

Soli Serv.de

<http://www.soliserv.de>



präsentiert

eine

Zielvereinbarung

der Firma XYZ (IT Dienstleiter)

Ansprechpartner: theo.mueller@ratiodata.de

Betriebsvereinbarung - Zielvereinbarung

die Firma XYZ GmbH, im folgenden Firma XYZ genannt,

vertreten durch ihren Geschäftsführer Herrn XXX

und

der Gesamtbetriebsrat der Firma XYZ,

vertreten durch seinen Vorsitzenden, Herrn XXX.

vereinbaren folgende Grundsätze zum Einsatz von Zielvereinbarungen:

§ 1 Geltungsbereich

Diese Betriebsvereinbarung gilt:

- a.) für das o.a. Unternehmen
- b.) für alle Mitarbeiter/innen, deren (bei befristeten Verlängerungen jeweils)
vertraglich vereinbarte Beschäftigungsdauer länger als 6 Monate beträgt.

§ 2 Gegenstand der Vereinbarung

Gegenstand dieser Vereinbarung ist die Regelung des Einsatzes von Zielvereinbarungen. Zielvereinbarungen sind ein unternehmensstrategisches Personalführungsinstrument zur stärkeren Einbeziehung von Mitarbeitern/innen in den Unternehmensprozess. Sie basieren auf den verabredeten Führungsleitsätzen der Firma XYZ (siehe Anlage). Die Umsetzung und Einhaltung der Führungsleitsätze ist von allen Beteiligten einforderbar. Von der Geschäftsführung werden unternehmens-**strategische** Ziele (z. B. Ausbau von Geschäftsfeldern) vorgegeben und bekanntgegeben. Führungskräfte und Mitarbeiter/innen vereinbaren ihrerseits im Rahmen ihrer Arbeitsaufgabe an diesen Vorgaben orientierte Ziele, um eine kontinuierliche Prozessoptimierung und damit Ergebnisverbesserung im Unternehmen zu bewirken.

§ 3 Definition von Zielvereinbarungen

Ziele beschreiben einen für die Zukunft anzustrebenden Zustand.

Es werden verschiedene Zielarten unterschieden:

3.1 Leistungsziele mit meßbaren Größen, z.B. Umsatzziele, Deckungsbeitragsziele etc.

3.2 Leistungsziele mit weichen Kriterien, z.B. Führungsqualität, soziale Kompetenz, kundenorientiertes Verhalten etc.

Zielvereinbarungen werden abgeschlossen für:

- Fachliche Ziele, die sich an der Funktion/Tätigkeit des Mitarbeiters orientieren
- Auf Kommunikation und Zusammenarbeit in den Teams bezogene Ziele und
- Individuelle, vor allem auf die Entwicklung und Qualifikation des Mitarbeiters bezogene Ziele.

Eine vollständige Zielvereinbarung beinhaltet alle Zielarten.

Ziele werden vereinbart, nicht vom Vorgesetzten vorgegeben. Dabei wird angestrebt, die Ziele des Unternehmens einerseits und die Fähigkeiten und Interessen der Mitarbeiter/innen andererseits in Einklang zu bringen.

Es dürfen nur Ziele vereinbart werden, die

- überprüfbar sind, d.h. deren Erreichen von den Beteiligten anhand vorher gemeinsam abgestimmter Kriterien überprüft werden kann
- Realistisch und durch den Mitarbeiter/in erreichbar sind (im Rahmen der betrieblichen und gesetzlichen Bestimmungen)
- sich in Übereinstimmung mit den Unternehmenszielen und -strategien befinden.

Die späteren Überprüfungen müssen sich jeweils konkret auf die vereinbarten Einzelziele beziehen.

3.3 Das Ergebnis der Zielvereinbarung ist **ein** Bestandteil des noch zu entwickelnden Personalbeurteilungsverfahrens und darf nicht als alleiniges Beurteilungskriterium verwendet werden.

§ 4 Ablauf des Zielvereinbarungsprozesses

4.1 Der Zielvereinbarungsprozess funktioniert nach dem Gegenstromprinzip: das bedeutet, Zielvereinbarungsgespräche erfolgen in der zeitlichen Reihenfolge von der Geschäftsleitung zum Mitarbeiter, die Zielerreichungsgespräche erfolgen in der zeitlichen Reihenfolge vom Mitarbeiter zur Geschäftsführung. Die einzelnen Schritte werden im folgenden beschrieben:

4.2 Die Geschäftsführung gibt im Rahmen der Jahresplanung unternehmens-**strategische** Zielsetzungen vor.

4.3 Unmittelbar nach Abschluss der Jahresplanung werden in einem stufigen Verfahren jeweils zwischen zwei Hierarchieebenen Zielvereinbarungen abgeschlossen:

- Stufe 1: Ressort-Geschäftsführer mit seinen Abteilungsleitern/innen
- Stufe 2: Abteilungsleiter/innen mit ihren Gruppenleitern/innen
- Stufe 3: Gruppenleiter/innen mit ihren Mitarbeitern/innen

Bei gleichartigen Funktionen können auch mit Mitarbeitergruppen der gleichen organisatorischen Einheit Zielvereinbarungen getroffen werden. Diese Zielvereinbarung beinhaltet auch die Verantwortung des einzelnen zur Erreichung des Gruppenziels.

Die Zielvereinbarungen werden i.d.R. für ein Geschäftsjahr abgeschlossen. Die dazu erforderlichen Mitarbeitergespräche sollen spätestens bis Ende Januar durchgeführt sein.

Bei Neueinstellungen wird eine Zielvereinbarung nur für den Zeitraum der Probezeit durchgeführt und beinhaltet Ziele für die Probezeit.

4.4 Die im Zielvereinbarungsgespräch erzielte Einigkeit wird in dem entsprechenden Formular (siehe Anlage) niedergelegt und vom Vorgesetzten und dem Mitarbeiter/in unterschrieben. Die Zielvereinbarung gilt nur dann als abgeschlossen, wenn beide Seiten unterschrieben haben.

4.5 Zu einem festgelegten Termin, spätestens nach sechs Monaten erfolgt eine Überprüfung der vereinbarten Ziele in einem Zielmeilensteingespräch (Formular siehe Anlage) . Diese Überprüfung dient dazu festzustellen, wo der Mitarbeiter/in in der Zielerreichung steht und welche zusätzlichen Maßnahmen seitens des/r Mitarbeiters/in oder des Unternehmens eingeleitet werden müssen.

Die Verantwortung für die Zielerreichung trägt der Mitarbeiter. Wird zu einem Zeitpunkt deutlich, dass ein vereinbartes Ziel nicht erreichbar ist, unabhängig davon, ob der/die Mitarbeiter/in dies zu vertreten hat, so muss der/die Mitarbeiter/in die Führungskraft umgehend darüber informieren. Die Führungskraft unterstützt den/die Mitarbeiter/in bei der Problemlösung.

4.6 Zu Beginn des neuen Jahres, spätestens bis Ende März wird ein Zielerreichungsgespräch durchgeführt, um die Zielerreichung zu überprüfen. Dies erfolgt in einem mehrstufigen Verfahren:

- Stufe 1: Gruppenleiter/in mit Mitarbeiter/in
- Stufe 2: Abteilungsleiter/in mit Gruppenleiter/in
- Stufe 3: Ressortgeschäftsführer mit Abteilungsleiter/in.

Hierbei müssen ggf. nicht vorhersehbare Einflussfaktoren berücksichtigt werden. Das Ergebnis dieses Gespräches wird auf dem entsprechenden Formular festgehalten und von beiden Gesprächspartnern unterschrieben.

4.7 Die erstellten Zielvereinbarungen, die Ergebnisse der Zielmeilensteingespräche und der Zielerreichungsgespräche werden in dreifacher Anzahl erstellt (1 Original für die

Personalakte, jeweils eine Kopie für den Vorgesetzten und den Mitarbeiter). Die Aufbewahrungsfrist in der Personalakte beträgt 3 Jahre.

§ 5 Konfliktlösung

Konflikte im Zielvereinbarungsprozess sollen von den Beteiligten in sachlicher Weise angesprochen und mit dem Willen zur Einigung einer Lösung zugeführt werden. Auf Wunsch des Mitarbeiters bzw. der Führungskraft kann ein Mitglied des Betriebsrates und/oder der Personalabteilung an dem Gespräch teilnehmen. Deren Aufgabe ist es ausschließlich auf die Einhaltung der Spielregeln zu achten. Kommt zu bestimmten Punkten keine Einigung zustande, wird zur Klärung der nächsthöhere Vorgesetzte hinzugezogen. Führt auch dies zu keiner Einigung, findet eine Anhörung vor dem Geschäftsführer Personal und dem Betriebsrat statt.

§ 6 Pilotphase

Das Jahr 2001 dient der Einführung von Zielvereinbarungen. Dieser Prozess wird im Rahmen eines Projektes abgewickelt. Es wird eine Projektgruppe eingerichtet aus Mitgliedern der Geschäftsführung, der Personalabteilung und des Betriebsrates. Sie begleitet den gesamten Einführungsprozess. Ein entsprechender Projektplan wird erstellt und dem GBR übergeben. In der Pilotphase wird unter Berücksichtigung der terminlichen Möglichkeiten die Betriebsvereinbarung bereits angewendet.

§ 7 Inkrafttreten

Diese Betriebsvereinbarung tritt mit Unterzeichnung in Kraft. Sie ist befristet bis zum 30.06.2002 und endet ohne, dass es einer Kündigung bedarf. Sie kann mit einer Frist von drei Monaten zum Quartal schriftlich gekündigt werden. Einzelne Bestimmungen dieser Vereinbarung können im Einvernehmen zwischen Gesamtbetriebsrat und Geschäftsführung geändert werden, ohne dass es einer Kündigung bedarf.

Geschäftsführung Firma XYZ

Gesamtbetriebsrat Firma XYZ

Führen mit Zielvereinbarungen

Was ist Führen mit Zielvereinbarungen

Ziele

Kontrolle

I. Was ist Führen mit Zielvereinbarungen (FmZ)

Führen mit Zielvereinbarungen ist eine Methode zielorientierter Unternehmensführung, sie ist zukunfts- und ergebnisorientiert.

Entscheidend ist nicht, wie ein Mitarbeiter etwas tut, sondern ob und wieweit er das vereinbarte Ziel erreicht. Erfolg wird demnach nicht an der Menge der geleisteten Arbeit gemessen und bewertet, sondern an der Zielerreichung.

Führen durch Zielvereinbarung ist etwas wesentlich anderes als Führen durch Ziel-Vorgabe. Die Ziele werden gemeinsam mit dem Mitarbeiter (das kann auch eine Führungskraft sein) formuliert – die Mitarbeiter sollen Ziele für Ihren Aufgabenbereich möglichst selbst vorschlagen – und einvernehmlich vereinbart. Das führt zu größerer Identifikation mit den Zielen und zu realistischeren Zielen.

Ziele sind immer eine Projektion in die Zukunft. Durch Änderung der Rahmenbedingungen können sich Ziele als unerreichbar oder im Ausprägungsgrad als unrealistisch erweisen. In der Praxis müssen Ziele deshalb ständig überprüft werden und Änderungen entsprechend berücksichtigt werden. Führen mit Zielvereinbarungen ist deshalb auch ein ständiger Prozeß und nichts Statisches.

Die Maßnahmen zur Zielerreichung werden durch den Mitarbeiter selbst festgelegt. Bei der Durchführung kontrollieren sie sich weitgehend selbst. Der Grad der Zielerreichung wird allerdings in einem festgelegten Kontrollverfahren und Kontrollrhythmus von der Führungskraft überwacht.

Voraussetzung für Führen mit Zielvereinbarungen ist eine möglichst genaue Abgrenzung und Festlegung der Aufgabengebiete, Verantwortungsbereiche und Befugnisse der Mitarbeiter und auf der anderen Seite ein entsprechende Qualifikation. Delegation ist ein wesentliches Element von FmZ.

Nutzen von Führen mit Zielvereinbarungen

Führen mit Zielvereinbarungen bringt unterschiedliche Nutzen für das Unternehmen, für die Führungskraft und für den Mitarbeiter. Das heißt im Idealfall profitieren alle Beteiligten gleichermaßen. Nur dadurch entsteht die hohe Wirksamkeit dieses Managementsystems.

Nutzen für das Unternehmen

- höhere Zielorientierung aller im Betrieb Beschäftigter
- stärkere Identifizierung der Mitarbeiter mit den Unternehmenszielen
- Innovationsschub für das Unternehmen
- höhere Motivation der Mitarbeiter
- Besseres Nutzen von Lösungsideen der Mitarbeiter

Nutzen für die Führungskräfte

- Mehr Zeit für das Wesentliche
- Weniger Kontrolle
- Mitarbeiter lösen Probleme der Führungskraft und nicht umgekehrt

Nutzen für die Mitarbeiter

- Stärkere Einbindung in das Unternehmen und seine Ziele
- Möglichkeit, aktiv die Ziele und damit Sinn seiner Tätigkeit und Beurteilungsmaßstab mitzubestimmen
- Größerer Handlungsspielraum im Arbeitsalltag
- Weniger Kontrolle, mehr Eigenverantwortung

II. Ziele

Ziele bezeichnen ein Ergebnis, das das Unternehmen in einem bestimmten Zielabschnitt erreichen möchte. Wesentlich dabei ist, daß die Ziele so konkret formuliert sind, daß alle an der Vereinbarung Beteiligten genau feststellen können, ob, wann und inwieweit die Ziele tatsächlich erreicht wurden. („Wir wollen unsere Qualität steigern“, ist in diesem Sinne kein Ziel, weil zu unkonkret.)

Aus der Unternehmensphilosophie und dem Gesamtziel des Unternehmens (oder den Gesamtzielen) werden Unterziele abgeleitet. Der Prozeß der Ziele-Formulierung geht von oben nach unten. Das bedeutet, daß zunächst die Ziele für die einzelnen Geschäftsbereiche vereinbart werden. An diesen Zielen orientieren sich die Ziele der einzelnen Abteilungen und Gruppen. Nach deren Zielen richten sich schließlich auch die Ziele der einzelnen Mitarbeiter.

A. Arten von Zielen

Wir unterscheiden 3 Arten von Zielen:

- Fachliche Ziele
- Die Zusammenarbeit betreffende Ziele
- Individuelle Entwicklungs-/ Qualifizierungsziele

B. Ziele vereinbaren

Idealerweise wird die Unternehmensphilosophie durch die Unternehmenspolitik strategisch umgesetzt. An dieser mittel- bis langfristigen Unternehmenspolitik

orientieren sich die kurz- bis mittelfristigen Ziele der Geschäftsbereiche. Sie wiederum geben den Rahmen für die Ziele der Abteilungen und schließlich der einzelnen Mitarbeiter.

Die Zielvereinbarung ist ein wechselseitiger Abstimmungsprozeß. Dieser Prozeß läuft so lange, bis Einvernehmen über die Ziele erreicht ist. Die Ziele sollen möglichst von dem vorgeschlagen werden, der für die Zielerreichung dann auch verantwortlich ist. (Bei Berufsanfängern oder Anfängern in einer neuen Hierarchieebene kann manchmal auch Zielvorgabe erforderlich sein).

- Es sollten nur Ziele und nicht Abläufe geplant werden – der Ablaufplan ist Sache des verantwortlichen Mitarbeiters.
- Es sollten nicht mehr als drei bis sieben Hauptziele für das Jahr vereinbart werden, um eine Überforderung zu vermeiden.
- Ziele müssen meßbar sein, d.h. terminbezogen und quantifiziert bzw. – wenn dies nicht möglich ist – qualitativ bestimmt oder als Aktion beschrieben sein. Wenn keine präzisen Angaben möglich sind, tun es auch Schätzungen (geschätzte Ziele sind besser als keine Ziele).
- Es kann sinnvoll sein, Ober- und Untergrenzen (Toleranzbereiche) bei quantitativen Zielen festzulegen.
- Bei der Zielformulierung sollte man immer von normalen Bedingungen ausgehen, nicht von vielen denkbaren Ausnahmen (z.B. Krisen, Kriege, Marktzusammenbrüche, Kundenpleite etc.).
- Die Erreichung von Zielen darf nicht zu Lasten anderer oder übergeordneter Ziele des Unternehmens gehen. Ziele müssen vielmehr in einer Beziehung zu den nächsthöheren Zielen stehen und in dem Unternehmen horizontal und vertikal abgestimmt sein, um Zielkonflikte zu vermeiden.

Hilfreiche Fragen zur Zielfindung

Welches sind die übergeordneten Ziele (des Unternehmens, der Geschäftsbereiche, der Abteilungen), an denen sich meine Ziele orientieren sollen und zu deren Erreichung ich etwas beitragen soll?

1. Welche persönlichen Ziele und Erwartungen habe ich bezogen auf meine jetzige berufliche Tätigkeit?
2. Wie können die Unternehmensziele und meine persönlichen Ziele aufeinander abgestimmt werden?
3. Welche neue Aufgabe würde ich gerne anpacken und wie können die entsprechenden Ziele lauten?

III. Kontrolle

Führen mit Zielvereinbarungen kann nur dann funktionieren, wenn die vereinbarten Ziele regelmäßig kontrolliert werden. Die Führungskräfte müssen die Sicherheit bekommen, daß die Mitarbeiter im Rahmen ihrer Befugnisse intensiv und effizient auf die Erreichung der vereinbarten Ziele hinarbeiten, und daß diese Ziele nach wie vor sinnvoll und erreichbar sind. Deshalb gehört zur Zielvereinbarung auch die Vereinbarung von Kontrollverfahren. Das sind Vereinbarungen über

- die für das Ziel sinnvolle „Meßlatte“ (wie messen wir, wie weit der Mitarbeiter auf dem Weg zum Ziel vorangekommen ist).
- zusätzliche Verfahren, die Aussagen über den Zielerreichungsgrad geben können (Marktanalysen, Besprechungsberichte, Kundeninformation etc.).
- über den Rhythmus von Meilensteingesprächen (Reporting).

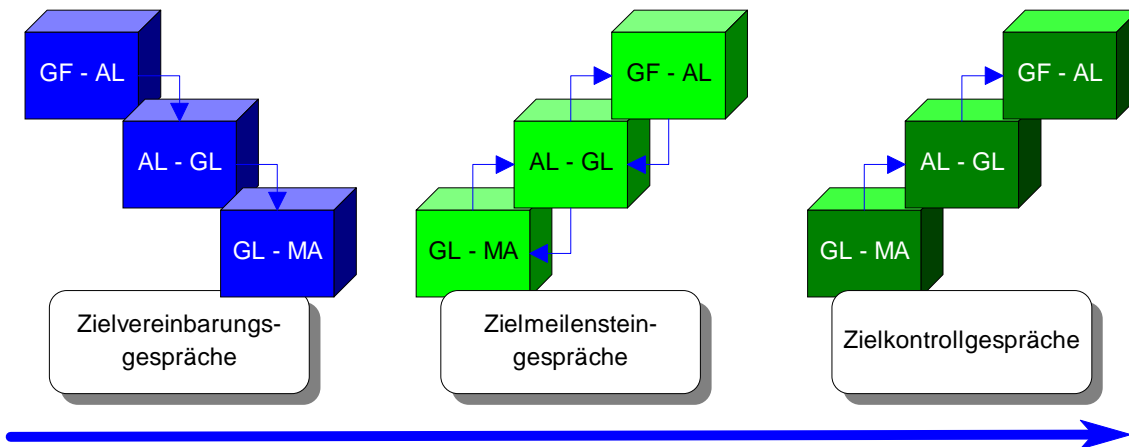
Die Formulierung von Zwischenzielen kann sehr hilfreich für die Fortschrittskontrolle sein.

Der gesamte Kontrollprozess läuft entgegengesetzt zum Zielvereinbarungsprozess ab, d.h.: Bevor die Geschäftsführung das Zielkontrollgespräch mit einem Abteilungsleiter führen kann, muss dieser ein entsprechendes Gespräch mit seinen Gruppenleitern geführt haben. Ausnahme davon ist die Situation, dass es sich im Gespräch ausschliesslich um individuelle Ziele des Abteilungsleiters handelt.

Gleiches gilt dann natürlich auch für die Gespräche zwischen Abteilungsleitern und Gruppenleitern.

Übers Jahr gesehen ergibt sich also folgender Gesamtprozess:

Der Zielvereinbarungsprozess



Regeln

Führen mit Zielvereinbarungen funktioniert nur dann, wenn sich alle an ein paar einfache Regeln halten:

- Wer einem Ziel, einer Aufgabe zugestimmt hat ist verantwortlich, d.h.:
 - Die Führungskraft verlässt sich darauf, dass solange sie nichts hört, alles seinen Gang geht.
 - Wenn, egal ob aus vom Mitarbeiter zu vertretenden Gründen oder nicht, absehbar ist, dass es Probleme bei der Zielerreichung gibt (terminliche, quantitative, qualitative) informiert der Mitarbeiter umgehend seine Führungskraft. Nur dann kann diese rechtzeitig steuern.
- Bereits bei der Zielvereinbarung wird ein Meilensteintermin vereinbart zu dem der Mitarbeiter einen Zwischenbericht gibt. Dieser geht unaufgefordert an die Führungskraft.

- Die Führungskraft wird dann aktiv, wenn der Mitarbeiter sich nicht an die Vereinbarung hält, also z.B. der zugesagte Berichtstermin nicht eingehalten wird. Nicht vorher!!!
- Wenn ein Mitarbeiter zu späte Rückmeldung gibt, dass etwas nicht funktioniert, ist der Regelverstoss (zu späte Rückmeldung) schlimmer als das Nichtfunktionieren.

Zielvereinbarungsbogen

Zielvereinbarung

Name, Vorname:

Name Führungskraft:

Geburtsdatum:

Datum:

Personalnummer:

Ort:

Beschäftigungsort:

Diese Zielvereinbarung umfasst:

Fachliche Ziele

**Auf die Zusammenarbeit
bezogene Ziele**

**Individuelle Entwicklungs-
/Qualifizierungsziele**

Anzahl:

Anzahl:

Anzahl:

Ich erkläre mich mit der gesamten Zielvereinbarung einverstanden:

Datum, Unterschrift Mitarbeiter

Datum, Unterschrift Führungskraft

Datum, Unterschrift nächste Führungskraft

Zielvereinbarungsbogen

Fachliche Ziele für:

Ziel:	Priorität:	Bis wann:
		1. Meilenstein:
Kriterien:		2. Meilenstein:
		3. Meilenstein:
		4. Meilenstein:
Rahmenbedingungen:	Zielerreichung: Aus Sicht Führungskraft: <input type="checkbox"/> Hervorragend erfüllt <input type="checkbox"/> Erfüllt <input type="checkbox"/> Teilweise erfüllt <input type="checkbox"/> Nicht erfüllt	
Anmerkungen:	Aus Sicht Mitarbeiter: <input type="checkbox"/> Hervorragend erfüllt <input type="checkbox"/> Erfüllt <input type="checkbox"/> Teilweise erfüllt <input type="checkbox"/> Nicht erfüllt	

Ziel:	Priorität:	Bis wann:
		1. Meilenstein:
Kriterien:		2. Meilenstein:
		3. Meilenstein:
		4. Meilenstein:
Rahmenbedingungen:	Zielerreichung: Aus Sicht Führungskraft: <input type="checkbox"/> Hervorragend erfüllt <input type="checkbox"/> Erfüllt <input type="checkbox"/> Teilweise erfüllt <input type="checkbox"/> Nicht erfüllt	
Anmerkungen:	Aus Sicht Mitarbeiter: <input type="checkbox"/> Hervorragend erfüllt <input type="checkbox"/> Erfüllt <input type="checkbox"/> Teilweise erfüllt <input type="checkbox"/> Nicht erfüllt	

Ich erkläre mich mit der Zielvereinbarung einverstanden:

Datum, Unterschrift Mitarbeiter

Datum, Unterschrift Führungskraft

Zielvereinbarungsbogen

Auf die Zusammenarbeit bezogene Ziele für:

Ziel:	Priorität:	Bis wann:
		1. Meilenstein:
Kriterien:		2. Meilenstein:
		3. Meilenstein:
		4. Meilenstein:
Rahmenbedingungen:	Zielerreichung: Aus Sicht Führungskraft: <input type="checkbox"/> Hervorragend erfüllt <input type="checkbox"/> Erfüllt <input type="checkbox"/> Teilweise erfüllt <input type="checkbox"/> Nicht erfüllt	
Anmerkungen:	Aus Sicht Mitarbeiter: <input type="checkbox"/> Hervorragend erfüllt <input type="checkbox"/> Erfüllt <input type="checkbox"/> Teilweise erfüllt <input type="checkbox"/> Nicht erfüllt	

Ziel:	Priorität:	Bis wann:
		1. Meilenstein:
Kriterien:		2. Meilenstein:
		3. Meilenstein:
		4. Meilenstein:
Rahmenbedingungen:	Zielerreichung: Aus Sicht Führungskraft: <input type="checkbox"/> Hervorragend erfüllt <input type="checkbox"/> Erfüllt <input type="checkbox"/> Teilweise erfüllt <input type="checkbox"/> Nicht erfüllt	
Anmerkungen:	Aus Sicht Mitarbeiter: <input type="checkbox"/> Hervorragend erfüllt <input type="checkbox"/> Erfüllt <input type="checkbox"/> Teilweise erfüllt <input type="checkbox"/> Nicht erfüllt	

Ich erkläre mich mit der Zielvereinbarung einverstanden:

Datum, Unterschrift Mitarbeiter

Datum, Unterschrift Führungskraft

Zielvereinbarungsbogen

Individuelle Entwicklungs-/Qualifizierungsziele für:

Ziel:	Priorität:	Bis wann:
		1. Meilenstein:
Kriterien:		2. Meilenstein:
		3. Meilenstein:
		4. Meilenstein:
Rahmenbedingungen:	Zielerreichung: Aus Sicht Führungskraft: <input type="checkbox"/> Hervorragend erfüllt <input type="checkbox"/> Erfüllt <input type="checkbox"/> Teilweise erfüllt <input type="checkbox"/> Nicht erfüllt	
Anmerkungen:	Aus Sicht Mitarbeiter: <input type="checkbox"/> Hervorragend erfüllt <input type="checkbox"/> Erfüllt <input type="checkbox"/> Teilweise erfüllt <input type="checkbox"/> Nicht erfüllt	

Ziel:	Priorität:	Bis wann:
		1. Meilenstein:
Kriterien:		2. Meilenstein:
		3. Meilenstein:
		4. Meilenstein:
Rahmenbedingungen:	Zielerreichung: Aus Sicht Führungskraft: <input type="checkbox"/> Hervorragend erfüllt <input type="checkbox"/> Erfüllt <input type="checkbox"/> Teilweise erfüllt <input type="checkbox"/> Nicht erfüllt	
Anmerkungen:	Aus Sicht Mitarbeiter: <input type="checkbox"/> Hervorragend erfüllt <input type="checkbox"/> Erfüllt <input type="checkbox"/> Teilweise erfüllt <input type="checkbox"/> Nicht erfüllt	

Ich erkläre mich mit der Zielvereinbarung einverstanden:

Datum, Unterschrift Mitarbeiter

Datum, Unterschrift Führungskraft

Zielmeilensteinbogen

Zielmeilensteingespräch

Name, Vorname:

Name Führungskraft:

Geburtsdatum:

Datum:

Personalnummer:

Ort:

Beschäftigungsort:

Ziel:

Zielbeurteilung / Zielabweichungen:

Zwischenergebnisse / Wichtige Ergebnisse:

Eingetretene und noch zu erwartende Probleme:

Einzuleitende Maßnahmen:

Besprochen:

Datum, Unterschrift Mitarbeiter

Datum, Unterschrift Führungskraft

Zielerreichungsbogen

Ziel: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Ziel ist vom/von der Mitarbeiter/in eigenständig erreichbar</i> • <i>Ziele sollen konkret sein</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ nicht: mehr Umsatz, besseres Verhalten dem Kunden gegenüber ○ sondern: alle dem Kunden gemachten Zusagen einhalten • <i>Ziele sollen messbar sein</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ zur Not: Woran werden wir merken, dass das Ziel erreicht ist? • <i>realistische Ziele</i> • <i>Ziel passt zu übergeordneten Zielen</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ Unternehmensziele müssen dafür bekannt sein • <i>Ziele sollen positiv formuliert werden</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ Nicht: ich möchte nicht mehr zu spät kommen, sondern: ich komme rechtzeitig 	Priorität:	Bis wann: <div style="border: 1px solid black; height: 100px; width: 100%;"></div>
Kriterien: <ul style="list-style-type: none"> • Skalierbar • Objektiv messbar z.B.: Umsatz; Anzahl Kundenreklamationen;		<div style="border: 1px solid black; height: 30px; width: 100%;"></div> 2. Meilenstein: <div style="border: 1px solid black; height: 30px; width: 100%;"></div> 3. Meilenstein: <div style="border: 1px solid black; height: 30px; width: 100%;"></div> 4. Meilenstein:
Rahmenbedingungen: <ul style="list-style-type: none"> • Welche Maßnahmen ergreift das Unternehmen, um den/die Mitarbeiter/in zu unterstützen? • Wie wird die Führungskraft den/die Mitarbeiter/in unterstützen • Welche äußeren Rahmenbedingungen müssen erfüllt sein, damit der/die Mitarbeiter/in die Ziele erreichen kann. 		Zielerreichung: Aus Sicht Führungskraft: <input type="checkbox"/> Hervorragend erfüllt <input type="checkbox"/> Erfüllt <input type="checkbox"/> Teilweise erfüllt <input type="checkbox"/> Nicht erfüllt
Anmerkungen:		Aus Sicht Mitarbeiter: <input type="checkbox"/> Hervorragend erfüllt <input type="checkbox"/> Erfüllt <input type="checkbox"/> Teilweise erfüllt <input type="checkbox"/> Nicht erfüllt

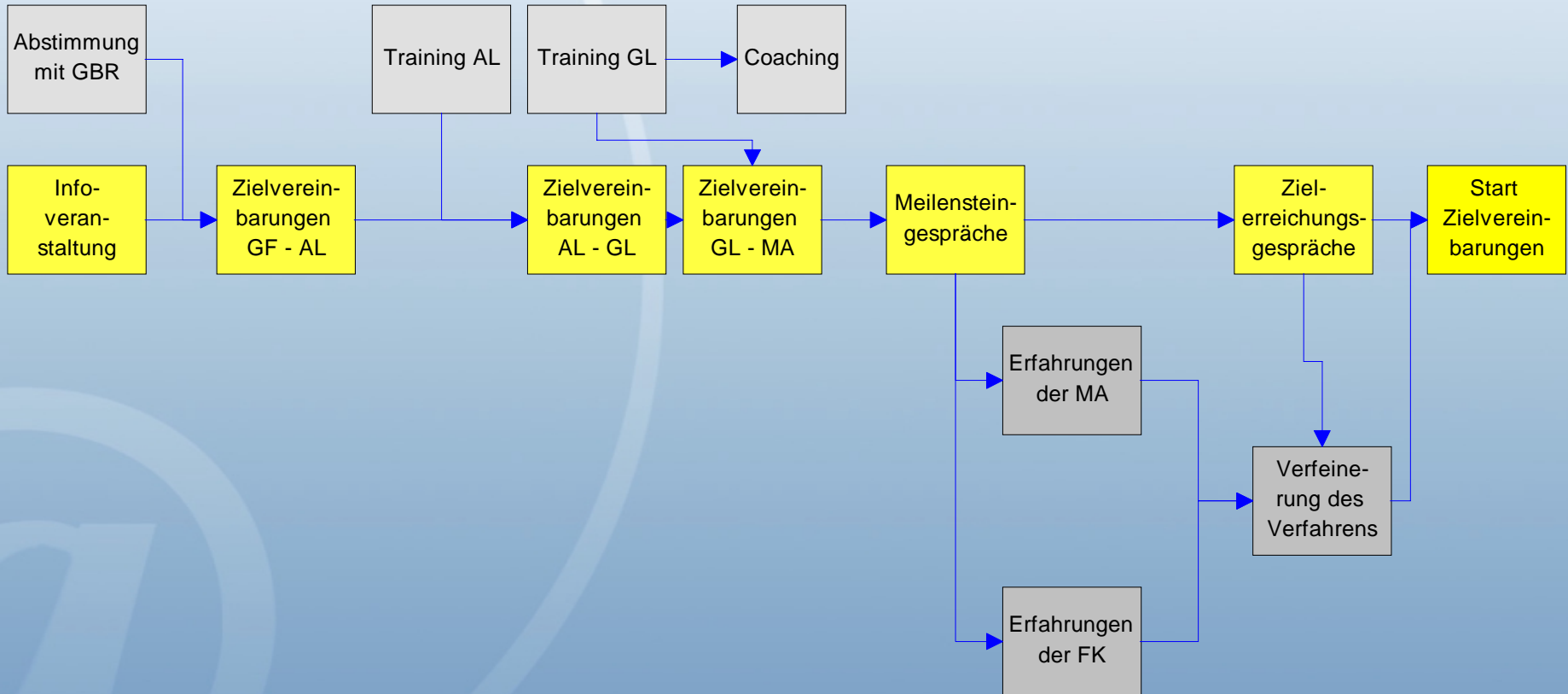
Anmerkungen zum Ausfüllen des Formulars:

Priorität:

Wir empfehlen die Ziele zu priorisieren, damit der/die Mitarbeiter/in bei Zielkonflikten eigenständig entscheiden kann, welchem Ziel er/sie in der jeweiligen Situation den Vorrang gibt.

Bitte geben Sie den Termin für die vereinbarten Meilensteingespräche mit ein.

Der Einführungsprozess



Führungsleitsätze

Präambel

- Die Führungsleitsätze sollen dazu dienen, einen Lernprozess im gesamten Unternehmen einzuleiten und weiterzuführen. Wir möchten, dass Mitarbeiter und Führungskräfte gemeinsam die Verantwortung dafür übernehmen, die Leitsätze nicht nur auf dem Papier stehen zu haben, sondern auch mit Leben zu erfüllen. Wir sind uns bewusst, dass im Arbeitsalltag jedem Dinge widerfahren, die nicht ins Leitbild passen. Damit diese Momente immer seltener werden, bitten wir jeden, dem Anderen eine Lernmöglichkeit zuzugestehen, zu geben und auch einzufordern.

Führungsleitsätze

- **Wir schaffen eine Atmosphäre, die angstfreies Arbeiten ermöglicht.**
- **Wir fordern und fördern Eigenverantwortung.**
- **Wir betrachten den Menschen als wertvollstes Gut des Unternehmens.**
- **Wir fordern und fördern eine offene Kommunikation.**
- **Wir führen mit Zielvereinbarungen und kontrollieren diese.**
- **Wir reflektieren unser Handeln und Denken um uns weiterzuentwickeln.**

Wir schaffen eine Atmosphäre, die angstfreies Arbeiten ermöglicht.

- Fehler machen dürfen
- Lösungsverantwortung statt Schuld
- Vertrauensvolle Zusammenarbeit
- Verlässlichkeit der Führungskraft
- Einschätzbarkeit im Verhalten der Führungskraft

Wir fordern und fördern Eigenverantwortung.

- Delegation
- Lösungskompetenz
- Entscheidungskompetenz

Wir betrachten den Menschen als wertvollstes Gut des Unternehmens.

- Soziale Kompetenz
- Förderung und Entwicklung von Mitarbeitern
- Menschliches miteinander
- Wertschätzender Umgang

Wir fordern und fördern eine offene Kommunikation.

- Regelmäßige Mitarbeitergespräche
- Probleme direkt, ehrlich und zeitnah ansprechen
- Informationsweitergabe
- Zuhören
- Probleme ernst nehmen, sich dafür Zeit nehmen

Wir führen mit Zielvereinbarungen und kontrollieren diese.

- Führen und regelmäßiges Überprüfen von Zielvereinbarungen
- Klarheit und Konkretheit
- Ziel- statt Aufgabenorientierung
- Wir reflektieren unser Handeln und Denken um uns weiterzuentwickeln.
 - Führungskraft holt sich Feedback
 - Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit dem Feedback
 - Bereitschaft zur Veränderung