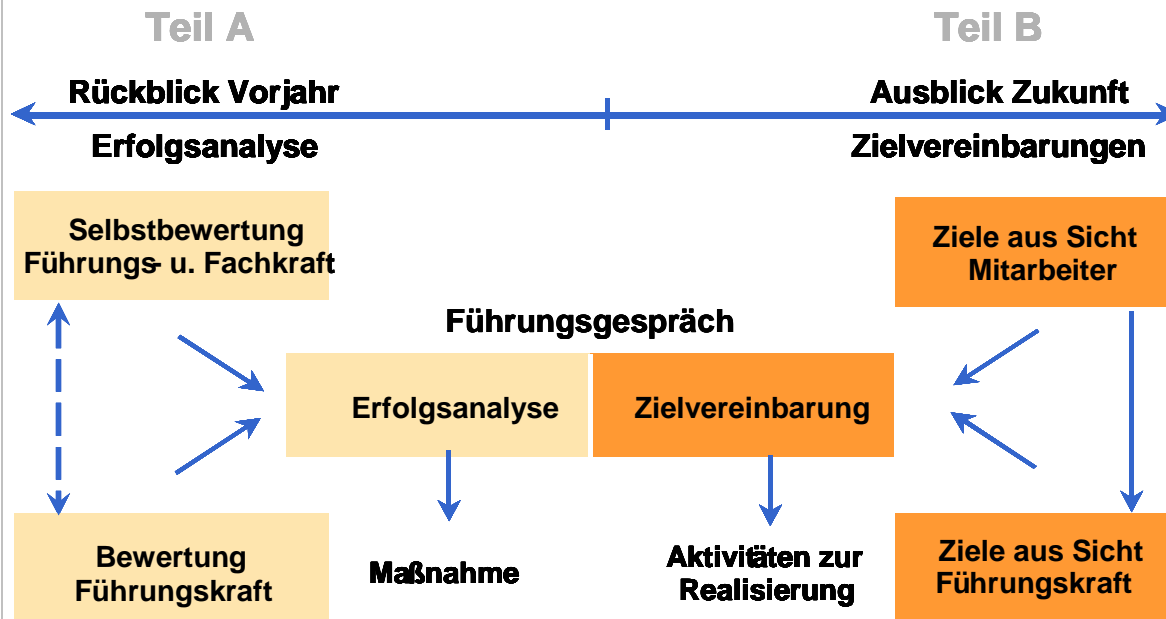


Führungsgespräch „Fordern, Fördern, Entwickeln“

<i>Angaben zur Person</i>	
Name, Vorname: Karin Musterfrau	
Funktion: Leiterin Abrechnung	
Betrachtungszeitraum: Ergebnis 2007 ; Vereinbarung: Febr– Dezember 2008	Datum: 15.1.08, korrigiert am 30.7.08
	Datum des letzten Gesprächs
Anlass: <input type="checkbox"/> Jahresgespräch <input type="checkbox"/> Übernahme neue Funktion <input type="checkbox"/> Sonstiges: _____	
<i>Ziel des Gespräches</i>	
<p>Das Führungsgespräch „Fordern, Fördern, Entwickeln“ dient als Führungsinstrument, in dem die gegenseitigen Erwartungen des Unternehmens und der Führungs- und Fachkräfte abgeglichen werden. Es werden Ziele vereinbart, um Leistungen des Einzelnen und des Unternehmens zu steigern. In einer Standortbestimmung werden der Erfolg dieser Ziele und bei Führungskräften deren Führungskompetenz bewertet. Dabei sollen eine konsequente und zielgerichtete Entwicklung der Leistung von Führungs- und Fachkräften gefördert werden.</p> <p>Im Führungsgespräch sollen</p> <ul style="list-style-type: none"> Chancen für Führungs- und Fachkräfte aufgezeigt werden, gemeinsam den hohen Ansprüchen an Leistungen und Ergebnisse gerecht zu werden konkrete Vereinbarungen über Ergebnisse und Entwicklungsziele festgehalten werden, die sowohl den Bedürfnissen des Einzelnen als auch den Erwartungen des Unternehmens Rechnung tragen durch beiderseitiges konstruktives Feedback Zusammenarbeit und Transparenz innerhalb und zwischen Bereichen erhöht werden. <p>Detaillierte Hinweise zum Vorgehen und zum Ablauf des Gespräches finden Sie in der zugehörigen Informationsschrift „Führungsgespräch: Fordern, Fördern, Entwickeln“.</p>	

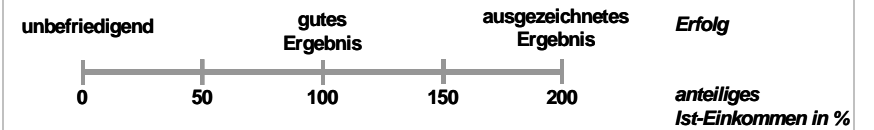
I. Zielvereinbarungen im Führungsgespräch

Die Erörterung von Zielvereinbarungen erfolgt grundsätzlich nach folgender Logik



Teil A: Erfolgsanalyse 2007

Der Vorgesetzte und die Führungs- oder Fachkraft führen unabhängig voneinander eine Bewertung der Jahresergebnisse durch. Die Ergebnisse werden in einer Führungskonferenz abgestimmt. Danach gleichen der jeweilige verantwortliche Vorgesetzte und die Führungs- und Fachkraft die Ergebnisse im Führungsgespräch miteinander ab. Eventuelle Korrekturen werden auf dem Formular des Vorgesetzten eingetragen und ggf. kommentiert. Die Bewertung wird rechnerisch ermittelt (i.d.R. bei quantitativen Zielen) oder es erfolgt eine begründete Management-Entscheidung. In beiden Fällen wird pro Ziel angegeben, wie viel % des variablen Zieleinkommens auf einer Skala von 0-200% in die Gesamtrechnung einfließen sollen.



	Ziel	Ergebnis		Gewichtung	Bewertung	Bemerkungen
		Soll	Ist			
Bsp.	Senkung Untersuchungszeiten für definierte Standarduntersuchungen	Senkung um 10%	15%	10%	110%	--

Teil B Zielvereinbarungen 2008

Halten Sie zunächst besondere Verantwortungen und Schwerpunktaufgaben, die über das Tagesgeschäft hinausgehen, fest und erläutern Sie diese falls notwendig. Nutzen Sie hierbei auch die Arbeitshilfe zur Optimierung von Zielvereinbarungen. Diese dient auch dazu, die Ziele im Detail zu beschreiben.
 Aus den wichtigsten Themen können Sie bis zu fünf Ziele vereinbaren. Denken Sie bei der Formulierung an die Beantwortung der SMART-Fragen (vgl. Arbeitshilfe Zielvereinbarungen)

1. Aus den Unternehmens- bzw. Bereichszielen abgeleitete besondere Verantwortungen (z.B. außergewöhnliche Projekte) für das Jahr 2008

2. Ziele: Beschreibung von Ergebniszielen (z.B. Kennzahlen, Kostenziele, Prozessziele, Projektziele) oder persönliche Entwicklungsziele

Ziel	Soll (Erfolgsindikator)	gemessen in	Gewichtung	Rahmenbedingungen	Termine
Bsp. Reduzierung Bereichsbudget	1,1 Mio Euro	Euro/Jahr	10%	verbessertes Einsatzplanungstool	:

II. Führungskompetenz - Bewertung im Führungsgespräch

Die Bewertung erfolgt als begründete Management-Entscheidung. Zur Orientierung für die Bewertung und für das Gespräch dienen vier Perspektiven. Es wird angegeben, wie viel % der anteiligen Zieltantieme in die Gesamtrechnung einfließen soll.

<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 30%;"> <p>Ergebnisse erzielen Produktivität erhöhen Prozesse optimieren Ressourcen wirtschaftlich einsetzen</p> <p>Wirtschaftliches Denken und Handeln</p> </div> <div style="width: 30%; text-align: center;"> </div> <div style="width: 30%;"> <p>Planen und Umsetzen Infos einholen Vorausschauend planen Folgen abschätzen Flexibel reagieren Die richtigen Prioritäten zur richtigen Zeit Probleme lösen</p> </div> </div> <div style="margin-top: 20px;"> <p>Führen Ziele setzen Ergebnisse einfordern Delegieren Feedback geben durchsetzen Konflikte regeln</p> </div> <div style="margin-top: 20px;"> <p>Kooperieren Teamübergreifend zusammen arbeiten Aktiv auf Partner zugehen Teamgeist pflegen Konstruktiv Kritik üben</p> </div>	<p>Besondere Stärken:</p>
	<p>Besondere Schwächen:</p>
<p>Gesamtbewertung Führung 2007: 160% Zu berücksichtigen 2008: Schwierige Mitarbeitersituation</p> <div style="text-align: center;"> </div>	

III. Erwartungen und Maßnahmen zur Entwicklung / Feedback für Führungskräfte

Sowohl aus der Erfolgsanalyse wie auch aus der Führungskompetenz - Bewertung lassen sich Maßnahmen zur Personal- und Organisationsentwicklung ableiten. Fassen Sie diese im Folgenden zusammen und geben Sie eine Kopie an die Personalabteilung weiter.

1. Erwartungen der Führungs- oder Fachkraft bezüglich der eigenen Aufgaben und der persönlichen Entwicklung im Unternehmen

2. Maßnahmen zur fachlichen und persönlichen Entwicklung

Erörtern Sie an dieser Stelle die Entwicklungsziele des Mitarbeiters und planen Sie entsprechende Maßnahmen.

3. Feedback für den Vorgesetzten

Als Vorgesetzter sind Sie aufgefordert, sich aktiv ein Feedback von Ihren Mitarbeitern einzuholen. Fragen Sie nach den Erwartungen Ihrer Mitarbeiter und nach Vorschlägen zur Verbesserung Ihrer persönlichen Zusammenarbeit sowie nach Verbesserungsvorschlägen für die Zusammenarbeit innerhalb des Teams oder zwischen den Bereichen.

Raum, um ggf. Vereinbarungen festzuhalten:

4. Stellungnahmen/Bemerkungen (ggf. Anlage beifügen)

Ggf. Hinweise auf besondere Verantwortungen oder Rahmenbedingungen, die bei der Bewertung der Ziele berücksichtigt wurden.

Die Bewertung der Zielerreichung und Führungskompetenz wurden durchgesprochen. Die Ziele in I. Teil B gelten für das Jahr als vereinbart.

Unterschrift Mitarbeiter

Unterschrift Vorgesetzter