



Datum: 13.11.2013 Nr.: 53

**Inhaltsverzeichnis**

Seite

**Universitätsmedizin:**

Dienstvereinbarung über die Erprobung des Personalentwicklungs-  
Gesprächs mit Zielvereinbarungen

1953

Amtliche Mitteilungen I

Herausgegeben von der Präsidentin der Georg-August-Universität Göttingen

Redaktion:  
Abteilung Wissenschaftsrecht  
und Trägerstiftung

Von-Siebold-Str. 2  
37075 Göttingen

Telefon:  
+49 551/39-24496

E-Mail:  
am-redaktion@zvw.uni-goettingen.de  
Internet:  
[www.uni-goettingen.de/de/sh/6800.html](http://www.uni-goettingen.de/de/sh/6800.html)

**Universitätsmedizin:**

Zwischen dem Vorstand der Universitätsmedizin Göttingen und dem Personalrat der Universitätsmedizin Göttingen wurde die Dienstvereinbarung über die Erprobung des Personalentwicklungsgesprächs mit Zielvereinbarungen abgeschlossen (§ 78 Abs. 2 NPersVG in der Fassung der Bekanntmachung vom 22.01.2007 (Nds. GVBl. S. 11), zuletzt geändert gemäß Artikel 3 des Gesetzes vom 30.06.2011 (Nds. GVBl. S. 210)).

Zwischen dem Vorstand der Universitätsmedizin Göttingen und dem Personalrat der Universitätsmedizin Göttingen wird die nachfolgende

**Dienstvereinbarung über die Erprobung  
des Personalentwicklungsgesprächs mit Zielvereinbarungen**

geschlossen:

**Präambel**

Vorstand und Personalrat sind sich darüber einig, dass die Förderung und Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine besonders hohe Bedeutung für die Zukunft der Universitätsmedizin Göttingen hat.

Gut qualifizierte und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich mit der Universitätsmedizin Göttingen identifizieren, tragen maßgeblich zum Erfolg in Forschung, Lehre und Krankenversorgung bei.

Um eine systematische Förderung und Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu ermöglichen, soll das bereits eingeführte Personalentwicklungsgespräch um das Element Zielvereinbarungen erweitert und in den Pilotbereichen der UMG eingeführt werden.

**§ 1 Geltungsbereich**

Diese Vereinbarung gilt zunächst für alle Beschäftigten der in der Anlage 2 festgelegten Einrichtungen (Pilotbereiche) der Universitätsmedizin Göttingen.

Sofern in dieser Vereinbarung nichts anderes geregelt ist, gilt für die anderen Einrichtungen der Universitätsmedizin weiterhin die Dienstvereinbarung zur Einführung von Personalentwicklungsgesprächen im Bereich Humanmedizin vom 26.05.2005.

**§ 2 Ziele**

Das Personalentwicklungsgespräch mit Zielvereinbarung ist ein zentrales Führungsinstrument, das den Führungskräften zur Verfügung steht, um

- persönliche Ziele der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und betriebliche Erfordernisse bzw. Ziele gut aufeinander abzustimmen,

- Potenziale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern und zu entwickeln und
- Kommunikation, Zusammenarbeit und Qualität der Arbeit zu verbessern.

Das Personalentwicklungsgespräch mit Zielvereinbarung bietet die Möglichkeit, Aufgaben, Verantwortungsbereiche, Zusammenarbeit und Entwicklungen regelmäßig zu reflektieren, wechselseitige Erwartungen, Probleme und Missverständnisse zu klären, auf sachliche Weise beidseitig Anerkennung und Kritik zu äußern, gegenseitiges Verständnis und damit Vertrauen und Verlässlichkeit zu fördern.

Die Gespräche sollen ein zielorientiertes Handeln unterstützen, das an den Unternehmenszielen der UMG und den Zielen der Beschäftigten orientiert ist und auf eine stärkere Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Unternehmensprozesse abzielt.

Außerdem soll die Erweiterung der Personalentwicklungsgespräche um Zielvereinbarungen zu einer höheren Verbindlichkeit und Nachhaltigkeit der jährlichen Personalentwicklungsgespräche beitragen. Der Abschluss einer Zielvereinbarung ist jedoch nicht zwingend erforderlich. Ein Personalentwicklungsgespräch kann im gegenseitigen Einvernehmen auch ohne den Abschluss einer Zielvereinbarung enden.

### **§ 3 Abgrenzung zu anderen Gesprächen**

Diese Dienstvereinbarung bezieht sich ausschließlich auf Personalentwicklungsgespräche mit Zielvereinbarung nach dem beigefügten Konzept. Ausdrücklich nicht erfasst sind anlassbezogene Gespräche wie Kritik-, Rückkehr-, Probezeitgespräche oder andere anlassbezogenen Gespräche.

Das Personalentwicklungsgespräch mit Zielvereinbarung ist kein Beurteilungsgespräch. Vom Ergebnis des Gesprächs ist keine Beförderung oder tarifliche Eingruppierung abhängig, es dient auch nicht als Grundlage arbeitsrechtlicher Personalmaßnahmen. Von dem Erreichen bzw. Nichterreichen von Zielen, die im Rahmen der Personalentwicklungsgespräche vereinbart und überprüft werden, können keine finanziellen Ansprüche geltend gemacht bzw. arbeitsrechtliche Konsequenzen abgeleitet werden.

### **§ 4 Inhalte des Gesprächs**

Inhalte / Themen des Personalentwicklungsgesprächs sind:

- Rückblick und Standortbestimmung über die Rahmenbedingungen der Arbeit (Aufgaben, Arbeitsstrukturen, Arbeitsabläufe, Kommunikation und Zusammenarbeit).

- Reflexion des Arbeitsverhaltens der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters: Abgleich durch eine an den Aufgaben orientierte Selbsteinschätzung der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters und Rückmeldung durch die Führungskraft.
- Wechselseitiger Austausch (Feedback) zwischen Mitarbeiterin/Mitarbeiter und Führungskraft über die Zusammenarbeit.
- Reflexion über die Zusammenarbeit im Team und im Umgang mit internen und externen Ansprechpartnern (Patienten, Kunden).
- Ansprechen und Thematisierung von Problemen und Hindernisse, Störungen, Arbeitszufriedenheit und Unterstützungsmöglichkeiten zum Ausbau der Stärken und Abbau der Schwächen.
- Vermittlung der Unternehmens- und Bereichsziele, Verständigung über zukünftige Entwicklungen und Verbesserungen, die den Arbeitsbereich der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters betreffen, und notwendige Unterstützung für die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter.
- Standortbestimmung und Reflexion auf der persönlichen Ziel- und Entwicklungsebene der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Feststellung der Personalentwicklungserfordernisse, -bedürfnisse und -wünsche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Zielvereinbarungen über fachliche Aufgaben, Kommunikation, Zusammenarbeit und individuelle Förder- und Entwicklungsmaßnahmen.

### **§ 5 Grundsätze des Gesprächs**

- Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der UMG haben das Recht auf ein jährliches Personalentwicklungsgespräch (vgl. hierzu Dienstvereinbarung zur Einführung von Personalentwicklungsgesprächen im Bereich Humanmedizin vom 26.05.2005).  
Darüber hinaus haben Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach § 5 TV-L Anspruch auf ein jährliches Qualifizierungsgespräch mit der jeweiligen Führungskraft, in dem geklärt wird, ob und ggf. welcher Qualifizierungsbedarf (wie z.B. Fortentwicklung der fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen, der Erwerb zusätzlicher Qualifikationen im Rahmen von Fort- und Weiterbildungen) besteht. Um diesem tariflichen Anspruch der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gerecht zu werden, ist der Qualifizierungsaspekt des § 5 TV-L in das Personalentwicklungsgespräch mit Zielvereinbarung integriert.
- Das Anforderungsprofil für Führungskräfte der UMG legt verbindlich fest, dass die Führungskräfte gehalten sind, Personalentwicklungsgespräche mit Zielvereinbarung in ihrem Verantwortungsbereich zu führen.
- Das Führen der Personalentwicklungsgespräche ist für Vorgesetzte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Arbeitszeit.
- Das Personalentwicklungsgespräch findet regelmäßig mindestens einmal im Jahr statt.
- Das Gespräch findet im partnerschaftlichen Dialog zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und den unmittelbaren Vorgesetzten statt.

- Das vertrauliche Vier-Augen-Gespräch soll abseits des alltäglichen Arbeitsablaufes in Ruhe und angemessener Atmosphäre stattfinden.
- Der Gesprächstermin ist mindestens eine Woche vorher zwischen den Betroffenen zu vereinbaren. Für das Gespräch plant die Führungskraft ausreichend Zeit ein und sorgt für einen störungsfreien Ablauf.
- Grundlage des Gesprächs sind die jeweiligen Aufgabenschwerpunkte / Tätigkeiten und das Arbeitsverhalten der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters.
- Die grobe Struktur (Aufbau und Ablauf) des Gesprächs wird durch die Gesprächsunterlagen (Personalentwicklungsbogen, Zielvereinbarungsbogen, Leitfäden zur Gesprächsvorbereitung) bestimmt (vgl. Anhang 1).

### **§ 6 Definition Zielvereinbarung**

1. Ziele werden individuell zwischen der direkten Führungskraft und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vereinbart. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen Vorschläge für ihre Ziele einbringen. Dabei wird angestrebt, die betrieblichen Ziele einerseits und die Fähigkeiten und Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter andererseits in Einklang zu bringen.
2. Die mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vereinbarten Ziele basieren auf der strategischen Ausrichtung und den Unternehmensschwerpunkten der UMG bzw. den Vorgaben und Zielen der Einrichtungen/ihrer Teams. Die entsprechenden Vorgaben werden den betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mitgeteilt.
3. Zielvereinbarungen sollen abgeschlossen werden zu
  - Fachlichen Zielen, die sich an der Funktion/Tätigkeit (Aufgaben, Arbeitsprozessen) der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter orientieren,
  - Kommunikation und Zusammenarbeit und
  - individuellen Zielen, vor allem auf die Entwicklung und Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bezogenen Zielen.
4. Es dürfen nur Ziele vereinbart werden, die
  - Spezifisch und somit durch die Beteiligten beeinflussbar sind,
  - keine Tätigkeiten beschreiben, sondern ein definiertes Ergebnis oder einen Zustand,
  - einfach und verständlich formuliert sind,
  - präzise formuliert sind und deren Erreichung von den Beteiligten anhand vorher gemeinsam abgestimmter Kriterien überprüft werden kann,
  - realistisch und durch die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter erreichbar sind,
  - relevant sind und dadurch einen direkten oder indirekten Beitrag zum Erreichen der Unternehmens-, Einrichtungs- und Bereichsziele leisten,

- innerhalb des von der Zielvereinbarung abgesteckten Zeitraums erreichbar sind und
  - den ethischen und moralischen Grundsätzen der UMG entsprechen (vgl. Leitbild, Antikorruptionsrichtlinie der UMG).
5. Die Anzahl der Ziele sollte überschaubar bleiben, damit Konflikte zwischen den Zielen von vornherein vermieden werden.
  6. Wird die Erfüllung der Zielvereinbarung durch unvorhersehbare Umstände erschwert, die von den Beteiligten der Zielvereinbarung nicht zu vertreten sind, hat der/die Vorgesetzte gemeinsam mit der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter die Rahmenbedingungen zu ändern und/oder eine Zielkorrektur vorzunehmen.
  7. Meilensteingespräche (ca. 15 Min.) dienen der Überprüfung der Zielvereinbarung. Sie finden unterjährig zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Führungskraft statt und dienen dazu, den Fortschritt bzw. auch eventuelle Schwierigkeiten zeitnah zu erkennen, um im Interesse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter rechtzeitig eingreifen bzw. gegensteuern zu können. Die Führungskraft unterstützt die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter bei der Problemlösung.

### **§ 7 Dokumentation, Vertraulichkeit**

1. Die wesentlichen Inhalte und behandelten Themen des Personalentwicklungsgesprächs werden auf dem Personalentwicklungsbogen und die getroffenen Zielvereinbarungen auf dem Zielvereinbarungsbogen schriftlich festgehalten und durch beiderseitige Unterschrift bestätigt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Führungskraft bestätigen mit ihrer Unterschrift die Durchführung des Personalentwicklungsgesprächs und die Kenntnisnahme der Gesprächsergebnisse und der Zielvereinbarungen.
2. Die Inhalte und der Verlauf des Personalentwicklungsgesprächs (1. Teil des Gesprächs) sind absolut vertraulich zu behandeln. Führungskraft und Mitarbeiterin/Mitarbeiter erhalten nach Abschluss des Gesprächs, ausschließlich für ihren persönlichen Gebrauch, eine Ausfertigung des unterschriebenen Personalentwicklungsbogens. Ob und welche Inhalte oder Ergebnisse des Personalentwicklungsgesprächs innerhalb der Einrichtung an die nächsthöhere Führungskraft weiter gegeben werden, ist innerhalb des Gesprächs zu vereinbaren.
3. Bei einem Vorgesetztenwechsel vereinbaren die bisher Beteiligten, ob und gegebenenfalls welche Unterlagen an die neue Führungskraft weitergegeben werden.
4. Die im Personalentwicklungsgespräch getroffenen Zielvereinbarungen (2. Teil des Gesprächs) werden auf dem Dienstweg an die Leiterin/den Leiter der Einrichtung (Klinik, Institut, Geschäftsbereich, Stabsstelle/-abteilung...) weitergeleitet. Dabei ist die bei der Weiterleitung von

Personalunterlagen erforderliche Vertraulichkeit sicherzustellen. Diese Zielvereinbarungsbögen werden spätestens nach 3 Jahren vernichtet.

5. Der Personalentwicklungsbogen und der Zielvereinbarungsbogen werden nicht in die Personalakte aufgenommen. Sie sind so aufzubewahren, dass sie gegen den Zugriff Unbefugter geschützt sind. Eine Erfassung, Speicherung und Auswertung der Daten des Personalentwicklungsgesprächs erfolgt nicht. Die Gesprächsunterlagen werden spätestens nach 3 Jahren vernichtet.
6. Der Nachweis, dass das Personalentwicklungsgespräch geführt wurde, erfolgt durch Unterschrift auf dem Formblatt „Nachweis geführter Personalentwicklungsgespräche“. Nachdem alle Gespräche im Verantwortungsbereich geführt worden sind, erfolgt die Weiterleitung des Formblatts über den Dienstweg an die Leiterin/den Leiter der Einrichtung.
7. Die Leiterin/der Leiter der Einrichtung reicht eine Kopie des Formblatts „Nachweis über geführte Gespräche“ zwecks Auswertung über die Anzahl der geführten Gespräche an den Geschäftsbereich Personal weiter.

## **§ 8 Konfliktlösung**

1. Das Thematisieren unterschiedlicher Meinungen gehört ausdrücklich zu den Inhalten des Personalentwicklungsgesprächs. Unterschiedliche Auffassungen sollen von den Beteiligten in sachlicher Weise angesprochen und mit dem Willen zur Verständigung besprochen werden.
2. Die Führungskraft wie auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben die Möglichkeit, das Personalentwicklungsgespräch zu unterbrechen, um neue Erkenntnisse zu gewinnen oder Klärungen vorzunehmen. Das Gespräch soll dann erneut aufgenommen werden. Zur Fortsetzung des Gespräches kann auf Wunsch eines Beteiligten auch ein Moderator hinzugezogen werden.
3. Kann in einzelnen Punkten oder bei der Formulierung von Zielen auch dann keine Übereinstimmung erzielt werden, gilt folgendes Verfahren:
  - die unterschiedlichen Auffassungen werden im Bogen festgehalten und bleiben nebeneinander stehen, wenn die Beteiligten gemeinsam der Auffassung sind, dass eine völlige Klärung nicht unbedingt erforderlich ist.
  - Kommt in wesentlichen Punkten keine Einigung zustande, können die Beschäftigten ihre anders lautende Meinung schriftlich niederlegen und ein Gespräch mit der nächsthöheren Führungskraft herbeiführen. Auf Wunsch der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters kann die zuständige Interessensvertretung oder eine Person des Vertrauens an dem Gespräch teilnehmen.
4. Jede/jeder der Beteiligten hat das Recht, sich unabhängig von den Ergebnissen des Personalentwicklungsgesprächs an die Personalvertretung zu wenden.



### **§ 9 Information der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Schulung der Führungskräfte**

Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden in Informationsveranstaltungen über die Einführung und Inhalte des Personalentwicklungsgespräches mit Zielvereinbarung unterrichtet. Sie erhalten außerdem eine schriftliche Information über die Einführung des Personalentwicklungsgesprächs. Zu diesen Informationsveranstaltungen werden Vertreterinnen und/oder Vertreter des Personalrats eingeladen.

Die Führungskräfte werden über das veränderte Konzept zum Personalentwicklungsgespräch durch die hausinternen Kommunikationswege informiert.

Für die Führungskräfte ist vor der Anwendung des geänderten Konzepts eine eingehende Schulung in den Grundprinzipien des Personalentwicklungsgesprächs mit Zielvereinbarung obligatorisch. Bei Bedarf wird auch Beratung und Coaching für den Umgang mit schwierigen Gesprächssituationen angeboten.

Zusätzlich bekommen die Führungskräfte nach angemessener Zeit (ca. ein Jahr) das Angebot, ihre gesammelten Erfahrungen mit den Zielvereinbarungen zu reflektieren und auszutauschen.

### **§ 10 Evaluation**

Die Durchführung der Personalentwicklungsgespräche wird nach Beendigung der Pilotphase evaluiert. An der Evaluation ist der Personalrat gem. § 11 Nr. 3 beteiligt.

### **§ 11 Schlussbestimmungen**

1. Diese Dienstvereinbarung soll den Prozess der Weiterentwicklung der Personalentwicklungsgespräche um Zielvereinbarung unterstützen. Sie gilt für eine Pilotphase von 24 Monaten (18 Monate und Evaluation) und tritt nach Veröffentlichung in Kraft. Eine Verlängerung der Pilotphase ist im gegenseitigen Einvernehmen möglich.
2. Diese Dienstvereinbarung wird nach der Unterzeichnung durch den Vorstand und der Vorsitzenden des Personalrats in den Amtlichen Mitteilungen der Georg-August-Universität veröffentlicht.
3. Die Einführung in den Pilotbereichen wird von einer Projektgruppe (Personalrat, Führungskräfte, G3 – 2 Personal) begleitet, die Vorstand und Personalrat spätestens vier Monate vor Ablauf der Pilotphase einen Evaluationsbericht vorlegen wird. Nach erfolgter Evaluation der Pilotphase werden der Vorstand und der Personalrat über die Weiterführung der Personalentwicklungsgespräche mit Zielvereinbarung und eine neue Dienstvereinbarung beraten.

4. Die Dienstvereinbarung kann von beiden Seiten schriftlich mit einer Frist von vier Monaten gekündigt werden. Einvernehmliche Änderungen sind jederzeit möglich und bedürfen der Schriftform.
5. Sollten einzelne Bestimmungen dieser Dienstvereinbarung unwirksam oder undurchführbar sein oder nach Abschluss unwirksam oder undurchführbar werden, so wird dadurch die Wirksamkeit der Vereinbarung im Übrigen nicht berührt. An die Stelle der unwirksamen oder undurchführbaren Bestimmung soll diejenige wirksame und durchführbare Regelung treten, deren Wirkung der Zielsetzung möglichst nahe kommt, die die Vertragsparteien mit der unwirksamen beziehungsweise undurchführbaren Bestimmung verfolgt haben.
6. Diese Dienstvereinbarung wird durch die Anlage 1 „Konzept Personalentwicklungsgespräch mit Zielvereinbarung einschließlich Personalentwicklungsbogen, Zielvereinbarungsbogen und Leitfäden zur Gesprächsvorbereitung“ und die Anlage 2 „Pilotbereiche, in denen das Personalentwicklungsgespräch eingeführt wird“ ergänzt.

Göttingen, den 01.10.2013

Vorstand

  
Prof. Dr. Heyo K. Kroemer  
Vorstand Forschung und Lehre  
Sprecher des Vorstands

  
Dr. Martin Siess  
Vorstand Krankenversorgung

  
Dr. Sebastian Freytag  
Vorstand Wirtschaftsführung  
und Administration

Personalrat

  
Erdmuthe Bach-Reinert  
Vorsitzende

**Anlagen zur Dienstvereinbarung:**

**Anlage 1:** Konzept Personalentwicklungsgespräch mit Zielvereinbarung einschließlich Personalentwicklungsbogen, Zielvereinbarungsbogen und Leitfäden zur Gesprächsvorbereitung

**Anlage 2:** Pilotbereiche, in denen das Personalentwicklungsgespräch eingeführt wird.

- Vorstand (Vorstand Wirtschaftsführung und Administration)
- Geschäftsbereich G3 - 2 Personal
- Geschäftsbereich G3 - 7 Informationstechnologie
- Klinik für Dermatologie, Venerologie und Allergologie
- Klinik für Anästhesiologie
- Institut für Neuropathologie
- Geschäftsbereich G2 - 3 Aus-, Fort-und Weiterbildung
- Betriebseinheit Physiotherapie
- Abteilung Transfusionsmedizin

Anlage 1



**KONZEPT ZUR ERWEITERUNG DER  
PERSONALENTWICKLUNGSGESPRÄCHE UM DAS ELEMENT  
ZIELVEREINBARUNG**

## Inhalt

<b>1</b>	<b>Projektauftrag</b> .....
<b>2</b>	<b>Ziele des Konzepts</b> .....
<b>3</b>	<b>Vorteile und Nutzen</b> .....
	3.1 Unternehmenssicht.....
	3.2 Sicht der Führungskräfte .....
	3.3 Sicht der Mitarbeiter.....
<b>4</b>	<b>Aufgaben und Verantwortung</b> .....
<b>5</b>	<b>Voraussetzungen von Zielvereinbarungen</b> .....
	5.1 Zielentwicklung .....
	5.2 Zielformulierung .....
	5.3 Elemente im Zielvereinbarungsprozesses .....
	5.3.1 Zielekonferenz .....
	5.3.2 Zielvereinbarung zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten .....
	5.3.3 Meilensteingespräch.....
<b>6</b>	<b>Das Personalentwicklungsgespräch</b> .....
	6.1 Wesentliche Merkmale .....
	6.2 Gesprächsinhalte.....
	6.3 Gesprächsvorbereitung .....
	6.4 Regelung für Krisen- und Konfliktsituationen .....
	6.5 Überprüfung der Zielvereinbarungen .....
	6.6 Umgang mit Zielabweichungen.....
	6.7 Nachhaltigkeit.....
	6.8 Verknüpfung mit Gesprächen im Rahmen der ärztlichen Weiterbildung .....
<b>7</b>	<b>Weitere Umsetzung</b> .....
	7.1 Voraussetzungen.....
	7.1.1 Unternehmens- und Führungskultur .....
	7.1.2 Strukturelle Voraussetzungen.....
	7.2 Umsetzungsstrategie .....
	7.2.1 Startphase .....
	7.3 Informations- und Kommunikationsmaßnahmen.....
	7.4 Trainingskonzept .....
	7.4.1 Zielgruppen .....
	7.4.2 Trainingsschwerpunkte.....
	7.4.3 Zusammensetzung der Trainingsgruppen.....
	7.5 Dienstvereinbarung.....

## 1 Projektauftrag

Der Auftrag aus dem Rahmenkonzept „Personalentwicklung an der UMG“ an die Projektgruppe lautet wie folgt: „Personalentwicklungsgespräche sind als Standard in allen Bereichen der UMG einzuführen und nachhaltig zu sichern. Dieses zentrale Führungsinstrument soll um das Element Zielvereinbarung ergänzt werden und dazu beitragen, dass die Ziele der UMG umgesetzt werden. Inhalte der Personalentwicklungsgespräche werden vertraulich behandelt, während die Zielvereinbarungen für die hierarchischen Ebenen transparent zu gestalten sind.

Das Konzept der Personalentwicklungsgespräche (einschließlich Trainings) ist anzupassen. Das Konzept der Personalentwicklungsgespräche wird Bestandteil des Qualitätsmanagements der UMG. Die Verknüpfung mit den Gesprächen im Rahmen der ärztlichen Weiterbildung ist zu gewährleisten.“

## 2 Ziele des Konzepts

Das Personalentwicklungsgespräch ist eines der wichtigsten Führungsinstrumente, die den Führungskräften zur Verfügung stehen. Mit diesem Gespräch tragen die Führungskräfte dazu bei

- ▷ persönliche Ziele der Mitarbeiter und betriebliche Erfordernisse bzw. Ziele besser aufeinander abzustimmen
- ▷ Potenziale der Mitarbeiter zu fördern und zu entwickeln
- ▷ Kommunikation, Zusammenarbeit und Qualität der Arbeit zu verbessern.

Das Gespräch bietet die Möglichkeit, Verantwortungsbereiche, Aufgaben, Zusammenarbeit und Entwicklung regelmäßig zu reflektieren, wechselseitige Erwartungen zu benennen und gemeinsame Ziele zu vereinbaren. Die Erweiterung der Personalentwicklungsgespräche um das Element der „Zielvereinbarung“ soll zu einer höheren Verbindlichkeit und Nachhaltigkeit der jährlichen Personalentwicklungsgespräche beitragen und an Zielen orientiertes Handeln unterstützen.

## 3 Vorteile und Nutzen

### 3.1 Unternehmenssicht

Aus Sicht der UMG kann die Etablierung der Personalentwicklungsgespräche Folgendes bewirken:

- ▷ Beitrag zur Etablierung einer Führungskultur

- ▷ Verbesserung von Kommunikation, Zusammenarbeit und Arbeitsergebnissen
- ▷ Stärkung der Eigenverantwortung und Selbstständigkeit der Mitarbeiter
- ▷ Zielorientiertes Handeln
- ▷ Stärkung der Motivation
- ▷ Stärkung der Identifikation der Mitarbeiter mit der UMG
- ▷ Personalentwicklung unter Berücksichtigung der betrieblichen Erfordernisse und Ziele

### **3.2 Sicht der Führungskräfte**

Aus Sicht der Führungskräfte kann die Etablierung der Personalentwicklungsgespräche Folgendes bewirken:

- ▷ Stärkung der Eigenverantwortung und Eigeninitiative der Mitarbeiter
- ▷ Zielorientierung erfahren und weitergeben (klar erkennbare Prioritäten)
- ▷ Aufgaben und Themen werden benannt, bearbeitet und Ergebnisse überprüft
- ▷ Transparenz und Austausch über gegenseitige Erwartungen/Ziele
- ▷ Personalentwicklung unter Berücksichtigung der betrieblichen Erfordernisse / Ziele

### **3.3 Sicht der Mitarbeiter**

Aus Sicht der Mitarbeiter kann die Etablierung der Personalentwicklungsgespräche Folgendes bewirken:

- ▷ Stärkung von Eigeninitiative und Eigenverantwortung (Einbringen eigener Ziele)
- ▷ Zielorientierung erfahren
- ▷ Transparenz und Austausch über gegenseitige Erwartungen / Ziele
- ▷ Aufbau von Vertrauenskultur (Wertschätzung, Transparenz, Verbindlichkeit)
- ▷ Personalentwicklung unter Berücksichtigung der individuellen und betrieblichen Ziele und Erfordernisse
- ▷ Erfolgserlebnis „Zielerreichung“

## **4 Aufgaben und Verantwortung**

„Jede/r Mitarbeiter/in der UMG hat das Recht auf ein jährliches Personalentwicklungsgespräch.“ (vgl. hierzu Dienstvereinbarung zur Einführung von Personalentwicklungsgesprächen im Bereich Humanmedizin vom 26.05.2005). Außerdem haben Mitarbeiter/innen nach § 5 TV-L Anspruch auf ein jährliches Qualifizierungsgespräch

mit der jeweiligen Führungskraft in dem geklärt wird, ob und welcher Qualifizierungsbedarf (wie z.B. Fortentwicklung der fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen, der Erwerb zusätzlicher Qualifikationen im Rahmen von Fort- und Weiterbildungen) besteht. Um diesem tariflichen Anspruch der Mitarbeiter/innen auf ein jährliches Qualifizierungsgespräch gerecht zu werden, ist der Qualifizierungsaspekt des § 5 TV-L in das Personalentwicklungsgespräch mit Zielvereinbarung integriert.

Das Anforderungsprofil für Führungskräfte der UMG legt verbindlich fest, dass „die Führungskraft gehalten [ist], darauf zu achten, dass in ihrem Verantwortungsbereich die Personalentwicklungsgespräche auf Grundlage der an der UMG bestehenden Dienstvereinbarung geführt werden und mit den ihr unmittelbar unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern diese auch selbst führen“.

Bei großer Führungsspanne können die Personalentwicklungsgespräche ggf. zwischen Vorgesetzten und Stellvertretungen aufgeteilt werden.

## **5 Voraussetzungen von Zielvereinbarungen**

### **5.1 Zielentwicklung**

Auf strategischer Ebene vorgegebene Rahmenbedingungen und Ziele bilden den Orientierungsrahmen für die Zielvereinbarungen der nachgeordneten Bereiche bis hin zu persönlichen Zielen. Damit wird sichergestellt, dass die Ziele an den übergeordneten Zielen ausgerichtet werden. Zielvereinbarungen werden auf allen Hierarchieebenen abgeschlossen.

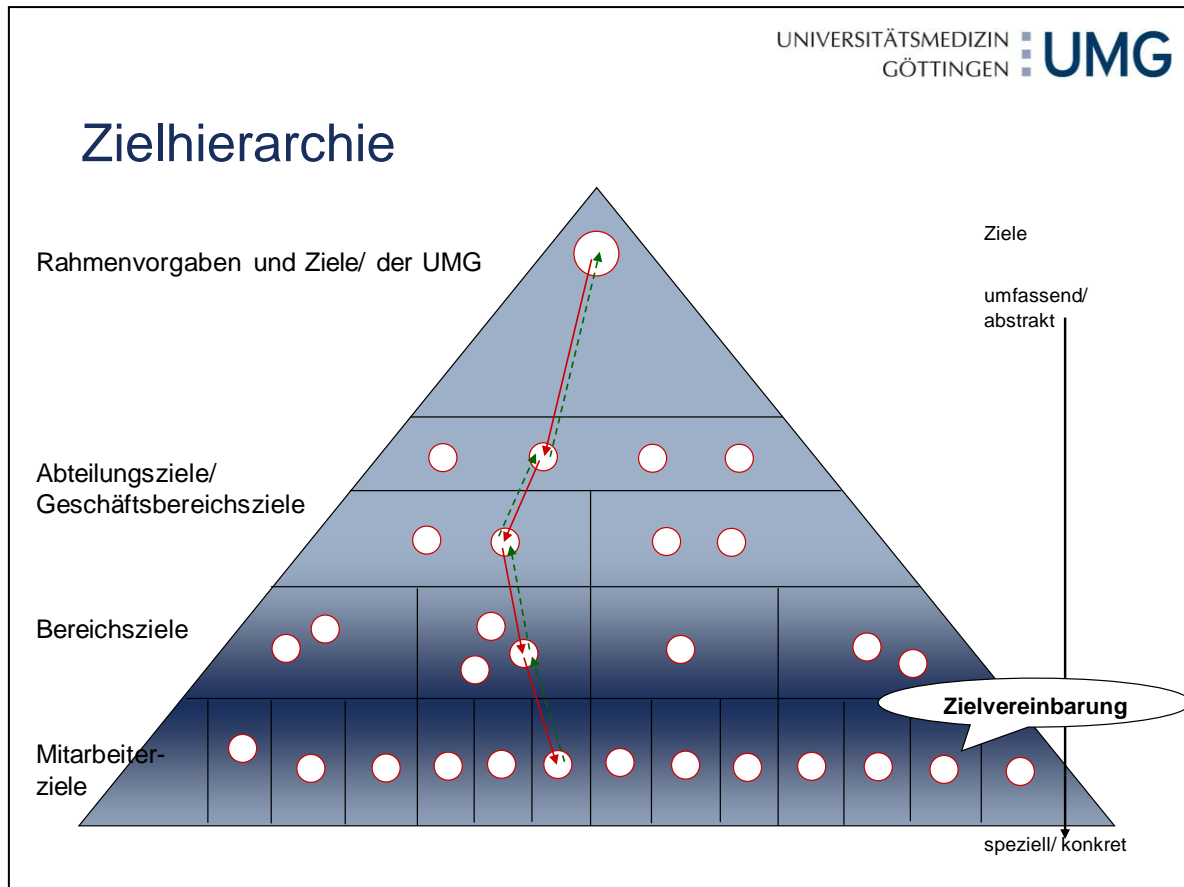
Die strategische Ausrichtung und die Unternehmensschwerpunkte der UMG sind durch folgende Rahmendaten festgelegt:

- ▷ Wirtschaftsplan der UMG
- ▷ Strategiekarte der UMG
- ▷ Zielvereinbarung der UMG mit dem Land Niedersachsen
- ▷ Zielvereinbarungen des Vorstandes mit den Abteilungs- und Geschäftsbereichsleitern
- ▷ Leitbild der UMG

Im Rahmen der Quartalsgespräche mit den Abteilungsleitern und Geschäftsbereichsleitern berichtet der Vorstand regelmäßig über die Finanz- und Wirtschaftsplanung, zeigt Zwischenstände auf und informiert über zukünftige Struktur- und Entwicklungsplanungen.



Darüber hinaus informiert der Vorstand alle Beschäftigten einmal jährlich in der „Personalinformationsversammlung“ und regelmäßig durch das Medium „Der Vorstand informiert“.



Aus den Vorgaben zur strategischen Ausrichtung lassen sich Abteilungs- und Geschäftsbereichsziele formulieren. Aus den Abteilungs- und Geschäftsbereichszielen wiederum können Bereichsziele abgeleitet werden. Auch Kunden- und Patientenansforderungen oder Problembeschreibungen bieten Ansätze für die Ableitung von Zielen.

Um die betrieblichen Ziele einerseits und die Fähigkeiten und Interessen des Mitarbeiters andererseits in Einklang zu bringen (top-down / bottom-up), findet die Zielvereinbarung zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten statt. In der Zielvereinbarung zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten ist der Beitrag des Mitarbeiters zum Erreichen des Bereichsziels festzulegen.

In der UMG ist diese Zielvereinbarung ein fester Bestandteil im Personalentwicklungsgespräch.

## 5.2 Zielformulierung

Ziele werden zwischen direktem Vorgesetzten und Mitarbeiter formuliert und vereinbart.

Es sollten nur Ziele vereinbart werden, die

- ▷ spezifisch und somit vom einzelnen Mitarbeiter beeinflussbar sind
- ▷ realistisch und durch den Mitarbeiter erreichbar sind
- ▷ ein Ergebnis oder einen Zustand beschreiben
- ▷ relevant sind und dadurch einen direkten oder indirekten Beitrag zum Erreichen der Unternehmens-/ Abteilungs-/ Bereichs-/ Teamziele leisten

Ziele sollen

- ▷ konkret, d.h. überprüfbar formuliert sein
- ▷ einfach und verständlich formuliert sein
- ▷ innerhalb des von der Zielvereinbarung abgesteckten Zeitraums erreichbar sein.

### **5.3 Elemente im Zielvereinbarungsprozesses**

#### **5.3.1 Zielekonferenz**

Zielekonferenzen unterstützen den Prozess, Abteilungs-/Geschäftsbereichs- bzw. Bereichsziele zu entwickeln. Für die Festlegung der Abteilungs-/Geschäftsbereichs- bzw. Bereichsziele werden Zielekonferenzen für die obere und mittlere Leitungsebene empfohlen.

Die erste Zielekonferenz kann unter Einsatz von externer Moderation gleichzeitig als Trainingseinheit für die Führungskräfte genutzt werden:

- ▷ Vorstellung der strategischen Ziele
- ▷ Ableiten von Abteilungs-/Geschäftsbereichs- bzw. Bereichszielen
- ▷ Abstimmung der Ziele

#### **5.3.2 Zielvereinbarung zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten**

Im Gespräch vereinbaren Vorgesetzter und Mitarbeiter Ziele für einen bestimmten Zeitraum. Sinn des Gesprächs ist es, Abteilungs- und Bereichsziele zu kommunizieren und Mitarbeiter in die Mitverantwortung zur Erreichung dieser Ziele zu nehmen. In der UMG ist die Zielvereinbarung ein Bestandteil des Personalentwicklungsgespräches.

Im Gespräch werden:

- ▷ ausgehend vom Aufgabenschwerpunkt des Mitarbeiters gemeinsam Ziele vereinbart, die in der nächsten Periode erreicht werden sollen,

- ▷ ggf. gemeinsam nach Möglichkeiten für entsprechende Unterstützungs- und Qualifizierungsmaßnahmen (gem. §5 TV-L) gesucht und dazu konkrete Maßnahmen vereinbart und
- ▷ gegenseitige Erwartungen und Vorstellungen bezogen auf individuelle Entwicklungsmöglichkeiten (gem. §5 TV-L) besprochen.

### **5.3.3 Meilensteinggespräch**

Das Meilensteinggespräch ist ein formloses Gespräch zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten zur Überprüfung des aktuellen Standes der Zielvereinbarungen. Diese Gespräche dienen dazu, den Fortschritt bzw. zeitnah eventuelle Schwierigkeiten zu erkennen, um im Interesse des Mitarbeiters rechtzeitig eingreifen bzw. gegensteuern zu können. Die Führungskraft unterstützt den Mitarbeiter bei der Problemlösung.

Es wird empfohlen, unterjährig mindestens ein kurzes Meilensteinggespräch (ca. 15 Min.) zu führen.

## **6 Das Personalentwicklungsgespräch**

### **6.1 Wesentliche Merkmale**

- ▷ regelmäßig, einmal jährlich stattfindendes Gespräch zwischen Mitarbeiter und direktem Vorgesetzten
- ▷ vertrauliches 4-Augen-Gespräch, das im partnerschaftlichen Dialog stattfindet
- ▷ vorbereitetes, anhand eines Leitfadens orientiertes strukturiertes und protokolliertes Gespräch

### **6.2 Gesprächsinhalte**

#### ***Rückblick/Standortbestimmung***

- ▷ Rahmenbedingungen der Arbeit des Mitarbeiters (Aufgaben, Arbeitsstrukturen, Arbeitsabläufe)
- ▷ Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten/ im Team
- ▷ Probleme, Hindernisse, Störungen, Arbeitszufriedenheit, Erwartungen

#### ***Zukünftige Entwicklungen/ Verbesserungen***

- ▷ Vermittlung der Abteilungs-, Geschäftsbereichs- und/oder Bereichsziele
- ▷ Reflektion über persönliche Entwicklungsmöglichkeiten und Ziele der Mitarbeiter (gemäß § 5 TV-L)

Die Inhalte des Personalentwicklungsgesprächs zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten sind vertraulich. Der Personalentwicklungsbogen verbleibt beim Mitarbeiter und Vorgesetzten und steht „Dritten“ nicht zur Verfügung.

### **Zielvereinbarungen**

- ▷ zu fachlichen Zielen, die sich an den Aufgaben und den Arbeitsprozessen des Mitarbeiters orientieren
- ▷ zur Kommunikation und Zusammenarbeit
- ▷ zu individuellen Zielen, die sich insbesondere auf die Entwicklung und Qualifikation des Mitarbeiters beziehen

Die getroffenen Zielvereinbarungen werden auf dem Dienstweg an den Abteilungsleiter/ Geschäftsbereichsleiter weitergeleitet.

Der festgestellte Personalentwicklungsbedarf (wie z.B. Fortbildungen, Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen) wird an die zuständigen Bereiche weitergeleitet.

## **6.3 Gesprächsvorbereitung**

- ▷ wenn Bereichsziele definiert sind, sollten diese dem Mitarbeiter vor dem Gespräch bekannt sein
- ▷ rechtzeitige Terminvereinbarung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter (mindestens zwei Wochen vorher)
- ▷ Mitarbeiter erhält Personalentwicklungsbogen zur Vorbereitung
- ▷ Führungskraft und Mitarbeiter bereiten sich auf das Gespräch vor und können zur Unterstützung einen „Leitfaden zur Gesprächsvorbereitung“ nutzen

## **6.4 Regelung für Krisen- und Konfliktsituationen**

Konflikte, die im Personalentwicklungsgespräch oder bei der Formulierung von Zielen sowie der Einschätzung des Zielerreichungsgrades entstehen, sind von den Beteiligten in sachlicher Weise zu regeln. Werden sich die Beteiligten nicht einig, kann ein neutraler Moderator zur Unterstützung/ Klärung hinzugezogen werden.

Empfehlung bei Konflikten:

- ▷ Gesprächstermin verschieben, neu aufgreifen
- ▷ Möglichkeit, bei Fortsetzung des Gesprächs einen Moderator hinzuzuziehen
- ▷ wenn auch dann keine Einigung möglich, Einbeziehung des nächst höheren Vorgesetzten
- ▷ auf Wunsch kann in diesem Gespräch auch ein Interessensvertreter hinzugezogen werden
- ▷ wenn Mitarbeiter bzw. Vorgesetzte das Gespräch verweigert, wird der nächst höhere Vorgesetzte eingeschaltet.

## **6.5 Überprüfung der Zielvereinbarungen**

In regelmäßigen Abständen kann der Grad der Zielerreichung im Rahmen von Meilensteingesprächen überprüft werden. Wird die Erfüllung der Zielvereinbarung durch unvorhersehbare Umstände erschwert, die von den Beteiligten der Zielvereinbarung nicht zu vertreten sind, hat der Vorgesetzte mit dem Mitarbeiter gemeinsam die Rahmenbedingungen zu ändern und eine Zielkorrektur vorzunehmen.

## **6.6 Umgang mit Zielabweichungen**

Bei Zielen, die im Rahmen der Personalentwicklungsgespräche vereinbart und überprüft werden, können keine finanziellen Ansprüche geltend gemacht und arbeitsrechtliche Konsequenzen abgeleitet werden.

## **6.7 Nachhaltigkeit**

Die Personalentwicklungsgespräche sind als Standard in allen Bereichen der UMG zu führen. Der entsprechende Nachweis erfolgt über das Formblatt „Nachweis geführter Personalentwicklungsgespräche“. Auf dem Formblatt unterzeichnet der Mitarbeiter, dass das Gespräch mit ihm geführt wurde.

Nachdem alle Gespräche im Verantwortungsbereich geführt worden sind, erfolgt die Weiterleitung des Formblatts „Nachweis geführter Personalentwicklungsgespräche“ über den Dienstweg an den Abteilungsleiter/ Geschäftsbereichsleiter. Der Abteilungsleiter/ Geschäftsbereichsleiter leitet eine Kopie des „Nachweises über geführte Gespräche“ an den G 3-22 Personalentwicklung und Personalmanagement.

Mit Meilensteingesprächen überprüft der Vorgesetzte gemeinsam mit dem Mitarbeiter regelmäßig den Stand der vereinbarten Ziele.

## **6.8 Verknüpfung mit Gesprächen im Rahmen der ärztlichen Weiterbildung**

In der Weiterbildungsordnung der Ärztekammer Niedersachsen (§ 8 Abs. 2) ist die Dokumentation der Ärztlichen Weiterbildung geregelt. Unter anderem sind mit dem Arzt in Weiterbildung sog. „Weiterbildungsgespräche“ zu führen. Weiterbildungsgespräche sind nach Abschluss eines Weiterbildungsabschnittes, mindestens jedoch einmal jährlich, zu führen.

Inhalt und Ziel des Personalentwicklungsgesprächs gehen über die Inhalte des Weiterbildungsgesprächs (Klärung des derzeitigen Weiterbildungsstandes/ Planung der Weiterbildung) hinaus. Das Personalentwicklungsgespräch ist ein vertrauliches Gespräch zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem. Es werden vertrauliche und unternehmensinterne Aspekte thematisiert, wie z.B. die Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten, die Arbeitszufriedenheit, Qualifizierungsbedarf etc., und darüber Zielvereinbarungen getroffen.

Auch mit den Ärzten in Weiterbildung ist deshalb ein Personalentwicklungsgespräch zu führen und zu dokumentieren. Es wird empfohlen, die Inhalte des Personalentwicklungsgesprächs und die Inhalte des von der Ärztekammer geforderten „Weiterbildungsgespräch“ in einem Gespräch zu verknüpfen.

Die Inhalte des Personalentwicklungsgesprächs sind im Personalentwicklungsbogen und im Zielvereinbarungsbogen zu dokumentieren und entsprechend nachzuweisen (siehe 6.9 Nachhaltigkeit).

Die Dokumentation für die Ärztekammer erfolgt zusätzlich im Protokoll des Logbuches der UMG.

## **7 Weitere Umsetzung**

### **7.1 Voraussetzungen**

#### **7.1.1 Unternehmens- und Führungskultur**

- ▷ Beitrag zur Etablierung einer Führungskultur entsprechend des Rahmenkonzeptes Personalentwicklung der UMG und des Anforderungsprofils für Führungskräfte der UMG.
- ▷ Führungskräfte der UMG verstehen Führen mit Zielen als Führungsmethode und Personalentwicklungsgespräche mit Zielvereinbarungen als entsprechendes Führungsinstrument.
- ▷ Vorstand und Führungskräfte der oberen Leitungsebene stehen mit Nachdruck hinter den Personalentwicklungsgesprächen mit Zielvereinbarungen.
- ▷ Vorstand und Führungskräfte der oberen Leitungsebene wenden dieses Instrument selbst an.
- ▷ Vorstand und Führungskräfte der oberen Leitungsebene fördern und fordern die regelmäßige Durchführung und stellen Möglichkeiten zur Umsetzung zur Verfügung (Zeit und Absprachen mit nachgeordneten Führungskräften).
- ▷ Führungskräfte sind entsprechend des Anforderungsprofils für Führungskräfte der UMG verpflichtet, Personalentwicklungsgespräche zu führen.
- ▷ Personalentwicklungsgespräche mit Zielvereinbarungen erzeugen eine veränderte Führungskultur und Vertrauenskultur, d.h. Führungskräfte sind bereit, Verantwortung abzugeben und Mitarbeiter sind bereit, Verantwortung zu übernehmen.
- ▷ Führungskräfte der UMG berichten von ihren Erfahrungen im Umgang mit Personalentwicklungsgesprächen und tragen damit zu Überzeugung und Akzeptanz bei.
- ▷ Führungskräfte der UMG sind mit Hilfe von Schulungen, Trainings in der Lage, Personalentwicklungsgespräche zu führen und Zielvereinbarungen abzuschließen.

### 7.1.2 Strukturelle Voraussetzungen

- ▷ Überprüfung der Führungsspannen: Bei großer Führungsspanne können die Personalentwicklungsgespräche ggf. zwischen Vorgesetzten und Stellvertretungen aufgeteilt werden.
- ▷ Das Führen der Personalentwicklungsgespräche ist für Vorgesetzte und Mitarbeiter Arbeitszeit.
- ▷ Führungskräfte der UMG sind über das veränderte Konzept zum Personalentwicklungsgespräch (Ziel, Inhalte, Verfahrensablauf) informiert.
- ▷ Führungskräften der UMG werden sowohl vorbereitende als auch begleitende Personalentwicklungsmaßnahmen hinsichtlich Gesprächsführung und Zielvereinbarung angeboten.
- ▷ Inhalte sind in das bestehende Führungskräfteentwicklungsprogramm „lead to excellence“ eingebunden.
- ▷ Möglichkeiten für den Erfahrungsaustausch sind zu schaffen.

## 7.2 Umsetzungsstrategie

- ▷ Änderung und Abstimmung der bestehenden Dienstvereinbarung „zur Einführung der Personalentwicklungsgespräche“.
- ▷
- ▷ Schrittweise Einführungsstrategie
- ▷ Festlegung von 10-15 Abteilungen/ Bereiche pro Halbjahr, die für die Einführung des neuen Konzepts vorgesehen sind
- ▷ Vorgespräch mit den Abteilungsleitern/ Geschäftsbereichsleitern
- ▷ Training der Führungskräfte, die die Personalentwicklungsgespräche führen
- ▷ moderierte Zielekonferenz zur Formulierung der Abteilungs-/Geschäftsbereichs-/Bereichsziele
- ▷ Informationsveranstaltung für die betreffenden Mitarbeiter

Bei Abteilungen/ Geschäftsbereichen, in denen Personalentwicklungsgespräche bereits eingeführt worden sind, müssen Informations- und Trainingsmaßnahmen wiederholt angeboten werden.

### 7.2.1 Startphase

- ▷ Auswahl der an der Startphase beteiligten Bereiche erfolgt nach Kriterien, wie z.B. Teilnahme der Führungskräfte am Workshop, Teilnahme der Führungskräfte am Führungskräfteentwicklungsprogramm bzw. am Training für Personalentwicklungsgespräche

- ▷ Begleitung der an der Startphase beteiligten Bereiche erfolgt durch ein Kernteam (Führungskräfte, Mitarbeiter, Personalrat, Personalentwicklung). Dieses Kernteam wertet Erfahrungen der beteiligten Bereiche aus und modifiziert ggf. das Konzept.

### **7.3 Informations- und Kommunikationsmaßnahmen**

- ▷ Informationen an alle Führungskräfte und Mitarbeiter über das veränderte Konzept zum Personalentwicklungsgespräch über hausinterne schriftliche Kommunikationswege (Newsletter, Der Vorstand informiert, Intranet, Bestandteil der Kommunikationsstrategie PE-Rahmenkonzept)
- ▷ Informationen an Führungskräfte der oberen Leitungsebene über das veränderte Konzept zum Personalentwicklungsgespräch (für Führungskräfte, die PEG bereits durchführen, der Hinweis auf veränderte Trainings)
- ▷ Vorstellung des Konzeptes in der Klinikkonferenz, Fakultätsrat
- ▷ Informationsveranstaltung in den Bereichen (über Ziel, Inhalte, Verfahrensablauf)
- ▷ Informationsmaterial / Gesprächsunterlagen zur Verfügung stellen
- ▷ Ansprechpartner für das Thema „Personalentwicklungsgespräche mit Zielvereinbarungen“ sind bekannt

### **7.4 Trainingskonzept**

Es wird empfohlen, alle Führungskräfte verpflichtend vor der Anwendung des (geänderten) Konzeptes in Gesprächsführung sowie Zielvereinbarungen zu trainieren.

Zur Vorbereitung der Mitarbeiter/innen auf die Zielvereinbarungen werden regelmäßige Angebote im Rahmen des Fortbildungsprogramms empfohlen.

#### **7.4.1 Zielgruppen**

- ▷ Führungskräfte, die bereits Personalentwicklungsgespräche führen
- ▷ Führungskräfte, die bislang keine Personalentwicklungsgespräche geführt haben
- ▷ Mitarbeiter/innen zur Vorbereitung auf die Zielvereinbarungen

#### **7.4.2 Trainingsschwerpunkte**

- ▷ Theorie zu Führen mit Zielen, Zielvereinbarungssystemen, Formulieren von Zielen
- ▷ Theorie zum (veränderten) Personalentwicklungskonzept mit Zielvereinbarungen



- ▷ Training zum Formulieren von Zielen
- ▷ Training zur Gesprächsführung

### **7.4.3 Zusammensetzung der Trainingsgruppen**

- ▷ interdisziplinäre Zusammensetzung der Trainingsgruppen (unterschiedlichen Bereiche und Berufsgruppen) als Beitrag zur Vernetzung innerhalb der UMG
- ▷ gemischte Gruppenzusammensetzung (PEG-Erfahrene/ PEG-Unerfahrene)

### **7.5 Dienstvereinbarung**

Das endgültige Konzept tritt erst nach Abschluss einer geänderten Dienstvereinbarung in Kraft.

# Personalentwicklungsgespräch mit Zielvereinbarung

## Leitfaden für die Vorbereitung der Führungskraft

### Rückblick

1. Welche Zielvereinbarungen wurden mit dem Mitarbeiter über die vergangene Arbeitsperiode getroffen?
2. In welchem Maße wurden die vereinbarten Ziele erreicht, übertroffen, bzw. nicht erreicht?
3. Was ist besonders gut gelungen? Was ist nicht so gut gelungen (Messgrößen, Wahrnehmungen, Einschätzungen)
4. Wo sehen Sie Gründe für das Erreichen bzw. Nicht-Erreichen von Zielen?
5. Welche Rahmenbedingungen haben die Erreichung der Ziele günstig oder ungünstig beeinflusst?
6. Welche Stärken und besonderen Eignungen hat der Mitarbeiter gezeigt und wo sehen Sie noch Verbesserungsmöglichkeiten?
7. Welche Aktivitäten und Aufgaben hat der Mitarbeiter im vergangenen Jahr übernommen? (Aufgabenschwerpunkte)
8. Hat der Mitarbeiter Zusatzaufgaben übernommen?
9. Waren Zuständigkeiten und der Verantwortungsbereiche des Mitarbeiters klar geregelt?
10. Haben sich arbeitsorganisatorische Aufgaben / Abläufe verändert?
11. Werden zusätzliche Arbeitsmittel / techn. Ausstattung / Verfahren benötigt?
12. Wie haben Sie die gemeinsame Zusammenarbeit erlebt / empfunden?
13. Gibt es Klärungsbedarf? Gab es Störungen?
14. Hat der Mitarbeiter alle Informationen, die er benötigt? Wie ist der Informationsfluss?
15. Wie zufrieden ist der Mitarbeiter mit seiner Aufgabe/ Arbeitssituation?
16. Fühlt sich der Mitarbeiter in seinem Arbeitsumfeld wohl?
17. Existieren Hindernisse bei der Aufgabenerfüllung?
18. Klärung, welche Unterstützung der Mitarbeiter zum Erreichen der Ziele / Aufgaben bedarf? Wenn ja, durch wen?
19. Waren die zur Verfügung gestellten Ressourcen und die Möglichkeiten zur persönlichen Weiterentwicklung des Mitarbeiters hinreichend?

## Leitfaden für die Vorbereitung der Führungskraft: Vorschau

1. Welche mittelfristigen Ziele und Entwicklungsschwerpunkte hat sich die Abteilung gesetzt und welche Ziele werden insbesondere für den nächsten Vereinbarungszeitraum angestrebt?
2. Welche konkreten Ziele sind seitens der Abteilung für Ihren Arbeitsbereich formuliert?
3. Welche Ziele haben Sie sich persönlich für Ihren Arbeitsbereich gesetzt?
4. Wo sehen Sie den Beitrag des Mitarbeiters zur Weiterentwicklung Ihres Arbeitsbereichs?
5. Auf welche Ziele soll sich der Mitarbeiter in der kommenden Periode konzentrieren?
6. Kann der Mitarbeiter die genannten Ziele mit seinen bisherigen Fähigkeiten erreichen?
7. Welche Voraussetzungen müssen gegeben sein, damit der Mitarbeiter diese Ziele erreichen kann? (z.B. Ressourcen, Arbeitsmittel, organisatorische Änderungen)
8. Welches sind die vorrangigen Aufgaben des Mitarbeiters für die nächste Periode?
9. Gibt es Anregungen und Verbesserungsvorschläge zum Arbeitsbereich?
10. Welche Verbesserungen und Veränderungen sind notwendig? Welche Veränderungen könnten die Arbeit erleichtern bzw. verbessern?
11. Welche persönlichen Entwicklungsziele hat der Mitarbeiter?
- 12. Was benötigt der Mitarbeiter, um den zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden?**
- 13. Benötigt der Mitarbeiter Angebote zur Einarbeitung nach längerer Abwesenheit (wie z.B. nach oder während Elternzeit)**
- 14. Ergeben sich durch Änderungen / Umstrukturierungen im Arbeitsbereich des Mitarbeiters Qualifizierungen (wie z.B. Qualifizierung für eine andere Tätigkeit, Umschulung)?**
- 15. Welche Maßnahmen zur Qualifikation wären sinnvoll und notwendig (wie Fortentwicklung der fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen, Fort- und Weiterbildungen,...)?**
- 16. Welche Maßnahmen wurden in der Vergangenheit vereinbart und realisiert?**
- 17. Was haben die Maßnahmen bewirkt?**

Die Leitfragen zur Vorbereitung können eine gute Hilfe zur Gesprächsstrukturierung sein. Es ist jedoch nicht notwendig, jede in der Vorbereitung bedachte Frage Punkt für Punkt abzuhaken. Konzentrieren Sie sich auf die Aspekte, die für Ihre Auswertung der Zielerreichung, für die Formulierung neuer Ziele und für die Weiterentwicklung des Mitarbeiters relevant sind. **Die Fragen 12-17 sind allerdings verpflichtend, um dem tariflichen Anspruch der Beschäftigten auf ein jährliches Qualifizierungsgespräch gerecht zu werden.**

# Personalentwicklungsgespräch mit Zielvereinbarungen

## Leitfaden für die Vorbereitung des Mitarbeiters

### Rückblick

1. Welche Zielvereinbarungen wurden mit Ihnen über die vergangene Arbeitsperiode getroffen?
2. In welchem Maße konnten Sie die vereinbarten Ziele erreichen, übertreffen, bzw. nicht erreichen?
3. Was ist Ihnen besonders gut gelungen? Was ist Ihnen nicht so gut gelungen? (Messgrößen, Wahrnehmungen, Einschätzungen)
4. Wo sehen Sie die Gründe für das Erreichen bzw. Nicht-Erreichen von Zielen?
5. Welche Rahmenbedingungen haben die Erreichung der Ziele günstig oder ungünstig beeinflusst?
6. Welche Stärken und besonderen Eignungen haben Sie an sich wahrgenommen und wo sehen Sie noch Verbesserungsmöglichkeiten?
7. Welche Aktivitäten und Aufgaben haben Sie im vergangenen Jahr übernommen? (Aufgabenschwerpunkte)
8. Haben Sie Zusatzaufgaben übernommen?
9. Waren für Sie Zuständigkeiten und der Verantwortungsbereich klar geregelt?
10. Haben sich für Sie arbeitsorganisatorische Aufgaben / Abläufe verändert?
11. Benötigen Sie zusätzliche Arbeitsmittel / techn. Ausstattung / Verfahren?
12. Wie haben Sie die gemeinsame Zusammenarbeit erlebt / empfunden?
13. Gibt es Klärungsbedarf? Gab es Störungen?
14. Haben Sie alle Informationen bekommen, die Sie benötigen? Wie ist der Informationsfluss?
15. Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Aufgabe / Arbeitssituation?
16. Fühlen Sie sich in Ihrem Arbeitsumfeld wohl?
17. Existieren Hindernisse bei der Aufgabenerfüllung?
18. Welche Unterstützung benötigen Sie zum Erreichen der Ziele / Aufgaben? Wenn ja, durch wen?
19. Waren die zur Verfügung gestellten Ressourcen und die Möglichkeiten zu Ihrer persönlichen Weiterentwicklung hinreichend?

# Personalentwicklungsgespräch mit Zielvereinbarungen

## Leitfaden für die Vorbereitung des Mitarbeiters

### Vorschau

1. Wo sehen Sie die mittelfristigen Entwicklungsschwerpunkte Ihres Arbeitsbereichs?
2. Welchen persönlichen Beitrag möchten Sie im Rahmen dieser Entwicklung leisten?
3. Welche Ziele möchten Sie in der kommenden Periode erreichen?
4. Können Sie die genannten Ziele mit Ihren bisherigen Fähigkeiten erreichen?
5. Welche Voraussetzungen müssen gegeben sein, damit Sie diese Ziele erreichen können? (z.B. Ressourcen, Arbeitsmittel, Schnittstellen, organisatorische Änderungen, Fortbildungen, Trainings)
6. Welches sind für Sie die vorrangigen Aufgaben für die nächste Periode?
7. Haben Sie Anregungen und Verbesserungsvorschläge zum Arbeitsbereich?
8. Welche Verbesserungen und Veränderungen sind notwendig? Welche Veränderungen könnten die Arbeit erleichtern bzw. verbessern?
9. Welche persönlichen Entwicklungsziele haben Sie?
10. Was benötigen Sie, um den zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden?
11. Benötigen Sie Angebote zur Einarbeitung nach längerer Abwesenheit (wie z.B. nach oder während der Elternzeit)?
12. Benötigen Sie durch Änderungen/Umstrukturierungen in Ihrem Arbeitsbereich Qualifizierungen (wie z.B. Qualifizierungen für eine andere Tätigkeit, Umschulung)?
13. Welche Maßnahmen zur Qualifikation wären sinnvoll und notwendig (wie Fortentwicklung der fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen, Fort- und Weiterbildungen,...)
14. Welche Maßnahmen waren in der Vergangenheit vereinbart und realisiert?
15. Was haben die Maßnahmen bewirkt?

Die Leitfragen zur Vorbereitung können eine gute Hilfe zur Gesprächsstrukturierung sein. Es ist jedoch nicht notwendig, jede in der Vorbereitung bedachte Frage Punkt für Punkt abzuhaken. Konzentrieren Sie sich auf die Aspekte, die für Ihre Auswertung der Zielerreichung, für die Formulierung neuer Ziele und für Ihre Weiterentwicklung relevant sind. **Die Fragen 10-15 sollten Sie allerdings besonders beachten, um Ihren tariflichen Anspruch auf ein jährliches Qualifizierungsgespräch zu realisieren.**

## PERSONALENTWICKLUNGSBOGEN

\_\_\_\_\_  
 Name Mitarbeiter/in

\_\_\_\_\_  
 Name Führungskraft

\_\_\_\_\_  
 Datum

### KONTAKTPHASE

Begrüßung, Anlass, Ziel, Zeitrahmen und Ablauf des Gesprächs

## RÜCKBLICK

### ÜBERPRÜFUNG DER ZIELERREICHUNG

Auf Basis des Zielvereinbarungsbogens vom Vorjahr

**Ziele Vorperiode (was ist gut erreicht worden?)**

**Einschätzung Zielerreichung**

1. Sicht des MA/der MA
2. Sicht des/der VG

### AUFGABEN, ARBEITSQUALITÄT, ARBEITSQUANTITÄT, ARBEITSPROZESSE

1. Selbsteinschätzung des/der MA
2. Rückmeldung durch den/die VG

### ZUSAMMENARBEIT ZWISCHEN MITARBEITER UND FÜHRUNGSKRAFT

**Wechselseitiger Austausch (Feedback)**

1. Sicht des/der MA
2. Sicht des/der VG

### ZUSAMMENARBEIT IM TEAM / KUNDEN / PATIENTEN

1. Selbsteinschätzung des/der MA
2. Rückmeldung durch den/die VG

### ARBEITZUFRIEDENHEIT (HEMMENDE/FÖRDERNDE FAKTOREN), UNTERSTÜTZUNGSBEDARF

1. Selbsteinschätzung des/der MA
2. Rückmeldung durch den/die VG

## VORSCHAU

BEREICHSZIELE WERDEN VON DER FÜHRUNGSKRAFT NOCH EINMAL KURZ SKIZZIERT.

### BEITRAG DES MITARBEITERS ZUM ERREICHEN DER BEREICHSZIELE

1. Sicht des/der MA
2. Erwartung des/der VG
3. Einigung

ZUKÜNFTIGE AUFGABEN, ENTWICKLUNGEN, VERBESSERUNGEN

FÖRDERUNG UND ENTWICKLUNG / INDIVIDUELLE (ENTWICKLUNGS-) ZIELE  
(wie Fortentwicklung der fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen,  
Fort - und Weiterbildung,.....)

ZIELVEREINBARUNGEN FÜR DIE NÄCHSTE PERIODE  
(bitte gesondert auf dem Zielvereinbarungsbogen dokumentieren)

FEEDBACK ZUM GESPRÄCH: Wie haben Sie das Gespräch empfunden?

Datum/ Unterschrift Mitarbeiter/in

Datum/ Unterschrift Führungskraft

Universitätsmedizin Göttingen • Georg-August - Universität  
 Universitätsklinikum • Medizinische Fakultät  
 G 3 - 22 • Personalentwicklung u. Personalmanagement

UNIVERSITÄTSMEDIZIN ■ ■ ■ UMG  
 GÖTTINGEN ■ ■ ■

**ZIELVEREINBARUNGSBOGEN** - KOPIE BITTE ÜBER DEN DIENSTWEG AN DIE LEITERIN/ DEN LEITER DER EINRICHTUNG -

Name Mitarbeiter/in \_\_\_\_\_ Name der Führungskraft \_\_\_\_\_ Datum \_\_\_\_\_

**ZIELVEREINBARUNGEN**

<b>Ziele</b> .... die sich auf die fachliche Aufgabe, Kommunikation, Zusammenarbeit, Berufliche Entwicklung und Qualifikation des Mitarbeiters beziehen	<b>Maßnahmen</b> Welche Schritte/Maßnahmen sind geplant?	<b>Termin</b>

\_\_\_\_\_  
 Datum/ Unterschrift Mitarbeiter/in

\_\_\_\_\_  
 Datum/ Unterschrift Führungskraft



