

**Dienstvereinbarung
zur Einführung und Durchführung von
Mitarbeitergesprächen**



**Dienstvereinbarung
zur Einführung und Durchführung von Mitarbeitergesprächen**

INHALTSVERZEICHNIS:

Seite:

Präambel	2
§ 1 Gegenstand und Geltungsbereich	3
§ 2 Ziel des Mitarbeitergesprächs	3
§ 3 Grundsätzliche Regelungen	4
§ 4 Einladung und Vorbereitung auf das Gespräch	4
§ 5 Inhalt des Mitarbeitergesprächs.....	5
§ 6 Dokumentation	5
§ 7 Konfliktlösungen	6
§ 8 Überprüfung der Dienstvereinbarung	7
§ 9 Inkrafttreten/Kündigung	7

Anlage 1: Stichwortliste für mögliche Themen im Mitarbeitergespräch

Anlage 2: Vordruck zur Dokumentation

Anlage 3: Leitfaden zum Mitarbeitergespräch

Dienstvereinbarung zur Einführung und Durchführung von Mitarbeitergesprächen

Präambel

Das Führen von Mitarbeitergesprächen ist Ausdruck einer zeitgemäßen Personalführung sowie auch Teil einer vertrauensvollen betrieblichen Kommunikation. Die Kommunikation mit den Beschäftigten nimmt einen hohen Stellenwert im Arbeitsprozess von Vorgesetzten ein. Sie beschränkt sich jedoch in der Regel auf Sachfragen, weniger auf persönliche bzw. Entwicklungsfragen der Beschäftigten. Deshalb ist es sinnvoll, Mitarbeitergespräche zu führen, welche ein effizientes und grundlegendes Mittel für eine bedarfsgerechte Personalentwicklung darstellen.

Es wird die Aufgabe von Vorgesetzten sein, im Rahmen von Mitarbeitergesprächen Frauen und Männer gleichermaßen darin zu fördern, ihre Potentiale zu erkennen und zu entwickeln, sowie die Entwicklungs- und Fortbildungsziele zu erarbeiten und fortzuschreiben.

Anliegen einer gezielten Personalentwicklung ist es, den Beschäftigten die Qualifikation zu vermitteln, die sie zur Bewältigung jetziger und zukünftiger Anforderungen benötigen. Dies soll dazu beitragen, dem Leistungsprozess bei der Stadt Sankt Augustin im notwendigen Umfang qualifizierte und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Verfügung zu stellen.

**Dienstvereinbarung
zur Einführung und Durchführung von Mitarbeitergesprächen**

§ 1

Gegenstand und Geltungsbereich

- (1) Gegenstand dieser Dienstvereinbarung ist die Einführung und Durchführung von Mitarbeitergesprächen bei der Stadt Sankt Augustin. Sie gilt mit Ausnahme der Regelung in § 8 Abs. 2 für alle tariflich Beschäftigten und für die Beamtinnen und Beamten der Stadtverwaltung.
- (2) Rechte der Beschäftigten oder des Personalrates nach dem Landespersonalvertretungsgesetz NRW werden durch diese Dienstvereinbarung nicht berührt.

§ 2

Ziel des Mitarbeitergesprächs

- (1) Beim Mitarbeitergespräch handelt es sich um ein geplantes, von beiden Partnern vorbereitetes Gespräch, das der Förderung der Motivation, dem Herausfinden des weiteren Entwicklungsbedarfs, der gezielten Förderung der Beschäftigten sowie dem Aufbau und der Festigung des Vertrauensverhältnisses zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten dient. Das Mitarbeitergespräch verstärkt die mitarbeiterorientierte, dezentrale Personalführung der Vorgesetzten und trägt dem Wunsch nach gegenseitiger Rückmeldung zur bisherigen Tätigkeit Rechnung. Es soll die Vereinbarung konkreter Ziele für den jeweiligen Aufgabenbereich, die künftige Zusammenarbeit und die Fortbildung ermöglichen.
 - (2) Diese Form des Mitarbeitergesprächs ist von spontanen, aus aktuellem Anlass heraus geführten Gesprächen zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten zu unterscheiden.
 - (3) Das Mitarbeitergespräch ist ausschließlich auf die Personalführung und Personalförderung gerichtet.
-

**Dienstvereinbarung
zur Einführung und Durchführung von Mitarbeitergesprächen**

§ 3

Grundsätzliche Regelungen

- (1) Das Mitarbeitergespräch findet grundsätzlich als Vier-Augen-Gespräch zwischen unmittelbaren Vorgesetzten und Beschäftigten statt. Die Vorgesetzten sind verpflichtet, die ihnen zugeordneten Beschäftigten einmal jährlich, erstmalig bis spätestens zum 30.09.2011, zum Mitarbeitergespräch einzuladen. Die Beschäftigten sind aufgefordert, am Mitarbeitergespräch teilzunehmen.
- (2) Vor Einführung des Mitarbeitergesprächs werden die Beschäftigten in geeigneter Weise über das neue Instrument informiert. Vorgesetzte sind gehalten, regelmäßig an Maßnahmen und Schulungen zur Führungskräftequalifizierung teilzunehmen.

§ 4

Einladung und Vorbereitung auf das Gespräch

- (1) Die Vorgesetzten sollen den Gesprächstermin mindestens zwei Wochen vor der Durchführung mit der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter verabreden. Das Gespräch ist in der Arbeitszeit zu führen. Für die Gesprächsführung ist eine ausreichende Zeit einzuplanen, für einen störungsfreien Ablauf ist Sorge zu tragen.
- (2) Beide Seiten sollen sich auf das Gespräch vorbereiten. Den Beschäftigten und Vorgesetzten wird der zwischen der Dienststelle und dem Personalrat abgestimmte Leitfaden für die Gesprächsvorbereitung und -strukturierung sowie ein Muster für die Dokumentation (siehe Anlage 2) zur Verfügung gestellt. Ausdrücklich wird auf die Stichwortliste (siehe Anlage 1) hingewiesen. Beide Beteiligten kreuzen dort die für das Gespräch gewünschten Themen an und tauschen die Listen eine Woche vor dem Gesprächstermin gegenseitig aus.

Dienstvereinbarung zur Einführung und Durchführung von Mitarbeitergesprächen

§ 5

Inhalt des Mitarbeitergesprächs

Vorgesetzte und Beschäftigte sollen insbesondere zu folgenden Themenfeldern eine Bilanz der Zeit seit dem letzten Mitarbeitergespräch ziehen und mögliche Veränderungen für die Zukunft besprechen:

- Arbeitsergebnisse
- Aufgabenbereich
- Arbeitsumfeld
- Zusammenarbeit
- Verständigung zu Fort- und Weiterbildungszielen oder anderen beruflichen Fördermaßnahmen.

Zu allen Themenfeldern können Ziele vereinbart werden. Wenn beim Mitarbeitergespräch des Vorjahres eine Vereinbarung abgeschlossen worden war, soll der Zielerreichungsgrad eingeschätzt werden.

§ 6

Dokumentation

- (1) Der Inhalt des Gespräches ist zu dokumentieren (Anlage 2). Im Gespräch ist zu vereinbaren, wer die Ergebnisniederschrift anfertigt. Diese soll spätestens eine Woche nach dem Gesprächstermin erstellt und von beiden Seiten unterschrieben werden. Beide Gesprächsparteien erhalten je eine Ausfertigung. Weitere Ausfertigungen werden nicht hergestellt. Die Gesprächsinhalte sind vertraulich zu behandeln und dürfen nur mit Einverständnis beider Gesprächspartner an Dritte weitergegeben werden. Die Beschäftigten haben die Möglichkeit sich im Vertrauen an den Personalrat zu wenden. Eine Einordnung in die Personalakte erfolgt nicht.

Dienstvereinbarung zur Einführung und Durchführung von Mitarbeitergesprächen

- (2) Die Ergebnisniederschriften werden bis zum Mitarbeitergespräch des folgenden Jahres aufbewahrt und anschließend vernichtet. Bei einem mit Aufgabenänderungen verbundenen Stellenwechsel von Beschäftigten in den Verantwortungsbereich von anderen Vorgesetzten sind die bisherigen Gesprächsunterlagen sofort und vollständig zu vernichten. Bei einem Vorgesetztenwechsel vereinbaren die bisher Beteiligten, ob und gegebenenfalls welche Unterlagen an die neue Führungskraft weitergegeben werden.

- (3) Sofern im Mitarbeitergespräch die Durchführung von Fortbildungsmaßnahmen für erforderlich gehalten wurde, ist die entsprechende Anforderung von der/dem Vorgesetzten an die zuständige Stelle zu richten.

- (4) Die Leiterinnen und Leiter der Organisationseinheiten teilen jeweils zum Stichtag 31.12. eines jeden Jahres dem Steuerungsdienst auf dem Dienstwege mit, zu wie vielen Mitarbeitergesprächen in ihrem Bereich eingeladen wurde und wie viele Gespräche tatsächlich geführt worden sind. Es werden nur anonymisierte statistische Daten weiter geleitet. Der Personalrat erhält einmal jährlich eine entsprechende Gesamtaufstellung für die Stadtverwaltung.

- (5) Absatz 4 gilt nicht, wenn eine Aufstellung nach § 6 Abs. 2 der Dienstvereinbarung zur Umsetzung des Leistungsentgelt nach § 18 TVöD erstellt wird.

§ 7

Konfliktlösungen

Die Thematisierung strittiger Punkte gehört ausdrücklich zum Inhalt der Mitarbeitergespräche. Konflikte müssen dabei in sachlicher Weise so angesprochen werden, dass eine Lösung erreicht werden kann. Ist in einzelnen Punkten keine Übereinstimmung erzielbar, können die konträren Auffassungen

Dienstvereinbarung zur Einführung und Durchführung von Mitarbeitergesprächen

nebeneinander stehen bleiben. Alternativ kann von beiden Seiten ein zweites Gespräch unter Beteiligung einer dritten Person verlangt werden.

§ 8

Überprüfung der Dienstvereinbarung

- (1) Die Einführung des Mitarbeitergesprächs ist grundsätzlich auf Dauer ausgerichtet, wobei die ersten drei Jahre als Erprobungsphase angesehen werden. Um den Erfolg dieser Maßnahme messbar zu machen und das Konzept gegebenenfalls zu modifizieren, ist es sinnvoll, jährliche Auswertungen vorzunehmen.

- (2) Im Oktober 2006 wurde die Dienstvereinbarung über die Durchführung von Entwicklungsgesprächen im Fachdienst Kindertageseinrichtungen der Stadtverwaltung Sankt Augustin abgeschlossen. Auf dieser Basis werden im FD 5/40 auch weiterhin Entwicklungsgespräche geführt. Die vorliegende Dienstvereinbarung zum Mitarbeitergespräch findet dort zunächst keine Anwendung. Ziel ist es, beide Regelungen zu einer einheitlichen Dienstvereinbarung zusammenzuführen. Die Erfahrungen aus allen Organisationseinheiten, die während der Probephase gesammelt werden, sollen dabei berücksichtigt werden.

§ 9

Inkrafttreten/Kündigung

Diese Dienstvereinbarung tritt zum 01.01.2011 in Kraft. Sie kann frühestens nach 3 Jahren von beiden Seiten mit einer Frist von sechs Monaten zum Jahresende gekündigt werden. Eine Nachwirkung ist ausgeschlossen. Nach Abschluss der Auswertung oder bei Bedarf beraten die Parteien der Dienstvereinbarung über zweckmäßige Änderungen.

**Dienstvereinbarung
zur Einführung und Durchführung von Mitarbeitergesprächen**

Sankt Augustin, den 22.08.2013

Stadt Sankt Augustin:
In Vertretung

Stadt Sankt Augustin
Personalrat

gez. Rainer Gleß
Erster Beigeordneter

gez. Thomas Brieger
Personalratsvorsitzender

Stichwortliste für mögliche Themen im Mitarbeitergespräch

A Aufgaben und Arbeitsumfeld

- ☐ Arbeitsziele
- ☐ Quantität und Qualität der Arbeit
- ☐ Arbeitsabläufe
- ☐ Handlungs-, Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume
- ☐ Über- und Unterforderung bei der Arbeitsaufgabe
- ☐ Probleme beim Arbeitsablauf
- ☐ Führungsaufgabe der/des Beschäftigten
- ☐ Arbeitsmittel
- ☐ Weitere Punkte: _____

B Zusammenarbeit

- ☐ Führungsverhalten der/des Vorgesetzten
- ☐ Arbeitsanweisungen
- ☐ Delegation
- ☐ Informationsfluss
- ☐ Feedback
- ☐ Zusammenarbeit mit Kollegen, Vorgesetzten und Dritten
- ☐ Arbeitsatmosphäre
- ☐ Selbständigkeit und Eigenverantwortlichkeit
- ☐ Konfliktpotentiale
- ☐ Verantwortlichkeiten
- ☐ Weitere Punkte: _____

C Förder- und Entwicklungsmöglichkeiten

- ☐ Wünsche und Erwartungen hinsichtlich der weiteren beruflichen Entwicklung
- ☐ Entwicklungsperspektive
- ☐ Weiterbildungsbedarf
- ☐ Weitere Punkte: _____

D Persönliche Situation

- ☐ Individuelle Belastungssituation
- ☐ Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- ☐ Eigene Stärken und Schwächen
- ☐ Spezielle Einsatzmöglichkeiten aufgrund persönlicher Fähigkeiten
- ☐ Weitere Punkte: _____

Dokumentation**des Mitarbeitergesprächs**

vom _____ zwischen

Name der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters	Name der/des Vorgesetzten
Funktion	Funktion

(ggf. Ergänzungen auf separatem Blatt)

Besprochene Themen:**Prüfung der Ziele aus dem Vorjahr:****Vereinbarte Ziele für das kommende Jahr:****Geplante Qualifizierungsmaßnahmen:****Sonstiges:**

(Falls Vereinbarungen an Dritte weitergegeben werden sollen, bitte vermerken, welche Vereinbarung an wen weitergegeben wird.)

Fachbereich, Dienststelle:

Datum: _____

Unterschrift Beschäftigte/r_____
Unterschrift Vorgesetzte/r

Das Mitarbeitergespräch

Leitfaden der Stadt Sankt Augustin für Beschäftigte und Führungskräfte

Dieser Leitfaden und die dazugehörige Dienstvereinbarung wurden entwickelt von der Projektgruppe „Einführung des Mitarbeitergesprächs“ mit folgenden Mitgliedern: Heinrich Hatz, Paul Hupp, Wolfgang Mersch, Petra Oberle, Thomas Reuter, Peter Steinkamp.

Moderation: Sabine Sobkowsky
Projektleitung: Wolfgang Strauch

INHALTSVERZEICHNIS:

Seite:

1. Was ist ein Mitarbeitergespräch?.....	3
2. Die Ziele	3
3. Die Vorteile	3
4. Regeln für das Mitarbeitergespräch	4
5. Feedback-Regeln	6
6. Die Vorbereitung	6
7. Zentrale Themen	7
a) Aufgaben und Arbeitsumfeld	7
b) Zusammenarbeit	8
c) Förder- und Entwicklungsmöglichkeiten	9
d) Persönliche Situation	10
8. Vereinbarungen treffen	11
9. Wie wird das Gespräch dokumentiert?	11
10. Nach dem Gespräch	12
11. Informationen zum Mitarbeitergespräch	12

1. Was ist ein Mitarbeitergespräch?

Das Mitarbeitergespräch als ein zentrales Führungsinstrument ist ein Gespräch außerhalb des Tagesgeschäftes. Das Mitarbeitergespräch ist als strukturierter, offener und zugleich vertraulicher Dialog gedacht. Es sollte mindestens einmal jährlich als Vier-Augen-Gespräch zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten stattfinden. Dabei steht die/der Beschäftigte und ihre/seine Wünsche, Erwartungen, Entwicklungsbedarfe, Perspektiven und Zufriedenheit im Mittelpunkt.

2. Die Ziele

Ziele des Mitarbeitergesprächs sind:

- Aufbau und Festigung des Vertrauensverhältnisses zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten,
- Förderung von Motivation,
- gezielte Förderung der fachlichen und sozialen Kompetenzen,
- Herausfinden des weiteren Entwicklungsbedarfes.

3. Die Vorteile

Das Mitarbeitergespräch bietet für Beschäftigte und Vorgesetzte eine Gelegenheit, sich mindestens einmal im Jahr die Zeit zu nehmen, gemeinsam offen und ungestört über die Zusammenarbeit nachzudenken und Schritte für mögliche Verbesserungen zu vereinbaren.

Das Mitarbeitergespräch hat für alle Seiten Vorteile:

Für Beschäftigte bietet das Mitarbeitergespräch die Gelegenheit,

- eigene Ziele Wünsche und Vorstellungen der/dem Vorgesetzten mitzuteilen,
- Probleme und Hemmnisse bei der Arbeit zu besprechen,
- Verbesserungsmöglichkeiten in der Zusammenarbeit mit Vorgesetzten zu artikulieren,
- konkrete Maßnahmen zur Weiterentwicklung zu erörtern.

Dabei sollte beiden Gesprächspartnern bewusst sein, dass berufliche Entwicklung nicht zwangsläufig als eine Zusage von Beförderung und Höhergruppierung verstanden werden kann.

Für Vorgesetzte bietet das Mitarbeitergespräch,

- die Vorstellungen der/des Beschäftigten zu erfahren,
- Ansatzpunkte zur Motivierung zu erkennen,
- ein Feedback über das eigene Verhalten als Vorgesetzte/r zu erhalten,
- das Kooperationsklima zu fördern.

Für die Stadt Sankt Augustin leistet das Mitarbeitergespräch einen Beitrag zur

- Leistungsoptimierung über gemeinsame Ziele und verbesserte Motivation,
- Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten,
- Verbesserung der Identifikation und der Eigenverantwortung der Beschäftigten für die Arbeit.

4. Regeln für das Mitarbeitergespräch

Einen neutralen Ort wählen

Es sollte möglichst ein neutraler Raum ausgewählt werden. Sollte das Gespräch im Büro der/des Vorgesetzten stattfinden, setzen sie sich mit Ihrem Gesprächspartner an einen Besprechungstisch.

Sich Zeit nehmen

Nehmen Sie sich genügend Zeit für das Gespräch (etwa 60 bis 90 Minuten). Seien Sie geduldig. Sie signalisieren dadurch Ihre ungeteilte Aufmerksamkeit. Sorgen Sie dafür, dass Sie während des Gesprächs nicht gestört werden (Telefon umleiten, Handys ausschalten). Führen Sie das Gespräch nicht unter Zeitdruck, verzichten Sie aber auch nicht auf eine feste Zeitgrenze.

Ausreden lassen

Lassen Sie Ihren Gesprächspartner zu Wort kommen, unterbrechen Sie nicht. Achten Sie auf eine ausgewogene Gesprächsbeteiligung und halten Sie keine Monologe: Vorgesetzte sollten den Beschäftigten die Gelegenheit einräumen, selbst Lösungsvorschläge einzubringen und Möglichkeiten näher zu erläutern.

Zuhören

Leisten Sie Hilfestellung beim Vortragen der Anliegen Ihres Gesprächspartners durch aktives Zuhören und Nachfragen.

Fragen stellen

Fragen Sie bei Unklarheiten nach. Stellen Sie offene Fragen („wer“, „was“, „wie“), auf diese Weise erhalten Sie mehr Informationen. Häufig sind keine schnellen Lösungen gefragt, sondern zunächst ist es wichtig, die jeweils andere Meinung und Sichtweise kennen zu lernen.

Ernst nehmen

Nehmen Sie Vorschläge, Bedenken und Sichtweisen Ihres Gesprächspartners ernst und setzen Sie sich mit diesen Dingen intensiv auseinander.

Kritik zulassen

Seien Sie aufgeschlossen, auch für kritische Stellungnahmen. Geben Sie eigene Versäumnisse oder Pannen offen zu.

Sachlich bleiben

Achten Sie während des Gesprächs immer auf die Beibehaltung eines sachlichen Gesprächstons. Versuchen Sie, Ihren Gesprächspartner und seine Aussagen nicht zu beurteilen, sondern zu verstehen.

Konflikte bewältigen

Tritt während des Mitarbeitergesprächs ein Konflikt auf, kann es ratsam sein, das Gespräch abubrechen und auf einen späteren Termin zu verlagern. In außergewöhnlichen Konfliktsituationen kann eine dritte – unbeteiligte – Person oder ein Personalratsmitglied hinzugezogen werden. Beide Beteiligte müssen jedoch mit der Hinzuziehung der weiteren Person einverstanden sein.

5. Feedbackregeln

Wenn Sie kritische Rückmeldung geben, beachten Sie bitte folgende Feedbackregeln:

- **Beginnen** Sie mit einer **positiven** Rückmeldung. Sie schätzen den anderen als Person und sehen nicht nur das zu ändernde Verhalten.
- Verwenden Sie „**Ich-Botschaften**“ (z. B. „Ich meine ...“, „Ich sehe das so ...“). Vermeiden Sie Formulierungen wie „wir“ oder „man“.
- Formulieren Sie Fehler und Schwächen nicht als persönlichen Vorwurf. Äußern Sie Kritik so, dass sie sich allein **auf die Arbeit bezieht**.
- Geben Sie Rückmeldungen möglichst **konkret und genau** (auf eine Situation oder ein Verhalten bezogen).
- Verwenden Sie **positive Formulierungen**: Welches konkrete Verhalten erwarte ich von meinem Gesprächspartner? (Zum Beispiel „Ich stelle mir vor, dass Berichte folgende Form haben ...“.)
- Sprechen Sie weniger von Defiziten und Schwächen als von konkretem **Verstärkungs- bzw. Entwicklungsbedarf**.

6. Die Vorbereitung

Vorgesetzte sollten mit ihrer Mitarbeiterin oder ihrem Mitarbeiter, das heißt ca. 2 bis 3 Wochen im Voraus den Gesprächstermin vereinbaren, so dass ausreichend Zeit zur Vorbereitung des Gesprächs bleibt.

Vorgesetzte und Beschäftigte bereiten sich unabhängig voneinander auf das Gespräch und die Gesprächssituation vor. Eine Hilfestellung bezüglich möglicher Themen gibt Ihnen die Stichwortliste in der Anlage 1 zur Dienstvereinbarung. Beide Gesprächspartner kreuzen die Themen an, über die sie sprechen wollen und tauschen sie eine Woche vor dem Gespräch aus. Konkrete Fragestellungen zu Ihrer persönlichen Vorbereitung können Sie auch dem folgenden Punkt „Zentrale Themen“ entnehmen.

7. Zentrale Themen

Die im Folgenden aufgeführten Themen und Fragestellungen sind als Anregungen zu verstehen. Sie sollten nicht schematisch „abgehakt“, sondern individuell der Gesprächssituation angepasst werden. Folgende Themen können Bestandteile des Mitarbeitergesprächs sein:

a) Aufgaben und Arbeitsumfeld

Ziel dieses Gesprächs ist es,

- das Aufgabenverständnis von Beschäftigten und Vorgesetzten zu klären,
- die kurz- und mittelfristigen Arbeitsziele der/des Beschäftigten gemeinsam zu entwickeln und zu vereinbaren und die damit zielorientierte Aufgabenwahrnehmung zu stärken,
- Möglichkeiten der Erhaltung bzw. Verbesserung der Leistungsfähigkeit, Arbeitszufriedenheit und Motivation zu klären.

Dem Gespräch über Aufgaben- und Arbeitsumfeld könnten z. B. folgende Fragestellungen zugrunde gelegt werden, die von beiden Gesprächspartnern aus ihrer jeweiligen Sicht beantwortet werden sollen:

- Welche Aufgabenschwerpunkte möchte ich erhalten oder verändern?
- Mit welchen Arbeitsergebnissen bin ich besonders zufrieden bzw. nicht zufrieden?
- Welche der vereinbarten Aufgaben wurden erledigt, welche nicht oder noch nicht?
- Wie bewerte ich die erzielten Arbeitsergebnisse insgesamt, aus welchen Gründen sind bestimmte Arbeiten besonders gut, andere weniger gut gelungen?
- In welchen Punkten sollte die/der Beschäftigte an sich arbeiten, um weitere Verbesserungen zu erzielen?
- Gibt es Aufgaben, die entfallen oder hinzukommen sollen?
- Kann der Handlungsspielraum vergrößert werden?

-
- Ist der Arbeitsbereich zweckentsprechend organisiert?
 - Sind die notwendigen Sachmittel verfügbar?
 - Welche äußeren Umstände im Arbeitsumfeld sind hinderlich bzw. förderlich?
 - Wie sollten die Prioritäten in der Zukunft gesetzt werden?
 - Besteht Einigkeit über Leistungs- bzw. Qualitätsmaßstäbe?
 - Welche konkreten Ziele lassen sich daraus gemeinsam ableiten?
 - An welchen Kriterien soll die Zielerreichung gemessen werden?
 -
 -
 -

Sofern die/der Beschäftigte zugleich auch Vorsetzten-Funktion wahrnimmt, sollte die Mitarbeiterführung als eigenständiges Thema angesprochen werden.

b) Zusammenarbeit

Ziel dieses Gesprächsteils ist es,

- die persönliche Seite der Zusammenarbeit zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten zu erörtern,
- wechselseitige Erwartungen zu klären,
- die positiven Aspekte der Zusammenarbeit bewusst zu machen bzw. gegebenenfalls gegenseitiges Misstrauen abzubauen,
- 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?
- Informieren wir uns ausreichend und regelmäßig?

-
- Wo und warum treten Missverständnisse bei der Zusammenarbeit auf?
 - Welches Verhalten stärkt bzw. verunsichert, freut bzw. verärgert uns?
 - Wie gehen wir mit Konflikten um?
 - Werden Arbeitsziele von der/dem Vorgesetzten genügend einsichtig gemacht?
 - Werden die Zusammenhänge mit übergeordneten Zielen aufgezeigt?
 - Setzt sich die/der Beschäftigte für den eigenen Verantwortungsbereich selbst klare Ziele?
 - Wird der vereinbarte Handlungsspielraum von der/dem Beschäftigten genutzt und von der/dem Vorgesetzten respektiert?
 - Wie wird auf die Vorschläge der/des Beschäftigten eingegangen?
 - Werden die Arbeitsergebnisse gemeinsam besprochen?
 - Werden die Ursachen von Erfolg und Misserfolg ermittelt und offen diskutiert?
 - Welche konkreten Ziele lassen sich daraus gemeinsam ableiten?
 -
 -
 -

c) Förder- und Entwicklungsmöglichkeiten

Ziel dieses Gesprächsteils ist es,

- die Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie die Entwicklungspotentiale der/des Beschäftigten deutlich zu machen,
- berufliche Interessen und Veränderungswünsche zu klären,
- Entwicklungsperspektiven aufzuzeigen,

-
- Vorstellungen über gezielte Förder- und Entwicklungsmaßnahmen zu entwickeln.

Folgende Fragen können besprochen werden:

- Welche Stärken und Schwächen sowie Potentiale sehe ich?
- Wo sehe ich Über- und Unterforderungen?
- Was kann getan werden, damit die Arbeit als motivierender erlebt wird?
- Welche Arbeiten haben die Befähigung und den Interessen der/des Beschäftigten am meisten entsprochen, welche weniger?
- Besteht die Notwendigkeit oder der Wunsch anders eingesetzt zu werden?
- Welche Alternativen zur gegenwärtigen Aufgabe kämen in Frage?
- Welche Fortbildungen und Fördermaßnahmen werden vorgeschlagen im Hinblick auf die Anforderungen des Arbeitsplatzes, die Erreichung der vereinbarten Ziele und verhaltensbezogene Entwicklungsziele?
- Wer ergreift die Initiative?
- Bis wann soll die Maßnahme abgeschlossen sein?
- Was kann die/der Beschäftigte selbst tun, um sich fortzubilden?
- Was sind die persönlichen Zielvorstellungen und Absichten im Hinblick auf die berufliche Entwicklung?
- Welche konkreten Ziele lassen sich daraus gemeinsam ableiten?
-
-
-

d) Persönliche Situation

An dieser Stelle können externe Faktoren, die Auswirkungen in den dienstlichen Bereich hinein haben könnten, wie z. B.

- die besondere familiäre Situation,

-
- gesundheitliche Einschränkungen,
 - persönliche Stärken und Interessen

besprochen werden.

8. Vereinbarungen treffen

Zu allen Themenfeldern können Vereinbarungen abgeschlossen werden. Vereinbaren Sie Aufgaben und Ziele, die

- klar und eindeutig formuliert sind,
- überprüfbar sind, z. B. nach Menge, Qualität, Aufwand/Kosten, Zeiträumen,
- umsetzbar sind, d. h. zeitlich und inhaltlich begrenzt,
- tatsächlich erreichbar sind,
- Handlungsspielräume lassen.

Die Vereinbarungen sollen gemeinsam formuliert werden. Nach Möglichkeit sollten dabei auch nötige Zwischenschritte und Maßnahmen schriftlich in dem dafür vorgesehenen Formblatt festgehalten werden.

9. Wie wird das Gespräch dokumentiert?

Tragen Sie das Datum und die Namen der Teilnehmer in das Formblatt „Dokumentation“ (Anlage 2 zur Dienstvereinbarung) ein. Soweit Ziele vereinbart werden, sollen diese in der Dokumentation schriftlich festgehalten werden.

Die Dokumentation wird zum Ende des Gesprächs oder spätestens eine Woche danach von beiden Gesprächspartnern unterschrieben. Dies soll dokumentieren, dass die Vereinbarungen gemeinsam getroffen worden sind und von beiden Beteiligten getragen werden.

Die Dokumentation wird nicht zur Personalakte gegeben, sondern bleibt bei den Beteiligten unter Verschluss. Jeder Gesprächspartner erhält je eine Ausfertigung.

Die Dokumentation soll vor dem Zugriff von Dritten unbedingt geschützt werden, denn Vertraulichkeit ist eine Grundvoraussetzung für einen offenen Dialog. Überlegen Sie jedoch gemeinsam, welche der Vereinba-

rungen Sie an Dritte weitergeben wollen oder müssen, weil die Umsetzung die Einbeziehung von weiteren Vorgesetzten oder anderen Arbeitsbereichen notwendig macht. Dies ist entsprechend in der Dokumentation zu vermerken.

Die/Der nächst höhere Vorgesetzte wird darüber informiert, wie viele Gespräche stattgefunden haben.

Bei einem Stellenwechsel von Beschäftigten wird die Dokumentation vernichtet. Bei einem Wechsel von Vorgesetzten entscheiden die Gesprächspartner gemeinsam, welche Vereinbarungen an die neue Führungskraft übergeben werden.

10. Nach dem Gespräch

Reflektieren Sie den Verlauf des Gesprächs!

- Wie war die Gesprächsatmosphäre?
- Was ist gut und was weniger gut gelungen?
- Woran lag es?
- Was würden Sie beim nächsten Mal anders machen?

Übernehmen Sie Mitverantwortung für die Umsetzung der Maßnahmen!

Während der nachfolgenden Arbeitsperiode ist es einerseits Aufgabe der Beschäftigten, die am Mitarbeitergespräch getroffenen Vereinbarungen zu erfüllen. Andererseits ist es die Aufgabe der/des Vorgesetzten, die Umsetzung dieser Ziele zu verfolgen und die Beschäftigten bei den entsprechenden Aktivitäten bestmöglich zu unterstützen.

11. Informationen zum Mitarbeitergespräch

Vor Einführung des Mitarbeitergesprächs werden die Beschäftigten in geeigneter Weise über das neue Instrument informiert.

Vorgesetzte sind gehalten, regelmäßig an Maßnahmen und Schulungen zur Führungskräftequalifizierung teilzunehmen.