

Betriebsvereinbarung zum Thema Strukturierte Personalgespräche

Zwischen der Firma [...]

und

dem Betriebsrat der Firma [...]

wird folgende Betriebsvereinbarung geschlossen:

§ 1 Einleitung

Mit dem Instrument der strukturierten Personalgespräche sollen die folgenden Ziele unterstützt werden:

- Entwicklung des Mitarbeiterpotentials
- Verbesserung des betrieblichen Zusammenwirkens.

Mit den im folgenden beschriebenen Vereinbarungen erklären die Vertragspartner ihren Willen, die hiermit gewonnenen Erkenntnisse nur zu diesen Zwecken einzusetzen und dabei die Individualsphäre des Mitarbeiters soweit wie möglich zu schützen.

§ 2 Geltungsbereich

Strukturierte Personalgespräche sind fester Bestandteil der Personalentwicklung. In der hier vorliegenden Betriebsvereinbarung wird die Einführung dieses Instruments und seine Verbindlichkeit für alle Mitarbeiter des Unternehmens geregelt.

§ 3 Umfang der Betriebsvereinbarung "Strukturierte Personalgespräche"

In dieser Betriebsvereinbarung werden

- das Verfahren,
- die Elemente des Personalgesprächs,
- die begleitenden Dokumente zum Personalgespräch,
- die Ausbildung der gesprächsführenden Führungskräfte und
- die Vorgehensweise der Änderung der Elemente oder der Materialien beschrieben und vereinbart.

§ 4 Das Verfahren

Das Verfahren wird durch Angaben zur Häufigkeit, zu den Verfahrensschritten, den Beteiligten, dem Vorgehen bei Einspruch des Mitarbeiters und dem Protokoll beschrieben.

§ 4.1 Häufigkeit der Personalgespräche

Das Personalgespräch wird mindestens einmal je Kalenderjahr durchgeführt. Es steht der Geschäftsführung frei, einen Zeitraum für dieses jährliche Gespräch am Anfang des Kalenderjahres zu benennen. Angestrebt wird ein Gesprächstermin in der ersten Hälfte eines Kalenderjahres. Wenn aus nicht vom Mitarbeiter zu vertretenden Gründen das Personalgespräch nicht in diesem Zeitraum stattfinden kann, trägt die Geschäftsführung dafür Sorge, dass dem Mitarbeiter daraus keine Nachteile in finanzieller und entwicklungsspezifischer Richtung entstehen. Wird ein

Mitarbeiter versetzt oder wechselt der Personalvorgesetzte, wird ein gemeinsames Personalgespräch mit dem abgebenden und dem aufnehmenden Personalvorgesetzten geführt. Dabei wird mit dem abgebenden Personalverantwortlichen der vergangene Zeitraum betrachtet und mit dem aufnehmenden Personalverantwortlichen die Zielvereinbarung aktualisiert. Wenn alle drei Beteiligten ein gemeinsames Gespräch für nicht erforderlich halten, kann darauf im Einzelfall verzichtet werden.

§ 4.2 Verfahrensschritte

Das Verfahren enthält die Schritte

- Gesprächseinleitung,
- Durchführung,
- Protokollierung,
- Unterzeichnung
- Kenntnisnahme

Die Details dieser Verfahrensschritte sowie die Themen des Gesprächs werden in den Unterlagen "Protokollbogen Personalgespräch" und "Kriterienkatalog Personalgespräch" beschrieben.

§ 4.3 Beteiligte

Am Personalgespräch sind mindestens der Personalvorgesetzte und der jeweilige Mitarbeiter beteiligt. War der Personalvorgesetzte im vergangenen Jahr weniger als 6 Monate lang der Projektleiter des Mitarbeiters, kann in gegenseitigem Einverständnis auch jener Projektleiter hinzugezogen werden, der die Arbeit des Mitarbeiters im letzten Beurteilungszeitraum hauptsächlich oder über einen zusammenhängenden Zeitraum von mindestens 6 Monaten geleitet hat.

§ 4.4 Einspruch des Mitarbeiters, Moderation

Bei nicht auszuräumenden Meinungsverschiedenheiten oder in Erwartung derselben kann durch den Mitarbeiter oder den Personalvorgesetzten ein Moderator (Projektleiter, Personalmitarbeiter, Betriebsrat) hinzugezogen werden. Der Mitarbeiter kann dem Protokoll eine eigene Darstellung hinzufügen. Die Unterschrift des Personalverantwortlichen dokumentiert seine Kenntnisnahme dieser Stellungnahme. Sind die Meinungsverschiedenheiten erheblich, so können Mitarbeiter und Personalvorgesetzter ein weiteres Gespräch gemeinsam mit dem jeweils nächsthöheren Vorgesetzten vereinbaren.

§ 4.5 Protokoll

Die Gesprächsergebnisse werden schriftlich durch den Personalvorgesetzten festgehalten. Die Benutzung des "Protokollbogens" ist verbindlich. Die Beteiligten des Personalgesprächs, also Mitarbeiter, Personalvorgesetzter sowie alle weiteren Teilnehmer, unterschreiben das Protokoll. Der nächsthöhere Vorgesetzte des Personalvorgesetzten unterschreibt die Kenntnisnahme.

§ 5 Elemente des Personalgesprächs

Das Personalgespräch enthält immer mindestens die folgenden Teile:

- Teil A: Rückblick, Aufgabenerfüllung, Verbesserungspotentiale
- Teil B: Allgemeine Beurteilung
- Teil C: Vorschau, Zielvereinbarung

- Teil D: Qualifizierungsplan
- Teil E: Gehalt

§ 6 Dokumente zu Personalgesprächen

- Dokument: Kriterienkatalog Personalgespräch
- Dokument: Protokollbogen Personalgespräch
- Dokument: Qualifizierungsplan (Teil des QM- Systems)

§ 7 Ausbildung der Führungskräfte

Um einen einheitlichen Standard im Unternehmen sicherzustellen, werden alle Führungskräfte in der Durchführung strukturierter Personalgespräche geschult. Wenigstens zwei Personalgespräche eines Personalvorgesetzten werden jährlich durch besonders geschulte Führungskräfte eines anderen Bereichs begleitet. Die Auswahl der begleiteten Gespräche und die Zuordnung der Begleiter erfolgt durch die Personalabteilung, die auch das Einverständnis der jeweils betroffenen Mitarbeiter einholt. Ziel ist dabei, durch eine neutrale Bewertung des Gesprächs, den Personalvorgesetzten Hinweise zur Verbesserung ihrer Gesprächsführung zu geben. Die Auswertung erfolgt im direkten Gespräch zwischen dem Personalvorgesetzten und dem Begleiter. Die Bewertung ist vertraulich, eine Berichterstattung an Dritte erfolgt nicht.

§ 8 Änderungen

Die hier und in den begleitenden Dokumenten festgelegten Elemente sind verbindlicher Bestandteil des Instruments der strukturierten Personalgespräche. Inhaltliche Änderungen an den begleitenden Dokumenten können nur einvernehmlich zwischen dem Betriebsrat und der Geschäftsführung vorgenommen werden. Sie sind schriftlich festzulegen und werden damit Bestandteil der hier vorliegenden Betriebsvereinbarung.

§ 9 Ausführungsbestimmungen

§ 9.1 Ausfertigungen

Das Protokoll eines Personalgesprächs darf nur in Papierform existieren. Mitarbeiter und Personalvorgesetzter erhalten je eine Kopie des Protokolls. Das Original erhält die Personalabteilung. Sie legt es in der Personalakte ab, die in der Personalabteilung vertraulich verwahrt wird.

§ 9.2 Einsicht

Um die Offenheit und Produktivität der Personalgespräche nicht zu gefährden, sind die Protokolle der Personalgespräche absolut vertraulich zu behandeln. Der Mitarbeiter und der aktuelle Personalvorgesetzte erhalten auf Anfrage Einsicht in die Personalakte. Die Personalabteilung verpflichtet sich, ausschließlich interne Auswertungen für das Fachgebiet Personal anzufertigen. Auswertungen für Dritte setzen die vorherige Zustimmung des Betriebsrates voraus.

§ 10 Einführung

Diese Vereinbarung tritt für alle Mitarbeiter und Führungskräfte mit der Unterzeichnung durch die Betriebsräte und die Geschäftsführung zum in Kraft.

§ 11 Geltungsdauer und Kündigung

Diese Betriebsvereinbarung wird unbefristet abgeschlossen. Sie kann jeweils mit einer Frist von drei Monaten zum Ende eines Kalenderjahres gekündigt werden. Im Fall einer Kündigung sind die Betriebsräte und die Geschäftsführung aufgefordert, einvernehmlich eine Nachfolgeregelung zu finden. Bis zum Abschluss einer solchen Nachfolgeregelung bleibt die hier vorliegende Betriebsvereinbarung in Kraft.

Kriterienkatalog Personalgespräch

Erläuterungen zur Beurteilung für Teil B des "Protokollbogen Personalgespräch"

Der Kriterienkatalog dient einer vergleichbaren Bewertung aller Mitarbeiter in ihren Personalgesprächen.

Die Bewertung erfolgt in den Beurteilungskategorien:

- E: erfüllt die Anforderungen teilweise
- D: erfüllt die Anforderungen überwiegend
- C: erfüllt die Anforderungen
- B: übertrifft die Anforderungen
- A: übertrifft die Anforderungen erheblich

Neben den Erläuterungszeilen befindet sich das Beurteilungskästchen, beides ist bindend auszufüllen. Diese Maßstäbe stellen einen Leitfaden dar, der bei konkretem Bedarf um aufgaben- und mitarbeiterspezifische Punkte ergänzt werden kann.

Im Protokollbogen ist die jeweilige Beurteilung einzutragen; eine durchgängige Beurteilung nach C ist als zufriedenstellend zu betrachten.

1. Kriterien zur Beurteilung aller Mitarbeiter

1.1. Arbeitsqualität

Arbeitssorgfalt

- führt Arbeitsaufgaben sorgfältig, zuverlässig, präzise und termingerecht aus

Innovation

- beseitigt Fehler im Arbeitsprozess
- macht Vorschläge zur Verbesserung der Arbeitsaufgaben/-qualität
- setzt die Ideen zur Verbesserung der Ablaufprozesse um
- erkennt notwendige neue Aufgaben, macht Vorschläge zur Entwicklung neuer Methoden

Kostenbewusstsein

- geht kostenbewusst und verantwortlich mit dem Eigentum des Unternehmens um
- macht Vorschläge zur Einsparung von Kosten
- spart Kosten durch vorausschauendes Handeln

1.2. Selbstorganisation

Rationalität

- arbeitet rationell und wirtschaftlich

- gutes Zeitmanagement, nutzt die zur Verfügung stehende Zeit gut aus

Arbeitsweise

- arbeitet strukturiert
- systematische Ablage
- präzise Berichte
- gute Dokumentation

Koordination

- verfolgt die einzelnen Aufgaben durch gute Planung und Koordination
- überzeugt durch klares Vorgehen nach Prioritäten
- stimmt sich über Arbeitsveränderungen mit allen Beteiligten ab
- zeigt gutes Informationsverhalten

Selbständigkeit

- kennt die Ziele und verfolgt selbständig die Zielerreichung
- denkt selbständig über Verbesserungen in der Arbeitsorganisation nach und setzt die Ideen um
- organisiert den Arbeitsbereich selbständig, ggfs. in Absprache mit dem Team und dem Personalvorgesetzten

1.3. Motivation

Auffassung

- verfügt über analytisches Denkvermögen und setzt dieses im Arbeitsprozess ein
- erkennt das Wesentliche und Notwendige
- kann Gegebenheiten realistisch einschätzen

Engagement

- geht eigeninitiativ an Problemstellungen heran
- zeichnet sich durch Lernbereitschaft und Gestaltungswillen aus
- arbeitet leistungsorientiert, setzt sich mit Fleiß und Ausdauer für die Arbeitsaufgaben ein
- sucht die fachliche und persönliche Herausforderung

Flexibilität

- ist aufgeschlossen für neue Arbeitsgebiete und -methoden
- stellt sich auf veränderte Aufgaben und Situationen schnell ein
- beweist geistige Wendigkeit

1.4. Fachkompetenz

- gute Fach- / Produkt- / Marktkenntnisse
- hält sich selbst auf dem Laufenden
- aktualisiert sein Fachwissen und gleicht dieses den Anforderungen Aufgabengebietes des Arbeitsplatzes an
- bedarf nur selten der fachlichen Beratung
- tritt als kompetenter Ansprechpartner im Aufgabengebiet auf

- nutzt die theoretischen Kenntnisse und setzt diese sinnvoll im Arbeitsprozess um

1.5. Soziale Kompetenz

Teamfähigkeit

- hilft Kollegen, wenn Probleme auftreten
- bringt eigene Ideen in die gemeinsame Arbeit ein, bezieht andere Meinungen in eigene Überlegungen ein
- unterstützt die partnerschaftliche Zusammenarbeit

Kooperation

- gutes Kommunikations- und Kooperationsverhalten nach allen Seiten

Kommunikation

- kann Sachverhalte und Zusammenhänge gut darstellen
- gibt Informationen vollständig, sachlich und rechtzeitig weiter
- verfügt über Durchsetzungsvermögen durch sachliche Argumentation

Kritikfähigkeit

- übt und akzeptiert sachliche Kritik
- kann Meinungsunterschiede konstruktiv bewältigen
- toleriert andere Meinungen

Selbsteinschätzung

- kann die eigene Kompetenz realistisch einschätzen

1.6. Kreativität

Kreativität

- kann im Bedarfsfall improvisieren
- reagiert flexibel bei Schwierigkeiten
- arbeitet selbständig und kreativ an Lösungsfindungen mit

1.7. Verhalten gegenüber Kunden

Betreuung

- engagiert sich für Belange und Problemlösungen der Kunden
- jederzeit ansprechbar
- bietet einen guten Service
- macht Verbesserungsvorschläge in der Beziehung zum Kunden
- vertritt gegenüber dem Kunden die Interessen des Unternehmens
- selbstverantwortliche Verfolgung von Kundenaufträgen/-anfragen

Erledigung

- ist sich bewusst, dass Kunden der Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns sind setzt hohe Prioritäten bzgl. der Zufriedenheit seiner Kunden (extern/intern), stellt an sich selbst einen hohen Qualitätsanspruch

Auftreten

- gute Kommunikation zum Kunden
- zuvorkommendes und positives Verhalten gegenüber dem Kunden
- überlegte Reaktion bei Reklamation

2. Zusatzkriterien zur Beurteilung akquirierender Mitarbeiter

Strategisches Verhalten

- hat guten Überblick über alle (potentiellen) Kunden im Thema Bearbeitung
- hat gute Strategien und klare Aufteilung zwischen "Pflege Bestandskunden" und "Kontakt zu Neukunden"
- zeigt klare Planung von Schwerpunktaktionen
- konzentriert sich auf Abschlüsse mit hoher Wahrscheinlichkeit
- verteilt seine Besucherfrequenzen richtig
- bezieht alle wichtigen Entscheidungsträger im Kundenunternehmen ein

Vertriebliches

- zeigt gutes, gewinnendes Auftreten
- zeigt gute, gewinnende Präsentation
- kann sich flexibel auf unterschiedliche Gesprächspartner einstellen

Kommunikation

- präsentiert Produkte überzeugend
- baut seine Kundengespräche sauber und klar auf
- versetzt sich gut in die Lage des Kunden
- steuert zielorientiert den Verkaufsabschluss an

Kreativität

- erfragt systematisch alle Anwendungsmöglichkeiten der Produkte und Erschließung alle potentiell lösbaren Probleme
- findet die wichtigsten rentablen Einsatzgebiete der Produkte
- verfolgt von sich aus Trends im Produkt- und Branchenbereich und macht von sich aus Vorschläge

3. Zusatzkriterien zur Beurteilung von Führungskräften

3.1. Führungsfähigkeiten

Zielvereinbarung

- steuert Mitarbeiter durch präzise Zielvereinbarungen
- kontrolliert in sinnvollen Abständen und gibt Hilfe bei Schwierigkeiten
- erklärt Sinn und Notwendigkeit von Aufgaben und Zielen
- beteiligt die Mitarbeiter an der Zielfindung
- nimmt Mitarbeiter-Vorschläge auf

Mitarbeitermotivation

- überzeugt und motiviert andere zu konsequenter und zielorientierter Mitarbeit durch das eigene Verhalten
- kann bei Interessensgegensätzen so vermitteln, dass alle Beteiligten motiviert sind
- spricht Anerkennung aus
- zeichnet besondere Leistungen aus

Delegation

- erkennt die Delegationsmöglichkeiten und überträgt Aufgaben und Befugnisse sinnvoll, d.h. entsprechend der Mitarbeiterqualifikation
- verteilt die Arbeitsbelastung gleichmäßig auf die Mitarbeiter
- sorgt für klare Abtrennung von Aufgaben zwischen den Mitarbeitern

Mitarbeiterförderung

- sorgt für Förderung und Entwicklung der Mitarbeiter auf fachlicher und persönlicher Ebene
- unterstützt eine gerechte Entlohnung
- bereitet Mitarbeiter auf die Übernahme komplexer und verantwortungsvoller Aufgaben vor
- vermittelt zwischen Interessen des Unternehmens und der Mitarbeiter
- plant die langfristige Mitarbeiterentwicklung durch gezielte Qualifizierungsmaßnahmen
- vermittelt eigenes Wissen und Erfahrung
- wendet erlernte Führungstechniken kontinuierlich an

3.2. Unternehmerisches Denken

Planung

- gute Beherrschung von Planungstechniken, wie Zeitplanung, Projektmanagement, Problemlösungsmethoden, Techniken zur Entscheidungsfindung
- plant und koordiniert Projekte und Aufgaben unter Berücksichtigung der gesamten Unternehmensziele

Strategie

- erarbeitet und implementiert Strategien für die zukünftige Entwicklung seines Verantwortungsbereichs

Verantwortung

- steht für eine zielorientierte Aufgabenerfüllung ein Bewusstsein
- erkennt die Tragweite von Entscheidungen
- handelt kostenorientiert

Identifikation

- identifiziert sich mit dem Unternehmen, der Unternehmenspolitik und den Produkten
- trägt Entscheidungen mit
- setzt klare Prioritäten, stellt die eigenen Bedürfnisse zurück, wenn erforderlich
- fördert das Image des Unternehmens nach innen und außen

Entscheidungs- und Problemlösefähigkeit

- zieht sinnvolle Schlussfolgerungen aus gewonnenen Erkenntnissen
- ist in der Lage, zielgerichtete fundierte Entscheidungen zu treffen
- vertritt auch unbequeme Entscheidungen
- versteht es, ein Problem oder eine Aufgabe einerseits global zu betrachten und andererseits detailliert zu analysieren, um einen differenzierten und genauen Eindruck zu bekommen
- erkennt Konflikte, strebt Lösungen an

Protokoll Personalgespräch

- Name
- Positionsbezeichnung
- Abteilung
- jetzige Tätigkeit seit
- Vorgesetzter (= Gesprächspartner)
- Beurteilungszeitraum
- Termin der letzten Beurteilung
- weitere Teilnehmer

Teil A: Rückschau

1. Ziele bzw. Hauptaufgaben des vergangenen Beurteilungszeitraums (Kurzfassung Ihrer Tätigkeiten)
2. Zusammenfassung: In welchem Umfang wurden die vereinbarten Ziele insgesamt erreicht? Anhand welcher Fakten wurde das festgestellt?
3. Was waren die Ursachen für Abweichungen?
4. Welche besonderen Leistungen hat der Mitarbeiter im Beurteilungszeitraum erbracht?
5. Welche besonderen Fähigkeiten besitzt der Mitarbeiter ?

Teil B: Beurteilung

1. Beurteilung aller Mitarbeiter

Dokumentieren Sie Ihre Anmerkungen zu den einzelnen Kriterien. Hierbei sollten vor allem Abweichungen von der Skalierungsstufe "Die Anforderungen wurden erfüllt" schriftlich festgehalten werden (Grund definieren). Bitte tragen Sie die Beurteilung für das jeweilige Kriterium durch eintragen des entsprechenden Buchstabens in das vorgegebenen Kästchen ein. (Unterstützung finden Sie in den Begleitmaterialien "Kriterienkatalog Personalgespräch"). Ziel ist es, eine qualitative Aussage zur Arbeitsleistung zu treffen und die Begründung der Beurteilung für alle Beteiligten transparent zu machen.

1.1. Arbeitsqualität

- Beurteilung
- Arbeitssorgfalt
- Innovation
- Kostenbewusstsein

1.2.Selbstorganisation

- Beurteilung
- Rationalität

- Arbeitsweise
- Koordination
- Selbständigkeit

1.3. Motivation

- Beurteilung
- Auffassung
- Engagement
- Flexibilität

1.4. Fachkompetenz

- Beurteilung
- Fachkenntnisse
- Beherrschung des Aufgabenbereiches

1.5. Soziale Kompetenz

- Beurteilung
- Teamfähigkeit
- Kooperation / Kommunikation
- Kritikfähigkeit
- Selbsteinschätzung

1.6. Kreativität

- Beurteilung Kreativität

1.7. Verhalten gegenüber Kunden

- Beurteilung
- Betreuung
- Bearbeitung von Aufträgen/Anfragen
- Auftreten

2. Zusatzkriterien für Vertriebsmitarbeiter

- Beurteilung
- Strategische Marktbearbeitung
- Vertr. Präsentation und Kommunikation
- Kreative Markterschließung

3. Zusatzkriterien für Führungskräfte

3.1. Führungsverhalten

- Beurteilung
- Zielvereinbarung
- Mitarbeitermotivation
- Delegation
- Mitarbeiterförderung

3.2. Unternehmerisches Denken

- Beurteilung
- Planung
- Strategie
- Verantwortungsbewusstsein
- Identifikation
- Entscheidungs-/Problemlösefähigkeit

4. Anmerkungen zu den Beurteilungskriterien:

Teil C: Vorschau, Zielvereinbarung

1. Ziele bzw. Hauptaufgaben des nächsten Jahres / Beurteilungszeitraums

.....

2. Maßnahmen für die persönliche Entwicklung

- a. In welchen Bereichen seines bisherigen Aufgabengebietes will sich der Mitarbeiter weiterbilden?
- b. Welche Aufgaben stehen für die Zukunft an und was bedeutet das für die Qualifizierung des Mitarbeiters?
- c. Welche Ziele bezüglich seiner beruflichen Entwicklung verfolgt der Mitarbeiter?
- d. Wie steht der Vorgesetzte zu den beruflichen Zielen seines Mitarbeiters? Inwieweit und in welchem Zeitrahmen ist eine Umsetzung möglich?

3. Wo kann / muss die Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten / den Kollegen verbessert werden?

.....

4. Außerfachliche Erwartungen für den kommenden Beurteilungszeitraum:

- a. Vorgesetzter an den Mitarbeiter
- b. Mitarbeiter an den Vorgesetzten
- c. Mitarbeiter an die Firma

5. Allgemeiner Kommentar des Mitarbeiters

Teil D: Qualifizierung

Folgende Qualifizierungsmaßnahmen wurden konkret für den nächsten Beurteilungszeitraum verabredet: (siehe beigefügte Anlage: Qualifizierungsplan)

Teil E: Gehalt

1. derzeitige Eingruppierung des Mitarbeiters
2. letzte Veränderung am __ von __ nach __
3. Eingruppierungserwartung des Mitarbeiters
4. Verabredung zur Eingruppierung