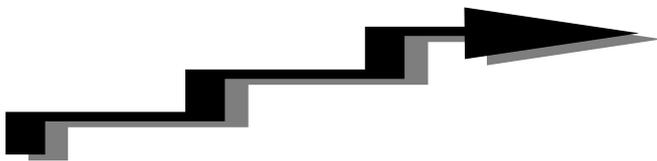




**GB Changemanagement/Personal  
Organisations- und Personalentwicklung**



**Führen**  
Führen  
**mit Zielen**  
mit Zielen

Konzept für die Einführung von  
Zielvereinbarungen an der Charité-  
Universitätsmedizin Berlin

# Inhalt

0.	Management – Summery	3-6
1.	Zielvereinbarung – warum? .....	7
2.	Zielvereinbarung – was ist das? .....	7
3.	Rahmenbedingungen für Zielvereinbarungen.....	8
4.	Unternehmensweite Vernetzung von Zielen .....	8
4.1	Balanced Scorecard	
4.2	Vernetzung der Ziele in den Centren/Geschäftsbereichen	
5.	Zielvereinbarungen mit/ohne Entgeltbezug .....	11
6.	Elemente einer Zielvereinbarung .....	13
6.1	Ausgangslage	
6.2	Vereinbarungspartner	
6.3	Formulierung der Ziele	
6.3.1	Team- und Individualziele	
6.3.2	Zielkategorien	
6.3.3	Gütekriterien	
6.3.4	Leitfragen	
6.4	Gewichtung der Ziele	
6.5	Ressourcen	
6.6	Terminierung	
6.7	Erfolgskriterien für die Messung des Zielerreichungsgrades	
7.	Phasen des Zielvereinbarungsprozesses .....	17
7.1	Aushandlungsphase	
7.1.1	Vereinbarung von Bereichszielen	
7.1.2	Vereinbarung von Teamzielen	
7.1.3	Mitarbeitergespräch	
7.2	Umsetzungsphase	
7.2.1	Meilensteingespräche	
7.2.2	Zielüberprüfungsgespräch	
7.3	Zeithorizont	
8.	Konfliktmanagement .....	22
9.	Einführung von Zielvereinbarungen .....	22

## Anhang (1 – 4)

Leitfaden: Personalentwicklungsgespräch (Anh. 1)

Leitfaden zur Vereinbarung von Zielen (Anh. 2)

Vordruck: Personalentwicklungs- und Zielvereinbarungsgespräch. Dokumentation (Anh. 3)

Vordruck: Zielvereinbarung (Anh. 4)

# **Konzept für die Einführung von Zielvereinbarungen an der Charité-Universitätsmedizin Berlin - Summary**

## **Zielvereinbarungen – Vorteile, Begriffsdefinition**

Die Charité befindet sich seit der Fusionierung in 2003 in einem tiefgreifenden Wandlungsprozess, der von ihren Mitarbeitern ein hohes Maß an Flexibilität, Lern- und Leistungsbereitschaft fordert. Die Implementierung von Zielvereinbarungen kann hier sehr hilfreich sein. Zielvereinbarungen ermöglichen eine höhere Identifikation der Mitarbeiter mit ihren Aufgaben, die aktive Einbindung der Mitarbeiter in den Veränderungsprozess und nicht zuletzt eine kontinuierliche Prozessoptimierung und Ergebnisverbesserung. Sie sind ein Instrument, um an der Charité mitarbeiterorientiert Modernisierungsprozesse anzuschließen und zu befördern.

Zielvereinbarungen werden für die Charité definiert als

- verbindliche Absprachen,
- die in Aushandlungsprozessen zustande kommen,
- in denen Führungskraft und Beschäftigte oder Team
- sich partnerschaftlich im Sinne einer offenen und vertrauensvollen Form austauschen und
- vor dem Hintergrund des Unternehmenskonzeptes quantitative und qualitative Ziele für einen bestimmten Zeitraum mit definierten Ressourcen festlegen,
- deren Erreichung eigenverantwortlich in Form einer Selbstverpflichtung vereinbart wird.

Eine im Sinne dieser Definition verstandene Zielvereinbarung setzt ein partnerschaftliches Führungsverständnis voraus. Es werden in der Regel keine Ziele vorgegeben, sondern Führungskraft und Mitarbeiter vereinbaren von beiden akzeptierte Ziele, die der Mitarbeiter in einem bestimmten Terminhorizont erreichen will.

## **Unternehmensweite Vernetzung der Ziele**

Zielvereinbarungen dürfen nicht isoliert betrachtet und formuliert werden, sondern sind miteinander zu vernetzen. Die mit den Mitarbeitern der verschiedenen Ebenen und Bereiche vereinbarten Ziele werden deshalb aufeinander abgestimmt und erhalten einen deutlichen Bezug zu den übergeordneten strategischen Absichten der Charité. So können Zielvereinbarungen eine auf die Unternehmensziele bezogene handlungsregulierende Wirkung entfalten.

In der Charité bietet es sich an, Zielvereinbarungen zentrums- bzw. geschäftsbereichs-bezogen einzuführen und die Vernetzung der Ziele in der jeweiligen organisatorischen Einheit zu gewährleisten. Die Entwicklung einer Balanced Scorecard erscheint sinnvoll. Die Entscheidung liegt bei den Zentrumsleitungen/Geschäftsbereichsleitungen.

## **Zielvereinbarungen mit/ohne Entgeltbezug**

Die Implementierung von Zielvereinbarungen an der Charité erfolgt – herausgehobene Führungspositionen sind ausgenommen – ohne finanziellen Anreiz. Das an der Charité angewendete Tarifrecht und das Dienstrecht sehen derzeit noch keine zahlungsrelevanten Zielvereinbarungen vor. Auch steigt die Akzeptanz von Zielvereinbarungen bei den Mitarbeitern, wenn sie keine finanziellen Einbußen bei Nichterreichen der Ziele befürchten müssen. Dagegen können immaterielle Anreize (z. B. Qualifizierungsmaßnahmen, Verbesserung der Arbeitsbedingungen, Berücksichtigung persönlicher Wünsche) durchaus motivationsfördernd wirken. Eine Weiterentwicklung dieses Konzepts zu einer Grundlage für Zielvereinbarungen mit finanziellen Anreizen ist jedoch immer möglich.

Mit Führungskräften der oberen Managementebene – sie sind unmittelbar dem Vorstand unterstellt und vor allem verantwortlich für Aufgaben im strategischen Management - wird dagegen eine Zielvereinbarung mit einer Gratifikation bei Zielerreichung vereinbart. Diese Führungskräfte erhalten einen Sonderarbeitsvertrag, in dem ein variabler Vergütungsanteil vereinbart wird, ca. 15 – 20% der Basisbezüge. Die Zielerreichung wird für diesen Personenkreis in der Regel durch den Vorstand festgestellt.

## **Elemente einer Zielvereinbarung**

### **• Vereinbarungspartner**

Die Vereinbarungspartner, das sind zuständige Führungskraft und der Mitarbeiter oder das Team vereinbaren die zu erreichenden Ziele. Ziele wirken nur dann herausfordernd und motivierend, wenn sie „selbst gesetzt“ sind. Deshalb sollte eine einseitige Zielvorgabe auch auf Ausnahmefälle von zwingender betrieblicher Notwendigkeit begrenzt bleiben.

### **• Ausgangslage**

Ein gemeinsames Verständnis der Ausgangslage ist Voraussetzung für eine faire und erfolgreiche Aushandlung von Zielvereinbarungen. Zur Ausgangslage gehören die Rahmenbedingungen der Zielvereinbarung (z. B. Schnittstellen, rechtliche Rahmenvorschriften), strategische Vorgaben und die Ist-Situation des Mitarbeiters/Teams (Personalsituation, Erfahrungsgrad ect.).

### **• Ziele/Soll-Zustand**

Nicht immer sind individuelle Zielvereinbarungen sinnvoll, insbesondere auf unteren Hierarchieebenen ist der individuelle Gestaltungs- und Entscheidungsspielraum meist sehr klein. Die Entscheidung, ob Team- oder Individualziele oder eine Kombination von Team- und Individualzielen vereinbart werden, trifft die Führungskraft.

Grundlage der Zielformulierung sind verschiedene Zielkategorien, die sich an den Perspektiven der Balanced Scorecard orientieren, das sind Wirtschaftlichkeit/Finanzen, Kundenorientierung, Prozessoptimierung/Innovationen, Führungsverhalten und das Arbeitsumfeld des Mitarbeiters/seine persönliche Entwicklung.

Die aus diesen Kategorien abgeleiteten Ziele sollten verschiedene Gütekriterien erfüllen, das sind:

- eindeutig
- meßbar
- akzeptabel für Mitarbeiter und Führungskraft
- erreichbar und situationsgerecht
- terminbezogen
- transparent.

- **Gewichtung der Ziele**

Eine nach der Priorität ausgerichtete Gewichtung der Ziele ist in der Zielvereinbarung vorzunehmen.

- **Ressourcen**

Die für die Zielerreichung notwendigen Ressourcen sind qualitativ und quantitativ zu benennen.

- **Terminierung**

Die Termine für die Zielerreichung orientieren sich an den Inhalten der einzelnen Ziele, sollten jedoch in der Regel 12 Monate nicht überschreiten.

- **Erfolgskriterien für die Messung des Zielerreichungsgrades**

Die Erfolgskriterien für die Zielerreichung sind vorab festzulegen. Auch bei Zielen mit weichen Kriterien (z.B. Kundenorientierung, soziale Kompetenz ect.) muss sichergestellt werden, dass die Zielerreichung objektiv beurteilt werden kann; d.h. auch weiche Ziele müssen meßbar gemacht werden.

## **Phasen des Zielvereinbarungsprozesses**

- **Aushandlung der Zielvereinbarung**

Die Ziele des Geschäftsbereichs/Centrums dienen als Grundlage für die Team- und Individualzielvereinbarungen und sind zunächst zu benennen. Sinnvoll ist die Gründung einer Arbeitsgruppe, die die einzelnen Ziele unter Berücksichtigung des Unternehmenskonzeptes und sonstiger von außen formulierter Vorgaben formuliert.

Teamziele werden in einem Workshop von dem Teamleiter und sämtlichen Teammitgliedern erarbeitet. Bei der Vereinbarung von individuellen Zielen erfolgt die Aushandlung der Zielvereinbarung „unter vier-Augen“ in einem Mitarbeitergespräch.

Dieses Mitarbeitergespräch kann als reines Zielvereinbarungsgespräch gestaltet werden oder als Personalentwicklungsgespräch, in dem auch die Rahmenbedingungen der täglichen Aufgabenerledigung hinterfragt, Stärken und Schwächen des Mitarbeiters diskutiert und Qualifizierungsmaßnahmen vereinbart werden. Leitgedanke der Gesprächsführung ist es, eine möglichst optimale Übereinstimmung zwischen den Anforderungen des Geschäftsbereichs/Centrums und den Erwartungen des Mitarbeiters herzustellen.

- **Umsetzung der Zielvereinbarung**

Für die Umsetzung der Ziele ist grundsätzlich der Mitarbeiter/das Team verantwortlich. Die Führungskraft begleitet diesen Prozess und gibt die notwendige Unterstützung. Neben dieser laufenden Prozessbegleitung werden bereits bei Abschluss der Zielvereinbarung Termine für Meilensteingespräche festgelegt, in denen der Grad der Zielerreichung und ggf. aufgetretene Probleme diskutiert werden.

Am Ende der Zielperiode ist der Zielerreichungsgrad festzustellen – verantwortlich ist die Führungskraft – und das Ergebnis dem Mitarbeiter/dem Team mitzuteilen und zu diskutieren. Dieses Gespräch kann gesondert erfolgen oder im Rahmen eines Personalentwicklungsgesprächs zusammen mit der Aushandlung einer neuen Zielvereinbarung.

## **Implementierung von Zielvereinbarungen an der Charité**

Nach der Zustimmung des Vorstandes zum o.g. Konzept sind folgende Schritte geplant:

- (1) Verhandlungen mit dem GPR über eine Dienstvereinbarung
- (2) Vorstellung des Konzeptes in den Geschäftsbereichen/Centren  
Zielvereinbarungen werden zunächst in interessierten Pilotbereichen eingeführt. Der Prozess wird eng begleitet durch die Abteilung Organisations- und Personalentwicklung des GB CM/P.
- (3) Die konkrete Planung der Einführung erfolgt in den Pilotbereichen durch eine Arbeitsgruppe, die auch nach der Einführung in dieser Thematik federführend bleibt und als Ansprechpartner dient.
- (4) Evaluation nach einem Jahr

## 1. Zielvereinbarungen – warum?

Die Charité – Universitätsmedizin Berlin ist ein Unternehmen mit derzeit rd. 15.000 Mitarbeitern, das sich seit der Fusionierung in 2003 in einem tiefgreifenden Wandlungsprozess befindet. Umstrukturierungen, Abstrukturierungen, aber auch ein Neu-aufbau und Ausbau zukunfts-trächtiger Unternehmensbereiche wurden in Angriff genommen und verlangen von den Mitarbeiter(n)/innen ein hohes Maß an Flexibilität, Kreativität, Lern- und Leistungsbereitschaft.

Zielvereinbarungen können in einem solchen Prozess sehr hilfreich sein. Sie sind ein Führungs- und Steuerungsinstrument, das MitarbeiterInnen und Führungskräfte gerade in Zeiten des Umbruchs unterstützt, in dem es mitarbeiterorientiert Modernisierungsprozesse anschiebt und befördert:

### Zielvereinbarungen ermöglichen

- eine höhere Identifikation der MitarbeiterInnen mit ihren Aufgaben durch die stärkere Einbindung in Planung und Gestaltung der Aufgabenwahrnehmung,
- die aktive Einbindung der MitarbeiterInnen in den Veränderungsprozess,
- die Stärkung der Selbständigkeit, Eigenverantwortung und Motivation der MitarbeiterInnen,
- eine kontinuierliche Prozessoptimierung und Ergebnisverbesserung
- eine Förderung der persönlichen Weiterentwicklung der MitarbeiterInnen durch strukturierte Gespräche zwischen MitarbeiterIn und Führungskraft und
- sie bieten den Mitarbeiter(n)/Innen einen Orientierungsrahmen für die Aufgabenwahrnehmung und die Chance persönlicher Erfolgserlebnisse.

## 2. Zielvereinbarung – was ist das?

### Zielvereinbarungen sind

- verbindliche innerbetriebliche Absprachen,
- die in Aushandlungsprozessen zustande kommen,
- in denen Führungskraft und Beschäftigte oder Team
- sich partnerschaftlich im Sinne einer offenen und vertrauensvollen Form austauschen und
- vor dem Hintergrund des Unternehmenskonzeptes quantitative und qualitative Ziele für einen bestimmten Zeitraum mit definierten Ressourcen festlegen,
- deren Erreichung eigenverantwortlich in Form einer Selbstverpflichtung vereinbart wird.

Eine im Sinne dieser Definition verstandene Zielvereinbarung setzt ein partnerschaftliches Führungsverständnis voraus. Es werden keine Ziele vorgegeben, sondern Führungskraft und MitarbeiterIn vereinbaren von beiden akzeptierte Ziele, die der/die MitarbeiterIn in einem bestimmten Terminhorizont erreichen will.

Diese Ziele sollen anspruchsvoll und herausfordernd sein, sich aber innerhalb der Kernaufgaben der/des Mitarbeiter(s)/in bewegen. Eine Ausweitung des Aufgaben-gebiets darf es nicht geben. Aber auch „Sicherheitsziele“, die ohnehin erreicht werden, sowie die standardisierte Bearbeitung von Routinearbeiten gehören nicht in eine Zielvereinbarung.

Die Ziele werden konkret abgeleitet aus dem Anforderungsprofil der Stelle und dienen als Orientierung für eine kompetente eigenverantwortliche Aufgabenerfüllung mit dem Blick für das Wesentliche, da mit der Zielvereinbarung an den Unternehmenszielen ausgerichtete Prioritäten gesetzt werden.

### **3. Rahmenbedingungen für Zielvereinbarungen**

Für die erfolgreiche Einführung von Zielvereinbarungen als Führungs- und Steuerungsinstrument bedarf es eines bestimmten Kontextes im Unternehmen. Verschiedene Rahmenbedingungen sind wichtig:

- Die Unternehmensführung sollte ihre Strategie für das Unternehmen, das ist das Unternehmenskonzept, formulieren mit Benennung der kurz-, mittel- und lang-fristigen Kernabsichten/Unternehmensziele. Ausgangspunkt für Zielvereinbarungen ist dieses Unternehmenskonzept.
- Transparenz und Kommunikation der Unternehmensziele
- Ferner ist eine Vernetzung/Abstimmung der Ziele der verschiedenen Hierarchie-Ebenen und Bereiche vonnöten.
- Die Unternehmensspitze besitzt Vorbildfunktion. Ein klares Bekenntnis des Vorstandes zu Zielvereinbarungen als ein wichtiges Instrument zur Beförderung der Unternehmensziele ist zwingend für eine erfolgreiche Implementierung.
- Eine kooperativ geprägte Unternehmenskultur ist Voraussetzung für partnerschaftlich ausgehandelte Zielvereinbarungen. Sie zeichnet sich durch Offenheit, Transparenz und Vertrauen im Umgang miteinander aus.
- Unverzichtbar ist auch und vor allem die Akzeptanz von Zielvereinbarungen bei Mitarbeiter(n)/innen und Führungskräften. Ohne dieses Commitment ist eine erfolgreiche Einführung kaum möglich.

### **4. Unternehmensweite Vernetzung von Zielen**

#### **4.1 Balanced Scorecard**

Zielvereinbarungen dürfen nicht isoliert betrachtet und formuliert werden. Die Ziele, die in Gesprächen mit Mitarbeiter(n)/innen der verschiedenen Ebenen vereinbart werden, sollten vielmehr in deutlichem Bezug zu den übergeordneten strategischen Absichten der Charité stehen. Nur so können Zielvereinbarungen eine auf die Unternehmensziele abgestimmte handlungsregulierende Wirkung entfalten.

Voraussetzung für vernünftige, aufeinander bezogene Zielvereinbarungen ist die Entwicklung einer verbindlichen, transparenten und durchgängig kommunizierten Strategiekonzeption. Es ist eine klare Strategiepräzisierung notwendig, will man eine tragfähige Grundlage für die nachgelagerten Zielableitungen schaffen. Sehr hilfreich ist hierzu das Instrument der Balanced Scorecard (BSC).

Die BSC ist eine Strategiematrix und dient als Führungsinstrument zur Ausrichtung der Organisation an strategischen Zielen. Im Gegensatz zu Leitbildern und vielen anderen Strategiepapieren versucht die BSC, das Erreichen von strategischen Zielen messbar und über die Ableitung von Maßnahmen umsetzbar zu machen.

Vier wesentliche Kernbereiche einer Unternehmensstrategie werden in der Regel in einer BSC unterschieden und als „Perspektiven“ bezeichnet:

- die finanzwirtschaftliche Perspektive
- die Kundenperspektive
- die Perspektive der Innovationsentwicklung und der Geschäftsprozessoptimierung
- die Perspektive des organisationsweiten Lernens und der kontinuierlichen Kompetenzentfaltung bzw. Weiterentwicklung aller MitarbeiterInnen.

Diesen Perspektiven werden sämtliche Unternehmensaktivitäten zugeordnet.

Verschiedene Phasen lassen sich bei der Strategie-Implementierung mittels BSC unterscheiden:

Zunächst erfolgt die Präzisierung von Vision, Mission und Strategie. Ausgehend von der unternehmerischen Vision und Mission sind die strategischen Kernabsichten zu analysieren, den verschiedenen Perspektiven zuzuordnen und zu gewichten. Kurz- und langfristige Unternehmensziele werden aufeinander abgestimmt.

Es folgt die Kommunikation und Vernetzung der Gesamt-Strategie und die Entwicklung von Geschäftsplänen. Strategische und operative Ziele werden miteinander verknüpft und abgestimmt. Die benötigten Terminhorizonte, Meilensteine gilt es zu definieren. Leistungskennzahlen müssen entwickelt werden.

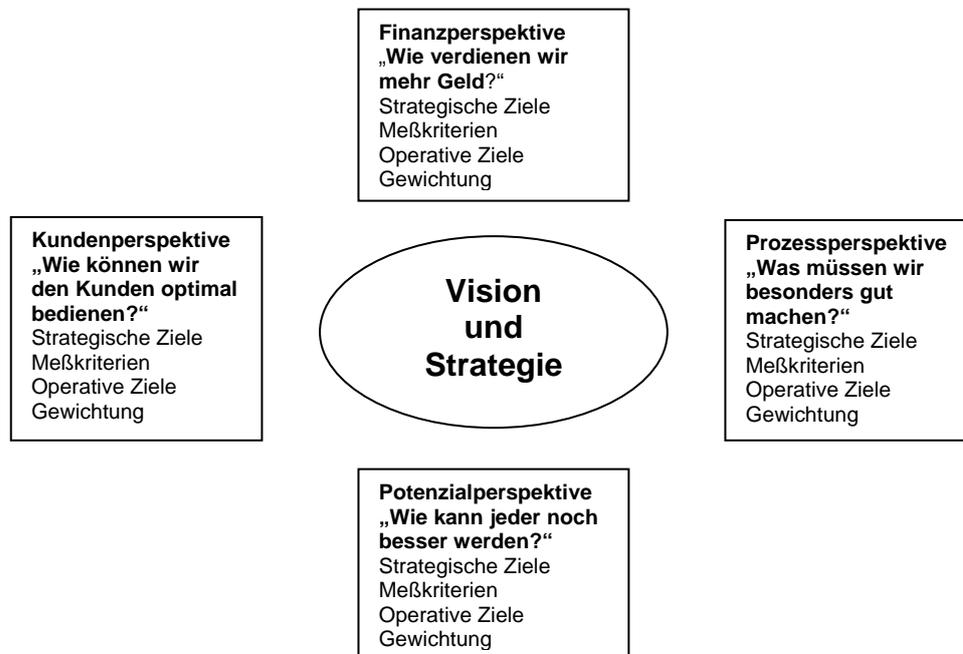
Anschließend erfolgt die Umsetzung der genannten Ziele. Eine kontinuierliche Erfolgskontrolle ist sicherzustellen.

Die BSC ist klar strukturiert. Die einzelnen Bestandteile werden übersichtlich in einer Tabelle dargestellt. Es gilt, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren, d.h. es sind Prioritäten zu setzen.

Elemente einer BSC:

- Definition der wesentlichen Perspektiven und Gewichtung der Perspektiven im Verhältnis zueinander
- Unternehmensstrategische Zielaussagen, die aus den übergeordneten Perspektiven gefolgert werden

- Benennung von Messkriterien, anhand derer bestimmt werden kann, ob bestimmte Zielvorgaben als „erreicht“ oder „nicht erreicht“ gelten (wenige und zugleich relevante Kennzahlen)
- Operative Ziele, das sind Meilensteine für Aktions- und Maßnahmepläne. Sie beinhalten Aussagen über Veränderungen, deren Erreichen mittels der Messkriterien beurteilt wird.



#### **Vorteile einer Scorecard**

- Systematisierung und Quantifizierung der handlungsleitenden, strategischen Ziele
- Verbindlichkeit für alle Bereiche, Teams, Individuen
- Transparenz und Verständlichkeit der Kernstrategien
- Orientierungsfunktion für alle MitarbeiterInnen

#### **Risiken einer Scorecard**

- Überbelastung mit zu vielen, zu komplexen Zielen
- Professionelle Umsetzung auch schlechter Strategien
- Fehlentwicklungen durch die einseitige Konzentration auf Kennzahlen

## **4.2 Vernetzung der Ziele in den Centren/Geschäftsbereichen**

In der Charité bietet es sich an, Zielvereinbarungen zentrums- bzw. geschäftsbereichsbezogen einzuführen und die Vernetzung der Ziele in der jeweiligen organisatorischen Einheit zu gewährleisten.

In jedem Centrum/Geschäftsbereich, das das vorliegende Konzept umsetzen möchte, sind die eigenen strategischen und operativen Ziele, abgestimmt auf die Unternehmensziele, zu formulieren. Zielkonflikte und Risiken bei der Umsetzung werden geprüft. Anschließend werden die Ergebnisse in Form von Bereichszielen in dem Centrum/Geschäftsbereich kommuniziert und diskutiert. Von diesen Bereichszielen werden die Team- und Individualziele abgeleitet. Der Prozess der Zielformulierung verläuft grundsätzlich von oben nach unten („top-down“).

Die Entwicklung einer BSC erscheint auf der Ebene der Centren/Geschäftsbereiche sinnvoll und sollte ernsthaft erwogen werden. Die Entscheidung liegt jedoch bei den Centrusleitungen/Geschäftsbereichsleitungen.

Grundsätzlich gilt – die einzelne Zielvereinbarung darf nicht isoliert stehen, sondern es bedarf eines in sich stimmigen Gesamtkonzeptes.

Auch die Rückmeldung über die Zielerreichung – ohne Nennung der Mitarbeiternamen - steht nicht für sich alleine. Sie erfolgt von unten nach oben, so dass Rückschlüsse auf die Leistung einzelner Bereiche möglich sind.

**Es gilt das Prinzip:**



## **5. Zielvereinbarungen mit/ohne Entgeltbezug**

### **Zielvereinbarungen ohne Entgeltbezug**

Die Implementierung von Zielvereinbarungen an der Charité erfolgt – heraus-gehobene Führungspositionen sind ausgenommen - ohne finanziellen Anreiz. Fol-gende Gründe sind dafür maßgebend:

- Das an der Charité angewendete Tarifrecht und das Dienstrecht sehen keine zahlungsrelevanten Zielvereinbarungen vor.
- Die Akzeptanz von Zielvereinbarungen steigt bei den Mitarbeiter(n)/innen, wenn sie keine finanziellen Einbußen bei Nichterreichen der Ziele befürchten müssen.
- Motivation ist auch durch immaterielle Anreize zu erzielen:
  - durch interne und externe Qualifizierungsmaßnahmen
  - durch die Förderung de(s)/r Mitarbeiter(s)/in für die Übernahme höherwertiger Aufgaben
  - durch die Verbesserung der Arbeitsbedingungen
  - durch die Berücksichtigung von persönlichen Wünschen ect.

Eine Weiterentwicklung dieses Konzepts zu einer Grundlage für Zielvereinbarungen mit finanziellen Anreizen ist jedoch immer möglich. Ein neuer Tarifvertrag oder auch die vom Gesetzgeber angekündigte Reform des Dienstrechts können künftig solche Änderungen kurzfristig notwendig machen.

Vor diesem Hintergrund ist es sinnvoll, die Zeit für eine Implementierung von Zielvereinbarungen als neues Führungs- und Steuerungsinstrument zu nutzen. Führungskräfte und Mitarbeiter haben Gelegenheit, erste Erfahrungen zu sammeln.

Zielvereinbarungen sind in erster Linie ein Instrument der Steuerungsoptimierung. Werden die Ziele verfehlt, geht es deshalb auch nicht um eine Bestrafung der MitarbeiterInnen. Vielmehr steht die Analyse der Ursachen für dieses Ergebnis im Vordergrund.

Zielvereinbarungen ohne Entgeltbezug lassen diese Zusammenhänge besonders deutlich werden.

Das Qualifizierungskonzept für den Geschäftsbereich Changemanagement/Personal sieht bereits Zielvereinbarungen im Rahmen von Personalentwicklungsgesprächen vor. Der Personalrat hat diesem Konzept zugestimmt. Die Umsetzung ist in der Planung.

### **Zielvereinbarungen mit Entgeltbezug**

Mit Führungskräften der oberen Managementebene – sie sind unmittelbar dem Vorstand unterstellt und vor allem verantwortlich für Aufgaben im strategischen Management, das sind insbesondere

- LeiterIn eines Geschäftsbereichs,
- Kaufmännische Leiter der Centren/der Fakultät,
- Pflegedirektoren/innen der Centren,
- Pflegedirektor(in) der Charité (gesamt),
- Leiter der Geschäftsstelle des Vorstandes

- wird eine Zielvereinbarung mit einer Gratifikation bei Zielerreichung vereinbart.

Diese Führungskräfte erhalten einen Sonderarbeitsvertrag, in dem ein variabler Vergütungsanteil vereinbart wird. Grundlage für die Auszahlung des variablen Anteils ist eine Zielvereinbarung mit dem Vorstand; die Auszahlung erfolgt entsprechend dem Zielerreichungsgrad.

Folgende Gründe sind für diese Ausnahmeregelung entscheidend:

- Die betroffenen Führungskräfte haben maßgeblichen Einfluss auf die Entwicklung von strategischen Unternehmenszielen und deren Umsetzung. Eine Partizipation am wirtschaftlichen Erfolg durch eine Gratifikation fördert nachhaltig die unternehmerische Verantwortung und das unternehmerische Denken.
- Zielvereinbarungen sind auf dieser Hierarchieebene üblich und akzeptiert.
- Ein variabler an die Zielerreichung geknüpfter Vergütungsbestandteil ist im Rahmen der Sonder-Arbeitsverträge rechtlich und tatsächlich unproblematisch.

Bei der Festlegung der Gratifikation sind einige Punkte zu beachten:

In der Regel ist ein variabler Anteil an der Vergütung in Höhe von 15 – 20 % der Basisbezüge angemessen. Liegt der variable Anteil darunter, wirkt er häufig demotivierend. In den Augen de(s)/r Mitarbeiter(s)/in wird seine/ihre Leistung nicht ausreichend honoriert. Bei einem variablen Anteil von mehr als 20% entsteht dagegen ein Mißverhältnis zu den Basisbezügen. Beides sollte vermieden werden.

Ferner ist es für die Motivation sehr wichtig, dass die Basisbezüge zzgl. des variablen Anteils einen höheren Betrag ergeben als das marktübliche Festgehalt.

Ein Toleranzbereich für Fehlmessungen ist ebenfalls zwingend. Ein Zielerreichungsgrad von mehr als 80% ist demzufolge als volle Zielerreichung zu werten und zu honorieren.

Die Zielerreichung wird für diesen Personenkreis in der Regel durch den Vorstand festgestellt. Die Zielvereinbarung und die Feststellung der Zielerreichung sind anschließend umgehend der personalaktenführenden Stelle im Geschäftsbereich

Changemanagement/Personal zu zuleiten. Von dort wird die Gratifikation mit der auf die Feststellung der Zielerreichung folgenden nächsten Gehaltszahlung überwiesen.

## 6. Elemente einer Zielvereinbarung

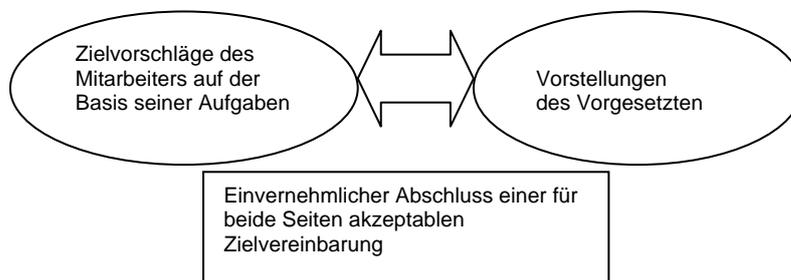
### 6.1 Ausgangslage

Ein gemeinsames Verständnis der Ausgangslage ist Voraussetzung für eine faire und erfolgreiche Aushandlung von Zielvereinbarungen. Zur Ausgangslage gehören

- die Rahmenbedingungen der Zielvereinbarung (z.B. Schnittstellen, rechtliche Rahmenvorschriften ect.)
- strategische Vorgaben (Darstellung des bestehenden Orientierungsrahmens, bestimmt durch übergeordnete Zielsetzungen)
- die Ist-Situation des Mitarbeiters/Teams (Personalsituation, Erfahrungsgrad ect.).

### 6.2 Vereinbarungspartner

Die Vereinbarungspartner, das sind auf der einen Seite die zuständige Führungskraft, das ist der unmittelbare Vorgesetzte, und auf der anderen Seite der/die MitarbeiterIn oder das Team, vereinbaren die zu erreichenden Ziele. Eine einseitige Festlegung von Zielen sollte nicht erfolgen. Entscheidend für den Vereinbarungscharakter ist dabei nicht die Unterschrift de(s)/r Mitarbeiter(s)/in auf der Zielvereinbarung, sondern dessen/deren tatsächliche Möglichkeit, auf den Inhalt der Ziele Einfluss zu nehmen und auch Ziele selbst vorzuschlagen:



Ziele wirken nur dann herausfordernd und motivierend, wenn sie „selbst gesetzt“ sind, d.h. von dem/der MitarbeiterIn persönlich als wichtig und sinnvoll betrachtet werden.

Deshalb sollte eine einseitige Zielvorgabe auch auf Ausnahmefälle von zwingender betrieblicher Notwendigkeit begrenzt bleiben. Diese Notwendigkeit ist gegenüber dem/der MitarbeiterIn offen darzulegen und nachvollziehbar zu begründen. Nur vom Einzelnen subjektiv nachvollzogene Zielvorstellungen werden tatsächlich angenommen und wirken motivierend. Verständnis und Akzeptanz sind die zentralen Voraussetzungen für den Erfolg von Zielvereinbarungen.

### 6.3 Formulierung der Ziele

#### 6.3.1 Team- und Individualziele

Es werden zwei Arten von Zielen unterschieden:

Teamziele                      eine Gruppe von Mitarbeiter(n)/Innen verfolgt gemeinsam ein Ziel. Die Ergebnisverantwortung liegt beim gesamten Team

Individualziele            einzelne MitarbeiterInnen verfolgen ein Ziel. Die Ergebnisverantwortung liegt bei dem/der jeweiligen MitarbeiterIn.

Beide Zielarten haben Vor- und Nachteile, die vor einer Entscheidung für Team- oder Individualziele zu bedenken sind.

### **Teamziele**

- +     • Förderung des gemeinschaftlichen Handelns
- +     • Chancen zur gegenseitigen Unterstützung und Hilfestellung
- +     • Selbstverantwortung und Selbststeuerung können weitgehend in das Team verlagert werden
  
- • erhöhter Aufwand für den Abschluss einer Zielvereinbarung
- • Risiko der Verantwortungsdiffusion
- • Gefahr des Gruppendrucks auf einzelne Team-Mitglieder

### **Individualziele**

- +     • Abstimmung von individueller Aufgabe und Zielstruktur
- +     • erleichterte Konsensfindung
- +     • Abgleich des Anspruchsniveaus der Ziele auf die persönlichen Kompetenzen und Motivationshaltungen
  
- • Gefahr der Konkurrenzorientierung
- • übergreifendes Denken und Handeln kommt zu kurz
- • Individualziele sind auf den unteren Hierarchieebenen nicht immer sinnvoll, da der individuelle Gestaltungs- und Entscheidungsspielraum relativ klein ist

Die Entscheidung, ob Team- oder Individualziele oder eine Kombination von Team- und Individualzielen vereinbart werden, trifft die Führungskraft.

In einer Zielvereinbarung werden nur die Ziele, das ist ein Zustand, der erreicht werden soll, benannt. Der Weg dorthin, das sind die einzelnen Maßnahmen für die Zielerreichung, wird durch den/die Mitarbeiter festgelegt. Die Durchführung erfolgt weitestgehend in seiner/ihrer Verantwortlichkeit.

### **6.3.2 Zielkategorien**

Folgende Zielkategorien sind bei der Zielformulierung zu bedenken:

- Wirtschaftlichkeit/Finanzen  
(Kostensenkung, sparsamer und effizienter Einsatz vorhandener Ressourcen)
  
- Kundenorientierung  
(Steigerung der Kundenzufriedenheit, verstärkte Ausrichtung des Handelns am Kundennutzen, Absenkung der Fehlerquote, Verbesserung der Qualität)
  
- Prozessoptimierung/Innovationen  
(Optimierung der Abläufe, zeitnahe Problemlösung, Implementierung neuer Verfahren)
  
- Führungsverhalten

(Führungsstil, Kommunikation und Transparenz, zielorientierte Führung, Gesprächsführung)

- Arbeitsumfeld des/der Mitarbeiter(s)/in/persönliche Entwicklung  
(Verbesserung der Arbeitssituation, Entwicklung von Befähigungen und Potenzialen)

Diese Zielkategorien korrespondieren mit den vorne genannten Perspektiven der Balanced Scorecard.

### 6.3.3 Gütekriterien

Ziele müssen

**S**pezifisch  
**M**eßbar  
**A**kzeptabel  
**R**ealistisch  
**T**erminiert  
**T**ransparent sein.

**Spezifisch** Ziele müssen eindeutig sein. Sie sind möglichst präzise im Hinblick auf die erwünschten Ziele auszuformulieren.

**Meßbar** Es muss eine klare Entscheidung möglich sein, ob das Ziel erreicht wurde oder nicht. Auch für weiche Ziele (z.B. Führungsqualität, Kunden-orientierung) müssen vernünftige Meßkriterien festgelegt werden. Dabei darf es jedoch nicht zu einer Quantifizierung um jeden Preis kommen. Entscheidend ist, dass die Vereinbarungspartner genau wissen, wann ein Ziel erreicht ist.

**Akzeptabel** Überzeugende Ziele beschreiben einen wünschenswerten Ergebnis-zustand, den MitarbeiterIn und Führungskraft als wertvoll und sinnhaft betrachten.

**Realistisch** Ziele müssen erreichbar und situationsgerecht sein, d. h. den jeweils vorhandenen Rahmenbedingungen und persönlichen Leistungsmöglichkeiten entsprechend ausgewählt werden. Ferner muss der/die MitarbeiterIn auch den notwendigen Handlungs- und Gestaltungsspielraum für die Zielerfüllung besitzen. Der Blick auf das Machbare darf sich dabei nicht nur auf das zu vereinbarende Ziel beschränken. Rahmenbedingungen und Ressourcen sind ebenfalls zu bedenken.

**Terminiert** Die Zielerreichung erfolgt terminbezogen. In die Zielvereinbarung wird der genaue Termin, bis zu dem die Zielerreichung erfolgt sein muss, aufgenommen.

**Transparent** Die Ziele müssen allen Beteiligten unmittelbar einleuchten. Jeder Beteiligte sollte wissen, warum ein Ziel vereinbart worden ist, d. h. die Evidenz der einzelnen Ziele für den unternehmerischen Erfolg muss nachvollziehbar sein.

Ziele zu vereinbaren bedeutet letztlich, klare Entscheidungen über handlungsleitende Prioritäten zu treffen. Es sollten deshalb nicht mehr als 5 – 7 Ziele vereinbart werden, ansonsten geht leicht der Überblick verloren.

Verantwortlich für die inhaltliche Gestaltung der Zielvereinbarung ist in erster Linie die Führungskraft. Sie hat auch sicherzustellen, dass die sonstigen Voraussetzungen für die Zielerreichung (z.B. Kompetenzen, notwendige Qualifizierungen) gegeben sind.

#### **6.3.4 Leitfragen**

Folgende Leitfragen sollte sich eine Führungskraft bei der Aushandlung und Formulierung einer Zielvereinbarung stellen:

1. Wie ist die Ausgangslage? Was ist gut? Was muss besser werden?
2. Was soll erreicht werden? Warum?
3. Welche Prioritäten sind vorgegeben?
4. Welche Ziele sollen im Zielvereinbarungs-Zeitraum konkret erreicht werden?
5. Handelt es sich um ein Team- oder Individualziel?
6. Hat der/die MitarbeiterIn ausreichend Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten, um die Ziele zu erreichen?
7. Besitzt er/sie die notwendigen fachlichen, methodischen und persönlichen Fähigkeiten? Stellt die Zielvereinbarung eine Über- oder Unterforderung dar?
8. Sind die Verantwortlichkeiten klar definiert?
9. Welche Ressourcen stehen zur Verfügung? Ist damit die Zielerreichung möglich?
10. Welche Anreize bestehen für die Zielerreichung?
11. Wie wird der Zielfortschritt beobachtet? Wie wird die Zielerreichung überprüft und gemessen?

Sämtliche Ziele bedürfen im Einzelfall einer präzisen Meßvorschrift mit einer genauen Abgrenzung, wann ein Ziel als „erreicht“ oder „nicht-erreicht“ einzustufen ist. Insbesondere bei der Kopplung von Zielerreichung mit finanziellen Anreizen muss es eindeutige und nachvollziehbare Kriterien geben, welche Zahlungen unter welchen Bedingungen erfolgen.

#### **6.4 Gewichtung der Ziele**

Nicht jedes Ziel, das in die Zielvereinbarung aufgenommen wird, besitzt in der Regel die gleiche Priorität. Hier sind Schwerpunkte zu setzen anhand nachvollziehbarer Kriterien. Eine daran anknüpfende Gewichtung der Ziele ist in der Zielvereinbarung vorzunehmen.

#### **6.5 Ressourcen**

Die für die Zielerreichung notwendigen Ressourcen sind qualitativ und quantitativ in der Zielvereinbarung zu benennen .

In den meisten Fällen werden erste Überlegungen zu den Maßnahmen, mit denen die Ziele erreicht werden sollen, notwendig sein, um konkrete Angaben über die notwendigen Ressourcen machen zu können.

## **6.6 Terminierung**

Die Termine für die Zielerreichung orientieren sich an den Inhalten der einzelnen Ziele, sollten jedoch in der Regel 12 Monate nicht überschreiten. Wohlbegründete Ausnahmen kann es geben.

## **6.7 Erfolgskriterien für die Messung des Zielerreichungsgrades**

Nicht nur bei Zielen mit meßbaren Größen (z.B. Zahlen, Akten), sondern auch bei Zielen mit weichen Kriterien (z.B. Führungsqualität, Kundenorientierung, soziale Kompetenz) muss die Zielerreichung objektiv beurteilt werden können, d. h. auch weiche Ziele müssen meßbar gemacht werden. Nur meßbare Ziele können überprüft werden.

Die Erfolgskriterien für die Zielerreichung sind vorab festzulegen. Die Bestimmung geeigneter Kennzahlen als Grundlagen für die Bestimmung der Zielerreichung ist ein wichtiger Teil im Aushandlungsprozess. Bei weichen Zielen bietet sich häufig zur Gewinnung einer aussagekräftigen Datenlage die Befragung als Meßinstrument an.

Es muss in jedem Falle sichergestellt sein, dass die Ermittlung des Zielerreichungsgrades für alle Beteiligten plausibel und nachvollziehbar durchgeführt werden kann.

Der Zielerreichungsgrad ist dabei nicht nur mit den Kategorien „erfüllt“ und „nicht erfüllt“ zu beurteilen. Eine Staffelung des Zielerreichungsgrades sowie ein Toleranzbereich werden dem/r MitarbeiterIn und seiner/ihrer Leistung gerechter:

Kleiner als 50 %	= nicht erfüllt
Größer als 50 % bis 80%	= teilweise erfüllt
Größer als 80 % bis 100%	= voll erfüllt
Größer als 100 %	= übererfüllt.

## **7. Phasen des Zielvereinbarungsprozesses**

### **7.1 Aushandlungsphase**

#### **7.1.1 Formulierung der Bereichsziele**

Die Ziele des Geschäftsbereichs oder des Centrums dienen als Grundlage für die Team- und Individualzielvereinbarungen und sind zunächst zu benennen. Wie weiter oben dargelegt, kann die Zielformulierung auf dieser Ebene im Rahmen einer Balanced Scorecard erfolgen.

Sinnvoll ist die Gründung einer Arbeitsgruppe, die die einzelnen Ziele erarbeitet (oder die BSC erstellt) unter Berücksichtigung des Unternehmenskonzeptes und sonstiger von außen formulierter Vorgaben.

Die Zusammensetzung der Arbeitsgruppe ist vor Ort festzulegen. Die Leitung des Geschäftsbereichs bzw. der/die Kaufmännische LeiterIn und die Pflegeleitung des Centrums sollten jedoch vertreten sein.

Die von der Arbeitsgruppe erarbeiteten Ziele sind im Geschäftsbereich oder Centrum intensiv zu kommunizieren.

### 7.1.2 Formulierung von Teamzielen

Es besteht grundsätzlich die Möglichkeit, Teamziele- oder Individualziele oder eine Kombination von Team- und Individualzielen zu vereinbaren. Die Entscheidung liegt bei der verantwortlichen Führungskraft.

Teamziele werden in einem Workshop von dem Teamleiter und sämtlichen Teammitgliedern erarbeitet. Grundlage sind die für den Geschäftsbereich/Centrum formulierten Bereichsziele bzw. die BSC.

In diesem Workshop

- ist die Ausgangssituation zu beschreiben,
- die Ziele sind zu nennen und zu gewichten,
- ein Termin für die Zielerreichung ist vorzugeben,
- Verantwortlichkeiten sind festzulegen,
- die Ressourcen sind vorzugeben,
- das Erfolgskriterium muss definiert werden,
- die Meilensteingespräche werden terminiert.

Die vereinbarten Teamziele sollten von der überwiegenden Mehrheit des Teams getragen werden. Die Zustimmung von zwei Dritteln der Teammitglieder ist in der Regel ausreichend für die notwendigen Akzeptanz.

Auch hier gilt der Grundsatz: Überzeugungsarbeit statt Anweisung!

### 7.1.3 Mitarbeitergespräch

Bei der Vereinbarung von individuellen Zielen, sei es ausschließlich oder in Kombination mit Teamzielen, erfolgt die Aushandlung der Zielvereinbarung in einem Mitarbeitergespräch unter „vier-Augen“.

Dieses Mitarbeitergespräch kann als reines Zielvereinbarungsgespräch gestaltet werden, in dem es nur um die Zielvereinbarung geht. Es kann jedoch auch weiter gefaßt und als Personalentwicklungsgespräch geführt werden.

In einem Personalentwicklungsgespräch ist die Zielvereinbarung ein Besprechungspunkt neben anderen. So werden die Rahmenbedingungen der täglichen Aufgaben-erledigung hinterfragt, Stärken und Schwächen des/der Mitarbeiter(s)/in diskutiert, Qualifizierungsmaßnahmen vereinbart. Eine Verbesserung der Zusammenarbeit so-wie eine Förderung der persönlichen Entwicklung des/r Mitarbeiter(s)/in sind das Ziel.

Die Entscheidung, welche Art von Gespräch im Einzelfall sinnvoller ist, sollte die Führungskraft treffen. Sie muss auch darauf achten, dass nichts vereinbart wird, was einer bereits geschlossenen Zielvereinbarung widerspricht.

Eine Verknüpfung von Zielvereinbarungen mit Mitarbeiterbeurteilungen ist unzu-lässig.

## **Gesprächsvorbereitung**

Die Qualität des Mitarbeitergesprächs ist mitentscheidend für den Erfolg einer Zielvereinbarung. Es ist wesentlich, dass die Führungskraft den richtigen Zugang zu dem/der einzelnen MitarbeiterIn findet und er/sie das Zielkonzept als Ganzes versteht und innerlich akzeptiert.

Eine sorgfältige inhaltliche Vorbereitung des Gesprächs durch die Führungskraft ist deshalb unbedingt erforderlich. Sie ist in erster Linie für das Gelingen des Gesprächs verantwortlich. Aber auch der/die MitarbeiterIn sollte gut vorbereitet sein.

Dem Gespräch ist eine hohe Priorität einzuräumen, es ist frühzeitig zu terminieren und ausreichend Besprechungszeitraum in einer ruhigen Atmosphäre ohne Störungen einzuplanen.

## **Gesprächsführung**

Die Führung eines Mitarbeitergesprächs sollte einer stimmigen inneren Logik folgen. Eine chronologische Gliederung des Gesprächs in

Rückblick  
Ist-Situation  
Vorausschau

kann für den „roten Faden“ im Gespräch wichtig sein.

Leitgedanke der Gesprächsführung ist es, eine möglichst optimale Übereinstimmung zwischen den Anforderungen des Geschäftsbereichs/Centrums und den Erwartungen des/der MitarbeiterIn herzustellen.

Dem/Der MitarbeiterIn ist im Gespräch ausreichend Gelegenheit zu geben, eigene Sichtweisen darzustellen. Vorbehalte und Widerstände seitens des/r Mitarbeiter(s)/in sind ernst zu nehmen.

Es führt kein Weg an einer intensiven Überzeugungsarbeit vorbei. Kommt keine Einigung zustande, ist eine Vertagung des Gesprächs sinnvoll.

## **Gesprächsdokumentation**

Die Ergebnisse der Gespräche werden in einem standardisierten Formular festgehalten und von der Führungskraft und dem/der MitarbeiterIn unterzeichnet.

Damit dokumentieren die Beteiligten:

- das Gespräch wurde gemäß den gültigen Vorgaben durchgeführt
- die getroffenen Vereinbarungen sind realistisch und konsensfähig
- zu einem festgelegten Folgetermin findet ein erstes Meilensteingespräch statt, um den Verlauf und den Stand der Umsetzung zu erörtern.

War kein Konsens möglich, so ist auch dies zu dokumentieren. Die kontroversen Sichtweisen sind anzumerken.

Bei der Vereinbarung von Maßnahmen, für die andere Bereiche zuständig sind (z.B. die Abteilung für Personalentwicklung bei Qualifizierungsmaßnahmen), muss eine zeitnahe Information und Abstimmung erfolgen.

Jeweils ein Exemplar der Gesprächsdokumentation verbleibt bei den Gesprächspartnern. Die Führungskraft bewahrt ihr Exemplar für die Dauer von zwei Jahren auf und vernichtet es anschließend. Eine Weitergabe darf nur mit dem Einverständnis des/r Mitarbeiter(s)/in erfolgen.

Eine nicht-personenkonkrete Datenübermittlung darf dagegen zur Auswertung/ Evaluation von unten nach oben erfolgen.

## **7.2 Umsetzungsphase**

### **7.2.1 Meilensteingespräche**

Für die Umsetzung der Ziele ist der/die MitarbeiterIn verantwortlich. Doch gehört es zu den Aufgaben einer Führungskraft, diesen Prozess zu begleiten und, wenn es erforderlich sein sollte, die notwendige Unterstützung zu geben.

Treten unerwartet Probleme auf, ist der/die MitarbeiterIn gefordert, seine/ihre Führungskraft zu konsultieren und um Hilfe und Beratung zum weiteren Vorgehen zu bitten. Umgekehrt informiert die Führungskraft frühzeitig, wenn aufgrund veränderter Randbedingungen Ziel- und Handlungskorrekturen notwendig werden.

Ferner muss es unterjährig Meilensteingespräche (mind. 1x pro Zielvereinbarungsperiode, in der Regel jedoch 2 – 3 Meilensteingespräche) geben, in denen der Grad der Zielerreichung und ggf. aufgetretene Probleme diskutiert werden.

Als Gesprächsgrundlage dient ein Statusbericht des/der Mitarbeiter(s)/in. Es bietet sich ein Ampel-Checkup an:

Grün	Alles läuft nach Plan.
Gelb	Die Zielerreichung ist weiterhin wahrscheinlich, aber nur unter Einsatz zusätzlicher Anstrengungen.
Rot	Der Zielzustand ist nicht mehr zu erreichen.

Zeigt die Ampel rot, so ist zu entscheiden:

- Soll an dem Ziel festgehalten werden? (ggf. mit einer anderen Terminsetzung, weiteren Ressourcen)
- Erfolgt eine Zielkorrektur?
- Wird das Ziel insgesamt verworfen?

## 7.2.2 Zielüberprüfungsgespräch

Am Ende der Zielperiode ist der Zielerreichungsgrad festzustellen – verantwortlich ist die Führungskraft – und das Ergebnis dem/der MitarbeiterIn mitzuteilen und gemeinsam zu diskutieren.

Auch dieses Gespräch ist von besonderer Bedeutung und bedarf einer guten Vorbereitung. Es kann gesondert erfolgen oder im Rahmen eines Personalentwicklungsgesprächs zusammen mit der Aushandlung einer neuen Zielvereinbarung.

Werden einzelne Ziele in dem Überprüfungsgespräch als „nicht erfüllt“ oder nur „teilweise erfüllt“ bewertet, ist die Führungskraft gefordert, zu prüfen, wie die Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung bei neuen Vereinbarungen gefördert werden kann:

- War der/die MitarbeiterIn überfordert (Qualifizierungsmaßnahme)?
- War die Zielmarke per se zu hoch angesetzt?
- Standen ausreichende Ressourcen zur Verfügung und waren die Termine realistisch?
- Traten vermeidbare Barrieren durch unzureichende Zusammenarbeit im Team oder eine unzulängliche Kommunikation zwischen den beteiligten Bereichen auf?

Erfahrungswissen wird so gesammelt und kann für künftige Zielvereinbarungen genutzt werden.

Das Zielüberprüfungsgespräch wird dokumentiert.

## 7.3 Zeithorizont

Bei den Planungen ist zu berücksichtigen, dass für den Zielvereinbarungsprozess sehr viel Zeit benötigt wird. Ferner sind Zeitpuffer wichtig, da es darum geht, MitarbeiterInnen zu überzeugen. Zeitdruck kann kontraproduktiv wirken.

Die genaue Zeitplanung erfolgt durch die Arbeitsgruppen des jeweiligen Geschäftsbereichs/Centrums. Deshalb nur einige Anhaltspunkte:

- ⇒ Die Ziele des Geschäftsbereichs oder Centruns sollten bis spätestens zwei Monate vor Beginn der neuen Zielperiode formuliert und kommuniziert sein
- ⇒ Die Vereinbarung der Teamziele muss bis spätestens einen Monat vor Beginn der neuen Zielperiode erfolgt sein.
- ⇒ Die Mitarbeitergespräche müssen mit Beginn der neuen Zielperiode abgeschlossen sein.

Zeitraumen für die Zielerreichung ist in der Regel ein Kalenderjahr.

## **8. Konfliktmanagement**

Die Zielvereinbarung ist definiert als partnerschaftliche Vereinbarung, die in einem konstruktiven Dialog ausgehandelt wird. Dennoch kann es bei der Vereinbarung von Zielen, aber auch bei der Entscheidung, ob Ziele erreicht wurden oder nicht, zu unterschiedlichen Auffassungen kommen.

Diese Konflikte sind grds. von den unmittelbar Beteiligten, d. h. der Führungskraft und dem/der MitarbeiterIn/Team zu lösen. Ein weiteres Gespräch in zeitlichem Ab-stand von rd. 14 Tagen erscheint in dieser Situation sinnvoll.

Bei Konflikten, die auf diesem Wege nicht gelöst werden können, kann ein neutraler Dritter oder ein Mitglied der Interessenvertretung herangezogen werden.

Im übrigen kann auf Wunsch des/der Mitarbeiter(s)/in ein Mitglied des Personalrats, die Frauenbeauftragte oder die Schwerbehindertenvertretung jederzeit als Gesprächsbeobachter ein Gespräch begleiten.

## **9. Einführung von Zielvereinbarungen**

Folgende Schritte sind zur Umsetzung dieses Konzeptes geplant:

- (1) Beschlußfassung zur Einführung durch den Vorstan
- (2) Verhandlungen mit dem GPR über eine Dienstvereinbarung
- (3) Ausschreibung von externen Maßnahmen zur begleitenden Umsetzung des Konzeptes (z. B. Durchführung von Schulungen)
- (4) Vorstellung des Konzeptes in den Geschäftsbereichen/Centren  
Die Implementierung von Zielvereinbarungen erfolgt auf freiwilliger Grundlage zunächst in einigen Pilotbereichen.  
Sie wird eng begleitet durch die Personalentwicklung.
- (5) Die konkrete Planung der Implementierung von Zielvereinbarungen erfolgt in den Pilotbereichen durch eine Arbeitsgruppe, die auch nach der Einführung in dieser Thematik federführend bleibt und als Ansprechpartner dient. Ein Mitglied des Gesamtpersonalrats sollte in den Pilotbereichen in die Arbeitsgruppe miteingebunden werden.

Wichtig ist:

Transparenz und Kommunikation der Arbeitsergebnisse (Mitarbeiter-Versamm-lungen, Info-Material)

Schulungen/Qualifizierung der Führungskräfte

Schulung auch der MitarbeiterInnen auf freiwilliger Grundlage

- (6) Fortlaufende Öffentlichkeitsarbeit über das Projekt (u.a. Information sämtlicher MitarbeiterInnen über den jeweiligen Stand der Einführung über das Intranet)
- (7) Evaluation nach einem Jahr