

Leitfaden für
Mitarbeiter- und
Zielvereinbarungsgespräche
im
Katholischen Stadtdekanat Stuttgart

Quelle:

Leitfaden für Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgespräche in der Diözesankurie für die Jahre
2013 und 2014

Inhaltsverzeichnis

Präambel	3
I. Einleitung.....	3
II. Leitfaden für Mitarbeitergespräche.....	4
II.1 Hinweise zur Organisation des Mitarbeitergesprächs.....	4
II.2 Praktische Hinweise für ein förderliches Gesprächsverhalten.....	6
II.3 Durchführung des Mitarbeitergesprächs	7
III. Leitfaden für Zielvereinbarungsgespräche.....	13
III.1 Praktische Hinweise zur Formulierung von Zielen	14
III.2 Durchführung der Zielvereinbarungsgespräche	15
IV. Durchführungsvermerk für Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgespräche	18

Präambel

Im Folgenden finden Sie die Einleitung und Durchführungsanweisung unseres Bischofs Dr. Gebhard Fürst zur Einführung des >Leitfaden für Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgespräche in der Diözesankurie für die Jahre 2013 und 2014<.

Dieser Leitfaden ist Grundlage und Leitfaden für die Ein- und Durchführung von 1.) Mitarbeitergesprächen -wie in der AVO-DRS verankert- sowie 2.) Zielvereinbarungsgesprächen für die Mitarbeiter mit Vorgesetztenfunktion. Die Inhalte gelten analog bzw. sind in ganz wenigen Fällen angepasst.

Die Nutzung und Anpassung des Leitfadens wurde von der Stabsstelle Personalentwicklung im Bischöflichen Ordinariat genehmigt, ein Stuttgarter Exemplar wird dort hinterlegt.

Die Durchführung erfolgt vorab bzw. als Pilotprojekt im Verwaltungszentrum und soll nach diesen Erfahrungen auf die Mitarbeiter und Führungskräfte des Stadtdekanats ausgedehnt werden. Die Kirchengemeinden sind davon jedoch nicht berührt.

Anregungen und Fragen richten Sie bitte an Herrn Bauer.

I. Einleitung

Bischof Dr. Gebhard Fürst hat anlässlich des Führungskräfteforums 2009 das Mitarbeitergespräch als zentrales und verbindliches Führungsinstrument hervorgehoben. Es ermöglicht einen verlässlichen Dialog und schafft einen Ort des Austauschs zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter/innen. Dieser Leitfaden zu Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgesprächen gibt Ihnen einen Überblick, was unter diesen Gesprächen zu verstehen ist, wie sie zu führen sind und mit wem und enthält übersichtliche Dokumentierungsformulare.

Die nächste Runde der Mitarbeitergespräche findet im Zeitraum **Oktober 2012 bis Ende Juni 2013** statt. Im Interesse der Gleichbehandlung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die Führungskräfte verpflichtet, mit jedem/r Mitarbeiter/in das Mitarbeitergespräch im vorgegebenen Zeitrahmen zu führen. Wir haben dafür eine ausreichende Zeitspanne vorgesehen.

Das Mitarbeitergespräch ist grundsätzlich mit jedem Mitarbeitenden zu führen und „ist ein periodisches Fördergespräch zwischen Vorgesetzter/m und Mitarbeiter/in, das [regelmäßig] stattfindet und von täglichen Mitarbeitergesprächen abzugrenzen ist.“¹ Im Mitarbeitergespräch wird eine Rückmeldung zu Leistung und Verhalten gegeben, werden Stärken und Schwächen in den Blick genommen, werden Wünsche und Ziele des/der Mitarbeitenden angeschaut, werden die Aufgaben besprochen und Entwicklungsmöglichkeiten erörtert. Das Mitarbeitergespräch soll die Information, die Motivation, die Leistung, die Zusammenarbeit und die Entwicklung des/der Mitarbeitenden verbessern.

Zielvereinbarungsgespräche sind grundsätzlich mit allen Führungskräften und mit allen Fachreferenten/-innen zu führen. Ausnahmen von der Regel sind stets zu begründen. Ob mit den anderen Mitarbeitenden Zielvereinbarungen getroffen werden, entscheidet der Vorgesetzte (ggf. in Abstimmung mit dem höheren Vorgesetzten), sofern die Aufgaben- und Arbeitsinhalte des/der Mitarbeitenden dies nahe legen.

„Ziele beschreiben aus dem Blickwinkel der Gegenwart Zustände, die in Zukunft erreicht sein sollen.“² Dabei wird in der Zielvereinbarung zwischen Standard- und Zielaufgaben unterschieden. „Zielvereinbarungen setzen in der Regel oberhalb der Standardaufgaben an. Standardaufgaben beschreiben die dauerhaft zu erledigenden Kerntätigkeiten und Kernanforderungen. Die Zielaufgaben können priorisierte Standardaufgaben oder zusätzlich zu erledigende Projektaufgaben sein.“³

¹ Becker, Manfred, Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 5. Auflage, 2009, Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart, Seite 507

² Becker, Manfred, Seite 488

³ Becker, Manfred, Seite 488

Wenn Ziele vereinbart werden, sind die Umsetzung und Erreichung in konsequenter Weise zu beurteilen. Zielvereinbarungsgespräche sind daher ab dem zweiten Mal immer auch Zielbeurteilungsgespräche der in der Vergangenheit vereinbarten Ziele.

Zielvereinbarungen können gemeinsam mit dem Mitarbeitergespräch getroffen werden, können aber auch unabhängig davon in einem weiteren Termin vereinbart werden.

Sie sind verpflichtet, dem Stadtdekan eine Rückmeldung zu jedem Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgespräch zu geben, das Sie geführt haben (siehe Durchführungsvermerk). Sofern zum vorgegebenen Zeitpunkt nicht alle Gespräche stattgefunden haben, klärt die Abteilung Personal mit den betreffenden Führungskräften, bis wann die noch ausstehenden Gespräche geführt werden.

II. Leitfaden für Mitarbeitergespräche

II.1 Hinweise zur Organisation des Mitarbeitergesprächs

1. Vorbereitungsphase

- Das Gespräch wird einige Wochen zuvor vereinbart. Dazu lädt der/die direkte Vorgesetzte, der/die auch das Gespräch führt, ein und übergibt bzw. verschickt dabei den offiziellen Gesprächsleitfaden.
- Sofern Mitarbeiter/innen mehreren Vorgesetzten zugeordnet sind, zieht der/die direkte Vorgesetzte diese/n bei den Themen „Aufgaben und Zusammenarbeit“ hinzu.

2. Durchführungsphase

- Das Gespräch sollte wenigstens eine Stunde dauern, höchstens aber zwei Stunden. Es ist darauf zu achten, dass das Gespräch ungestört geführt wird.
- Nicht jeder Themenbereich kann gleich intensiv besprochen werden. Es ist darauf zu achten, dass die Themen Arbeitsergebnisse, Zusammenarbeit und berufliche Entwicklung sowie bei Führungskräften das Thema Führung besprochen werden.
- Im Verlaufe des Gesprächs sollten beide Sichtweisen, die des/der Vorgesetzten und die des/der Mitarbeiter/In, ausgewogen, d. h. mit einem Zeitanteil 50% zu 50%, zu Wort kommen. Darauf zu achten, ist vorrangig Aufgabe der Führungskraft.
- Die Verschwiegenheitspflicht bezieht sich auf die Teile des Gesprächs, bei denen es um persönliche Belange geht, außer es wird einvernehmlich eine andere Vereinbarung getroffen.

3. Nachbereitungsphase

- Der/die Vorgesetzte verfasst das Protokoll. Bei Meinungsverschiedenheiten, die nicht geklärt werden können, sind beide Sichtweisen im Protokoll festzuhalten. Das Protokoll verbleibt bei dem/der Vorgesetzten und dem/der Mitarbeiter/in. Ist eine bestehende Konfliktsituation nicht zu klären, ist der/die nächsthöhere Vorgesetzte einzubeziehen. Nähere Informationen zum Umgang mit Konfliktsituationen finden Sie im „Leitfaden zur Bearbeitung von Konfliktsituationen in der Diözesankurie“ im Mitarbeiterportal.
- Der Durchführungsvermerk wird von dem/der Vorgesetzten ausgefüllt und an den/die nächsthöhere/n Vorgesetzte/n sowie an die Abteilung Personal verschickt. Ist der/die betreffende Mitarbeiter/in eine Führungskraft oder gehört zu den Fachreferenten/-innen, wird der Durchführungsvermerk an die Stabsstelle Entwicklung geschickt, wenn sowohl das Mitarbeiter- als auch das jeweilige Zielvereinbarungsgespräch durchgeführt wurden als Nachweis über beide Gespräche.

II.2 Praktische Hinweise für ein förderliches Gesprächsverhalten

Damit ein Mitarbeitergespräch für beide Seiten als förderlich und gewinnbringend erfahren wird, empfiehlt es sich für die/den Vorgesetzte/n und den/die Mitarbeiter/in auf folgende Aspekte zu achten:

- Bereiten Sie das Gespräch gut vor. Stellen Sie sich innerlich auf Ihre/n Gesprächspartner/in ein. Reflektieren Sie anschließend das Gespräch.
- Verstehen Sie das Gespräch als Dialog zwischen lernbereiten Partnern. Tauschen Sie subjektive Selbst- und Fremdwahrnehmungen miteinander aus. Das bedeutet: Hören Sie als Vorgesetzte/r die Sichtweise des/der Mitarbeiters/in und als Mitarbeiter/in die des/der Vorgesetzten. Ziel ist, möglichst eine einvernehmliche Einschätzung vorzunehmen und Vereinbarungen gemeinsam zu treffen.
- Lassen Sie Gefühle wie Ärger oder Enttäuschung zu und versuchen Sie, verborgene Motive und Bedürfnisse zu erkennen, um die Motivation für die Zukunft zu erhalten bzw. zu stärken.
- Vermeiden Sie typische Wahrnehmungsfehler. Achten Sie selbst darauf, wo Sympathie oder Antipathie die Wahrnehmung trüben könnte. Arbeiten Sie übereinstimmende bzw. abweichende Meinungen heraus und überprüfen diese (z. B. im Blick auf Arbeitsergebnisse).
- Formulieren Sie Ich-Aussagen. So vermeiden Sie einerseits Übertragungen des eigenen Empfindens auf den/die andere/n. Oft sind diese verbunden mit Schuldzuweisungen (Statt: „Sie sind nicht kooperativ“ besser „ich fühlte mich da im Stich gelassen“). Damit beziehen Sie klar Position.
- Orientieren Sie sich an den diözesanen Konzepten bzw. den übergeordneten Zielen und deren Umsetzung.
- Vergewissern sich, dass Ihr/e Gesprächsteilnehmer/in Sie richtig verstanden hat.

Hinweise speziell für die Vorgesetzten:

- Benennen Sie Sachverhalte, die zu Lob oder Kritik Anlass geben, konkret, klar und eindeutig und zeigen deren Folgen auf. Wichtig: Benennen und würdigen Sie Geleistetes. Sprechen Sie aber auch Fehlverhalten offen an, ebenso Konflikte bzw. Widersprüche im Gespräch. Vermeiden Sie Überraschungen.
- Stellen Sie weniger geschlossene Fragen, sondern setzen möglichst offene Fragenstellungen ein. Die Impulsfragen im Leitfaden sind meist als offene Fragen formuliert.
- Führen Sie die Gespräche lösungs- und ressourcenorientiert und fragen nach den Wirkungen bzw. Folgen (Welche Ergebnisse wollen wir erreichen? Welche Ressourcen brauchen wir dafür?).
- Schaffen Sie ein hohes Maß an Transparenz in Bezug auf die Rückmeldung, damit der/die Mitarbeiter/in weiß, wie seine/ihre Arbeit und sein/ihr Verhalten eingeschätzt wird.

II.3 Durchführung des Mitarbeitergesprächs

Das Mitarbeitergespräch ist der Ort, in dessen Rahmen

- die Arbeitsergebnisse überprüft und bewertet werden,
- die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiter/innen und Vorgesetzten reflektiert wird,
- der Blick auf die Aufgaben der kommenden ein bis zwei Jahre gerichtet wird und
- die berufliche Entwicklung der Mitarbeiter/innen in den Blick genommen wird.

Dieser Leitfaden dient

- a) der Vorbereitung des Mitarbeitergesprächs,
- b) als Orientierung für den Gesprächsablauf und
- c) als Protokoll des Gesprächs.

Das Mitarbeitergespräch gliedert sich wie folgt:

1. Begrüßung - Eröffnung – Einstieg
2. Aufgaben, Arbeitsergebnisse und Arbeitszufriedenheit
3. Zusammenarbeit und kommunikatives Verhalten und Führungsverhalten
4. Persönlicher Bereich: Stärken, Potentiale, Entwicklungsmöglichkeiten
5. Gesprächsabschluss

Nach dem Mitarbeitergespräch:

1. Erstellung und Unterzeichnung des Protokolls
2. Rückmeldung an die Personalabteilung und den/die nächsthöhere/n Vorgesetzte/n (Durchführungsvermerk) über das Gespräch
3. Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen

Leitfaden für Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgespräche

Gesprächsphasen	Leitfragen für den/die Mitarbeiter/in	Leitfragen für den/die Vorgesetzte
<p>1. Einstieg ins Gespräch</p>		<p>Gesprächsablauf vorstellen Zeitlichen Rahmen klären Hinweis auf Verschwiegenheit und Protokoll</p>
<p>2. Aufgaben, Ergebnisse, Rückblick auf Aufgaben und Arbeitszufriedenheit</p>	<p>Inwieweit konnte ich seit dem letzten Mitarbeitergespräch meine Aufgaben erfüllen? Was ist gelungen, was weniger? Was war dabei förderlich, was hinderlich?</p> <p>Wie zufrieden bin ich mit meiner Arbeit insgesamt, meinen Aufgabenschwerpunkten, mit der Arbeitsorganisation und dem Arbeitsklima?</p> <p>Welche Herausforderungen sehe ich für mein Arbeitsfeld? Welche Aufgaben oder Maßnahmen ergeben sich daraus? Was brauche ich dafür an Qualifizierung und Fortbildung?</p>	<p>Inwieweit hat der/die Mitarbeiter/in seine/ihre Aufgaben erledigt? Wie bewerte ich die Qualität?</p> <p>Wie zufrieden bin ich mit seiner/ihrer Arbeit insgesamt? Was kann ich als Vorgesetzte/r ggf. dazu beitragen, Förderliches zu sichern und das, was bei der Erfüllung der Aufgaben hinderlich war, abzubauen?</p> <p>Welche Herausforderungen und Aufgaben sehe ich für den/die Mitarbeiter/in bzw. für die Abteilung? Sind die vereinbarten Aufträge für den/die Mitarbeiter/in klar und von ihr/ihm verstanden?</p>

Leitfaden für Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgespräche

Gesprächsphasen	Leitfragen für den/die Mitarbeiter/in	Leitfragen für den/die Vorgesetzte
3. Zusammenarbeit und Kommunikation (Verhalten)	<p>Wie erfahre ich die Zusammenarbeit und Kommunikation mit Kollegen/innen, Vorgesetzten und Abteilungen? (Was war förderlich, was hinderlich?) Gibt es einen Klärungsbedarf?</p> <p>Welche Erwartungen habe ich an die Zusammenarbeit mit meinem/r Vorgesetzten? Was wünsche ich an Unterstützung bzw. Vereinbarung?</p>	<p>Was nehme ich im Blick auf die Zusammenarbeit und die Kommunikation wahr? (z. B. Auftreten, Verhalten, Kontakt, Teamarbeit) Welche Erwartungen habe ich an das Verhalten des/der Mitarbeiters/in? Welche „Schnittstellen“ mit anderen HA bzw. Abteilungen sind besonders zu beachten?</p> <p>Unterstütze ich den/die Mitarbeiter/in genügend? Beziehe ich ihn/sie in Entscheidungen genügend ein? Fühle ich mich durch den/die Mitarbeiter/in unterstützt?</p>
3.1. Führungshandeln und Führungsverhalten (nur bei Gesprächen mit Führungskräften)	<p>Wie erlebe ich mich als Führungskraft? Was erfahre ich positiv, was ist für mich eher schwierig? Wo brauche ich Unterstützung und welche?</p>	<p>Wie nehme ich das Führungsverhalten wahr? Wo sehe ich die Stärken, wo die Schwächen? Wie werden die Führungsgrundsätze im Führungsalltag umgesetzt? Wo braucht die Führungskraft Unterstützung und in welcher Form? (z. B. bei schwierigen Führungssituationen)</p>
Gesprächsphasen	Leitfragen für den/die Mitarbeiter/in	Leitfragen für den/die Vorgesetzte

Leitfaden für Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgespräche

<p>4. Persönlicher Bereich⁴ (Potentiale, berufliche Entwicklung, Arbeitsumfeld)</p>	<p>Wie schätze ich meine Kompetenzen ein? Wo sehe ich meine persönlichen Stärken? Kann ich diese genügend einbringen?</p> <p>Was macht mir zu schaffen, z. B. Probleme oder Grenzen? Wie schätze ich meine Arbeitsfähigkeit ein, z. B. Arbeitsverdichtung, sonstige Belastungen, Gesundheit, Auswirkung einer Behinderung?</p> <p>Wie gelingt mir die Vereinbarkeit von Beruf und privatem Bereich/Familie? (z. B. Kinder/Pflege)</p>	<p>Wie schätze ich die fachliche Kompetenz und die persönlichen Stärken des/der Mitarbeiters/in ein? Wie kann ich seine/ihre Talente noch mehr fördern bzw. nutzen?</p> <p>Wo sehe ich Schwierigkeiten bzw. Klärungsbedarf, z. B. hinsichtlich Kompetenz, Arbeitsfähigkeit, Arbeitsumfeld, Belastbarkeit, Gesundheit oder einer Behinderung? Welche besonderen Belange sollte ich berücksichtigen (z. B. Aspekte der Arbeitssicherheit?⁵)Wodurch und wie kann ich den/die Mitarbeiter/in ggf. unterstützen?</p> <p>Was kann ich tun, um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. die Bewältigung besonderer Lebenssituationen zu verbessern?</p>
---	---	---

⁴ Vereinbarungen bzw. Ziele, die in diesem Bereich getroffen werden, können in dem Formular „Mitarbeiterbezogene und persönliche Vereinbarungen“ festgehalten werden und verbleiben bei der/dem Vorgesetzten und der/dem Mitarbeiter/in.

⁵ Sofern in Bezug auf das Arbeitsumfeld und die Arbeitsplatzsituation Fragen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz bestehen, ist nach den gesetzlichen Bestimmungen ggf. eine Gefährdungsbeurteilung zu erstellen. Ihr Ansprechpartner in diesen Fragen ist derzeit Herr Bauer, Abt. Personal & Organisation.

Leitfaden für Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgespräche

Gesprächsphasen	Leitfragen für den/die Mitarbeiter/in	Leitfragen für den/die Vorgesetzte
5. Abschluss (Vereinbarungen, Auswertung)	Möchte ich noch etwas ansprechen, was mir wichtig ist oder „auf den Nägeln brennt“? Was habe ich im Mitarbeitergespräch hilfreich erlebt, was weniger?	Was ist aus meiner Sicht sonst noch anzusprechen? Wie habe ich das Gespräch erlebt? Was könnten wir beim nächsten Gespräch verbessern?

Datum

Unterschrift Vorgesetzte/r

Unterschrift Mitarbeiter/in

Leitfaden für Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgespräche

Für den Zeitraum 2013-2014 werden folgende mitarbeiterbezogenen bzw. persönlichen Vereinbarungen getroffen:⁶

Nr.	Vereinbarungen	Erwartetes Ergebnis	Maßnahmen	Erreichung	Bemerkungen
1					
2					
3					
4					

Datum

Unterschrift Vorgesetzte/r

Unterschrift Mitarbeiter/in

⁶ Die in diesem Formblatt protokollierten Vereinbarungen sind vertraulich und verbleiben beim/bei der Vorgesetzten und dem/der Mitarbeiter/in.

III. Leitfaden für Zielvereinbarungsgespräche

Wie eingangs erwähnt, sind Zielvereinbarungsgespräche grundsätzlich mit allen Führungskräften und mit allen Fachreferenten/-innen zu führen. Ausnahmen von der Regel sind stets zu begründen. Ob mit den anderen Mitarbeitenden Zielvereinbarungen getroffen werden, entscheidet der Vorgesetzte (ggf. in Abstimmung mit dem höheren Vorgesetzten), sofern die Aufgaben- und Arbeitsinhalte des/der Mitarbeitenden dies nahe legen.

Zielvereinbarungen können mit dem Mitarbeitergespräch kombiniert werden, können aber auch unabhängig davon in einem eigenen Termin durchgeführt werden.

Zielvereinbarungen werden schriftlich festgehalten und von den Gesprächsteilnehmer/innen unterzeichnet.

Aufgaben- und sachbezogene Zielvereinbarungen sind nicht vertraulich, sondern dienen der Aufgabenerfüllung und der Orientierung. Sie werden mit denjenigen anderen Mitarbeiter/innen besprochen, die von dieser Zielvereinbarung betroffen sind. Wer darüber informiert wird, entscheidet die/der Vorgesetzte.

Zusätzlich zum Gesprächsprotokoll sind die Zielvereinbarungen schriftlich festzuhalten und von den Gesprächsteilnehmer/innen zu unterzeichnen. Es ist darauf zu achten, dass Ziele und Vereinbarungen, die sich auf persönliche Belange des/der Mitarbeiters/in beziehen, auf einem gesonderten Formblatt protokolliert werden (Siehe Seite 11).

Sofern sich Ziele auf die Arbeit der Hauptabteilung bzw. Abteilung auswirken, informiert der/die Vorgesetzte darüber in der Dienstbesprechung sowie den/die zuständige Hauptabteilungsleiter/in.

Der Durchführungsvermerk über das geführte Mitarbeitergespräch wird von dem/der Vorgesetzten um das Zielvereinbarungsgespräch ergänzt und an den/die nächsthöhere/n Vorgesetzte/n sowie an die Abteilung Personal verschickt. Die Abteilung Personal erhält den Durchführungsvermerk dann, wenn sowohl das Mitarbeiter- als auch das jeweilige Zielvereinbarungsgespräch durchgeführt wurde als Nachweis über beide Gespräche.

III.1 Praktische Hinweise zur Formulierung von Zielen

Ein Ziel ist eine konkrete Vorstellung von einem in der Zukunft liegenden, wünschenswerten Zustand. Ziele beschreiben keine Mittel und Maßnahmen, keine Planungsschritt und Handlungsabläufe, keine Bedingungen für die Zielerreichung und keine Problemlösungsstrategien. Ziele beschreiben vielmehr den gewünschten Zustand nachdem all dies eingesetzt und verwirklicht wurde.

➤ Im Rahmen von Zielvereinbarungen sind folgende Fragen entscheidend:

- Wozu ist das gut, was ich tue?
- Welche Ergebnisse sollen mit den Maßnahmen erzielt werden?
- Was sollen diese bewirken? Woran messe ich die Qualität des Arbeitsergebnisses?
- Was ist der Beitrag des einzelnen Mitarbeiters/in für das Ganze?

Mit der Vereinbarung von Zielen wird nicht nur danach gefragt, was zu tun ist, sondern welches Ergebnis erreicht und welche Wirkung erzielt werden soll. Neben der Aufgabenorientierung kommt dabei stärker die Ergebnisorientierung in den Blick.

➤ Als Faustregel gilt: Nur so viele Ziele vereinbaren, wie auch innerhalb des vereinbarten Zeitrahmens erreicht werden können, also Konzentration auf das Wesentliche. Weiterhin müssen die Ziele für die Mitarbeiter/innen klar und auch verstanden sein.

➤ Bei der Vereinbarung von Zielen ist darauf zu achten, dass dabei die unterschiedlichen Dimensionen berücksichtigt werden. Die Zielvereinbarungen sollten daher folgende vier Dimensionen beinhalten:

- Aufgaben- und Leistungsziele in Bezug auf Tätigkeit und Auftrag
- Struktur- und Prozessziele in Bezug auf Zusammenarbeit, Arbeitsweise und Abläufe
- Mitarbeiterbezogene Vereinbarungen in Bezug auf die jeweilige Lebens- und Arbeitssituation, die berufliche Entwicklung oder zur Qualifizierung/Fortbildung
- Finanz- und Ressourcenziele in Bezug auf Budgetverwaltung, Arbeitsbedingungen und Arbeitsmittel

➤ Die Zielerreichung ist am ehesten gewährleistet, wenn sich die Zielformulierungen an der SMART-Formel orientiert:

Ziele sollen demnach

- **S**pezifisch
 - **M**essbar
 - Von allen Beteiligten **a**kzeptiert
 - **R**ealistisch und
 - **T**erminiert
- sein.

➤ Alle Ziele müssen durch Maßnahmen konkretisiert werden, die zur Erreichung der Ziele erfolgen sollen. Ohne konkrete Maßnahmen ist kaum zu prüfen, ob und inwieweit ein Ziel erreicht wurde. Für die einzelnen Maßnahmen ist jeweils ein konkreter Termin festzulegen. Ebenso ist zu definieren, wer für die Umsetzung der Maßnahme verantwortlich ist.

Leitfaden für Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgespräche

III.2 Durchführung der Zielvereinbarungsgespräche

Gesprächsphasen	Leitfragen für den/die Mitarbeiter/in	Leitfragen für den/die Vorgesetzte
1. Einstieg ins Gespräch		Gesprächsablauf vorstellen Zeitlichen Rahmen klären Hinweis auf Verschwiegenheit und Protokoll
2. Rückblick auf Ziele und Ergebnisse	Inwieweit konnte ich seit dem letzten Führungsgespräch die Ziele erreichen? Welche konkreten Maßnahmen wurden durchgeführt? Mit welchem Ergebnis? Was ist gelungen, was weniger? Was war dabei förderlich, was hinderlich? Was waren für mich die wichtigsten Aufgabenbereiche?	Inwieweit hat der/die Mitarbeiter/in seine/ihre Ziele erreicht? Welche konkreten Maßnahmen wurden durchgeführt? Mit welchem Ergebnis? Wie bewerte ich die Qualität und den Grad der Zielerreichung? Was waren seine/ihre wichtigsten Aufgabenbereiche?

Leitfaden für Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgespräche

Gesprächsphasen	Leitfragen für den/die Mitarbeiter/in	Leitfragen für den/die Vorgesetzte
3. Zielvereinbarungen	<p>Welche Herausforderungen sehe ich für mein Arbeitsfeld? Welche Ziele ergeben sich aus meiner bisherigen Arbeit und aus den übergeordneten Zielen für die kommenden ein bis zwei Jahre? Welche Maßnahmen sind erforderlich? Woran wird die Zielerreichung gemessen?</p> <p>Was brauche ich dafür an Qualifizierung und Fortbildung, um die Ziele zu erreichen und die Aufgaben erfüllen zu können?⁷</p>	<p>Welche Ziele sind unter Berücksichtigung der übergeordneten Ziele und der Bedürfnisse des/der Mitarbeiters/in zu vereinbaren? Nach welchen Kriterien wird die Zielerreichung beurteilt? Welche Maßnahmen sind geeignet, die vereinbarten Ziele zu erreichen? Sind ggf. Meilensteine vorzusehen?</p> <p>Welche berufliche Weiterentwicklung/Fortbildung wäre geeignet? Ist ein Entwicklungsgespräch mit der PE zweckmäßig?</p>

⁷ Die hier getroffenen Vereinbarungen können in dem Formblatt „Mitarbeiterbezogene und persönliche Vereinbarungen“ festgehalten werden (Seite 11).

Leitfaden für Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgespräche

Für den Zeitraum 2013-2014 werden folgende aufgaben- und sachbezogene Ziele vereinbart (nicht vertraulich):

Nr.	Ziele	Erwartetes Ergebnis	Maßnahmen	Zielerreichung	Bemerkungen
1					
2					
3					
4					

Datum

Unterschrift Vorgesetzte/r

Unterschrift Mitarbeiter/in

IV. Durchführungsvermerk für Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgespräche

Mitarbeiter-/Zielvereinbarungsgespräch - Durchführungsvermerk -	
Bitte im Anschluss an das Mitarbeiter-/Zielvereinbarungsgespräch den Durchführungsvermerk ⁸ senden an a) Ihre/n Vorgesetzte/n b) Personalabteilung	
Mitarbeiter/in:	
Abteilung bzw. Bereich:	
Vorgesetzte/r:	
Das Mitarbeitergespräch fand statt am 201...	
Das Zielvereinbarungsgespräch fand statt am 201...	
Das Gespräch wurde protokolliert und vom/von der Vorgesetzten sowie vom/von der Mitarbeiter/in unterzeichnet.	
Datum	Unterschrift des/der Vorgesetzten

⁸ Der Durchführungsvermerk wird nach dem Gespräch / den Gesprächen von dem/der Vorgesetzten ausgefüllt und an den/die nächsthöhere/n Vorgesetzte/n sowie an die Personalabteilung verschickt.

