

Leitfaden
zum
Mitarbeitergespräch
im
Zentrum Bayern Familie und Soziales

Fassung: Dezember 2024



Grundsätzliches zum Mitarbeitergespräch

Die öffentliche Verwaltung intensiviert allgemein ihr Selbstverständnis einer aktiven und gestaltenden Verwaltung. Jeder Einzelne ist in diesem Veränderungsprozess wichtig. Ein bedeutender Baustein hierbei – wie ganz allgemein für ein erfolgreiches Arbeiten – sind Gespräche zwischen Vorgesetzten und ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern: Gespräche nicht nur über aktuelle Einzelfälle und Probleme, sondern – losgelöst von der Alltagssituation – auch über grundsätzliche Fragen der Zusammenarbeit, über Interessen und Vorstellungen, über den derzeitigen Standort, die bereichsspezifischen und übergeordneten Ziele und die Möglichkeiten zur individuellen Entwicklung.

Mitarbeitergespräche tragen gleichzeitig zu einer höheren Motivation und Arbeitszufriedenheit bei. In diesem Sinne bieten sie allen eine Chance. Diese Chance zu nutzen, ist Aufgabe und Verantwortung der beiden Gesprächspartner. Das Gelingen hängt wesentlich von einer beiderseitigen positiven Grundeinstellung ab. Es gilt, etwaige Vorbehalte abzubauen, für eine vertrauensvolle Atmosphäre zu sorgen und offen und konstruktiv in das Gespräch zu gehen. Anregungen und Kritik dürfen einerseits nicht verletzend geäußert werden, andererseits dürfen sie keine negativen persönlichen Konsequenzen nach sich ziehen.

Im Mitarbeitergespräch wird nicht die persönliche Eignung und fachliche Leistung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter untereinander verglichen. Es unterscheidet sich darin wesentlich vom Beurteilungsgespräch.

Ziele des Mitarbeitergesprächs

Das Mitarbeitergespräch hat insbesondere folgende **Ziele**:

- Ausbau des Verständnisses zwischen den Gesprächspartnern,
- Förderung der Motivation und Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten,
- Intensivierung der Kommunikation und Information,
- Stärkung der Identifikation mit den Aufgaben und Zielen des Amtes und somit auch der Eigenverantwortlichkeit,
- Beitrag zu der interessen- und eignungsgerechten Verwendung und Weiterqualifizierung,
- Positive Beeinflussung der Behördenkultur,
- Feedback für die Vorgesetzte/den Vorgesetzten über ihr/sein Führungsverhalten und für die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter zur Aufgabenerfüllung,
- Erörterung möglicher behinderungsbedingter Probleme und deren Lösung,
- Optimierung von Arbeitsabläufen,
- Steigerung der Qualität der Aufgabenerfüllung und der Zusammenarbeit,

Vorbereitung und Durchführung des Gesprächs

Das Mitarbeitergespräch ist ein **Vier-Augen-Gespräch**, das grundsätzlich mit der/dem unmittelbaren Vorgesetzten auf Wunsch der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters mit der/dem nächst höheren Vorgesetzten geführt wird. Wird mit mehreren Vorgesetzten zusammengearbeitet, kann ein Gespräch mit jeder/jedem unmittelbaren Vorgesetzten stattfinden.

Mit jeder Mitarbeiterin bzw. jedem Mitarbeiter ist das Mitarbeitergespräch mindestens alle **zwei Jahre** zu führen. Selbstverständlich kann das Gespräch auch in kürzeren Intervallen durchgeführt werden. Die/Der Vorgesetzte ist für das Zustandekommen des Gespräches verantwortlich, sie/er muss es anbieten. Die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter kann das Gespräch gegebenenfalls verlangen.

Der Erfolg des Mitarbeitergespräches hängt nicht zuletzt von einer guten Vorbereitung ab. Bei der Terminvereinbarung erhält die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter deshalb den Gesprächsbogen und den Perspektivbogen. Sie bzw. er sollte eine Zusammenstellung der übertragenen Aufgaben fertigen.

Schwerbehinderte oder von Behinderung bedrohte Beschäftigte sind bei der Anbahnung des Mitarbeitergesprächs über Sinn und Zweck auch hinsichtlich des präventiven Charakters des Gesprächs sowie über die (zeitweise oder themenbezogene) Beteiligungsmöglichkeit der Schwerbehindertenvertretung zu unterrichten (vgl. Ziff. 6.10 der BayInkIR).

Das Mitarbeitergespräch im ZBFS

Für das Gespräch selbst ist ein **störungsfreier Ort** zu wählen. Es ist genügend Zeit einzuplanen.

Dokumentation und Nachbereitung des Gespräches

Die wesentlichen Ergebnisse des Gespräches sollen im **Gesprächsbogen** (siehe Anlage 1) festgehalten und von den Gesprächsteilnehmern – gegebenenfalls nach Bedenkzeit und eventueller Änderung/Ergänzung – unterzeichnet werden. Die Schriftform soll die Bindung an das Vereinbarte festigen, die Verantwortlichkeiten festhalten und die Vorbereitung des nächsten Gespräches erleichtern. Jeder Beteiligte erhält ein Exemplar.

Der **Perspektivbogen** (siehe Anlage 2) enthält die Mitteilung an das Personalmanagement, dass das Mitarbeitergespräch geführt wurde. Auf Wunsch können zusätzliche Informationen an die Dienststellenleitung/Personalmanagement aufgenommen werden. Jede Gesprächspartnerin/jeder Gesprächspartner erhält eine Kopie. Der Perspektivbogen wird Bestandteil der Personalakte.

Beide Gesprächspartner sind für die **vertrauliche Behandlung** der Gesprächsinhalte und deren Dokumentation verantwortlich. Es ist sicherzustellen, dass Außenstehende keine Kenntnis von der Niederschrift erhalten. Die Aufzeichnungen sollen mindestens bis zum nächsten Mitarbeitergespräch aufbewahrt werden. Die Gesprächsnotizen sind zu vernichten, wenn einer der Gesprächspartner seinen bisherigen Arbeitsbereich verlässt. Es kann jedoch vereinbart werden, dass die Gesprächsnotiz oder Auszüge daraus an andere Stellen weitergeleitet werden. Sollte die Schwerbehindertenvertretung hinzugezogen werden, ist sie ebenfalls zur Vertraulichkeit verpflichtet. Sie erhält weder Gesprächs- noch Perspektivbogen. Jeder Verstoß gegen den Grundsatz der Vertraulichkeit des Gespräches stellt eine Dienstpflichtverletzung dar.

Checkliste für ein erfolgreiches Mitarbeitergespräch

- ✓ Vereinbaren Sie den Gesprächstermin frühzeitig.
- ✓ Bereiten Sie sich auf das Gespräch vor.
- ✓ Schalten Sie mögliche Störquellen aus.
- ✓ Planen Sie ausreichend Zeit ein.
- ✓ Sorgen Sie für eine positive Gesprächsatmosphäre.
- ✓ Führen Sie einen Dialog, keinen Monolog.
- ✓ Hören Sie dem anderen aufmerksam zu.
- ✓ Nehmen Sie Anregungen auch in Form von Kritik offen und aufgeschlossen entgegen.
- ✓ Formulieren Sie Fehler und Schwächen nicht als Vorwurf.
- ✓ Vermeiden Sie Aussagen über Andere.
- ✓ Äußern Sie konkrete Vorstellungen und Wünsche.
- ✓ Suchen Sie gemeinsam nach Lösungen.
- ✓ Fassen Sie die Ergebnisse des Gespräches zusammen.
- ✓ Beenden Sie das Gespräch in jedem Fall freundlich.

Themenkatalog für das Gespräch

Eine wesentliche Voraussetzung für das Gelingen eines Mitarbeitergespräches ist dessen gute Vorbereitung. Der nachfolgende Katalog orientiert sich an dem Grundgedanken des Personalentwicklungskonzepts und dem Leitfaden für Führung, Kooperation und Zusammenarbeit im ZBFS und soll Anregungen und Hilfestellungen für den wesentlichen Inhalt des Gespräches geben.

Arbeitsaufgaben

- An welchen Aufgaben wurde hauptsächlich gearbeitet?
- Welche Aufgaben wurden abgeschlossen?
- Wo sind die Schwerpunkte der Tätigkeit?
- Welche Aufgaben sind besonders anspruchsvoll bzw. besonders zeitaufwendig?
- Welche Teile der Arbeit liegen besonders?
- Was wird eher ungern gemacht oder bereitet Schwierigkeiten?

Arbeitsumfeld

- Wie ist die Ausstattung des Arbeitsplatzes (Arbeitsmittel, Unterbringung)?
- Wie ist das Arbeits- und Betriebsklima?
- Gefällt es der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter im Team?
- Wie lange ist die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter schon in diesem Bereich tätig?
- Gibt es Mängel in der Organisation?

Zusammenarbeit und Führung

- Erhält die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter von der/von dem Vorgesetzten die erforderliche Hilfe und Unterstützung?
- Sind die Vorgaben für die Arbeit ausreichend?
- Steht die/der Vorgesetzte hinter den getroffenen Entscheidungen?
- Erfolgt ausreichend Rückmeldung?
- Werden Anerkennung und Kritik zeitnah ausgesprochen?
- Erfolgt die Kritik respektvoll?
- Wird die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter bei wichtigen Entscheidungen eingebunden?
- Gab es Missverständnisse?
- Wie ist der Informationsfluss?
- Bestehen Zusammenarbeitsprobleme mit anderen Organisationseinheiten?
- Bestehen Konflikte oder Spannungen im Team? Wie können diese abgebaut werden?
- Welche Möglichkeit gibt es, die Zusammenarbeit zu verbessern?

Arbeitsergebnisse und Ziele

- Wie kam die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter mit ihren/seinen Aufgaben zurecht?
- Ist sie/er mit seiner eigenen Leistung zufrieden?
- War die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter überfordert bzw. unterfordert?
- Welche Arbeitsergebnisse wurden erzielt?
- Worauf sind besonders gute oder weniger befriedigende Ergebnisse zurückzuführen?
- Wie sind die Arbeitsergebnisse zu bewerten?
- Welche Möglichkeiten gibt es, erkannte Fehler zu beseitigen und Hindernisse abzubauen?

- Welche Möglichkeiten zur Verbesserung von Arbeitsabläufen und Wirtschaftlichkeit gibt es?
- Welche künftigen Ziele werden vereinbart?
- Was ist zur Zielerreichung erforderlich?

Veränderungs- und Entwicklungsperspektiven

- Wie stellt sich die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter ihre/seine weitere berufliche Entwicklung vor?
- Was sind die persönlichen Zielvorstellungen?
- Was würde sie/er gerne machen?
- Würde ein anderer Einsatz dem Wunsch oder der Befähigung besser entsprechen?
- In welchen Punkten soll die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter an sich arbeiten?
- Was hat die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter selbst bereits für ihre/seine Weiterbildung getan?
- Welche Fortbildungsmaßnahmen sind der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter besonders zu empfehlen?
- Wie kann das Erlernte besser umgesetzt werden?
- Wie kann die/der Vorgesetzte die Effektivität fördern?

Zur Zielvereinbarung

Ein Schwerpunkt des Mitarbeitergespräches liegt auf den **Zielvereinbarungen**.
Ein vereinbartes Ziel muss folgenden Anforderungen genügen:

Es muss

- **relevant** sein, d. h. über die Erledigung laufender Aufgaben hinausgehen und für den Gesamterfolg des Teams von Bedeutung sein,
- **anspruchsvoll** sein, d. h. nicht selbstverständlich zu erreichen, sondern herausfordernd sein,
- **realistisch** sein, d. h. dem persönlichen und sachlichen Leistungsvermögen angemessen und weder zu hoch noch zu tief angesetzt werden,
- **konkret und präzise** formuliert sein, d. h. qualitativ, quantitativ, terminbezogen und widerspruchsfrei beschrieben sein,
- **akzeptiert** sein, d. h. von beiden Seiten angenommen sein,
- **überprüfbar** sein, d. h. die Zielerreichung muss durch Standards (Zeit, Kosten, Quantität, Qualität) messbar sein.

Die Vereinbarung von Zielen, die diesen Anforderungen entsprechen, ist noch nicht ohne weiteres möglich. Insbesondere die Messbarkeit der Zielerreichung ist nicht hinreichend entwickelt. Das Mitarbeitergespräch ist daher zunächst auch zur Erarbeitung entsprechender Ziele zu nutzen.