Der Senator
für Bildung und Wissenschaft

Freie
Hansestadt
Bremen

Das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch

Leitfaden für den Senator für Bildung und Wissenschaft

Übersicht

1 Einleitung ... 3

2 Das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch beim Senator für Bildung und Wissenschaft ... 3

2.1 Die Ziele des Gesprächs ... 3
2.2 Das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch - ein Baustein der Personalentwicklung ... 4
2.3 Das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch - ein Baustein des Verwaltungshandelns ... 4
2.4 Das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch – ein Lernprozess ... 5
2.5 Ziele formulieren ... 5

3 Die Form des Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächs ... 5

3.1 Das Gespräch in einem möglichst offenen und ehrlichen Dialog führen ... 5
3.2 Grundregeln der Gesprächsführung ... 6
3.3 Freiwilligkeit, Konfliktsituationen ... 6

4 Die Gesprächsthemen ... 7

4.1 Aufgaben und das Arbeitsumfeld ... 7
4.2 Kooperation ... 7
4.3 Personalentwicklung ... 8
4.4 Verwaltungsmodernisierung ... 8

5 Vor- und Nachbereitung des Gesprächs ... 9

5.1 Den Ablauf zeitlich planen ... 9
5.2 Die Inhalte planen ... 9
5.3 Inhaltliche Schwerpunkte setzen ... 10
5.4 Ziele festhalten – aber keine Protokolle ... 11
5.5 Was geschieht mit den Zielvereinbarungen? ... 11

6 Anlagen ... 13

6.1 Anlage 1 - Stichwortliste ... 13
6.2 Anlage 2 - Zielvereinbarungen ... 16

1 Einleitung

Die Reform der bremischen Verwaltung stellt veränderte und erhöhte Anforderungen an die Wirtschaftlichkeit, Dienstleistungsqualität und Bürgernähe des Verwaltungshandelns sowie an die Leistungsbereitschaft der Beschäftigten.

Hierzu bedarf es veränderter Organisations- und Steuerungsstrukturen, in denen sich die Ämter zu primär nachfrage- und kundenorientierten Dienstleistungsunternehmen weiterentwickeln müssen. Voraussetzung hierfür ist im Rahmen der Steuerungsaufgaben der jeweiligen mittelfristigen Verwaltungsziele (Leistungs-, Finanz- oder Produktziele), denn nur eine Arbeit mit Zielen erlaubt eine ergebnisorientierte Aufgabenwahrnehmung.

In diesem Zusammenhang gewinnt auch eine Personalentwicklung besondere Bedeutung, um einerseits die Erfüllung der Ziele der Verwaltung sicherzustellen und andererseits den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aller Ebenen die notwendigen Qualifikationen (Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten) zu vermitteln und so den gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden.

Personalentwicklung in der bremischen Verwaltung hat also den Anspruch, die Bedarfe und Anforderungen der Verwaltung mit den Interessen, Wünschen und Bedürfnissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter so weit wie möglich in Einklang zu bringen.

Die Einführung von Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächen ist hierfür ein wichtiger Schritt.

2 Das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch beim Senator für Bildung und Wissenschaft

2.1 Die Ziele des Gesprächs

Das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch beim Senator für Bildung und Wissenschaft soll besonders

- die persönlichen Potentiale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entfalten und fördern und in ein individuelles Personalentwicklungs-Konzept
- den im Führungskonzept beschriebenen kooperativen Führungsstil fördern
- dazu beitragen, das Arbeitsklima zu verbessern und so die Arbeitsmotivation zu steigern
- die angestrebte Steuerung des Verwaltungshandelns durch Aufgabenintegration und Delegation von Verantwortung unterstützen und damit zu einer besseren Aufgabenerledigung und Serviceleistung beitragen
- Frauen die Möglichkeit geben, ihre Sicht- und Handlungsweisen und Bedürfnisse besser einzubringen,
- Die Veränderungen durch die Modernisierung der Verwaltung sowohl im Blick auf den Arbeitsbereich, als auch auf die Personen festzustellen und zu helfen, diese darauf vorzubereiten.

2.2 Das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch - ein Baustein der Personalentwicklung

Das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch soll als strukturierter, offener und vertraulicher Dialog geführt werden. Dadurch haben Vorgesetzte und Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter die Möglichkeit, gemeinsam ihre Sandorte zu bestimmen, sich über fördernde oder auch hemmende Aspekte in den Arbeitsbedingungen zu verständigen, Arbeitsziele zu vereinbaren und einvernehmlich die künftige Zusammenarbeit zu gestalten.

Die Bedeutung dieses Gesprächs liegt darin, dass jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter stärker als bisher auf die eigene berufliche Fortentwicklung Einfluss nehmen kann. Ebenso bietet das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch die Gelegenheit, Gestaltungsideen und –anregungen für die Arbeit bzw. Arbeitsabläufe und Lösungsansätze für bestimmte Problemstellungen der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters aufzunehmen. Zugleich soll durch dieses Gespräch deutlich werden, dass Personalentwicklung Aufgabe der unmittelbaren Vorgesetzten ist.

Das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch unterscheidet sich grundlegend von alltäglichen Gesprächen oder Dienstbesprechungen. Es ist nicht mit anlaßbezogenen Konflikt- oder Beurteilungsgesprächen zu verwechseln, und es berührt auch nicht die bestehenden Verantwortlichkeiten und Rechte der Gesprächsbeteiligten.

Das Gespräch verlangt von der bzw. von dem Vorgesetzten, sich der Stärken und Schwächen seiner/ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Hinblick auf gegenwärtige und mögliche zukünftige Aufgabenstellungen und damit verbundene Anforderungen Gedanken zu machen, sich mit dem eigenen Führungsverhalten und der Arbeitssituation des eigenen Verantwortungsbereich auseinanderzusetzen.

Das Gespräch verlangt von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, sich über eigene Stärken und Schwächen im Hinblick auf gegenwärtige und mögliche zukünftige Aufgabenstellungen und damit verbundene Anforderungen Gedanken zu machen, sich mit dem Führungsverhalten ihrer bzw. ihres Vorgesetzten und der eigenen Arbeitssituation auseinanderzusetzen.

Das Gespräch soll damit Klarheit und Sicherheit in der Arbeitssituation schaffen, die Motivation verbessern, die Arbeitszufriedenheit erhöhen und somit zu einem besseren Arbeitsergebnis beitragen.

2.3 Das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch - ein Baustein des Verwaltungshandelns

Neben dem Beitrag, den das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch zur Personalentwicklung leisten soll, wird von ihm auch ein wichtiger Impuls für **zielorientiertes Verwaltungshandeln** erwartet. Zielorientiertes Arbeiten gehört auch zu den Grundprinzipien der Entwicklung des öffentlichen Dienstes und der Verwaltung hin zu einem modernen ”Dienstleistungsunternehmen”.

Zielorientierung bezieht sich dabei auf die Planung und den Einsatz von Ressourcen ebenso wie auf die Arbeitsorganisation, auf das allgemeine Aufgabenverständnis wie auf die einzelnen Verfahren, Methoden und Instrumente, mit denen die Aufgaben erfüllt werden. Sie umfasst qualitative wie quantitative Aspekte.

2.4 Das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch – ein Lernprozess

Für die öffentliche Verwaltung ist ein solches Denken im wesentlichen neu. Ziele zu entwickeln, sie zu definieren und als Arbeitsgrundlage zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern zu vereinbaren, ist mithin etwas sehr Ungewohntes. Deswegen können von den Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächen in dieser Hinsicht auch keine ”Wunder” erwartet werden. Zunächst geht es um erste Schritte, die die notwendigen Erfahrungen vermitteln. In Zielen zu denken und zu handeln, ist ein Lern- und Entwicklungsprozess, für den das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch Mut machen und Hilfestellunge leisten will.

2.5 Ziele formulieren

Ziele können nur dann eine nützliche verbindliche ”Geschäfts-” und Arbeitsgrundlage sein, wenn sie **konkret** formuliert sind. Auch hierfür wird die Erfahrung der beste Ratgeber sein. Dennoch lassen sich einige Grundregeln von Anfang an beachten.

So müssen Ziele
operationalisiert sein,
(d.h. defeniert und überprüfbar/messbar z. B. nach Menge, Qualität, Aufwand/Kosten, Zeiträumen/Fristen),
umsetzbar sein in konkretes Handeln,
überschaubar, also zeitlich und inhaltlich begrenzt sein,
erreichbar sein sowie
Handlungsspielräume lassen.

Auf Zielkategorien wie ”mehr, besser, höher, schneller” ist zu verzichten, denn sie sind nicht überprüfbar.

Zu allen folgenden Elementen des Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächs sollen Zielvereinbarungen entwickelt werden. Sie werden schriftlich festgehalten und unterliegen derselben Vertraulichkeit wie das gesamte Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch (siehe mehr dazu weiter unten in den Abschnitten 5.4 und 5.5)

3 Die Form des Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächs

Das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch findet jährlich einmal (– *während der Erprobung im halbjährlichen Abstand* –) grundsätzlich als Vier-Augen-Gespräch statt. In besonderen Fällen können bestimmte Themen in einem zusätzlichen Gruppengespräch bearbeitet werden, insbesondere wenn üblicherweise Teamstrukturen die Zusammenarbeit prägen.

3.1 Das Gespräch in einem möglichst offenen und ehrlichen Dialog führen

Das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch lebt von der Gegenseitigkeit. Die Verantwortung für die **Gesprächsführung** liegt vorrangig bei der bzw. dem Vorgesetzten. Die Verantwortung für das **Gesprächsergebnis** liegt bei beiden Gesprächsbeteiligten. Bringen Sie sich aktiv in das Gespräch ein! Äußern Sie Ihre Vorstellungen, Ideen und Wünsche!

Das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch ist ein sehr persönlicher Dialog. Er erfordert von beiden Gesprächsbeteiligten ein hohes Maß an Offenheit, Ehrlichkeit und Bereitschaft, sich auf die Sichtweise der bzw. des anderen einzulassen. Äußerer Ausdruck eines Dialoges sind regelmäßig wechselnde Gesprächsrichtungen und eine ungefähr gleich verteilte Gesprächszeit.

Ein Gespräch im Dialog zu führen, heißt vor allem,
- die Gesprächspartnerin bzw. den Gesprächspartner ernst zu nehmen,
- der Gesprächspartnerin bzw. den Gesprächspartner zuzuhören,
- das Gespräch durch Fragen zu steuern,
- nicht mit vorgefassten Meinungen in das Gespräch zu gehen,
- zu beschreiben statt zu werten,
- die Richtung des Gesprächs offenzulassen,
- die Ergebnisse des Gesprächs gemeinsam zu finden!

3.2 Grundregeln der Gesprächsführung

Berücksichtigen Sie, dass das für ein solches Gespräch notwendige Vertrauen sich nicht von heute auf morgen erzwingen lässt. Vertrauen kann jedoch wachsen, wenn beide Beteiligten auch in diesem Gespräch die wichtigsten Grundregeln der Gesprächsführung berücksichtigen:

Führen Sie das Gespräch nicht unter Zeitdruck!
Denken Sie daran, dass die ersten drei Minuten für den Erfolg des Gesprächs entscheidend sind!
Halten Sie Ihre Sichtweisen nicht für die objektive und einzig richtige Art, Ereignisse, Sachverhalte oder Menschen zu sehen!
Kern des Gesprächs ist es, die Leistungen und das Arbeitsverhalten Ihres Gegenübers anzuerkennen und zukünftige Anforderungen gemeinsam zu klären.
Formulieren Sie Kritik nicht als Vorwurf, sondern als Frage oder als Ihre persönliche Sichtweise!
Vergangenes ist nicht mehr zu ändern, wohl aber die Wiederholung von Fehlern in der Zukunft!
Kritik der Leistung ist wirksamer als Kritik der Person.
Wenn die Situation emotional zu geladen ist, sollten Sie das Gespräch vertagen.

3.3 Freiwilligkeit, Konfliktsituationen

Das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch kann nicht erzwungen werden, sondern beruht vom Ansatz her auf Freiwilligkeit. Verweigert sich eine Mitarbeiterin bzw. ein Mitarbeiter den Gespräch, soll die/der Vorgesetzte zumindest in einer Art Vorgespräch versuchen zu klären, welche Gründe für die Ablehnung vorliegen und wie diese evtl. abgebaut werden können. Wenn das Verhältnis zwischen den Beteiligten zum Zeitpunkt des Gesprächs stark belastet ist, kann der Gesprächstermin einvernehmlich vertagt werden.

In außergewöhnlichen Konfliktsituationen kann eine dritte – unbeteiligte – Person hinzugezogen werden, wenn ein erster Gesprächsversuch erfolglos geblieben ist. Dies setzt voraus, dass beide Beteiligten damit einverstanden sind und sich auf eine Person einigen, die das Vertrauen beider Beteiligter genießt. Es kann sich bei der dritten Person um jede Mitarbeiterin/jeden Mitarbeiter der Behörde handeln. Die dritte Person ist zur Verschwiegenheit verpflichtet.

4 Die Gesprächsthemen

Das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch ist in folgende Themen gegliedert:

4.1 Aufgaben und das Arbeitsumfeld

Ziel dieses Gesprächsthemas ist es,
das Aufgabenverständnis der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters und der bzw. des Vorgesetzten zu klären,
die kurz- und mittelfristigen Arbeitsziele der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters gemeinsam zu entwickeln und zu vereinbaren und damit die zielorientierte Aufgabenwahrnehmung zu stärken und
Möglichkeiten der Erhaltung bzw. Verbesserung der Leistungsfähigkeit, Arbeitszufriedenheit und Motivation zu klären.

Dem Gespräch über Aufgaben und Arbeitsumfeld können z. B. folgende Fragestellungen zugrundegelegt werden, die von beiden Gesprächsbeteiligten aus ihrer jeweiligen Sicht beantwortet werden sollen:
- Welche Arbeitsschwerpunkte werden im Aufgabenfeld gesehen?
- Mit welchen Aufgabenschwerpunkten sind die Beteiligten besonders zufrieden bzw. nicht zufrieden?
- Welche Aufgabenschwerpunkte möchten die Beteiligten erhalten oder verändern?
- Gibt es Aufgaben, die entfallen oder hinzukommen sollen?
- Stimmen Aufgaben- und Verantwortungsbereich (noch) überein?
- Welche äußeren Umstände im Arbeitsumfeld sind hinderlich bzw. förderlich?
- Welche konkreten Ziele lassen sich daraus gemeinsam ableiten?

Sofern die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter zugleich auch Vorgesetztenfunktionen wahrnimmt, sollte dies als eigenständiges Thema angesprochen werden.

Wenn schon ein Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch stattgefunden hat, ist auch über die Umsetzung der damals vereinbarten Ziele zu sprechen (Was wurde erreicht? Was nicht? Warum?). Das gilt auch für die Zielvereinbarungen der folgenden drei Gesprächselemente.

4.2 Kooperation

Ziel dieses Gesprächsthemas ist es,
die persönliche Seite der Zusammenarbeit zwischen der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter und der bzw. dem Vorgesetzten zu erörrtern,
wechselseitige Erwartungen zu klären,
die positiven Aspekte der Zusammenarbeit bewusst zu machen bzw. ggf. gegenseitiges Misstrauen abzubauen,
Missverständnisse und Konflikte in der Zusammenarbeit zu klären und Vertrauen und Zusammenarbeit zu fördern.

Dabei könnte z. B. die Beantwortung folgender Fragen als Gesprächsgrundlage nützlich sein:
- Wie arbeiten wir zusammen?
- Wo klappt die Zusammenarbeit gut?
- Wo und warum treten Missverständnisse bei der Zusammenarbeit auf?
- Welches Verhalten bestärkt bzw. verunsichert, freut bzw. verärgert uns?
- Sind Sie damit zufrieden, wie mit Konflikten umgegangen wird?
- Welche konkreten Ziele lassen sich daraus gemeinsam ableiten?

4.3 Personalentwicklung

Ziel dieses Gesprächsthemas ist es,
die Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie die Entwicklungspotentiale der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters deutlich zu machen,
berufliche Interessen und Veränderungswünsche zu klären,
Entwicklungsperspektiven aufzuzeigen und
Vorstellungen für gezielte Förderungs- und Entwicklungsmaßnahmen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu entwickeln.

Für dieses Gesprächsthema können z. B. folgende Fragen zugrundegelegt werden:
- Welche Stärken und Schwächen sowie Potentiale werden gesehen?
- Welche Über- und Unterforderungen werden gesehen?
- Was kann getan werden, damit die Arbeit als (noch) motivierender erlebt wird?
- Welche Veränderungs- und Entwicklungsabsichten bestehen?
- Welcher Fort- und Weiterbildungsbedarf und welche entsprechenden Wünsche werden gesehen?
- Welche konkreten Ziele lassen sich daraus gemeinsam ableiten?

4.4 Verwaltungsmodernisierung [1]

Ziel dieses Gesprächsthemas ist es,
die Auswirkungen der Verwaltungsmodernisierung auf die Beteiligten zu beschreiben und zu klären, was daraus folgt,
Probleme und Chancen des Veränderungsprozesses für die einzelne Mitarbeiterin bzw. den einzelnen Mitarbeiter erkennen zu helfen
die Mitarbeiterin bzw. den Mitarbeiter in den Veränderungsprozeß einzubeziehen und zu klären, welcher Beitrag der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters dazu möglich ist.

Das Gespräch kann z. B. anhand folgender Fragen entwickelt werden:
- (Wie) Ist der Arbeitsplatz der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters durch die Verwaltungsreformen von Veränderungen betroffen?
- Welche neuen Perspektiven und Chancen bietet der Veränderungsprozess für die Mitarbeiterin bzw. den Mitarbeiter?
- Wie kann die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter sich emotional und in der individuellen Entwicklung auf Veränderungen einstellen?
- Welcher konkrete Beitrag soll oder kann dazu geleistet werden?
- Welche Hilfe oder Unterstützung wird dazu als notwendig erachtet?
- Welche konkreten Ziele lassen sich daraus gemeinsam ableiten?

[1] Sofern im jeweiligen Arbeitsbereich sinnvoll.

5 Vor- und Nachbereitung des Gesprächs

Ein erfolgreiches Gespräch setzt eine sorgfältige Vor- und Nachbereitung durch beide Gesprächsbeteiligten voraus.

5.1 Den Ablauf zeitlich planen

Der Erfolg des Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräches hängt in hohem Maße von dessen sorgfältiger Vor- und Nachbereitung ab. Die Verantwortung für eine dieser besonderen Gesprächssituation angemessene Ablaufplanung liegt insbesondere bei der bzw. dem Vorgesetzten, von der bzw. dem auch die Initiative ausgehen muss.

Setzen Sie als Vorgesetzte bzw. Vorgesetzter Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter rechtzeitig – d. h. möglichst zwei bis drei Wochen vorher – von dem geplanten Gesprächstermin in Kenntnis. Terminieren Sie alle Gespräche, die sie zu führen haben, innerhalb eines überschaubaren Zeitraumes. Für das Gespräch sollte ausreichend Zeit veranschlagt werden (1-2 Stunden).

Sorgen Sie dafür, dass Sie das Gespräch an einem Ort führen können, an dem Sie von Dritten nicht gestört werden. Wählen Sie möglichst einen neutralen Raum aus.

Führen Sie das Gespräch nicht unter Zeitdruck, verzichten Sie aber auch nicht auf eine feste Zeitgrenze. Können Sie Themen, die Ihnen wichtig sind, nicht mehr ansprechen, vereinbaren Sie eine Fortsetzung des Gespräches innerhalb der nächsten zwei Wochen.

5.2 Die Inhalte planen

Die Verantwortung für die inhaltliche Vorbereitung des Gespräches liegt bei beiden Beteiligten. Beide bereiten sich unabhängig voneinander auf das Gespräch und die Gesprächssituation vor.

Überlegen Sie als **Vorgesetzte bzw. Vorgesetzter**,
- welche konkreten Aufgaben, Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter hat und ob es eine Aufgabenentwicklung oder -verschiebung gegeben hat oder geben wird,
- wie Sie die mittelfristigen Ziele klar und nachvollziehbar benennen können,
- wie die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter beim Erreichen dieser Ziele beteiligt werden kann,
- welche individuellen Qualifikationen und Entwicklungspotentiale Sie bei der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter sehen.

Überlegen Sie als **Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter**,
- an welchen Stellen Ihr Arbeitsplatz mit Schwierigkeiten und Schwachstellen behaftet ist (Organisation, Rahmenbedingungen, Zusammenarbeit mit anderen),
- was verändert werden müsste, damit Ihre Arbeit für Sie persönlich zufriedenstellender werden könnte,
- durch welche Förderung oder andere Maßnahmen Ihre Leistungen in Zukunft effektiver sein könnten,
- welche beruflichen Zielvorstellungen oder Veränderungswünsche Sie haben.

Vorgesetzte und Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter, die bereits ein solches Gespräch geführt haben, sollten die vorherigen Zielvereinbarungen unter folgenden Fragestellungen lesen:

- Welche Arbeitsziele konnten erreicht bzw. nicht erreicht werden, welche Aufgaben konnten abgeschlossen bzw. nicht abgeschlossen werden?
- Welche Umstände haben Ihres Erachtens die Erreichung der Ziele und die Erfüllung der Aufgaben gefördert oder behindert?
- Wie sehen Sie die Zusammenarbeit im letzten Jahr?
- Welche Personalentwicklungsziele wurden vereinbart und auch umgesetzt?
- Welche sonstigen Vereinbarungen wurden getroffen und wie wurden sie umgesetzt?

Eine Hilfestellung gibt Ihnen die anliegende Stichwortliste.

5.3 Inhaltliche Schwerpunkte setzen

Klären Sie zu Beginn des Gespräches gemeinsam, welche Themen und Inhalte Sie schwerpunktmäßig ansprechen wollen.

Bedenken Sie, dass im Vordergrund des Gespräches die gemeinsame Verantwortung von Vorgesetzten, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für eine optimale Aufgabenerfüllung sowie der Aspekt der individuellen Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Arbeitsplatz stehen.

Formulieren Sie jedoch Ihre ganz persönlichen Fragen. Lenken Sie hierbei Ihre Blickrichtung in die Zukunft. Nutzen Sie die bestehenden Gestaltungsmöglichkeiten und vertrauen Sie bei Problemen auf das gemeinsame Finden von Lösungen.

Versuchen Sie im übrigen alle Themen anzusprechen, die Sie belasten und die Ihre Motivation, Ihre Arbeitszufriedenheit aber auch Ihre Arbeitsfähigkeit im Alltag nachhaltig einschränken.
Hierzu gehören ausdrücklich auch

- (arbeitsbedingte) gesundheitliche Belastungen,
- Belastungen durch Überforderung oder Unterforderung,
- Belastungen durch verhaltensbedingte oder andere Konflikte mit einzelnen Personen aus dem Arbeitsumfeld und/oder
- arbeitsorganisatorische Belastungen, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erschweren.

Respektieren Sie allerdings bei diesen sehr sensiblen Themen in besonderer Weise die Privatsphäre Ihrer Gesprächspartnerin bzw. Ihres Gesprächspartners.

Beachten Sie die Notwendigkeit, die wichtigsten Gesprächsthemen mit einer klaren – schriftlichen! – Zielvereinbarung abzuschließen und überlegen Sie gemeinsam, welche der Zielvereinbarungen Sie an dritte Stellen weitergeben wollen oder müssen.

Wurde bereits ein Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch geführt, werden zu Beginn die im letzten Gespräch vereinbarten Ziele z. B. auf Grundlage folgender Fragen ausgewertet:

- Sind die von Ihnen vereinbarten Ziele erreicht/nicht erreicht worden? Welche/Warum/Warum nicht? Was war dabei förderlich, was war hinderlich?
- Mit welchen Arbeitsergebnissen sind die Gesprächsbeteiligten zufrieden oder auch nicht zufrieden?

- Hat es zwischenzeitlich Arbeitsaufträge gegeben, die nicht voraussehrbar waren?

Entsprechendes gilt für vorrangegangene Vereinbarungen bei den anderen Gesprächsthemen.

5.4 Ziele festhalten – aber keine Protokolle

Über das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch wird weder eine Niederschrift, noch ein Vermerk angefertigt.

Die im Rahmen des Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräches vereinbarten Ziele werden schriftlich in dem dafür vorgesehenen Formblatt festgehalten. Einigen Sie sich gemeinsam auf die Themen, die Sie mit einer Zielvereinbarung für das kommende Jahr (oder auch kürzere Zeiträume) abschließen wollen. Sie können sich ggf. auch absprechen, die Zielvereinbarung erst nach einer Bedenkzeit zu unterschreiben.

Sinn der schriftlichen Zielvereinbarung ist es, für beide Beteiligten einen verbindlichen Handlungsspielrahmen für das kommende Jahr zu formulieren. Dieser Handlungsrahmen gibt Ihnen Sicherheit und Orientierung im alltäglichen Handeln. Das Unterschreiben der Zielvereinbarungen soll dokumentieren, dass die Vereinbarungen gemeinsam getroffen worden sind und von beiden Beteiligten getragen werden.

Sich auf –schriftliche- Zielvereinbarungen einzulassen, ist für Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter und Vorgesetzte der Verwaltung gleichermaßen ungewohnt. Berücksichtigen Sie dies gerade in einem ersten Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch und überfordern Sie sich und Ihre Gesprächspartnerin bzw. Ihren Gesprächspartner nicht. Gestehen Sie sich das Sammeln von Erfahrungen zu.

Unterscheiden Sie zwischen
- Zielvereinbarungen, die zwischen Ihnen und Ihrer Gesprächspartnerin bzw. Ihrem Gesprächspartner vertraulich bleiben sollen, und
- Zielvereinbarungen, von denen Sie beide der Auffassung sind, sie an dritte Stellen weitergeben zu wollen oder zu müssen.

5.5 Was geschieht mit den Zielvereinbarungen?

Jede bzw. jeder Gesprächsbeteiligte erhält je eine Ausfertigung der Zielvereinbarungn. Sie sind von den Gesprächsbeteiligten grundsätzlich vertraulich zu behandeln.

Die Zielvereinbarungen werden nicht zur Personalakte gegeben, sondern bleiben bei den Beteiligten unter Verschluss. Auf ausdrücklichen Wunsch der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters können Zielvereinbarungen jedoch zur Personalakte genommen werden.

Schützen Sie die Zielvereinbarungen, die zwischen Ihnen und Ihrer Gesprächspartnerin bzw. Ihrem Gesprächspartner verbleiben sollen, unbedingt vor Dritten. Verletzen Sie den Grundsatz der Vertraulichkeit, so verlieren Sie in Ihrer Funktion als Führungskraft die Möglichkeit, eines der wichtigsten Führungsinstrumente einzusetzen.

Einvernehmlich können jedoch einzelne Informationen an Dritte weitergegeben werden, wenn sie beiderseits getragene Wünsche nach konkreten Veränderungen des

Arbeitsumfeldes oder der Personalentwicklung (z. B. Fortbildungsbedarf oder –wünsche) enthalten. Dies ist entsprechend in der Zielvereinbarung zu vermerken.

Die bzw. der nächsthöhere Vorgesetzte wird ausschließlich darüber informiert, wieviele Gespräche stattgefunden haben.

Von der bzw. dem Vorgesetzten werden die Zielvereinbarungen des vorherigen Gesprächs vernichtet und durch die neuen Zielvereinbarungen ersetzt.

Im Falle einer anlassbezogenen dienstlichen Beurteilung kann diese auf die Zielvereinbarungen gestützt werden, wenn die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter damit einverstanden ist. So wird eine Leistungsbeurteilung für alle Beteiligten transparenter.

Bei einem Stellenwechsel der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters oder der Vorgesetzten bzw. des Vorgesetzten vereinbaren die Gesprächsbeteiligten, wie mit den schriftlichen Zielvereinbarungen verfahren werden soll. Zwei denkbare Lösungen sind:

- die/der Vorgesetzte händigt ihr bzw. sein Exemplar der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter aus

  oder

- die Vertraulichkeit der Zielvereinbarungen wird für ein – ggf. gemeinsames – Gespräch mit der/dem neuen Vorgesetzten über die weitere Gültigkeit der Zielvereinbarungen aufgehoben.

6 Anlagen

6.1 Anlage 1 - Stichwortliste

STICHWORTLISTE

ZUR INHALTLICHEN PLANUNG DES MITARBEITER-VORGESETZTEN-GESPRÄCHS

am_____

	Thema: Aufgaben und Arbeitsumfeld
❑	Welche Arbeitsschwerpunkte sehe ich im Aufgabenfeld?
❑	Mit welchen Aufgabenschwerpunkten bin ich besonders zufrieden/unzufrieden?
❑	Welche Aufgabenschwerpunkte möchte ich erhalten/verändern?
❑	Gibt es Aufgaben, die entfallen/hinzukommen können?
❑	Stimmen Aufgaben- und Verantwortungsbereich (noch) überein?
❑	Welche äußeren Umstände im Arbeitsfeld sind hinderlich bzw. förderlich?
❑	Welche konkreten Ziele lassen sich daraus ableiten?
❑	Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit mit Kolleginnen, Kollegen und Dritten
❑	
❑	

	Thema: Kooperation
❑	Wie arbeiten wir zusammen?
❑	Wo klappt die Zusammenarbeit gut/nicht gut?
❑	Wo klappt der Informationsfluss gut/nicht gut?
❑	Wie steht es mit Delegation und Verantwortung?
❑	Wurden mir Präsentationsmöglichkeiten nach innen und außen eingeräumt?
❑	Wie steht es mit Rückmeldung, Kontrolle und Unterstützung?
❑	Wo und warum traten Missverständnisse bei der Zusammenarbeit auf?
❑	Welches Verhalten bestärkt, verunsichert, freut, verärgert mich?
❑	Bin ich zufrieden, wie mit Konflikten umgegangen wird?
❑	Welche konkreten Ziele lassen sich daraus ableiten?
❑	
❑	

	Thema: Personalentwicklung
❑	6.1.1.1.1.1.1 Welche Stärken und Potentiale sehe ich?
❑	Wo fühle ich mich über-/unterfordert?
❑	Welche Veränderungs- und Entwicklungsabsichten bestehen?
❑	Welcher Fort- und Weiterbildungsbedarf besteht? Welche Entwicklungsperspektiven werden gesehen?
❑	Sonstige Veränderungswünsche?
❑	Welche konkreten Ziele lassen sich daraus ableiten?
❑	

	Thema: Verwaltungsmodernisierung
❑	(Wie) Sind unsere Arbeitsplätze von Veränderungen/Reformen betroffen?
❑	Welche Perspektiven und Chancen bietet der Veränderungsprozess für meine/n Vorgesetzte/n und mich?
❑	Wie können wir uns in der individuellen Entwicklung und emotional auf diese Veränderungen einstellen?
❑	Eigene Vorschläge/Initiativen/Beiträge
❑	Welche konkreten Veränderungsbeiträge sollen/können geleistet werden?
❑	Welche Hilfen und Unterstützungen werden dazu als notwendig erachtet?
❑	

6.2 Anlage 2 - Zielvereinbarungen

Zielvereinbarungen **aus dem Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch vom_____** **zwischen**
Dienstbezeichnung (bei Angestellten: Tätigkeit) und
Dienstbezeichnung (bei Angestellten: Tätigkeit)
Zielvereinbarungen/Maßnahmen: **(Falls Zielvereinbarungen an Dritte weitergegeben werden sollen, bitte vermerken, welche Zielvereinbarung an wen weitergegeben wird!)**
Mitarbeiterin/Mitarbeiter Vorgesetzte/Vorgesetzter