

 united therapy	Arbeitsanweisung Mitarbeitergespräche - Zielvereinbarung und MA-Beurteilung	AA 37-A-02/23
--	--	----------------------

Prozessinformation	
Prozesseigner	Geschäftsführung
Prozessziel	<p>Ziel dieser Arbeitsanweisung ist es, allen Mitarbeitern den Nutzen von Probezeitgesprächen, Zielvereinbarungen und Mitarbeitergesprächen/-beurteilungen aufzuzeigen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zweck des Probezeitgespräches ist es, den Mitarbeitern (in jeder Position) aufzuzeigen, was von ihnen erwartet wird, wie sie von ihren Vorgesetzten und den Kollegen gesehen werden und ob eine Zusammenarbeit über die Probezeit hinaus in Frage kommt. • Zweck der Zielvereinbarungen ist es, den Mitarbeitern (in jeder Position) aufzuzeigen, was von ihm erwartet wird. Diese Klarheit soll Orientierung und Sicherheit geben. • Das Mitarbeitergespräch und die -beurteilung soll dem Mitarbeiter vermitteln, wo er steht, wo seine Stärken und Schwächen liegen und in welche Richtung er sich verbessern kann.
Geltungsbereich	Diese Anweisung gilt für alle Mitarbeiter von NOVOTERGUM; insbesondere für Personen mit Mitarbeiterverantwortung
Normbezug	ISO 9001:2015, Kapitel 6

Prozessstruktur		
Ressourcen (Was wird benötigt)	Prozessbeteiligte (Wer, Kompetenz, Fähigkeit)	Vorgaben (Was ist zu beachten)
<ul style="list-style-type: none"> - Software - Zeit für Gespräche 	<ul style="list-style-type: none"> - Mitarbeiter / Vorgesetzte 	<ul style="list-style-type: none"> - ISO Norm - Dokumente u. Formulare
Input (Was löst den Prozess aus)	PROZESS	Output (Was ist das Ergebnis)
<ul style="list-style-type: none"> - Anstehendes Mitarbeitergespräch 	siehe Seite 2	<ul style="list-style-type: none"> - Durchführung des Mitarbeitergesprächs - Getroffene Zielvereinbarungen
Messgrößen (Wie werden die Ziele gemessen)	Prozessrisiken / Chancen	Vorgehen bei Störungen
<ul style="list-style-type: none"> - Grad der Zielerreichung 	<ul style="list-style-type: none"> - Unerreichte Ziele - Unzufriedene MA 	<ul style="list-style-type: none"> - Information an GF - ggf. neue Zielvorgaben definieren

Mitgeltende Unterlagen	
QMF 161 Probezeitgespräche QMF 201a Zielgespräche ohne Zielerreichungsprämie QMF 201b Zielgespräche mit Zielerreichungsprämie QMF 202 Kompetenzkreis	QMF 203 Mitarbeitergespräch und –beurteilung QMF 60 Beurteilungsbogen Auszubildene

	Arbeitsanweisung Mitarbeitergespräche - Zielvereinbarung und MA-Beurteilung	AA 37-A-02/23
--	--	----------------------

Verantwortlichkeiten

Wer vereinbart Ziele und führt Gespräche mit wem?

- Die Geschäftsführer mit den Regionalleitern
- Die Regionalleiter mit den Zentrumsmanagern
- Die Zentrumsmanager mit den Mitarbeitern im Zentrum
- Der Personalvorgesetzte in der Hauptverwaltung mit seinen Mitarbeitern

Zeitvorgaben:

- Probezeitgespräche:

das erste Gespräch findet 2 – 3 Monate nach Einstellung statt, das Probezeitendgespräch zum Ende der Probezeit, d. h. nach 6 Monaten. Die Gespräche werden auf QMF 161 „Probezeitgespräche“ dokumentiert. Abschließend erfolgt die Zusendung an die Personalabteilung.

- Zielerreichungsgespräch:

Januar:

- Kontrolle der Zielerreichung Vorjahr (Zielendgespräch für Vorjahr)
- Mitarbeiterbeurteilung
- Vereinbarung der Jahresziele lfd. Jahr

Juli:

- Orientierungsgespräch: Kontrolle der aktuellen Zielerreichung und ggfs. Anpassung der Ziele

Grundsätzliches

Die Ziele müssen SMART gestaltet werden, d.h.:

- S = spezifisch
- M = messbar
- A = attraktiv
- R = realistisch
- T = terminiert

Grundlegendes

Jegliche Dokumentation der Zielgespräche erfolgt entweder durch das QMF 201a „Zielgespräch ohne Zielerreichungsprämie“ oder dem QMF 201b „Zielgespräch mit Zielerreichungsprämie“.

QMF 201a „Zielgespräch ohne Zielerreichungsprämie

Das Formular wird für alle Mitarbeiter geführt, die keine monetäre Zielerreichungsprämie erhalten. Im Januar des laufenden Jahres wird das im Vorjahr genutzte Dokument abgeschlossen. Für das lfd. Jahr wird ein neues Dokument genutzt.

QMF 201b „Zielgespräch mit Zielerreichungsprämie“

Das Formular wird für alle Mitarbeiter geführt, die eine monetäre Zielerreichungsprämie erhalten. Im Januar des laufenden Jahres wird das im Vorjahr genutzte Dokument abgeschlossen. Für das lfd. Jahr wird ein neues Dokument genutzt.

Vorgehensweise Kontrolle der Zielerreichung Vorjahr (Zielendgespräch) / JANUAR

Im Januar lädt der Vorgesetzte seinen Mitarbeiter zum Zielendgespräch ein. Während dieser Besprechung wird **basierend auf der Zieldokumentation des Vorjahres** der abschließende Grad der Zielerreichung Vorjahr festgestellt und schriftlich auf dem letztjährig genutzten QMF 201a/b „Zielgespräch“ unter dem Punkt „Gespräch III: Zielerreichung“) festgehalten.

→ Die Ergebnisse können den Input für die Ziele des lfd. Jahres bilden.

Das Formular wird ausgedruckt und von beiden Gesprächspartnern unterschrieben.

Mitarbeiter und Vorgesetzter erhalten je eine Kopie.

Das Original wird durch den Vorgesetzten gemeinsam mit der Mitarbeiterbeurteilung (s. nächster Schritt) an die Personalabteilung zur Aufbewahrung in der Personalakte versendet.

Mitarbeiterbeurteilung / JANUAR

Im Anschluss an die Besprechung der erreichten Ziele findet die Mitarbeiterbeurteilung statt. Anhand QMF 203 „Mitarbeitergespräch und -beurteilung“ werden die Bereiche

- | | |
|--|--|
| • Fachkompetenz | • Arbeitsverhalten und Arbeitsergebnis |
| • Lernbereitschaft | • Teamorientierung |
| • Konfliktfähigkeit / Selbstreflektion | • Initiative und Eigenverantwortung |
| • Umsicht und Planung | • Führungsverhalten (wenn gegeben) |

beurteilt und ausgewertet. Dabei können eventuelle Lernfelder des Mitarbeiters identifiziert und daraus entsprechende Maßnahmen (z. B. Schulungen etc.) abgeleitet werden. Ebenso kann die Mitarbeiterbeurteilung als Input für die Zielfestlegung des lfd. Jahres bilden.

Dokumentation

Die Beurteilung wird auf QMF 203 schriftlich festgehalten, ausgedruckt und von beiden Gesprächspartnern unterschrieben. Mitarbeiter und Vorgesetzter erhalten je eine Kopie.

Das Original wird durch den Vorgesetzten gemeinsam mit der Dokumentation zum Zielendgespräch an der Personalabteilung zur Aufbewahrung in der Personalakte versendet.

Besonderheit: Kompetenzkreis

Je nach Position des Mitarbeiters kann als Gesprächsgrundlage der „Kompetenzkreis“ (QMF 202) genutzt werden. Hierzu sendet der Vorgesetzte seinem Mitarbeiter das Formular (QMF 202) gemeinsam mit der Einladung zum Mitarbeitergespräch zu.

Unabhängig voneinander füllen nun sowohl der Vorgesetzte, als auch der Mitarbeiter den Kompetenzkreis aus.

Entsprechend der Bewertung im Beurteilungsbogen (QMF 203) entsprechen die Einzelringe (ausgehend vom Mittelpunkt) folgenden Ausprägungen:

- erster Ring 25 %, grundlegend erfüllt, mindere Leistung
- zweiter Ring 50 %, erfüllt, Normleistung
- dritter Ring 75 %, weitestgehend erfüllt, gute Leistung
- vierter Ring 100 %, voll erfüllt, sehr gute Leistung

Im Mitarbeitergespräch können nun die Einschätzungen übereinandergelegt und verglichen werden.

Wird der Kompetenzkreis genutzt, werden beide Ausführungen gemeinsam mit den zuvor genannten Unterlagen der Personalabteilung zur Verfügung gestellt.

Vereinbarung der Jahresziele lfd. Jahr / JANUAR

Vorgesetzter und Mitarbeiter formulieren und vereinbaren **gemeinsam** Ziele, die der Mitarbeiter im Laufe des Geschäftsjahres erreichen soll.

Als Basis gilt: 100 % Jahresziele setzen sich zusammen aus 70 % EBT-Ziele + 30 % individuell vereinbarte Ziele. Die individuell vereinbarten Ziele können in unterschiedlicher Gewichtung vereinbart werden.

Vereinbart werden können die Ziele für die Bereiche

- Fachliche Ziele/Aufgaben (quantitative Ziele = „**EBT-Ziele**“ in den Standorten)
- Ziele Zusammenarbeit (qualitative Ziele) und/oder
- Persönliche Entwicklungsziele

Zu jedem Ziel werden

- die Maßnahme zur Erreichung, Meilensteine, Unterstützung
- die erforderlichen Ressourcen
- der Abschlußtermin
- der Messwert: „Ziel erreicht, wenn“ (z.B. Kennzahl)

eingetragen.

Dokumentation

Die Zieldokumentation erfolgt für alle Mitarbeiter auf QMF 201a/b „Zielvereinbarung“ jeweils unter Punkt „Gespräch 1 Zielvereinbarung“. Das Dokument sollte bevorzugt direkt am Laptop bearbeitet werden, damit spätere Ergänzungen leichter erfolgen können.

Beide Seiten unterschreiben die Vereinbarung, der Mitarbeiter erhält eine Kopie. Ein Exemplar wird durch den Vorgesetzten im Zentrum aufbewahrt. Der Vorgesetzte verwahrt das Original (digital) zur späteren Nutzung bei den Folgegesprächen.

 united therapy	Arbeitsanweisung Mitarbeitergespräche - Zielvereinbarung und MA-Beurteilung	AA 37-A-02/23
--	--	----------------------

Orientierungsgespräch =

Kontrolle der aktuellen Zielerreichung und ggfs. Anpassung der Ziele / JULI

Um einen möglichst hohen Zielerreichungsgrad zu gewährleisten, lädt der Vorgesetzte den Mitarbeiter rechtzeitig zu einem Orientierungsgespräch im Juli des laufenden Jahres ein.

In diesem Gespräch findet anhand der Zieldokumentation vom Jahresanfang (QMF 201a/b) eine Zwischenüberprüfung des bisher erreichten Grades der Zielerreichung statt.

Falls das Gespräch ergibt, dass die Ziele bis zum Jahresende aus aktueller Sicht nicht erreicht werden können, können zu diesem Zeitpunkt weitere Unterstützungsmaßnahmen festgelegt werden.

Dokumentiert wird auf dem vorliegenden QMF 201a/b unter Punkt „Gespräch II Orientierung“. Der Mitarbeiter erhält eine Kopie der aktualisierten Zielvereinbarung.

Der Vorgesetzte legt das Original zur späteren Nutzung bei der Endbeurteilung im Januar des kommenden Jahres (digital) ab.

Beurteilungsbogen Auszubildende

Während der Ausbildung durchlaufen die Auszubildenden alle Abteilungen des Unternehmens. Bevor der Auszubildende in eine neue Abteilung wechselt, führt der Ausbildungsbeauftragte der Abteilung mit dem Auszubildenden ein Feedbackgespräch. Grundlage dazu ist der Beurteilungsbogen für Auszubildende.

Beide Seiten unterschreiben den Beurteilungsbogen und der Auszubildende erhält eine Kopie. Das Original wird der Ausbilderin zur Verfügung gestellt.