



Das Mitarbeitergespräch

Handlungsempfehlung

Personalentwicklung gemeinsam gestalten

Eine moderne Landesverwaltung kommt nicht umhin, wenn sie den Anschluss an die gesellschaftlichen Entwicklungen nicht verlieren will, sich ständig zu verändern. Dies erfordert klare Zielvorgaben der Landesregierung und der nachgeordneten Führungsebenen ebenso wie die Bereitschaft der Mitarbeiter/innen, diesen Prozess aktiv mitzugestalten. Über die Ziele, Wege und Strategien bedarf es selbstverständlich der intensiven Kommunikation zwischen allen Beteiligten. Wobei sich Kommunikation nicht nur auf die rationalen und sachlichen Aspekte reduzieren darf, sondern auch die emotionalen und sozialen Komponenten mit einbeziehen muss.

Zwar reden Führungskräfte täglich mit ihren Mitarbeiter/innen, aber Gespräche über die Qualität der Zusammenarbeit oder die gegenseitigen Erwartungen finden oftmals nicht in ausreichendem Maße statt. Solche Defizite können zu Missverständnissen, Frustration und damit zu nicht befriedigenden Arbeitsergebnissen führen. Es sind vor allem Kommunikationsbarrieren der verschiedensten Art, die die Umsetzung von Plänen und Zielen verzögern, wenn nicht gar verhindern. Erst wenn es zunehmend gelingt, die Anforderungen der Führungsebenen mit den Vorstellungen der Mitarbeiter/innen immer wieder in Einklang zu bringen, dann kann Verwaltung noch besser funktionieren, dann wird Verwaltung die Erwartungen der Bürger erfüllen können.

Die vorliegende Handlungsempfehlung soll diese Absicht unterstützen. Mitarbeitergespräche sollen die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiter/innen und Führungskräften fördern. Sie sollen darüber hinaus als Instrument der personellen Entwicklung dienen. Regelmäßig geführte Mitarbeitergespräche ermöglichen eine klare Standortbestimmung, definieren Zielvorgaben und unterstützen damit die weitere Entwicklung der Mitarbeiter/innen. Weiterhin helfen sie auch, vorhandene Potenziale noch besser zu erkennen und mehr Zufriedenheit und Motivation in den Arbeitsalltag der Verwaltung hinein zu bringen.

Lassen Sie uns mit der Etablierung des Mitarbeitergesprächs als einem zentralen Baustein des Personalmanagements einen weiteren gemeinsamen Schritt gehen, Personalentwicklung zu gestalten.

Rainer Speer
Chef der Staatskanzlei

Inhaltsverzeichnis

	Seite
I. Inhaltsverzeichnis	3
II. Einführung	4
III. Vorbereitung des Mitarbeitergespräches	5 - 6
IV. Durchführung des Mitarbeitergespräches	6 – 10
- Zusammenarbeit	
- Arbeitsaufgabe	
- Arbeitssituation	
- Entwicklungsziele und -möglichkeiten	
- Zielvereinbarungen	
V. Nachbereitung des Mitarbeitergespräches	11
Anlage 1: Leitfaden für Mitarbeiter	12 - 15
Anlage 2: Leitfaden für Vorgesetzte	16 - 19
Anlage 3a: Musterformular Zielvereinbarung	20 - 22
Anlage 3b: Beispiel zu Zielvereinbarungen	23 - 24
Anlage 4: Musterformular Zielvereinbarung - Weiterleitung	25

II. Einführung

Das Mitarbeitergespräch, auch Mitarbeiter-/Vorgesetztesgespräch oder Personalführungsgespräch genannt, ist ein zentraler „Baustein“ der Personalentwicklung. Im Zusammenhang mit dem Prinzip des kooperativen Führungsstils, insbesondere des Führens durch Zielvereinbarungen stellt es ein wichtiges Steuerungsinstrument dar.

Es sollte als ein zusätzlicher, strukturierter, offener und vertraulicher Dialog zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern geführt werden, in dem sich beide Gesprächspartner über Aspekte der Führung sowie Stand und Perspektiven der Zusammenarbeit in fachlicher und zwischenmenschlicher Hinsicht, der Aufgabenwahrnehmung, der Arbeitsbedingungen, aber auch der beruflichen Weiterentwicklung verständigen. Darüber hinaus bieten sie die Möglichkeit, künftige Ziele zu vereinbaren, somit einen ergebnisorientierten Dialog zu führen.

Als zentrales Personalentwicklungsinstrument soll das Mitarbeitergespräch mindestens einmal pro Jahr als „Vier-Augen-Gespräch“ zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern losgelöst vom unmittelbaren

Tagesgeschehen, geführt werden. Mitarbeitergespräche ersetzen nicht die gegenseitige konstruktive Kritik, die zeitnah und sachbezogen zu führen ist. Aktuelle Probleme müssen unmittelbar besprochen und geklärt werden. Sie sind nicht Gegenstand dieses Gesprächs.

Von seinem Grundansatz ist das Mitarbeitergespräch vom Beurteilungsgespräch zeitlich und inhaltlich abzugrenzen. Die genaue Abgrenzung muss der weiteren Konkretisierung des Beurteilungsverfahrens und den praktischen Erfahrungen mit dem Mitarbeitergespräch vorbehalten bleiben.

Die vorliegende Handlungsempfehlung soll den Mitarbeitern und Vorgesetzten Hilfestellung und Anregungen bei der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Mitarbeitergesprächen geben. Sie gilt für Mitarbeiter und Vorgesetzte auf allen Hierarchieebenen.

Sowohl die Darstellung der Themenschwerpunkte als auch die in den Leitfäden aufgeführten vorbereitenden Fragen erheben nicht den Anspruch auf Vollständigkeit.

III. Vorbereitung des Mitarbeitergesprächs

Ein erfolgreiches Mitarbeitergespräch setzt eine gründliche Vorbereitung beider Gesprächspartner voraus. Die Verantwortung für eine dieser besonderen Gesprächssituation angemessene Ablaufplanung liegt insbesondere bei der/dem Vorgesetzten, von dem auch die Initiative ausgehen muss. Die Mitarbeiterin/ der Mitarbeiter kann das Gespräch auch einfordern.

Bei der Gesprächsvorbereitung sollten folgende Punkte Berücksichtigung finden:

1. Organisatorische Vorbereitung:

- Gespräch mindestens einmal im Jahr führen
- Termin gemeinsam zwei bis drei Wochen vorher persönlich vereinbaren (nicht als allgemeines Gesprächsangebot im Rahmen einer Dienstberatung)
- Termin so wählen, dass ein produktives Gespräch in einer ruhigen und ungestörten Atmosphäre geführt werden kann, möglichst nicht im eigenen Dienstzimmer
- Gespräch sollte nicht unter Zeitdruck stattfinden

den (kein „Tür- und Angelgespräch“), dennoch sollte eine Zeitbegrenzung (ca. ein bis zwei Stunden) vereinbart werden

- Gespräch sollte ohne Störungen/ Unterbrechungen durch Dritte stattfinden (keine Telefonanrufe)
- Gespräch findet unter vier Augen statt (Mitarbeiter/in und Vorgesetzte/r)

2. Inhaltliche Vorbereitung:

Die Verantwortung für die inhaltliche Vorbereitung des Mitarbeitergesprächs liegt bei beiden Gesprächspartnern. Beide bereiten sich unabhängig von einander auf das Gespräch und die Gesprächssituation vor.

Zur inhaltlichen Vorbereitung, auch hinsichtlich Ablauf und Strukturierung eines Mitarbeitergesprächs sollen die in den Anlagen 1 und 2 beigefügten Leitfäden Mitarbeitern und Vorgesetzten Anregungen und Hilfestellungen geben. Der Leitfaden für Mitarbeiter/innen ist diesen rechtzeitig vor dem beabsichtigten Gespräch zur Verfügung zu stellen.

Vorgesetzte und Mitarbeiter, die bereits ein Mitarbeitergespräch geführt haben, sollten die vorherigen Zielvereinba-

rungen unter folgenden Fragestellungen lesen:

- Welche der dort festgehaltenen Arbeitsziele wurden erreicht bzw. nicht erreicht?
- Welche Faktoren haben die Erreichung der Ziele und die Erfüllung der Aufgaben gefördert oder behindert?
- Wie war die Zusammenarbeit im letzten Jahr?
- Welche Personalentwicklungsziele wurden vereinbart und auch umgesetzt?
- Wurden weitere Vereinbarungen getroffen und umgesetzt?

IV. Durchführung des Mitarbeitergesprächs:

Das Gespräch hat einen vertraulichen Charakter. Informationen über Inhalte und Ergebnisse des Gesprächs werden nur mit beiderseitigem Einverständnis weitergegeben. Dies sollte zu Beginn des Gesprächs herausgestellt werden. Sofern sich aus dem Gespräch z.B. notwendige Fortbildungen oder Auswirkungen auf andere Kollegen der Organisationseinheit ableiten, sollte eindeutig verabredet werden, wer welche Informationen an welche Personen weiterleitet.

Das Gespräch ist kooperativ, also partnerschaftlich, offen und sachbezogen zu führen. Das bedeutet vor allem, sich gegenseitig ernst zu nehmen, aktiv zuzuhören und versuchen, den anderen zu verstehen. Die Mitarbeiterin/ der Mitarbeiter wird nicht nur als Empfänger bestimmter Aufträge gesehen, sondern als gestaltend Beteiligter am Verwaltungshandeln. Zwischenmenschliche Störungen sollten möglichst frühzeitig angesprochen und ausgeräumt werden. Jeder Partner sollte sich kritisch betrachten und hinterfragen und selbst für alle Vorschläge, Hinweise und Gedanken offen sein. Das Mitarbeitergespräch setzt damit eine beiderseitige Bereitschaft voraus, sich auf die Betrachtungsweise des jeweils anderen einzulassen. Es sollte von beiden Partnern mit Fragen gefördert werden. Die Gesprächszeit sollte gleichmäßig, also möglichst ausgewogen verteilt sein. Gesprächsergebnisse werden gemeinsam erarbeitet.

Zu Gesprächsbeginn kommen beide Gesprächspartner überein in der Frage, was sie schwerpunktmäßig ansprechen wollen. Eine zukunftsorientierte Sichtweise hat Vorrang vor der Suche nach Ursachen von Problemen der Vergangenheit. Jeder Partner sollte bemüht sein, Probleme

oder Situationen zu beschreiben, nicht zu bewerten. Einvernehmlich sollten wichtige Gesprächsinhalte, z.B. künftige Arbeitsziele als Ergebnis des Mitarbeitergesprächs in Form von Zielvereinbarungen schriftlich festgehalten werden.

Die Verantwortung für die Gesprächsführung liegt stets bei der/dem Vorgesetzten, die Verantwortung für das Gesprächsergebnis, auch für den Inhalt der abzuschließenden Zielvereinbarung liegt bei beiden Gesprächspartnern.

Beachtet werden sollte bei der Durchführung eines Mitarbeitergesprächs auch folgendes:

- das Ziel ist nicht Überwachung und Kontrolle
- auf erreichbare Ziele achten (umsetzbar auch was Zeit betrifft)
- Fehler oder unerwünschten Gesprächsverlauf tolerieren
- zugestehen, Erfahrungen zu sammeln (sich und Mitarbeiter/in nicht überfordern)
- ggf. Unsicherheiten optimistisch einräumen („Für mich ist das auch alles neu; ich will lernen, mich umzustellen. Probieren wir es, und sprechen wir im Anschluss über unsere Erfahrungen.“)
- wenn wichtige Themen nicht mehr angesprochen

werden können, kurzfristigen Fortsetzungstermin (möglichst innerhalb der nächsten zwei Wochen) vereinbaren

- in besonderen Konfliktsituationen kann mit Einverständnis beider Gesprächspartner eine von beiden ausgesuchte dritte - unbeteiligte - Person (z.B. ein Personalratsmitglied, die Gleichstellungsbeauftragte...) hinzugezogen werden. Voraussetzung ist, dass ein erstes Gespräch erfolgreich verlief. Die Dritte Person ist zur Verschwiegenheit verpflichtet.

Bestehen beim Rückblick auf die Arbeit des vergangenen Jahres bzw. hinsichtlich der Festlegungen in neuen Zielvereinbarungen zu Aufgabenschwerpunkten, Kompetenzen und Entwicklungsmöglichkeiten erhebliche Differenzen zwischen den Gesprächspartnern, so kann auf Wunsch beider Gesprächspartner kurzfristig (möglichst innerhalb der nächsten drei Wochen) der nächsthöhere Vorgesetzte bzw. ein Vertreter des Personalreferates zu einem neuem Mitarbeitergespräch hinzugezogen werden.

Im Mitarbeitergespräch sollen grundsätzlich folgende Themenschwerpunkte ständig behandelt werden:

1. Zusammenarbeit

Dieser Gesprächsteil ist in erster Linie ein gemeinsamer Austausch über die Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit, wobei insbesondere Fragen des Führungsverhaltens und Probleme der Zusammenarbeit angesprochen werden sollen (Wo gab es aus welchen Gründen Reibungsprobleme?). Ziel sollte es dabei sein, die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiter/in und Vorgesetzter/ Vorgesetztem zu verbessern und durch das gegenseitige „Feedback“ Schlussfolgerungen für das eigene Verhalten zu ziehen.

2. Arbeitsaufgabe

Im Gesprächsteil über die Arbeitsaufgaben sollen sich Vorgesetzte/r und Mitarbeiter/in die Schwerpunktaufgaben der Vergangenheit vergewissern und die konkrete Leistung bei der Aufgabenerfüllung besprechen. Ziel sollte dabei auch sein, künftige Arbeitsergebnisse durch konkrete Zielvereinbarungen festzulegen und den Gesprächspartnern Gelegenheit zu geben, eine Optimierung der Aufgabenverteilung und der Arbeitsabläufe gemeinsam zu besprechen und ggf. einvernehmlich zu Lösungen zu kommen.

3. Arbeitssituation

Der Gesprächsteil zur Arbeitssituation beinhaltet beispielsweise, welche Fördermaßnahmen notwendig sind, um das gemeinsame Ziel zu erreichen und beinhaltet auch die Möglichkeit, so denn sinnvoll, die Handlungs- und Entscheidungsspielräume der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters zu erhöhen. Dabei sollten organisatorische Abläufe (z.B. Informationsflüsse innerhalb der Organisationseinheit, Vertretungsregelungen...), aber auch Themen wie die räumliche Unterbringung der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters angesprochen werden. Nicht zuletzt sollte die Arbeitsatmosphäre thematisiert werden.

4. Entwicklungsziele und –möglichkeiten

Aus der Sicht der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters gehört dieser Teilbereich des Gespräches zu dem ganz besonders wichtigen Bereich. Aber auch die Führungskraft sollte diesem Aspekt unter dem Gesichtspunkt, dass nur motivierte Mitarbeiter in der Lage sind, sich mit der Arbeit zu identifizieren, als wichtigen Punkt ansehen. Hier geht es um die gemeinsame Erörterung von individuellen Entwicklungsperspektiven der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters, ohne dass dieser sich ggf. selbst überfordert. Es geht um

neue fachliche Herausforderungen und die Möglichkeit, beruflich hieran zu partizipieren, wobei persönliche Interessen und dienstliche Obliegenheiten angemessen berücksichtigt werden sollen. Beiden Gesprächspartnern sollte dabei bewusst sein, dass unter „beruflicher Entwicklung“ nicht eine Zusage von Beförderungen oder Höhergruppierungen verstanden werden kann.

5. Zielvereinbarungen

Das Mitarbeitergespräch ist eine wichtige Voraussetzung für zielorientiertes Verwaltungshandeln. Die Vereinbarung von Zielen stellt das Kernstück des Mitarbeitergesprächs dar. Sie bietet die Möglichkeit, künftige Arbeitsergebnisse und -prozesse zwischen Mitarbeiter/in und Vorgesetzter/Vorgesetztem im Rahmen bestehender Ressourcen für beide Seiten festzulegen. Auch können konkrete Vereinbarungen von Arbeits- und Qualitätsanforderungen getroffen werden. Die aus den Zielvereinbarungen resultierenden Festlegungen bieten beiden Gesprächspartnern einen verbindlichen Orientierungsrahmen im weiteren Miteinander. Es bietet sich an, dass Vorgesetzte/r und Mitarbeiter/in Zielvereinbarungen schriftlich festhalten.

Zielvereinbarungen können Ziele aus verschiedenen Themenfeldern behandeln. Bei jedem Thema/jeder Maßnahme sollte zunächst nach Sinn und Zweck gefragt werden (z.B. macht eine bestimmte Routineaufgabe noch Sinn? Wie kann eine Aufgabe noch wirtschaftlicher erledigt werden? Welche Priorität hat eine bestimmte Aufgabe?).

Zielvereinbarungen können z.B. auch folgende Inhalte umfassen:

- Vereinbarung zum Führungsverhalten (z.B. Unterstützung durch Vorgesetzte/n in einer bestimmten Angelegenheit)
- Festlegung der Erweiterung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen
- Vereinbarung individueller Entwicklungsziele und ein darauf aufbauendes Programm bzw. Vereinbarung entsprechender Maßnahmen

Die Vereinbarung von Zielen kann nur dann eine hilfreiche Arbeitsgrundlage sein, wenn die Ziele genau definiert und damit überprüfbar sind. Die inhaltliche und zeitliche Ausgestaltung des jeweiligen Ziels obliegt beiden Gesprächspartnern. Sinnvoll sind Realisierungszeiträume, die die Dauer bis zum nächsten regulären Mitarbeitergespräch

nicht überschreiten. Ziele sollten realistisch erreichbar und umsetzbar sein, dennoch Handlungsspielräume zulassen. Im Einzelfall können bei Bedarf auch Zwischengespräche zur Zielkorrektur in Betracht gezogen werden. Eine solche Zielvereinbarung ist von beiden Gesprächspartnern zu unterschreiben, entwickelt aber nur für die beiden anwesenden Gesprächspartner Verbindlichkeit.

Der Abschluss von Zielvereinbarungen ersetzt nicht die laufende Wahrnehmung von Führungsverantwortung der/des Vorgesetzten. So sollen sie auch weiter die Aufgabenwahrnehmung des Mitarbeiters begleiten, diesen beraten und zur Eigeninitiative ermutigen.

Zielvereinbarungen unterliegen derselben Vertraulichkeit wie der Inhalt des Mitarbeitergesprächs selbst. Die Aufzeichnungen finden keinen Eingang in die Personalakte, sondern verbleiben bei den Gesprächspartnern; sie sind vor Zugriff und Einsichtnahme durch Dritte zu schützen. Von den Gesprächspartnern werden die Zielvereinbarungen des vorherigen Mitarbeitergesprächs durch neue ersetzt. Findet während des Zeitraums bis zum nächsten Mitarbeitergespräch ein Vorgesetzten- oder Mitarbeiterwechsel statt, so können die

getroffenen Zielvereinbarungen im Einvernehmen beider Gesprächspartner vernichtet oder weiterverwendet werden. In Fall eines Wechsels sollte kurzfristig ein neues Mitarbeitergespräch erfolgen.

Zielvereinbarungen können und sollten dort, wo dies geeignet erscheint, auch als Controlling-Instrument genutzt werden.

V. Nachbereitung des Mitarbeitergesprächs

Die Vorgesetzten informieren die Personalstelle im Nachgang über die erfolgte Durchführung eines Mitarbeitergesprächs. Der Personalstelle wird dazu lediglich mitgeteilt, mit wem an welchem Tag ein Gespräch geführt wurde.

Über vereinbarten Fortbildungsbedarf, denkbare berufliche Weiterentwicklungsmöglichkeiten bzw. andere Vorstellungen, unterrichten die Vorgesetzten soweit dies mit der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter abgestimmt wurde, die jeweiligen zuständigen Stellen, z.B. das Personalreferat. Darüber hinaus wird der nächsthöhere Vorgesetzte darüber informiert, wie viele Gespräche geführt wurden sowie und sofern von beiden Gesprächspartnern einvernehmlich gewünscht, einzelne

Ergebnisse von Zielvereinbarungen weitergegeben.

Alle übrigen Absprachen verbleiben allein bei den Gesprächspartnern.

Die Zielvereinbarung sollte im Anschluss an das Gespräch in regelmäßigen Abständen von beiden Gesprächspartnern „auf Wiedervorlage“ gelegt werden, mit dem Ziel, einer Reflektion der Inhalte sowie einer Kontrolle und Selbstkontrolle hinsichtlich der Umsetzung von Teilen der Vereinbarung.

Zur Klarstellung sei erwähnt, dass die Aufzeichnungen über das Gespräch sowie etwaige Zielvereinbarungen keine Form von Personalnebenakten darstellen; keinesfalls sollen damit einklagbare Forderungen verbrieft werden. Die Schriftform dient allein als Gedächtnisstütze im Rahmen der vertrauensvollen Zusammenarbeit der Beteiligten.

Anlage 1

Leitfaden für Mitarbeiter

Dieser Leitfaden mit vorbereitenden Fragen soll Ihnen die Durchführung des Mitarbeitergesprächs erleichtern.

Die einzelnen Fragen sollen Ihnen Anregungen und Hilfestellung bieten und keinesfalls als starres Frageprogramm verstanden werden. Jedes Gespräch wird einen unterschiedlichen Verlauf nehmen. Daher sollten Sie in Vorbereitung auf das Gespräch, insbesondere die Ihnen wichtigen Themen ermitteln.

Zu einer optimalen Gesprächsvorbereitung sollten Sie sich außerdem darum bemühen, jede der vorbereitenden Fragen zu beantworten. Auch Ihre Vorgesetzte/Ihr Vorgesetzter wird sich anhand eines Leitfadens auf dieses Gespräch vorbereiten.

Zusammenarbeit

- In welchen Bereichen würde ich die Zusammenarbeit mit meiner Vorgesetzten/meinem Vorgesetzten als gut bezeichnen?
- Wie erlebe ich die Führung durch meine/n Vorgesetzte/n? Was fällt mir positiv auf, welche Änderungen wünsche ich mir?
- Wie äußert meine Vorgesetzte/mein Vorgesetzter Kritik und Anerkennung?
- Bin ich der Ansicht, meine Vorgesetzte/mein Vorgesetzter akzeptiert mich und erkennt meine Leistung und mein Verhalten an?
- Habe ich die Möglichkeit, Kritik an meiner Vorgesetzten/meinem Vorgesetzten zu äußern?
- Verhalte ich mich loyal gegenüber meiner Vorgesetzten/meinem Vorgesetzten?
- Gibt es genügend Spielraum für selbständiges Arbeiten und eigene Entscheidungen?
- Wünsche ich mir mehr Unterstützung durch meine/n Vorgesetzte/n?
- Werden meine Ideen und Verbesserungsvorschläge diskutiert und ggf. umgesetzt?
- Wie gestaltet sich der Informationsfluss durch meine/n Vorgesetzte/n?
- Informiere ich meinen Vorgesetzten ausreichend über meine Aufgaben? Habe ich ausreichend Gelegenheit, dies zu tun?
- Welche Vorstellungen habe ich hinsichtlich der Zusammenarbeit mit meiner Vorgesetzten/meinem Vorgesetzten? Woran merke ich, ob die Zusammenarbeit gut ist?
- Wie gehen wir mit unterschiedlichen Auffassungen/Konflikten um?

Arbeitsaufgaben

- Ist mein Aufgabengebiet/Verantwortungsbereich konkret beschrieben?
- Welche Aufgaben liegen mir besonders, welche bereiten mir Schwierigkeiten? Möchte ich an meinem Aufgabenbereich etwas ändern?
- Was haben wir erreicht, was haben wir nicht erreicht? Wenn nicht alles erreicht wurde, woran lag es?
- Wie bewerte ich die Anforderungen meiner Vorgesetzten/meines Vorgesetzten an meine Arbeit? Fühle ich mich über- oder unterfordert?
- Wo liegen meine Stärken?
- Wie schätze ich meine Arbeitsergebnisse ein (Qualität und Quantität)? Möchte ich daran etwas ändern?
- Welche Ziele habe ich für meinen Aufgabenbereich? Welche Voraussetzungen müssen dafür erfüllt sein, damit die gesteckten Ziele erreicht werden können? Inwieweit brauche ich hierfür Unterstützung? In welchem Zeitraum möchte ich diese Ziele realisieren?
- Welche Verbesserungsvorschläge kann ich machen? Kann insbesondere „etwas“ rationalisiert werden? Kann auf etwas verzichtet werden?

Arbeitssituation

- Wie empfinde ich das Arbeitsklima, den Umgangston untereinander?
- Was möchte ich meiner Vorgesetzten/meinem Vorgesetzten Kritisches sagen (Kenne ich seine Einschätzung mir gegenüber?)
- Erhalte ich genügend Informationen von meinen Kollegen? Unterstütze ich meine Kollegen ausreichend?
- Wo sehe ich Probleme in meinem Arbeitsumfeld?

- Funktionieren Vertretungsregelungen?
- Gibt es Konflikte, in die sich meine Vorgesetzte/mein Vorgesetzter stärker einbringen müsste?
- Bin ich mit meiner Bürosituation/Ausstattung zufrieden?

Entwicklungsziele und -möglichkeiten

- Welche Vorstellungen habe ich hinsichtlich meiner beruflichen Entwicklung?
- Stimmen meine derzeitigen Leistungen und Fähigkeiten mit diesen Vorstellungen überein?
- Welche Fortbildungsmaßnahmen benötige ich? Werden diese in ausreichendem Maß berücksichtigt?
- Welche weiteren Förderungen benötige ich, um meine Vorstellungen zu realisieren?
- Strebe ich evtl. einen Stellenwechsel an, um günstigere Entwicklungsperspektiven zu erhalten?
- Gibt es Rahmenbedingungen, die der Realisierung meiner Vorstellungen (derzeit) entgegenstehen?

Anlage 2

Leitfaden für Vorgesetzte

Dieser Leitfaden enthält „Tipps“ für Sie zur Vorbereitung und Durchführung des Mitarbeitergesprächs.

Jedes Gespräch wird einen anderen Verlauf nehmen, es ist daher für Sie von Vorteil, ihre Gesprächsführung der jeweiligen konkreten Gesprächssituation anzupassen

Darüber hinaus sollten Sie Ihre persönliche Gesprächsvorbereitung dazu nutzen, für sich selbst schriftlich festzuhalten, welche konkreten Inhalte Ihnen in dem Gespräch wichtig sind und aus welchen Gründen welche anderen Themen angesprochen werden sollten.

Sie müssen und sollten sich nicht an selbst skizzierte Reihenfolgen halten, denn im Gespräch muss es Freiräume geben und eine sich aus einer anderen Reihenfolge ergebende Gesprächsatmosphäre kann oftmals im Ergebnis wertvoller sein, als eine sture, rein an den Formalien orientierte „Abarbeitung“.

Für Ihre persönliche Vorbereitung ist es von Bedeutung, dass Sie sich über das Ziel des Gesprächs, die persönliche Situation des Mitarbeiters, die bisherigen gemeinsamen Erfahrungen bzw. besonderen Situationen (persönlich/beruflich) klar werden und ggf. selbst Verbesserungsvorschläge für die weitere Zusammenarbeit unterbreiten können.

Zudem sollte es für Sie selbstverständlich sein, dass Sie die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter ernst nehmen, ihm z.B. nicht ins Wort fallen oder ähnliches. Sie sollten die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter als gleichberechtigten Partner betrachten und auch für seine Vorschläge offen sein, ohne sogleich aber ihre eigenen Ziele „über Bord zu werfen“. Sie erwarten dies auch nicht von Ihrer Mitarbeiterin/ihrer Mitarbeiter.

Die nachfolgenden Fragen soll Sie bei der inhaltlichen Vorbereitung des Mitarbeitergesprächs unterstützen:

Zusammenarbeit

- In welchen Bereichen würde ich die Zusammenarbeit mit meiner Mitarbeiterin/meinem Mitarbeiter als gut bezeichnen?
- Wie setzt meine Mitarbeiterin/mein Mitarbeiter meine Vorgaben und Anordnungen um?
- Wie gestalte ich die Führung und Zusammenarbeit? Möchte ich daran etwas ändern? Was halte ich für besonders wichtig?
- Akzeptiere ich Leistung und Verhalten der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters? Möchte ich, dass sich daran etwas ändert?
- Kritisiere ich angemessen?
- In welcher Form akzeptiere ich Kritik an meinem Führungsverhalten?
- Werde ich genügend informiert?
- Nehme ich mir genügend Zeit für meine Mitarbeiterin/meinen Mitarbeiter? Informiere ich ausreichend?
- Lasse ich selbständiges Arbeiten und Entscheidungsspielräume in ausreichendem Maß zu? Greife ich Verbesserungsvorschläge auf?
- Vertrete ich die Leistungen und Interessen meiner Mitarbeiterin/meines Mitarbeiters ausreichend gegenüber höheren Vorgesetzten?
- Wie gehe ich mit unterschiedlichen Auffassungen/Konflikten um?

Arbeitsaufgaben

- Welche Aufgaben hat die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter im vergangenen Jahr wahrgenommen? Wo lagen die Schwerpunkte? Welche Verantwortung hat die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter?

- Ist die aktuelle Aufgabenverteilung aus der jeweiligen Sicht in Ordnung und den gegenwärtigen Umständen angemessen? Werden Verbesserungsmöglichkeiten gesehen? Wenn ja, welche? Welche Förderung kann ich diesbezüglich anbieten?
- Wo liegen die Stärken der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters? Welche anderen referatsinternen Aufgaben sollte der Mitarbeiter übernehmen? Welche Gestaltungsmöglichkeiten gibt es?
- Wie sehe ich die gegenwärtige Quantität und Qualität der jetzigen Aufgabenwahrnehmung durch die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter? Welche Arbeitsergebnisse erwarte ich?
- Welche Verbesserungsvorschläge kann ich machen? Kann insbesondere „etwas“ rationalisiert werden? Kann auf etwas verzichtet werden?

Arbeitssituation

- Ist der Informationsfluss zu meiner Mitarbeiterin/meinem Mitarbeiter und innerhalb der Organisationseinheit zufriedenstellend und für die Aufgabenerledigung ausreichend?
- Wie verhält sich die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter im Team? Unterstützt er, wird er unterstützt?
- Welche Verbesserungsmöglichkeiten gibt es bei der Gestaltung der Arbeitsabläufe (z.B. hinsichtlich der Vertretungsregelung)?
- Wie trägt er zur Arbeitsatmosphäre bei? Gibt es Konflikte, bei denen ich vermitteln sollte?
- Sind Unterbringung und Ausstattung für die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter ausreichend?

Entwicklungsziele und -möglichkeiten

- Welche Weiterentwicklungsmöglichkeiten sehe ich unter Berücksichtigung von Leistungen und Fähigkeiten für die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter?
- Fördere ich durch Fortbildung ausreichend? Was kann ich daran verbessern?
- Kann ich mir einen Stellenwechsel als Entwicklungsperspektive für die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter vorstellen?
- Gibt es Rahmenbedingungen, die der Realisierung möglicher Entwicklungsperspektiven entgegenstehen?

Anlage 3a

Mitarbeitergespräch - Zielvereinbarung

Datum des Gesprächs

Gesprächspartner

Name der Mitarbeiterin/
des Mitarbeiters

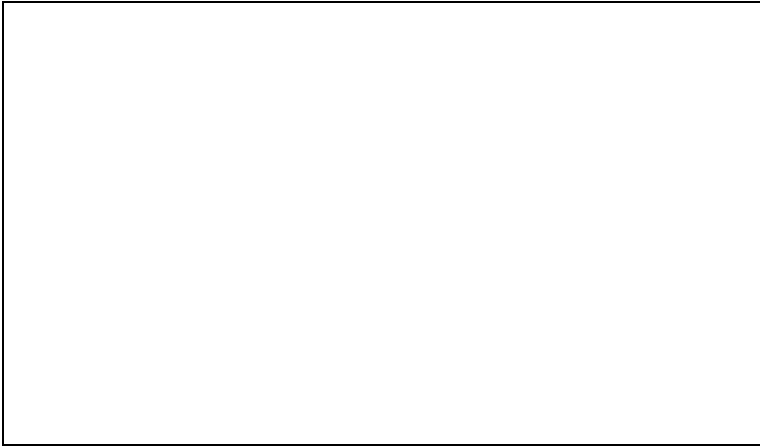
Name des/der Vorgesetzten

1. Zusammenarbeit

Vereinbarung/Zielinhalte

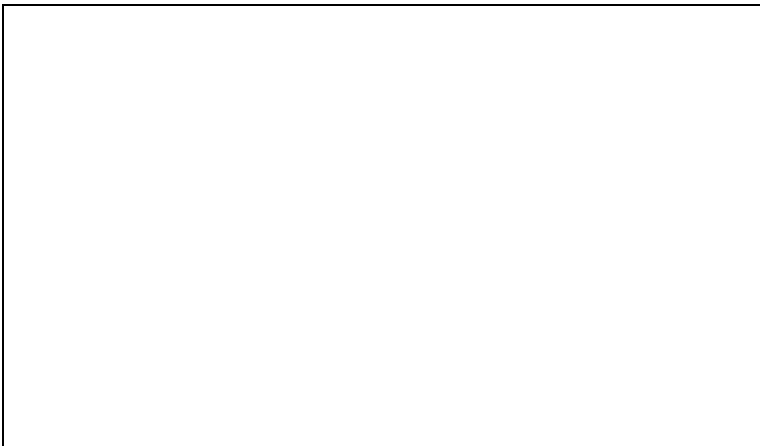
2. Aufgaben

Vereinbarung/Zielinhalte

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for writing the details of the tasks and their objectives.

3. Arbeitsbedingungen

Vereinbarung/Zielinhalte

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for writing the details of the working conditions and their objectives.

4. Berufliche Entwicklung

Vereinbarung/Zielinhalte

Unterschrift der Mitarbeite-
rin/ des Mitarbeiters

Unterschrift der/des Vorge-
setzten

**Ein Exemplar dieser Zielvereinbarung erhält die/der Vorgesetzte,
ein zweites Exemplar der/die Mitarbeiter/-in.**

Beide Gesprächspartner verpflichten sich, diese Zielvereinbarung vertraulich zu behandeln.

Die Zielvereinbarung ist aufzubewahren, da sie zur Vorbereitung des nächsten Mitarbeitergespräches benötigt wird .

Anlage 3b

Beispiele zu Zielvereinbarungen **Mitarbeitergespräch - Zielvereinbarung**

Datum des Gesprächs

Gesprächspartner

Name der Mitarbeiterin/
des Mitarbeiters

Name des/der Vorgesetzten

1. Zusammenarbeit

Vereinbarung/Zielinhalte

Die Informationsflüsse im Referat sollen verbessert werden. Zu diesem Zweck wird vereinbart, dass der Vorgesetzte seinen Mitarbeiter regelmäßig nach Referatsleiterbesprechungen und abteilungsübergreifenden Besprechungen kurzfristig über die wesentlichen Aussagen/Ergebnisse informiert.

2. Aufgaben

Vereinbarung/Zielinhalte

Der Umfang der Unterschriftsbefugnis soll festgelegt werden. Der Vorgesetzte wird in Abstimmung mit dem Mitarbeiter eine diesbezügliche Entscheidung treffen.

3. Arbeitsbedingungen

Vereinbarung/Zielinhalte

Die PC-Ausstattung des Mitarbeiters reicht für seine Aufgabenwahrnehmung nicht aus. Für statistische Berechnungen wird eine Tabellenkalkulationssoftware benötigt. Ein entsprechender Antrag soll kurzfristig weitergeleitet werden.

4. Berufliche Entwicklung

Vereinbarung/Zielinhalte

Rhetorik und Verhandlungsführung sollten verbessert werden. Der Besuch entsprechender Fortbildungsveranstaltungen wird im nächsten Halbjahr angestrebt.

Unterschrift der
Mitarbeiterin/des Mitarbeiters

Unterschrift
der/des Vorgesetzten

Ein Exemplar dieser Zielvereinbarung erhält die/der Vorgesetzte, ein zweites Exemplar der/die Mitarbeiter/-in.

Beide Gesprächspartner verpflichten sich, diese Zielvereinbarung vertraulich zu behandeln.

Die Zielvereinbarung ist aufzubewahren, da sie zur Vorbereitung des nächsten Mitarbeitergespräches benötigt wird .

Anlage 4

Musterformular Zielvereinbarung - Weiterleitung

Referat

Ort/Datum

An
Referat

Zielvereinbarungen aus dem Mitarbeitergespräch

Name der Mitarbeiterin/
des Mitarbeiters

Name der Vorgesetzten/
des Vorgesetzten

folgende Informationen weiter zu leiten:

Zielvereinbarung (z.B. Fortbildung)	Vorschläge/Realisierungszeitraum, Maßnahmen zur Zielerreichung

Die Unterzeichnenden bitten um Kenntnisnahme und ggf. um weitere
Veranlassung.

Unterschrift Vorgesetzte/r

Unterschrift Mitarbeiter/in

Staatskanzlei
des Landes Brandenburg

Koordinierungsstelle
für Personalmanagement
Heinrich-Mann-Allee 107 (Haus 4)
14473 Potsdam

Geschäftsstelle
Tel.: 0331 – 866 1084
E-Mail: katja.trompke@stk.brandenburg.de