

Leitfaden zum Mitarbeiterin-Gespräch

Inhalt

Vorwort

1. Präambel
2. Einführung zum Mitarbeiterin-Gespräch (MAG)
3. Inhalte des Mitarbeiterin-Gesprächs
4. Organisation und Rahmen des Mitarbeiterin-Gesprächs
5. Praktische Hilfen zum Mitarbeiterin-Gespräch

Stand: 01.12.2010

Vorbemerkung zum Sprachgebrauch:

Nach Artikel 3 Abs. 2 des Grundgesetzes sind Frauen und Männer gleichberechtigt. An der ASH Berlin ist die Mehrheit der Beschäftigten weiblich. Deshalb wird die Personen- und Funktionsbezeichnung in diesem Leitfaden weiblich formuliert.

Vorwort

Liebe Mitarbeiterinnen, liebe Mitarbeiter,

zum Wintersemester 2010/2011 startet die „Alice-Salomon“-Hochschule neu mit der systematischen Durchführung von Mitarbeiterin-Gesprächen (MAG), die mit allen einmal jährlich geführt werden sollen. Das MAG ist neu konzipiert worden und verbindlich für alle Führungspersonen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Das MAG soll über die alltäglichen, anlassbezogenen Gespräche deutlich hinaus gehen. Es bietet die Gelegenheit, ohne Zeitdruck über Themen zu sprechen, die im Arbeitsalltag in der Regel untergehen.

Das MAG ist ein Baustein zur Personalentwicklung und damit eine Investition in die Zukunftsfähigkeit der Hochschule und die Entwicklungsmöglichkeiten der Beschäftigten:

- In dem strukturierten und regelmäßig stattfindenden MAG soll Bilanz gezogen und das nächste Jahr geplant werden.
- Es bietet die Chance zur Intensivierung und Optimierung der Kommunikation und der Zusammenarbeit zwischen Führung und Mitarbeiterinnen.
- Es setzt auf Eigenverantwortung und Selbständigkeit aller Beteiligten. Im Gespräch soll dabei eine Verständigung über Ziele, die Überprüfung der Zielerreichung und die Bewertung des Gesamtprozesses stattfinden. Auf Grundlage der persönlichen Arbeitssituation wird eine Orientierung gegeben und die Eigeninitiative gefördert und gefordert. Dabei soll auch ein Raum eröffnet werden, die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten der einzelnen zu diskutieren.
- Es bietet die Möglichkeit, systematisch die Potentiale der Mitarbeiterinnen zu fördern und ihre Leistungsfähigkeit weiter zu entwickeln.

Zur Vorbereitung und Unterstützung der erfolgreichen Durchführung der MAG werden Schulungen für Führungspersonen und Mitarbeiterinnen angeboten.

Zusätzlich wurde dieser Leitfaden zum Mitarbeiterin-Gespräch entwickelt. Er beschreibt die Inhalte und Regeln zur Organisation und zum Ablauf des Gesprächs. Er ist unterteilt in einen Informationsteil und praktische Hilfen, die eine gründliche Vorbereitung auf das MAG unterstützen sollen. Die Leitfragen sind beispielhaft und sollen eine Anregung für die mögliche Struktur des Gesprächs sein.

Die in dem Leitfaden enthaltenen Themen und Regeln sind zwischen der Hochschulleitung und dem Personalrat vereinbart worden und sind verbindlich für alle Beteiligten. Dienststelle und Personalrat vereinbaren die Inhalte dieses Leitfadens als verbindliche Grundlage für Mitarbeiterin-Gespräche und Zielvereinbarungen. Zunächst werden die MAG in einer Pilotphase umgesetzt. Zum Sommersemester 2011 soll dann die hochschulweite Einführung erfolgen.

Wir wünschen uns allen viel Erfolg!

Mit freundlichen Grüßen

Kanzler
(Andreas Flegl) und

Horst Goedel
Personalrat
(Vors. Horst Goedel)

Datum:

26.12.10

1. Präambel

Im Mitarbeiterin-Gespräch (MAG) soll von beiden Seiten über Zusammenarbeit, Erwartungen, Ziele und Anforderungen offen gesprochen werden, um so eine größtmögliche Übereinstimmung zwischen den Zielen der Hochschule und den Interessen und Vorstellungen der jeweiligen Teams und den einzelnen Mitarbeiterinnen herzustellen.

Ein erfolgreiches Gespräch erfordert eine gute Vorbereitung.

2. Einführung zum Mitarbeiterin-Gespräch

Das MAG besteht aus drei Gesprächsabschnitten. Dieser Leitfaden bietet eine Unterstützung bei der Vorbereitung, dem Gesprächsverlauf und der Nachbereitung. Der erste Teil dieser Informationen beschäftigt sich mit den drei W's:

- Warum?
- Was?
- Wie?

Konkrete Hilfestellungen, wie Checklisten und Gesprächsleitfragen etc. finden Sie im Anhang.

Warum ein Mitarbeiterin-Gespräch – Sinn und Zweck?

Beim MAG geht es um ein Gespräch jenseits aktueller Situationen und Anlässe. Es findet mindestens einmal im Jahr zwischen Mitarbeiterin und Führungsperson statt und bietet einen Gesprächsrahmen jenseits der täglich notwendigen Kommunikation. In einer Atmosphäre gegenseitiger Wertschätzung bietet das MAG beiden Gesprächspartnerinnen die Gelegenheit, sich über die in der Tagesarbeit hinausgehenden Grundsätze im Arbeitsbereich in Ruhe zu verständigen und Ziele zu vereinbaren.

Die Mitarbeiterinnen übernehmen Verantwortung für eine selbständige Aufgabenerfüllung. Die Führung schafft den dafür notwendigen Rahmen und steuert im Sinne eines kooperativen Führungsverständnisses über Zielvereinbarungen den jeweiligen Beitrag zur Umsetzung der Aufgabenstellung der Mitarbeiterinnen.

Zielvereinbarungen sind eine Form der Mitarbeiterinnenbeteiligung, sie schaffen eine Grundlage für das gemeinsame Arbeitsergebnis von Führung, Team und Mitarbeiterinnen.

Die Motivation der Mitarbeiterinnen, ihre Arbeitszufriedenheit und ihre persönlichen und fachlichen Kompetenzen bestimmen maßgeblich den Erfolg einer studierenden- und dienstleistungsorientierten Verwaltung. Deshalb ist die systematische Förderung aller Mitarbeiterinnen eine dauerhafte Aufgabe, um diese Ziele auch zukünftig zu erreichen.

3. Inhalte des Mitarbeiterin-Gesprächs

Im MAG soll von beiden Seiten über Erwartungen, Ziele, Anforderungen offen gesprochen werden, um so eine größtmögliche Übereinstimmung zwischen den Zielen der Verwaltung und den Interessen und Vorstellungen der Mitarbeitenden her zu stellen.

Im Kern besteht das MAG aus vier Schwerpunktthemen:

- a) Arbeitssituation und Zusammenarbeit
- b) Zielplanung und Zielvereinbarung
- c) Förderung und Weiterentwicklung
- d) Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Im MAG wird zuerst über die allgemeine Arbeitssituation und Zusammenarbeit gesprochen. Im zweiten Teil des Gesprächs geht es um die Zielvereinbarungen mit jeder Mitarbeiterin. Abschließend wird die persönliche berufliche Entwicklung im Rahmen der Personalentwicklung gesprochen.

Die konkreten Gesprächsinhalte werden anhand der Gesprächsleitfragen deutlich. Die Leitfragen helfen den Gesprächspartnerinnen bei der Vorbereitung und strukturierten Gesprächsführung.

a) Arbeitssituation und Zusammenarbeit

Eine Aufgabenbeschreibung im Rahmen des Geschäftsverteilungsplans liegt als Grundlage für die Mitarbeiteringespräche im Vorfeld vor.

Im Gespräch über die allgemeine Arbeitssituation wird z.B. über folgende Punkte gesprochen:

- Rückschau auf die Aufgaben und Ergebnisse des vergangenen Jahres
- Aufgabenschwerpunkte/Klärung des Verantwortungsbereichs
- Einschätzung der Arbeitssituation
- Anliegen und Vorschläge zu wichtigen Punkten der Arbeitssituation
- Informationsfluss/Kommunikation
- Gegenseitige Erwartungen
- Führungsverhalten / Verhalten MA und Team
- Verbesserungsvorschläge

b) Zielplanung und Zielvereinbarung

Um ziel- und ergebnisorientiert zu arbeiten, erhält die verbindliche Vereinbarung von Zielen zwischen Führungspersonen und Mitarbeiterinnen, die im Aushandlungsprozess entstehen, große Bedeutung.

Zur Zielplanung stellen sich folgende Fragen:

- Welche Ziele sollen im Rahmen vorhandener Ressourcen erreicht werden?
- Welche Prioritäten werden gesetzt?
- Mit welchen Maßnahmen können die Ziele erreicht werden?
- Wie kann die Zielerreichung überprüft werden?
- Bis wann sollen die Ziele erreicht werden?

Zur Zielvereinbarung stellen sich folgende Fragen:

Wer vereinbart mit wem Ziele?

- Mitarbeiterin/Führungskraft (Gruppenleitung/Kanzler)
- Teamvereinbarung

Wie wird die Zielvereinbarung überprüft?

Es ist darauf zu achten, dass die Zielvereinbarung überprüfbar sein muss.
Es soll frühzeitig über Probleme gesprochen werden.

Ziele sollen anhand der SMART-Regeln festgelegt werden:

S PECIFIC

Spezifisch, eindeutig und präzise formulieren was erreicht werden soll

M EASURABLE

Messbar, klare Kriterien definieren

A CHIEVABLE

Erreichbar (Ressourcen stehen zur Verfügung)

R EALISTIC

Realistisch, Ziele stellen keine Über- bzw. Unterforderung

T IMELY

Ziele sind zu einem festgelegten Zeitpunkt erreichbar

Was passiert bei Zielabweichungen?

- Klärung der Gründe.
- Was kann die Führungskraft tun?
- Was kann die Mitarbeiterin tun?
- Was kann das Team tun?

Es geht nur darum zu klären warum die Ziele nicht erreicht wurden und wie die Probleme gelöst werden können.

c) Förderung und Weiterentwicklung

Bei der Förderung und Weiterentwicklung geht es nicht nur um die berufliche Entwicklung der Mitarbeiterin. Sie umfasst zwei Perspektiven:

- Förderung zur Unterstützung der Zielerreichung
- Persönliche und berufliche/finanzielle Weiterentwicklung

Die Weiterbildung sollte sich an den vereinbarten Zielen ausrichten.

Vorhandene Potentiale, Fähigkeiten und Wünsche der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters einerseits und die Anforderungen des Arbeitsbereichs andererseits sollten Berücksichtigung finden.

Auch persönliche Entwicklungsperspektiven sollten besprochen werden.

4. Organisation und Rahmen des Mitarbeiterin-Gesprächs (MAG)

Wie wird das MAG geführt?

Das MAG findet mindestens einmal jährlich statt und dauert in der Regel zwischen einer und zwei Stunden. Es wird in einer unbelasteten und höflich respektierenden Form durchgeführt.

Grundsätzlich sind die Führungskräfte für das Zustandekommen des Gesprächs verantwortlich. Allerdings können und sollen Mitarbeiterinnen und Teams ihr MAG auch einfordern.

Grundsätze zum MAG

Das MAG ist also ...

- ein regelmäßig, jährlich mindestens einmal zu führendes Gespräch
- ein freundlicher, ernst zu nehmender und strukturierter Dialog,
- ein Gespräch, mit besonderer Vorankündigung und Vorbereitungsmöglichkeit (Themen, Checkliste, Leitfragen, Schulung) für beide Seiten,
- kein Beurteilungsgespräch (Regelbeurteilung, Personalgespräch),
- ein Gespräch, das Möglichkeiten für Feedback gibt,
- kein alltägliches Gespräch, sondern ein zusätzliches Gespräch,
- grundsätzlich lösungsorientiert, kein Kritikgespräch
- absolut vertraulich (keine Informationen an die Personalakte),
- verbindlich

Wer führt mit wem das MAG

Das MAG wird „unter vier Augen“ mit der direkten Führungsperson geführt. Selbstverständlich wird Vertraulichkeit vereinbart und gelebt. Bei bestimmten Themen oder Absprachen kann es allerdings für beide Parteien erforderlich sein, auf die Vertraulichkeit zu verzichten. So kann es z.B. nur positiv und sinnvoll sein, die Vereinbarungen im Förder- und Entwicklungsteil des Gesprächs an die Bereichsleitung und evtl. den Kanzler oder die Fortbildungsplanung weiter zu leiten. Das bedeutet eine Vertraulichkeit im Persönlichen und eine Offenheit im Strukturellen. Die genauen Regelungen sind unter dem Punkt „Ergebnissicherung“ festgehalten.

Beispiele für Gesprächspartnerinnen im MAG:

- Kanzler spricht mit den Leitungen der Bereiche/Abteilungen.
- Abteilungs-/Bereichsleitungen sprechen mit den Mitarbeiterinnen.
- Für spezielle Bereiche wird der Einzelfall durch den Kanzler geregelt.

Vorbereitung des MAG

Ein erfolgreiches Gespräch erfordert eine ernsthafte Vorbereitung.

Vorüberlegungen:

- Beachten Sie die Tipps zur Gesprächsführung (Vorbereitungsbogen, Checkliste, Leitfragen!)
- Ziele klären: Was ist uns wichtig, worauf kommt es an? Welche Priorität setzen wir in unserer Arbeit?
- Wie können wir die Leistung, Qualität und Ziele transparent machen (Kennzahlen) und die Ergebnisse kritisch reflektieren?
- Wie können wir transparent kommunizieren, um im Zielvereinbarungsprozess realistische und herausfordernde Ziele aus zu handeln und aus zu werten (vgl. SMART-Regeln)?
- Wie können wir die Eigenverantwortung zulassen bzw. einüben und dabei neue Wege nicht scheuen, um aus Routinen und Verhaltensmustern heraus zu kommen und Gestaltungsräume für Verbesserungen zu schaffen?
- Wie können wir den Prozess der Leistungserbringung, die Zielverfolgung beobachten und handlungsrelevante Schlüsse ziehen?
- Wie kann grundsätzlich sowie zielorientiert gefördert bzw. weiter entwickelt werden?

Ergebnissicherung des MAG

1. Die Konkretisierung der Zielvereinbarungen wird von beiden Parteien unterschrieben. Die Führungsperson bewahrt diese Vereinbarung vertraulich auf.
2. Die Vereinbarung zur Entwicklungsperspektive und Förderplanung der Mitarbeiterin wird ebenfalls von beiden Parteien unterschrieben. Sie wird zur Berücksichtigung der weiteren Qualifizierungsplanung an die Personalabteilung weiter geleitet.

5. Checklisten und praktische Hilfen zum MAG

Vorbereitungsbogen zum MAG

Vorbereitung für Führungspersonen	Vorbereitung für Mitarbeiterinnen
<ul style="list-style-type: none"> • Bereiten Sie sich auf das Gespräch vor. • Nehmen Sie sich ausreichend Zeit für das Gespräch (keine Terminverschiebung, positiver Rahmen) • Sorgen Sie dafür, dass Sie während des Gesprächs nicht gestört werden. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Bauen Sie eine positive Gesprächsbeziehung auf (Sie sind Beraterin, Begleiterin, Fördererin). • Würdigen Sie die Stärken Ihrer Gesprächspartnerin besonders zu Beginn des Gesprächs. • Gehen Sie offen und ehrlich mit Ihrer Gesprächspartnerin um. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bauen Sie eine positive Gesprächsbeziehung auf. • Sprechen Sie Ihre Wünsche, Bedenken und Ärgernisse offen aus. • Seien Sie offen wie Sie sein wollen oder können.
<ul style="list-style-type: none"> • Formulieren Sie die Ziele für Ihren Arbeitsbereich. • Lassen Sie Ihre Gesprächspartnerin ausreden. • Hören Sie aktiv und aufmerksam zu. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Formulieren Sie Ihre Erwartungen. • Klären Sie, was man von Ihnen erwartet. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Zeigen Sie Akzeptanz, Wertschätzung und Kritik in einem ausgeglichenem Umfang. • Hinterfragen Sie auch kritisch Ihr eigenes Verhalten. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Fordern Sie konstruktive Kritik an Ihrer Führung. • Greifen Sie Verbesserungsvorschläge auf. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gehen Sie offen mit konstruktiver Kritik um. Sagen Sie freundlich Ihre Meinung. • Nennen Sie Verbesserungsvorschläge.
<ul style="list-style-type: none"> • Lassen Sie keine Unklarheiten im Raum stehen. 	
<p>Motivieren Sie zur Eigenverantwortung und Selbstregulation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Zeigen Sie, wenn Sie (mehr) Verantwortung übernehmen wollen und können.
<ul style="list-style-type: none"> • Vermeiden Sie voreilige Reaktionen und Bewertungen. • Machen Sie Probleme oder Störungen zum Thema. • Garantieren Sie für ein vertrauliches Gespräch. • Klären Sie die beruflichen wie auch finanziellen Entwicklungsmöglichkeiten. • Lässt sich keine Zielvereinbarung treffen, dann einigen Sie sich im ersten Schritt auf die Feststellung der vorhandenen Differenzen. Deren Ausräumung ist dann das Ziel. 	

Checkliste rund um das MAG

VOR DEM GESPRÄCH:

- Termin vereinbaren (2 Wochen vorher)
- Unterlagen zum Gespräch zusenden (z.B. besondere Themen)
- Raumfrage klären
- Zeit einplanen
- Leitfaden zum MAG lesen
- Leitfragen lesen, ggf. ergänzen oder neu formulieren
- Tipps und Hilfestellungen beachten
- Gesprächsablauf planen, Struktur vorbereiten und Beteiligte davon in Kenntnis setzen

WÄHREND DES GESPRÄCHS:

- Gespräch grundsätzlich mit einer positiven Note beginnen (gegenseitige Wertschätzung)
- Eine höfliche und nicht zu formelle Umgangsform wählen
- Angekündigte Gesprächsthemen nur mit Einverständnis ändern
- Eröffnung des Gesprächs mit offenen Fragen
- Keine Mehrfachfragen sondern vergleichende Fragen verwenden
- Die Gesprächspartnerin zu einer Selbstkritik ermutigen
- Verständnis für Fehler aufbringen / Problemlösungen suchen
- Gesprächsinhalte zum Schluss zusammenfassen
- Wenn möglich Zielvereinbarungen formulieren und unterschreiben
- Beenden des Gesprächs freundlich und motivierend
- Für das Gespräch bedanken

NACH DEM GESPRÄCH:

- Zielvereinbarung formulieren und Gesprächsteilnehmerin zeitnah zusenden
- Wenn erforderlich, weiteres Gespräch zur Unterschrift der Zielvereinbarung vereinbaren und durchführen
- Gemeinsam unterschriebene Zielvereinbarung aushändigen
- Schriftliche Mitteilung an das Personalbüro, dass das MAG stattgefunden hat
- Fortbildungswünsche aufnehmen / prüfen und (auf Wunsch) an die Fachabteilung bzw. das Personalbüro. Fortbildungsplanung/Bedarfsanalyse weiterleiten
- Verbesserungsvorschläge im Bereich/Team umsetzen
- Gespräch reflektieren und Erkenntnisse umsetzen
- Gesprächsinhalte streng vertraulich behandeln und schriftliche Notizen unter Verschluss halten (keinen Eintrag in die Personalakte)
- Zielvereinbarung für die Zielbilanz unter Verschluss auf Wiedervorlage legen (Bei Führungswechsel entscheidet die Mitarbeiterin selbst, ob sie die Vereinbarung weiter geben möchte oder nicht)

Leitfragen zur Arbeitssituation

1. Was waren die konkreten Aufgaben in dem vergangenen Jahr?
2. Für welche Tätigkeitsbereiche wurde im vergangenen Jahr viel Zeit aufgewendet?
3. Welche Arbeitsergebnisse wurden bisher in dem Zeitraum erreicht?
4. Was ist im letzten Jahr gut/oder weniger gut gelaufen? (z.B. hinsichtlich der Arbeitsquantität/-qualität, Anforderungen, Arbeitsbelastung, Organisation der Arbeit, Umgang mit Menschen, Initiative, Kreativität).
5. Welche förderlichen und hemmenden Faktoren haben die Aufgabenerfüllung beeinflusst? (z.B. Arbeitsmittel, Stimmung im Team, Zeit, Terminprobleme, Gesundheit, sonstige Belastungen, Absprachen unklar (konkrete Beispiele!))
6. Wie funktioniert der Informationsfluss, Kommunikation, Dialog? Erhalten Sie die notwendigen Informationen von unten und oben?
7. Funktionieren Vereinbarkeit von Beruf und Familie? (Wenn nein, was kann geändert werden?)
8. Was kann verbessert werden und wie?

Leitfragen zur Zusammenarbeit

1. Wie funktioniert die Zusammenarbeit mit der Führungsperson, mit den Kolleginnen? Welche Verbesserungsvorschläge haben Sie?
2. Wie (und von wem) wurden Sie bei der Erfüllung Ihrer Aufgaben unterstützt? Was kann verbessert werden?
3. Welche Erwartungen haben Sie gegenseitig?
4. Wurden die Vereinbarungen aus dem letzten MAG eingehalten?
5. Fühlen Sie sich ernst genommen?
6. Wurden Sie ausreichend informiert?
7. Wird Ihnen der Rücken gestärkt? Welches Verhalten bestärkt oder verunsichert Sie? Wo wünschen Sie sich Unterstützung?
8. Was sehen Sie als Führungsperson als Ihre wichtigsten Führungsaufgaben in bezug auf Ihre Mitarbeiterinnen an? (z.B. Ziele definieren, Strategie entwickeln, Entscheidungen treffen, Ansprechpartnerin sein, informieren, motivieren, delegieren, Förderung der Mitarbeiterinnen, Kontrolle der Mitarbeiterinnen)
9. Welche Führungsaufgaben wurden (wie) nach Meinung der Mitarbeiterin erfüllt? (z.B. aktivierender Führungsstil: ziel- und leistungsorientiert, kooperativ, kommunikativ und sozialkompetent)
10. Sonstiges?

Leitfragen über die Zielvereinbarung

1. Was sind die mittel- und langfristigen Ziele und Entwicklungsschwerpunkte Ihres Bereichs/Teams? Was sehen Sie als vorrangige Aufgabenziele für das nächste Jahr?
2. Wo sehen Sie persönliche oder fachliche Probleme, auch Rahmenbedingungen, die Sie bei der Erfüllung Ihrer Aufgaben behindern oder behindert haben?
3. Welche Aspekte sollen künftig besonders berücksichtigt werden (persönliche und fachliche Eignung, Ansprechpartnerin, Ressourcen, Prioritäten)
4. Mit welchen Maßnahmen sollen die Ziele erreicht werden?
5. Welche Gestaltungsmöglichkeiten gibt es zur Qualitätsverbesserung und Prozessoptimierung?
6. Anhand welcher Kennzahlen kann die Zielerreichung überprüft werden?
7. Welche Priorität hat dieses Ziel im Verhältnis zu den anderen Zielen im Team/Bereich?
8. Bis wann soll das Ziel erreicht werden?
9. Wer macht was mit wem bis wann?
10. Wie können wir Probleme bei der Zielverfehlung lösen?

Leitfragen zur Förderungs- und Weiterentwicklung

1. Welchen Fortbildungsbedarf sehen Sie für sich selbst?
2. Welchen Tätigkeitswunsch haben Sie langfristig?
3. Wie sind die Realisierungschancen innerhalb des Teams/Bereichs?
4. Kommt ein Wechsel in Frage?
5. Welche Fortbildungsmaßnahmen sollen umgesetzt werden?
6. Welche der im letzten MAG vereinbarten Fortbildungsmaßnahmen wurden realisiert, welche nicht? Was war die Ursache dafür?
7. Sonstiges

Musterformular Entwicklungsperspektiven und Förderplanung

Es hat am _____ ein Mitarbeiterin-Gespräch auf der Grundlage des Leitfadens

mit Frau/Herrn _____ und

Frau/Herrn _____ stattgefunden.

Verantwortlich für die Mitarbeiterin seit _____.

Letztes MAG am _____.

Folgende Ziele zur beruflichen Entwicklung wurden vereinbart:

1. Förderung zur Unterstützung der Zielerreichung

2. Persönliche und berufliche, auch finanzielle Weiterentwicklung

Ort, Datum _____

Unterschrift Führungsperson _____

Unterschrift Mitarbeiterin _____

Weiterleitung an die Personalabteilung/Fortbildungsplanung

Musterformular Konkretisierung der Zielvereinbarung

Beispiel für die Konkretisierung der Zielvereinbarung. Formulieren Sie die Ziele prägnant und konzentrieren Sie sich auf wenige, wichtige Ziele.

Aufgaben/Tätigkeiten Auf das Ziel ausgerichtet/ ergebnisorientiert/ qualitätsorientiert	Ziele Eindeutige, realistische Beschreibung (Was soll erreicht werden?)	Kennzahl Woran soll die Zielerreichung gemeinsam gemessen werden? 1. Quantität 2. Qualität	Grund Warum ist dieses Ziel wichtig? Wer ist die Zielgruppe?
1			
2			
3			
4			
5			

Ressourcen Welche Ressourcen werden benötigt (z.B. sachliche, personelle Voraussetzungen, Zeit, Kompetenzen, Rahmenbedingungen, Hilfsmittel etc.)	Termin und Puffer Bis wann soll das Ziel erreicht werden? Welche Zeitverzögerungen können Sie absehen?	Priorität Wie wichtig ist dieses Ziel? (Grad der Wichtigkeit in %)	Maßnahmen Erste Schritte zur Zielerreichung: Wer macht was mit wem bis wann? (Nur optional ausfüllen, da das „WIE“ nicht Bestandteil der Vereinbarung ist)
1			
2			
3			
4			
5			

Den Leitfaden zum MAG habe ich gelesen.

Eine Kopie dieser Vereinbarung wurde mir ausgehändigt.

Die Vereinbarung wird vertraulich aufbewahrt.

Ort, Datum _____

Unterschrift Führungsperson _____

Unterschrift Mitarbeiterin _____