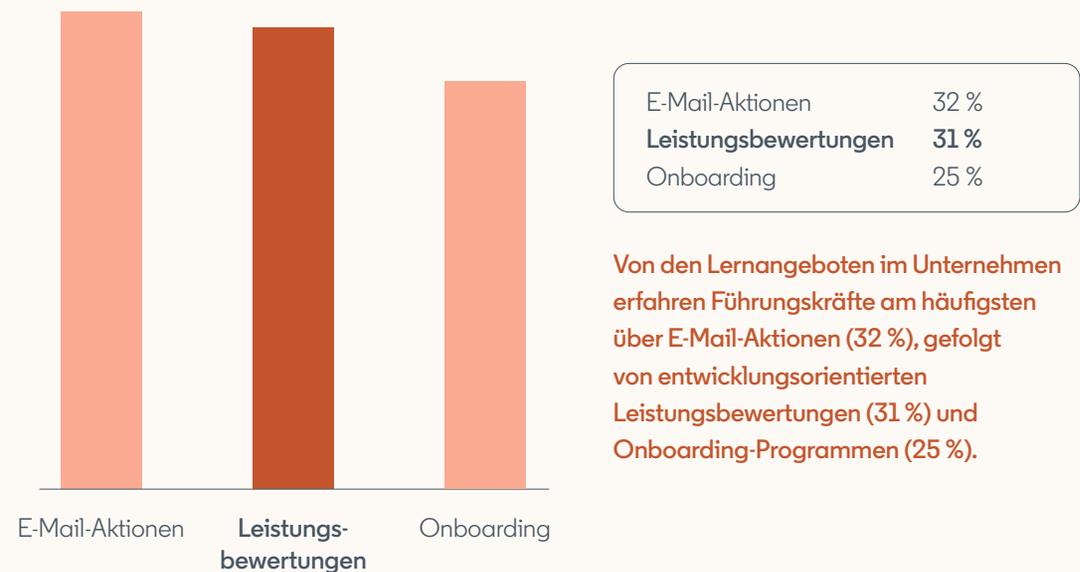
Idealerweise haben sie nicht nur zum Ziel, die Schwächen und Verbesserungsbereiche der Mitarbeiter:innen zu identifizieren.

Leistungsbewertungen bieten Führungskräften vielmehr die Möglichkeit, ihre Beziehung zu den Beschäftigten zu stärken, sie zu besseren Leistungen zu motivieren und ihnen Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Eine entwicklungsorientierte Leistungsbewertung bezieht Führungskräfte zudem in die Auswahl und Bereitstellung von Lerninhalten ein – dies wird von Personalentwickler:innen schon seit einiger Zeit gefordert.

Leistungsbeurteilungen können dazu führen, dass sich Führungskräfte stärker für Weiterbildung einsetzen

Eine weltweite LinkedIn Learning-Umfrage unter 1.500 Führungskräften aus dem Jahr 2019 kommt zu überraschenden Ergebnissen: Bei der Frage, wie Vorgesetzte auf das Weiterbildungsangebot im Unternehmen aufmerksam werden, spielen E-Mail-Aktionen und Leistungsbeurteilungen eine gleichermaßen wichtige Rolle.

Wie Führungskräfte von Lernangeboten erfahren – global

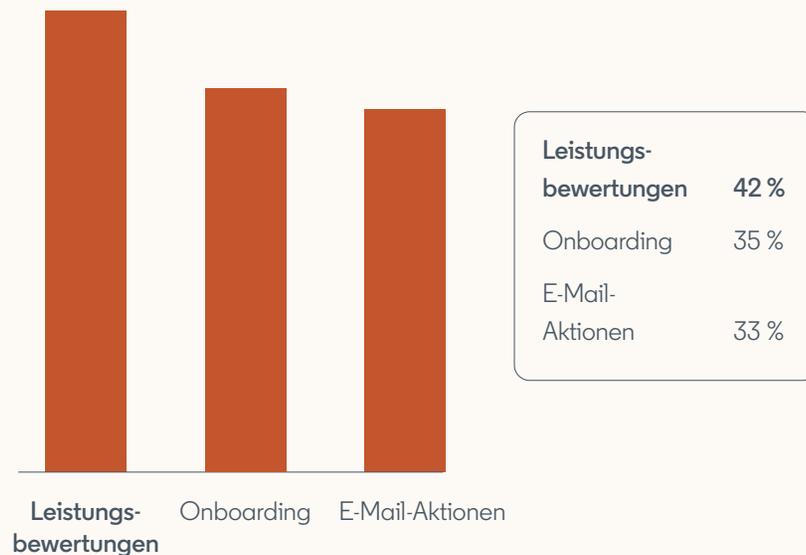




Das gilt besonders für **Großunternehmen**. Hier sind Leistungsbewertungen mit Abstand der Weg, auf dem Führungskräfte am häufigsten von Lernangeboten erfahren. Interessanterweise spielen E-Mail-Aktionen und Onboarding-Programme eine weniger wichtige Rolle.

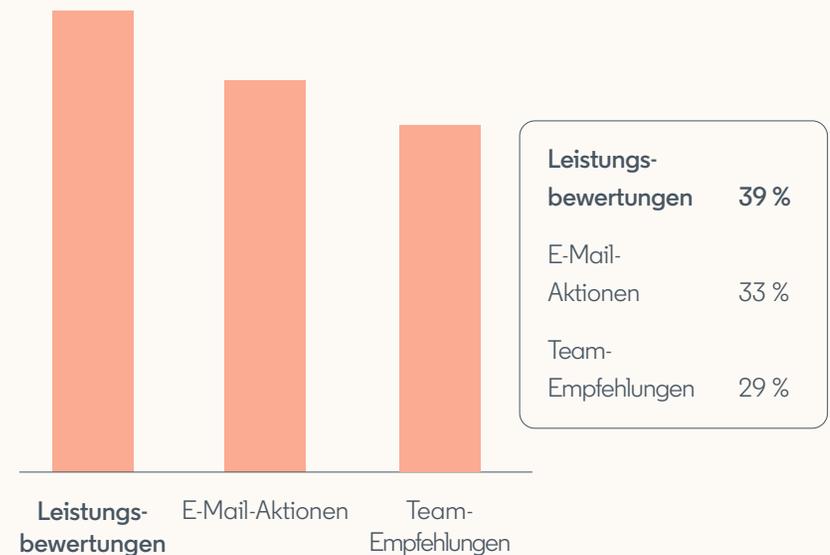
Wie Führungskräfte von Lernangeboten erfahren

Großunternehmen (5.000+ Beschäftigte)

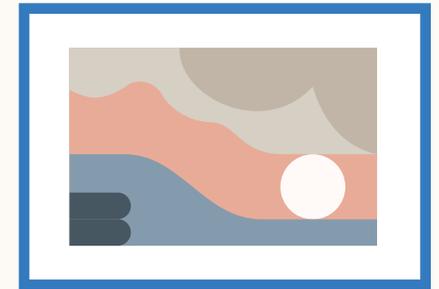
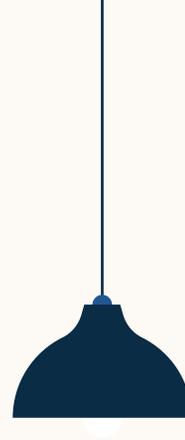


Der Weg, auf dem Führungskräfte in Großunternehmen am häufigsten von Lernangeboten für sich und ihre Teams erfahren, ist, wenn diese in die Leistungsbewertungen integriert sind (42%). Erst dann folgen Onboarding-Programme (35%) und E-Mail-Aktionen (33%).

Mittelständische Unternehmen (1.000–4.999 Beschäftigte)



Dasselbe gilt für mittelständische Unternehmen: Hier machen Leistungsbewertungen 39% aus, E-Mail-Aktionen 33% und Team-Empfehlungen 29%.



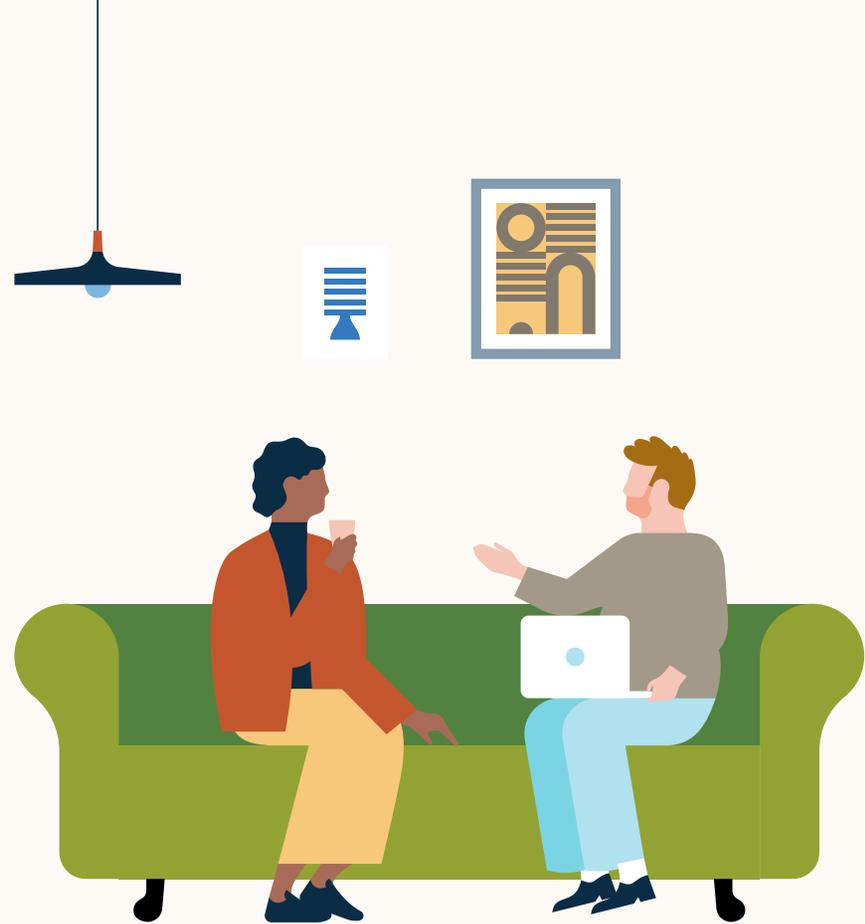
Auf den folgenden Seiten erfahren Sie, wie Sie als Personalentwickler:in Führungskräfte dabei unterstützen können, Weiterbildung zu einem festen Bestandteil der Leistungsbewertung zu machen, die Mitarbeitermotivation zu steigern und zu Weiterbildungs-Champions zu werden.



1. Weiterbildung

Auf das Wie kommt es an

Mit den folgenden Tipps unterstützen Sie Vorgesetzte dabei, ihre Führungskompetenzen zu stärken und Mitarbeitergespräche zu führen, die die Beschäftigten weiterbringen.



Indem Sie Weiterbildung zu einem festen Bestandteil der Leistungsbewertung machen, zeigen Sie den Mitarbeiter:innen auf, wie sie ihre Leistung verbessern und sich beruflich weiterentwickeln können.

Top-Tipps für Führungskräfte



Sich Zeit nehmen

Vorgesetzte müssen häufig die Mitarbeiterleistung eines ganzen Jahres beurteilen. Dazu sollten sie sich mindestens 2 Stunden Zeit nehmen, um ein umfassendes Feedback einzuholen und eine positive, vorurteilsfreie und hilfreiche Bewertung zu schreiben.



Keine Überraschungen

Auch die Mitarbeiter:innen sollten die Chance bekommen, sich vorzubereiten, zum Beispiel indem Vorgesetzte ihnen ihr Feedback bereits einige Tage vor dem Gesprächstermin zukommen lassen. Noch erfolversprechender sind regelmäßige Gespräche. So wissen die Beschäftigten jederzeit, wo sie stehen.



Vorbereitet sein

Mitarbeitergespräche zu verschieben kann das falsche Signal senden. Vorgesetzte sollten die Gesprächstermine deshalb einige Wochen im Voraus ansetzen, pünktlich erscheinen und gut vorbereitet sein.



Nicht verhandeln

Bei Leistungsbeurteilungen geht es darum, Feedback zu geben und dieses zu besprechen, nicht darum, über dieses Feedback zu verhandeln. Entwickelt sich das Gespräch in eine unproduktive Richtung, sollten Vorgesetzte den Fokus auf die berufliche Entwicklung der Person lenken.

1. Weiterbildung

„Feedback geben und bekommen sind zwei Seiten einer Medaille. Wenn Sie wissen, wie Sie mit Feedback umgehen, sind Sie auch besser in der Lage, effektiv Feedback zu geben und umgekehrt.“



*Gemma Leigh Roberts, Director und Beraterin für Resilienz, Leistung und Wohlbefinden, Kona Coaching
[Gemma Leigh Roberts folgen](#)*



Hilfreiche LinkedIn Learning-Kurse



Mitarbeitergespräche verantwortungsbewusst führen

Wie Sie Leistungsbewertungen formulieren, die Ihre Mitarbeiter:innen wirklich weiterbringen.

[Kurs ansehen](#)



Feedback geben und erhalten

Wie Sie effektiv Feedback geben und warum ein Growth Mindset dabei hilft, mit Feedback umzugehen.

[Kurs ansehen](#)

2. Coaching

Beschäftigte brauchen Förderung – besonders wenn es um den nächsten Entwicklungsschritt geht

Mitarbeitergespräche bieten Führungskräften nicht nur Gelegenheit, mit den Beschäftigten über ihre Leistung zu sprechen, sondern auch, sie zu coachen und ihnen Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen.





Zum Nachdenken anregen

Durch offene, tiefergehende Fragen helfen Führungskräfte ihren Mitarbeiter:innen, Klarheit zu gewinnen, neue Blickwinkel einzunehmen und Lösungen und Ideen zu entwickeln.



Aktiv zuhören

Wenn Führungskräfte ihre Mitarbeiter:innen coachen, sollten sie ihr Handy auf lautlos stellen, ihren Laptop zuklappen und ihnen signalisieren: Ich bin ganz Ohr.



Konkret werden

Feedback, das allgemein bleibt, kann zu Missverständnissen führen. Führungskräfte sollten stattdessen konkret werden und Beispiele und Fakten nennen, damit ihr Feedback nachvollziehbar wird.



Positiv formulieren

Führungskräfte, die coachen, sollten ihre Worte sorgfältig wählen und auf positive, konstruktive Formulierungen achten, die die Mitarbeiter:innen weiterbringen.

2. Coaching



„Was haben Beschäftigte von einem Coaching? Zunächst einmal stärken sie dadurch ihre Kompetenzen. Doch Coaching bewirkt noch viel mehr. Wenn Menschen gecoacht werden, haben sie das Gefühl, dass ihr Talent erkannt und ihr Potenzial gefördert wird. Das motiviert ungemein.“



Sara Canaday, Keynote Speaker, Beraterin und Autorin, Sara Canaday & Associates
[Sara Canaday folgen](#)

Hilfreiche LinkedIn Learning-Kurse



Erfolgreich coachen als Führungskraft

Leadership-Expertin Sara Canaday stellt Coaching-Modelle vor und erklärt, welche Kompetenzen Coaches brauchen.

[Kurs ansehen](#)



Was beim Coaching wirklich zählt

Führungskräfte-Coach Lisa Gates erklärt, wie Führungskräfte eine Coaching-Beziehung zu ihren Mitarbeiter:innen aufbauen.

[Kurs ansehen](#)

3. Ziele

Die richtigen Ziele motivieren zum Handeln

Unterstützen Sie Führungskräfte dabei, Leistungsziele mit ihren Mitarbeiter:innen zu vereinbaren, die diese zum Handeln motivieren und das Unternehmen voranbringen.



Top-Tipps für Führungskräfte



SMARTe Ziele definieren

Vorgesetzte und Mitarbeiter:innen sollten SMARTe Ziele vereinbaren, die spezifisch, messbar, ausführbar, relevant und terminiert sind.



Ziele strategisch ausrichten

Die vereinbarten Ziele und Prioritäten sollten sich an strategischen Initiativen sowie dem Auftrag und der Vision des Unternehmens orientieren.



Ambitionierte Ziele setzen

Ambitionierte Ziele, sogenannte Stretch Goals, motivieren Mitarbeiter:innen, noch bessere Leistungen zu erbringen und neue Kompetenzen aufzubauen. Entsprechend attraktiv sollte die Belohnung für das Erreichen dieser Ziele sein.



In die Verantwortung nehmen

Bei der Leistungsbewertung sollten Führungskräfte immer prüfen, ob ihre Mitarbeiter:innen die Ziele erfüllt, übertroffen oder nicht erreicht haben, und gemeinsam Ziele für die Zukunft besprechen.

3. Ziele

„Um maximal erfolgreich zu sein, braucht jeder von uns mindestens ein BHAG – ein big hairy audacious goal, also ein ambitioniertes, mutiges Ziel. Das Prinzip ist einfach: Wenn Ihre Ziele nicht ab und zu mutig sind, werden es Ihre Leistungen auch nicht sein.



Dr. Todd Dewett,
Bestsellerautor auf LinkedIn Learning,
inspirierender Redner, Leadership-
und Authentizitäts-Guru
[Todd Dewett folgen](#)



Hilfreiche LinkedIn Learning-Kurse



Ziele formulieren und Performance managen

Dr. Todd Dewett erklärt, wie Sie SMARTe Ziele formulieren, die strategisch ausgerichtet und auf die Kompetenzen Ihrer Mitarbeiter:innen abgestimmt sind. [Kurs ansehen](#)



Ziele für einzelne Mitarbeiter: innen und Teams formulieren

Mike Figliuolo stellt verschiedene Arten von Zielen vor und erklärt, wann welches sinnvoll ist. [Kurs ansehen](#)



4. Teams

Erfolgreiche Teams – erfolgreiches Unternehmen

Mitarbeitergespräche bieten nicht nur die Möglichkeit, die Leistung Einzelner zu bewerten, sondern auch kulturelle Erwartungen zu formulieren und erfolgreiche Teams zu entwickeln.



Top-Leistung definieren

Legen Sie fest, was Top-Leistung in Ihrem Unternehmen bedeutet. Dazu können Sie quantitative Kennzahlen wie den Umsatz heranziehen oder qualitative Faktoren wie die Mitarbeitermotivation messen.



Storytelling nutzen

Geschichten helfen dabei, eine Leistungskultur zu fördern. Sie sind anschaulich, sie motivieren und sie können die Kultur, die Führungskräfte schaffen möchten, anschaulich vermitteln.



Positives Verhalten wertschätzen

Durch Belohnungen können Führungskräfte gezielt Verhaltensweisen fördern, die der Kultur und Leistung entsprechen, die sie schaffen bzw. erzielen möchten – individuell und im Team.



Diversity und Inclusion fördern

Vielfältig aufgestellte Teams, die Unterschiede als Bereicherung betrachten und nutzen, sind erwiesenermaßen effektiver und erfolgreicher.

4. Teams



„Ihre Mission ist Ihr Purpose. Er beschreibt, warum Ihr Unternehmen existiert und welchen gesellschaftlichen Beitrag es leistet. Ihre Kultur hilft Ihnen dabei, Ihre Mission zu erfüllen. High-Performance-Kulturen formulieren ein Ideal oder ein Ziel, mit dem sich alle Beteiligten identifizieren können.“



Mike Figliuolo, Managing Director,
thoughtLEADERS

[Mike Figliuolo folgen](#)

Hilfreiche LinkedIn Learning-Kurse



**Eine High-
Performance-
Kultur etablieren**

Mike Figliuolo erklärt, wie Sie Ihre Unternehmenskultur definieren, die Richtung vorgeben, Leistung managen und eine Kultur des Lernens fördern. [Kurs ansehen](#)



**Mehr Zeit für Ihre
Mitarbeiter:innen**

Verschiedene Expert:innen diskutieren, wie Führungskräfte Stress abbauen können, um mehr Zeit und Energie für ihre Teams zu haben. [Kurs ansehen](#)

5. Leistungsunterschiede

Alle Mitarbeiter:innen in ihrer Entwicklung fördern

Die Leistungen innerhalb eines Teams gleichen häufig einer Glockenkurve: einige Mitarbeiter:innen übertreffen die Erwartungen, andere liegen darunter und der Großteil befindet sich in der Mitte. So unterschiedlich die Performance ist, so unterschiedlich müssen auch die Ansätze in der Leistungsbewertung sein.



Top-Tipps



High Potentials fordern

Die meisten Top-Mitarbeiter:innen blühen auf, wenn sie neue Aufgaben bekommen und zeigen können, was in ihnen steckt. Wichtig dabei: Bieten Sie ihnen gleichzeitig das richtige Maß an Unterstützung und Freiraum.



Weiterbildungsmöglichkeiten bieten

Auch High Potentials haben Angst zu scheitern. Bieten Sie ihnen bei neuen Aufgaben deshalb Weiterbildungsmöglichkeiten an. So erhöhen Sie ihr Selbstvertrauen und ihre Erfolgchancen.



Schlechte Leistungen ansprechen

Mitarbeiter:innen bei schwachen Leistungen eine schlechte Bewertung auszustellen kann diese demotivieren. Sprechen Sie stattdessen offen über die möglichen Gründe für die schlechte Performance und überlegen Sie gemeinsam, wie es weitergehen kann.



Klare Erwartungen definieren

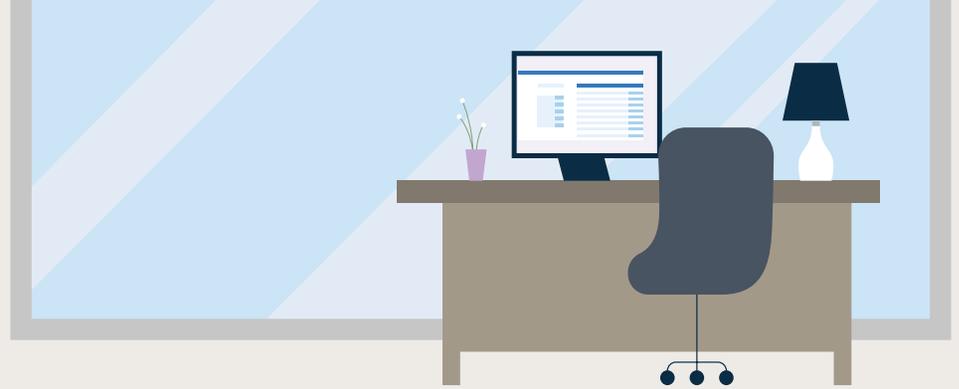
Mitarbeiter:innen sollten wissen, was von ihnen erwartet wird, damit sie sich verbessern können. Machen Sie deshalb deutlich, inwiefern ihre aktuelle Leistung von der gewünschten abweicht.

5. Leistungsunterschiede

„High Performer belohnen Sie am besten, indem Sie ihnen Entwicklungsmöglichkeiten bieten. Das kann eine Beförderung oder ein neues Projekt sein. So schaffen Sie eine Win-win-Situation für Unternehmen und Mitarbeiter:in.“



Don Phin, Keynote Speaker und Trainer für emotionale Intelligenz
[Don Phin folgen](#)



Hilfreiche LinkedIn Learning-Kurse



High Potentials führen

Sara Canaday zeigt, wie High Potentials ticken und was sie antreibt. Führungskräfte, die dies verstehen, können Top-Talente besser fördern.

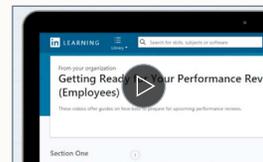
[Kurs ansehen](#)



Die Mitarbeiterleistung verbessern

Don Phin erklärt, wie Führungskräfte schlechten Mitarbeiterleistungen auf den Grund gehen und die Performance ihres Teams durch Coaching steigern können.

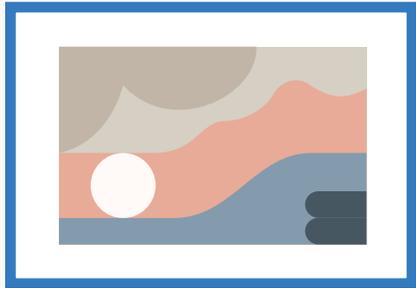
[Kurs ansehen](#)



Bonus: Individueller Leistungsplan

Diese Vorlage hilft Vorgesetzten und Mitarbeiter:innen, gemeinsam Lernziele zu definieren und den Lernfortschritt zu dokumentieren.

[Kurs ansehen](#)



Zusammenfassung

Wir hoffen, dass Sie wichtige Anregungen bekommen haben und die Führungskräfte in Ihrem Unternehmen nun dabei unterstützen können, Leistungsbewertungen durchzuführen, die über die Performance der Mitarbeiter:innen hinausblicken und ihnen Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen. Dadurch binden Sie Vorgesetzte aktiv in die Weiterbildung ihrer Teams ein und fördern eine Kultur des Lernens.

20 Tipps für eine entwicklungsorientierte Leistungsbewertung

Weiterbildung

1 Sich Zeit nehmen

Vorgesetzte müssen häufig die Mitarbeiterleistung eines ganzen Jahres beurteilen. Dazu sollten sie sich mindestens 2 Stunden Zeit nehmen, um ein umfassendes Feedback einzuholen und eine positive, vorurteilsfreie und hilfreiche Bewertung zu schreiben.

2 Keine Überraschungen

Auch die Mitarbeiter:innen sollten die Chance bekommen, sich vorzubereiten, zum Beispiel indem Vorgesetzte ihnen ihr Feedback bereits einige Tage vor dem Gesprächstermin zukommen lassen. Noch erfolversprechender sind regelmäßige Gespräche. So wissen die Beschäftigten jederzeit, wo sie stehen.

3 Vorbereitet sein

Mitarbeitergespräche zu verschieben kann das falsche Signal senden. Vorgesetzte sollten die Gesprächstermine deshalb einige Wochen im Voraus ansetzen, pünktlich erscheinen und gut vorbereitet sein.

4 Nicht verhandeln

Bei Mitarbeitergesprächen geht es darum, den Beschäftigten Feedback zu geben und dieses zu besprechen, nicht darum, über dieses Feedback zu verhandeln. Entwickelt sich das Gespräch in eine unproduktive Richtung, sollten Vorgesetzte den Fokus auf die berufliche Entwicklung der Person lenken.

Coaching

5 Zum Nachdenken anregen

Durch offene, tieferegehende Fragen helfen Führungskräfte ihren Mitarbeiter:innen, Klarheit zu gewinnen, neue Blickwinkel einzunehmen und Lösungen und Ideen zu entwickeln.

6 Aktiv zuhören

Wenn Führungskräfte ihre Mitarbeiter:innen coachen, sollten sie ihr Handy auf lautlos stellen, ihren Laptop zuklappen und ihnen signalisieren: Ich bin ganz Ohr.

7 Konkretes Feedback geben

Feedback, das allgemein bleibt, kann zu Missverständnissen führen. Führungskräfte sollten stattdessen konkret werden und Beispiele und Fakten nennen, damit ihr Feedback nachvollziehbar wird.

8 Positiv formulieren

Führungskräfte, die coachen, sollten ihre Worte sorgfältig wählen und auf positive, konstruktive Formulierungen achten, die die Mitarbeiter:innen weiterbringen.

Ziele

9 SMARTe Ziele definieren

Vorgesetzte beurteilen die Mitarbeiterleistung eines ganzen Jahres. Dazu sollten sie sich mindestens 2 Stunden Zeit nehmen, um ein umfassendes Feedback einzuholen und eine positive, vorurteilsfreie und hilfreiche Bewertung zu schreiben.

10 Ziele strategisch ausrichten

Die vereinbarten Ziele und Prioritäten sollten sich an strategischen Initiativen sowie dem Auftrag und der Vision des Unternehmens orientieren.

11 Ambitionierte Ziele setzen

Ambitionierte Ziele, sogenannte Stretch Goals, motivieren Mitarbeiter:innen, noch bessere Leistungen zu erbringen und neue Kompetenzen aufzubauen. Entsprechend attraktiv sollte die Belohnung für das Erreichen dieser Ziele sein.

12 In die Verantwortung nehmen

Bei der Leistungsbewertung sollten Führungskräfte immer prüfen, ob ihre Mitarbeiter:innen die Ziele erfüllt, übertroffen oder nicht erreicht haben, und gemeinsam Ziele für die Zukunft besprechen.

Teams

13 Top-Leistung definieren

Legen Sie fest, was Top-Leistung in Ihrem Unternehmen bedeutet. Dazu können Sie quantitative Kennzahlen wie den Umsatz heranziehen oder qualitative Faktoren wie die Mitarbeitermotivation messen.

14 Storytelling

Geschichten helfen dabei, eine Leistungskultur zu fördern. Sie sind anschaulich, sie motivieren und sie können die Kultur, die Führungskräfte schaffen möchten, anschaulich vermitteln.

15 Positives Verhalten wertschätzen

Durch Belohnungen können Führungskräfte gezielt Verhaltensweisen fördern, die der Kultur und Leistung entsprechen, die sie schaffen bzw. erzielen möchten – individuell und im Team.

16 Diversity und Inclusion fördern

Vielfältig aufgestellte Teams, die Unterschiede als Bereicherung betrachten und nutzen, sind erwiesenermaßen effektiver und erfolgreicher.

Leistungsunterschiede

17 High Potentials fordern

Die meisten Top-Mitarbeiter:innen blühen auf, wenn sie neue Aufgaben bekommen und zeigen können, was in ihnen steckt. Wichtig dabei: Bieten Sie ihnen gleichzeitig das richtige Maß an Unterstützung und Freiraum.

18 Weiterbildungsmöglichkeiten bieten

Auch High Potentials haben Angst zu scheitern. Bieten Sie ihnen bei neuen Aufgaben deshalb Weiterbildungsmöglichkeiten an. So erhöhen Sie ihr Selbstvertrauen und ihre Erfolgchancen.

19 Schlechte Leistungen ansprechen

Mitarbeiter:innen bei schwachen Leistungen eine schlechte Bewertung auszustellen kann diese demotivieren. Sprechen Sie stattdessen offen über die möglichen Gründe für die schlechte Performance und überlegen Sie gemeinsam, wie es weitergehen kann.

20 Realistische Erwartungen definieren

Mitarbeiter:innen sollten wissen, was von ihnen erwartet wird, damit sie sich verbessern können. Machen Sie deshalb deutlich, inwiefern ihre aktuelle Leistung von der gewünschten abweicht.



Über LinkedIn Learning

LinkedIn Learning ist die führende E-Learning-Plattform, die Mitarbeiter:innen gezielt zur Fortbildung motiviert und dabei hilft, kritische Kompetenzlücken zu schließen. Mit über 16.000 Kursen, die von erfahrenen Trainer:innen aus der Praxis geleitet werden, und über 60 neuen Kursangeboten pro Woche ist die LinkedIn Learning-Bibliothek stets auf dem neuesten Stand und bietet Beschäftigten Inhalte zu den beliebtesten Themen aus den Bereichen Business, Technik und Kreativität. Außerdem wird das Lernen durch Einblicke aus dem LinkedIn Netzwerk und die Nutzung der sozialen Plattform persönlicher und interaktiver – so entwickeln Mitarbeiter:innen wirklich relevante, praxistaugliche Kompetenzen. Weitere Informationen: <http://learning.linkedin.com>