

**Leitfaden**  
zum  
**Mitarbeitergespräch**  
im  
**Zentrum Bayern Familie und Soziales**

Fassung: November 2014



## 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 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen: 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 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen 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 den Vorgesetzten über sein Führungsverhalten und für den Mitarbeiter zur Aufgabenerfüllung
- 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 dem unmittelbaren Vorgesetzten auf Wunsch des Mitarbeiters mit dem nächst höheren Vorgesetzten geführt wird. Arbeitet ein Mitarbeiter mit mehreren Vorgesetzten zusammen, kann ein Gespräch mit jedem unmittelbaren Vorgesetzten stattfinden.

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

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

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

## **Dokumentation und Nachbereitung des Gesprächs**

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. 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. 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 Mitarbeitergesprächs 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 dem Mitarbeiter/der Mitarbeiterin im Team?
- Wie lange ist der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin schon in diesem Bereich tätig?
- Gibt es Mängel in der Organisation?

## **Zusammenarbeit und Führung**

- Erhält der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin vom Vorgesetzten die erforderliche Hilfe und Unterstützung?
- Sind die Vorgaben für die Arbeit ausreichend?
- Steht der Vorgesetzte hinter den getroffenen Entscheidungen?
- Erfolgt ausreichend Rückmeldung?
- Werden Anerkennung und Kritik zeitnah ausgesprochen?
- Erfolgt die Kritik respektvoll?
- Wird der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin 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 der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin mit seinen/ihren Aufgaben zurecht?
- Ist er mit seiner eigenen Leistung zufrieden?
- War der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin 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 der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin seine/ihre weitere berufliche Entwicklung vor?
- Was sind die persönlichen Zielvorstellungen?
- Was würde er/sie gerne machen?
- Würde ein anderer Einsatz dem Wunsch oder der Befähigung besser entsprechen?
- In welchen Punkten soll der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin an sich arbeiten?
- Was hat der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin selbst bereits für seine/ihre Weiterbildung getan?
- Welche Fortbildungsmaßnahmen sind dem Mitarbeiter/der Mitarbeiterin besonders zu empfehlen?
- Wie kann das Erlernte besser umgesetzt werden?
- Wie kann 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.



## Gesprächsbogen

zum Mitarbeitergespräch

Mitarbeiter/Mitarbeiterin	_____
Amts-/Dienstbezeichnung	_____
Organisationseinheit und Funktion	_____
Vorgesetzter/Vorgesetzte	_____
Amts-/Dienstbezeichnung/Funktion	_____
Datum des letzten Gesprächs	_____

Dem Gespräch liegt ein Rückblick auf den Zeitraum von \_\_\_\_\_ bis \_\_\_\_\_ zugrunde.

### Arbeitsaufgaben

### Arbeitsumfeld

## Zusammenarbeit und Führung

## Arbeitsergebnisse und Ziele

## Veränderungs- und Entwicklungsperspektiven

Vom Mitarbeiter/Von der Mitarbeiterin wird eine gesonderte Erklärung abgegeben:

ja

nein

## Unterschriften

Kopie: Mitarbeiter/in

Original: Vorgesetzter/  
Vorgesetzte

\_\_\_\_\_

Datum

\_\_\_\_\_

Mitarbeiter/Mitarbeiterin

\_\_\_\_\_

Vorgesetzter/Vorgesetzte





An die  
Dienststellenleitung/Personalmanagement

### Perspektivbogen

#### Das Mitarbeitergespräch zwischen

Herrn/Frau

Herrn/Frau

Name, Vorname des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin

und

Name, Vorname des/der Vorgesetzten

hat am

Datum

stattgefunden.

#### Sonstige Mitteilungen (ausfüllen freigestellt):

z.B. Fortbildungsbedarf / Fortbildungswunsch / persönliche Zielvorstellungen des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin für die weitere berufliche Entwicklung

<b>Unterschriften</b>	<b>Kopie:</b>	
	<input type="checkbox"/> Vorgesetzter/Vorgesetzte	<input type="checkbox"/> Mitarbeiter/Mitarbeiterin
Eintrag in MG-Liste:		Original: zur Personalakte
_____	_____	_____
Datum	Mitarbeiter/Mitarbeiterin	Vorgesetzter/Vorgesetzte

