+ + + Der Standard des Monats

**Zielvereinbarungen mit Mitarbeitern**

In vielen Dienstleistungsbereichen werden Zielvereinbarungen gerne eingesetzt, um die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu steigern. In ambulanten Pflegediensten sind heutzutage die Mitarbeiter meist schon an den Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit angelangt, so sehr wurden die Leistungen verdichtet in den letzten über 20 Jahren. Aber was die individuellen Möglichkeiten im persönlichen Handeln betrifft, können Zielvereinbarungen in ambulanten Pflegediensten trotz - oder gerade wegen des Mangels an Pflegekräften, gut genutzt werden, um z. B. in Mitarbeiter-Jahresgesprächen, genau die Aspekte anzusprechen und mit Zielen zu vereinbaren, die von den Mitarbeitern selbst über ihr eigenverantwortliches Verhalten beeinflusst werden können.

**Definition**

Zielvereinbarungsgespräche werden im Rahmen der Personal- und Organisationsentwicklung eingesetzt. Es handelt sich dabei um ein Vier-Augen-Gespräch zwischen einem Mitarbeiter und dem Vorgesetzten. Das Instrument Zielvereinbarung verbindet betriebliche Ziele mit den Leistungsinteressen jedes einzelnen Mitarbeiters. Dabei werden die Ziele, die Zielerreichung sowie die Messung zusammen erarbeitet und festgelegt.

Ziel ist es, mit dem Instrument die Organisation zu verbessern und dabei gleichzeitig die Potentiale der Mitarbeiter auszuschöpfen und zu fördern.

Bei der Zielvereinbarung werden solche Bereiche bearbeitet, die noch verbessert werden können. Einsatzbereiche sind unter anderem die Vereinbarung von Geschäftszielen, wie etwa das Marketing zu verbessern, die Vereinbarung von Prozesszielen (z.B. die Arbeitsorganisation zu verbessern) oder die Vereinbarung von persönlichen Zielen, wie etwa eine Weiterbildung.

**Grundsätze**

* Für Zielvereinbarungsgespräche muss ein vertrauensvolles Betriebsklima herrschen. Die Mitarbeiter dürfen keine Angst vor Repressalien durch den Arbeitgeber haben.
* Zielvereinbarungsgespräche finden mindestens einmal jährlich statt.
* Unternehmensleitziele müssen sich auf die konkrete Arbeitsebene beziehen und für den Arbeitsbereich typisch sein.
* Die Mitarbeiterziele sollen kurzfristig terminiert sein, höchstens ein Jahr.
* Im Zielvereinbarungsgespräch werden individuelle Entwicklungs- und Fortbildungstermine, wie etwa eine Weiterbildung zur Wundmanagerin, festgelegt.
* Stärken und Schwächen der Mitarbeiter werden gemeinsam herausgearbeitet. Dabei wird geklärt, wie die Schwächen beseitigt und die Stärken gefördert werden können.
* Die Ziele sollen objektiv messbar sein, um damit eine Gerechtigkeit bei der Leistungsbeurteilung herzustellen.
* Es werden maximal fünf Ziele ausgewählt.
* Es werden nur solche Ziele vereinbart, die die Mitarbeiter auch erreichen oder wenigstens beeinflussen können. So ist etwa eine Vereinbarung zur Steigerung des Umsatzes in ihrer Tour Mitarbeiter sinnlos, da diese Verbesserungen von der PDL vorgegeben werden.

**Ziele**

* Erhöhung der Mitarbeitermotivation durch die Erweiterung des eigenverantwortlichen Handelns der Mitarbeiter.
* Das Einbringen persönlicher Ziele, Vorstellungen und Wünsche führt zu einer stärkeren Bindung und Identifikation mit dem Pflegedienst.
* Die größere Verantwortung der Mitarbeiter führt zu einer Entlastung der Leitungskräfte.
* Verknüpfung individueller Ziele mit den betrieblichen Zielen der Einrichtung.

**Vorbereitung**

* Der Mitarbeiter wird frühzeitig, mindestens zwei Wochen vorher, zum Gespräch eingeladen.
* Das Gespräch ist Bestandteil der Arbeitszeit.
* Der Vorgesetzte nimmt sich ausreichend Zeit für das Gespräch und führt es ohne zeitlichen Druck.
* Das Gespräch findet ohne Störungen von außen statt. Das Telefon wird ggf. umgeleitet.
* Das Gespräch sollte 1,5 Stunden nicht überschreiten. Nur in Ausnahmefällen bei einem zu erwartendem schwierigen Gesprächsverlauf sollte von vornherein eine längere Dauer eingeplant werden.

**Durchführung**

Falls schon Zielvereinbarungen stattgefunden haben,   
wird mit dem Ergebnisgespräch begonnen:

* Es findet eine Rückschau auf die vergangenen Zielvereinbarungen statt.
* Wie bewertet der Mitarbeiter die Zielerreichung der einzelnen angesprochenen Punkte?
* Wie bewertet der Vorgesetzte die Zielerreichung?
* Es findet ein Abgleich statt.
* Wo kam es zu Zielabweichungen? Die Ergebnisse des Mitarbeiters werden gemeinsam bewertet. Welche Stärken und Schwächen des Mitarbeiters zeigen sich?
* Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für die neue Zielvereinbarung für die nächste Arbeitsperiode?
* Der Mitarbeiter gibt eine Selbsteinschätzung über die Arbeitsbelastung, die Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten und seine Kollegen. Insgesamt wird die Arbeitszufriedenheit beleuchtet.

Durchführung der neuen Zielvereinbarungen

* Die Zielbeschreibung wird erarbeitet. Der Mitarbeiter wird zu seinen Zielen befragt. Der Vorgesetzte legt seine Ziele dar.
* Der Vorgesetzte schreitet bei dem Gespräch korrigierend ein, wenn der Mitarbeiter seine Ziele ggf. zu unrealistisch einschätzt. Im Gespräch wird eine Übereinstimmung der Ziele gesucht.
* Zusammen wird der Zeitraum, in dem die Ziele erreicht werden sollen, festgelegt.
* Es wird geklärt, mit welchem Aufwand das Ziel erreicht werden soll. Etwa: Sollen weitere Mitarbeiter beteiligt werden? Wie viel Arbeitszeit soll aufgewendet werden? usw.
* Die Wichtigkeit der einzelnen Ziele muss festgelegt werden.
* Am Ende des Gesprächs wird ein Protokoll erstellt und von beiden Parteien einvernehmlich unterschrieben.
* Die Zielvereinbarung wird in die Personalakte aufgenommen.
* Sollte kein Einvernehmen im Gespräch erzielt werden, muss dem jeweiligen Gesprächspartner, der nicht einverstanden ist mit dem Ergebnis, die Möglichkeit gegeben werden, eine eigene Stellungnahme abzugeben. Diese wird ebenfalls in die Personalakte aufgenommen.
* Sollten beide Parteien keine Stellungnahme abgeben und kein einvernehmliches Protokoll unterschreiben, so wird dokumentiert, dass ein Gespräch stattgefunden hat.

Folgende Aspekte eigenverantwortlichen Handelns können angesprochen werden | eine Liste mit Ideen:

* Fortbildungs-Interesse der Mitarbeiterin aus Eigeninitiative
* Ergebnisse und Beurteilungen der begleitenden Pflegevisiten
* Einhaltung der Einsatzpläne beziehungsweise entsprechende Rückmeldungen, wenn es zu Abweichungen kommt (Kontrolle über den Soll-Ist-Vergleich)
* Übernahme von Projekten wie z.B. Entwicklung von Konzepten für   
  - Verhinderungspflege,   
  - Privatzahlerkatalog,   
  - Pflegerische Betreuung ausbauen,   
  - usw.
* Unfall-Quote der Fahrzeuge der Mitarbeiter
* Übernahme von interner Fortbildung anhand von Artikeln aus Fachzeitschriften – Präsentation in Dienstbesprechungen
* Ordnungsgemäße Durchführung der Pflegedokumentationen bei den Patienten vor Ort und im Pflegedienst, Qualität der SIS
* Krankenstand der Mitarbeiter (allerdings sollte dies nicht alleiniges Kriterium sein)
* Sauberkeit der Dienstwagen
* ordentliche Dienstkleidung
* usw.

**Möglicher Leitfaden für ein Zielgespräch**

|  |  |
| --- | --- |
| Name des Mitarbeiters: |  |
| Name des Vorgesetzten: |  |
| Datum der Zielgespräches: |  |
| Welche Ihrer Ziele haben Sie im letzten Jahr erreicht? |  |

Für die folgenden Fragen sollte Sie sich eine Liste erstellen mit der Möglichkeit, die Antworten beziehungsweise die Diskussion zu protokollieren

* Hätten Sie mehr Ihrer Ziele erreichen können?
* Welche Faktoren haben Sie daran gehindert, mehr Ziele zu erreichen?
* In welchen Bereichen haben Sie Stärken? In welchen Bereichen haben Sie Schwächen?
* Welche Ziele haben Sie sich für das nächste Jahr gestellt?
* Wie kann die Pflegeeinrichtung Ihnen helfen, diese Ziele zu erreichen?
* Wo liegen die Schwerpunkte Ihrer Arbeit?
* Wo liegen Ihre Prioritäten?
* Wo gibt es Probleme in Ihrer Arbeit?
* Wie können wir diese Probleme abbauen?
* (ggf. Unterschrift beider Gesprächsteilnehmer/-innen)

**Nachbereitung**

* Die Überprüfung der Ziele erfolgt immer zusammen mit dem Mitarbeiter.
* Die Selbstkontrolle durch den Mitarbeiter ist möglich, dadurch erhöht sich die Motivation.
* Die Kontrollen beziehen sich nur allein auf das Ergebnis und nicht auf das Verfahren.
* Die Ergebnisprotokolle sind sowohl für den Mitarbeiter als auch für die Vorgesetzten zugänglich. Das Verfahren sollte transparent sein.
* Nach der Zielerreichung und -kontrolle erfolgt zeitnah für die nächste Periode ein erneutes Zielvereinbarungsgespräch, in dem neue Ziele festgelegt werden.

**Qualifikation**

* Alle Mitarbeiter (Pflegefachkräfte, 1-jährig Qualifizierte Pflegekräfte, Pflegeassistent/-innen, Hauswirtschaftskräfte, Betreuungskräfte, …)

**Dokumentation**

* Protokoll Zielvereinbarung
* Personalakte

*Wichtiger Hinweis:*

* *Zweck unseres Vorschlags für Zielvereinbarungen ist es nicht, diesen unverändert zu übernommen. Vielmehr sollen er Ihnen helfen,* ***Ihr eigenes Vorgehen*** *zu entwickeln, um dieses zum Beispiel bei den Mitarbeiter-Jahresgesprächen zu integrieren. Dann wird es auch ein Erfolg!*