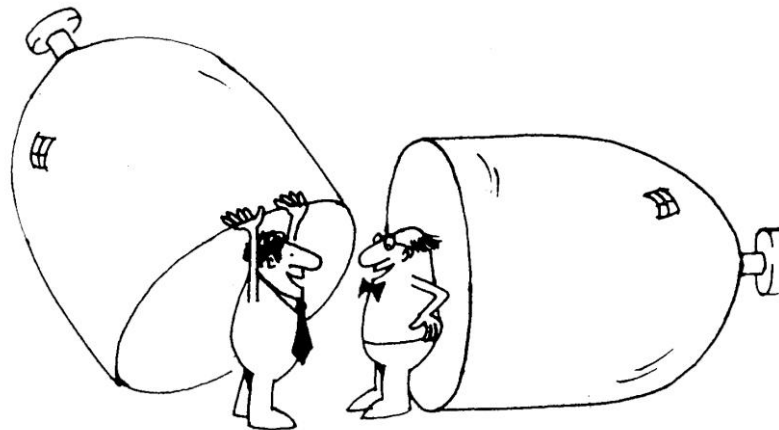


Leitfaden

für das

jährliche Mitarbeitergespräch



INHALT:

1. Mitarbeitergespräch - Weshalb?
2. Mitarbeitergespräch - Was verbirgt sich dahinter?
3. Ziele - Was soll erreicht werden?
4. Wer spricht mit wem?
5. Themen - Worüber kann gesprochen werden?
6. Wie bereite ich mich vor?
7. Wie soll das Mitarbeitergespräch geführt werden?
8. Was wird dokumentiert?
9. Was wird weitergegeben?
10. Ist eine Nachbereitung nötig?

1. Mitarbeitergespräch - Weshalb?

Es kann gelingen, das Wir-Gefühl aller Beschäftigten zu stärken und sie entsprechend ihren Kenntnissen, Fähigkeiten und Wünschen einzusetzen und zu fördern.

Ein regelmäßiges, kooperatives Gespräch zwischen dem Mitarbeiter und dem Vorgesetzten - **Mitarbeitergespräch** - kann dazu beitragen, diesem Anspruch gerecht zu werden.

2. Mitarbeitergespräch - Was verbirgt sich dahinter?

Das Mitarbeitergespräch ist ein persönliches, vertrauensvolles und vertrauliches Gespräch, das der unmittelbare Vorgesetzte und der Mitarbeiter als gleichberechtigte Partner zur wechselseitigen Rückmeldung über erlebtes und erwünschtes Verhalten sowie über die jeweiligen Zielvorstellungen führen. Das Mitarbeitergespräch findet **wenigstens einmal** im Jahr statt. Selbstverständlich sind über das Mitarbeitergespräch hinaus andere vertrauliche Gespräche mit den Vorgesetzten jederzeit möglich.

3. Ziele - Was soll erreicht werden?

Das Mitarbeitergespräch soll

- das Verständnis zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter entwickeln
- die Arbeitsfreude, Motivation und Leistungsbereitschaft aller Beschäftigten fördern
- die Kommunikation und die Zusammenarbeit zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter intensivieren
- die Eigenständigkeit und Eigenverantwortlichkeit aller Beschäftigten stärken
- den Vorgesetzten dazu anregen, sein Führungsverhalten zu überdenken und es gegebenenfalls zu verbessern
- den Mitarbeiter dazu anregen, den Umgang mit dem Vorgesetzten zu überdenken und gegebenenfalls verbessern
- den Fortbildungsbedarf der Beschäftigten herauszufinden und Qualifizierungsperspektiven für den Mitarbeiter zu entwickeln
- die Arbeitsabläufe optimieren

4. Wer spricht mit wem?

Das Mitarbeitergespräch ist grundsätzlich ein Vieraugengespräch, das vom unmittelbaren Vorgesetzten mit seinem Mitarbeiter geführt wird.

5. Themen – Worüber kann gesprochen werden?

Das Mitarbeitergespräch soll einen gemeinsamen, vertrauensvollen und offenen Austausch auch ganz persönlicher Aspekte ermöglichen. Das Mitarbeitergespräch dient der Analyse des Ist-Zustandes und der Definition des Sollzustandes in der täglichen Zusammenarbeit. Es können **alle** Themen aufgegriffen werden, die den Beteiligten wichtig sind, z.B.:

- die Aufgaben, Arbeitsergebnisse und **Ziele** des vergangenen und des kommenden Jahres,
- das Arbeitsumfeld und die Arbeitsbedingungen,
- die Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen,
- die Zusammenarbeit zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter,
- die Zusammenarbeit mit anderen Organisationseinheiten,
- der Kontakt zu Außenstehenden,
- der Einsatz und die Entwicklung am Arbeitsplatz durch Förder- und Fortbildungsmaßnahmen,
- die **Zielvereinbarungen** des vorausgegangenen Mitarbeitergespräches.

Die aufgegriffenen Themen können Eingang in die Zielvereinbarungen finden, soweit beide Beteiligten dies für erforderlich und sinnvoll halten.

6. Wie bereite ich mich vor?

Das Mitarbeitergespräch bedarf der eingehenden Vorbereitung durch **beide** Gesprächspartner.

Deshalb sollten beide Gesprächspartner sich **zu Beginn ihrer Vorbereitung** Gedanken über ihren Beitrag am Gespräch machen und sich dabei folgende grundsätzliche Fragen stellen :

Als Vorgesetzter

Wie sehe ich mich?
Wie sehe ich den Mitarbeiter?
Was möchte ich erreichen?
Wie, glaube ich, sieht mich der Mitarbeiter?

Als Mitarbeiter

Wie sehe ich mich?
Wie sehe ich den Vorgesetzten?
Was möchte ich erreichen?
Wie, glaube ich, sieht mich der Vorgesetzte?

Zur Vorbereitung des Mitarbeitergesprächs sollten die beigefügten Vorbereitungsblätter, die für den Vorgesetzten (Anlage 1) und für den Mitarbeiter (Anlage 2) Themenkataloge enthalten, verwendet werden. Sie geben einen Orientierungsrahmen dafür, worüber inhaltlich gesprochen werden sollte, und helfen den Gesprächspartnern, alle wichtigen Themenbereiche anzusprechen, kein Thema zu vergessen oder gar zu unterdrücken. Sie sind so abgefasst, dass sie dem einheitlichen Vorbereiten beider Gesprächspartner dienen, und sind ein Vorschlag zur Gestaltung des Gesprächsablaufs. Sie können darüber hinaus eine Grundlage für mögliche Zielvereinbarungen bilden.

Der Sinn der Vorbereitungsblätter besteht nicht darin, eine bestimmte Reihenfolge oder bestimmte Formulierungen festzulegen, sondern darin, die möglichen Themenfelder aufzuzeigen, in denen man sich frei bewegen kann. Die Gesprächspartner setzen selbst die Schwerpunkte ihres Gesprächs, bestimmen also völlig frei, worüber sie reden wollen.

7. Wie soll das Mitarbeitergespräch geführt werden?

Die **Terminierung** des Mitarbeitergespräches soll **mindestens 14 Tage** vor dem Gespräch erfolgen, wobei der Vorgesetzte für das Zustandekommen verantwortlich ist. Es kann an jedem hierfür geeigneten Ort stattfinden, auf den sich die beiden Gesprächspartner einigen.

Es soll in ruhiger und entspannter Atmosphäre, offen und vertrauensvoll, **ohne jeglichen Zeitdruck** und **ohne Unterbrechungen** durch Dritte geführt werden.

Die Gesprächsanteile sollen ausgeglichen sein. Das Gespräch soll mehr durch Anerkennung als durch Kritik geprägt sein und über den Austausch von **"Ich-Botschaften"** erfolgen.

Die Wirkung des Mitarbeitergesprächs hängt ganz wesentlich von der positiven Einstellung des Vorgesetzten und des Mitarbeiters ab. Die Gesprächspartner müssen daher willens sein, einander aufmerksam zuzuhören. Nur so wird jeder Gesprächspartner in die Lage versetzt, seine Situation und seine Eindrücke klar darzulegen, und dem anderen Gelegenheit gegeben, dasselbe zu tun.

Beide Gesprächspartner sollten um Verständnis des anderen bemüht und auch für Anregungen und Kritik empfänglich sein, wobei **Kritik nicht als persönlicher Vorwurf** vorgebracht oder verstanden werden darf. Die in einer solchen Situation auftretenden Konflikte werden am besten durch eine klare und ehrliche Gesprächsführung bewältigt.

8. Was wird dokumentiert?

Die in dem Gespräch getroffenen Vereinbarungen sind während des Gesprächs schriftlich in dem dafür vorgesehenen Formblatt (Anlage 3) zu dokumentieren und **von beiden Gesprächspartnern zu unterzeichnen**. Die Niederschrift ist streng vertraulich zu behandeln und verbleibt bei den jeweiligen Gesprächspartnern. Eine Weitergabe an Dritte ist nicht zulässig, soweit nicht zwischen den Gesprächspartnern etwas anderes vereinbart wird.

Die Niederschrift ist im Anschluss an das nächste Mitarbeitergespräch, dessen Ausgangspunkt sie bildet, ebenso wie bei einem Stellenwechsel des Vorgesetzten oder des Mitarbeiters zu vernichten (Anlage 3), es sei denn, beide Gesprächspartner vereinbaren etwas anderes.

9. Was wird weitergegeben ?

Gesondert von der Niederschrift in Anlage 3 wird eine Gesprächsnotiz angefertigt, die weitergegeben wird (Anlage 4). Hierin wird festgehalten,

- zu welchem Zeitpunkt das Mitarbeitergespräch stattgefunden hat,
- welcher Fortbildungswunsch/welcher Fortbildungsbedarf aus der Sicht des Mitarbeiters und des Vorgesetzten besteht,
- welche persönlichen Zielvorstellungen der Mitarbeiter für seine weitere berufliche Tätigkeit hat.

10. Ist eine Nachbereitung nötig?

Ebenso wichtig wie die Vorbereitung des Mitarbeitergesprächs ist dessen Nachbereitung. Nach dem Gespräch soll jeder Beteiligte den Verlauf und das Ergebnis nochmals überdenken und sich dabei insbesondere folgende Fragen stellen:

- Wurden alle Themen angesprochen, die mir wichtig sind?
- Bin ich mit dem Verlauf des Gesprächs zufrieden?
- Bin ich mit dem Ergebnis des Gesprächs zufrieden?

Ergibt sich dann weiterer Gesprächsbedarf, sollen die Beteiligten ein weiteres Gespräch vereinbaren.

Vorbereitungsblatt aus der Sicht des Vorgesetzten

Themenkatalog

a) Dialog über Tätigkeit und Aufgaben des Mitarbeiters

- Was sind aus meiner Sicht die besonderen Merkmale und Anforderungen, auf die es bei diesem Arbeitsplatz ankommt?
- Wie kommt der Mitarbeiter mit diesen Anforderungen (Qualität, Menge, ggf. Führungsverantwortung) zurecht?
- Wie zufrieden bin ich in Bezug auf Engagement, Leistungsbereitschaft und Motivation des Mitarbeiters?
- Wo hat der Mitarbeiter besondere Stärken?
- Wo sehe ich Chancen und Notwendigkeiten der Verbesserung des Arbeitsverhaltens?
- Wenn der Mitarbeiter gleichzeitig Führungsverantwortung hat, so muss ich mir auch die Frage stellen, wie der Mitarbeiter mit seiner Führungsverantwortung in Bezug auf Motivation, Delegation, Information, Gesprächsführung usw. umgeht.

b) Dialog zum sozialen Umfeld

...in Bezug auf die Zusammenarbeit der Mitarbeiter untereinander

- Wie sind die Kontakte und der Informationsfluss untereinander?
- Gibt es zwischen den Kollegen genügend Hilfestellung?
- Funktioniert die gegenseitige Vertretung bei Abwesenheit?
- Wie ist das Klima des Umganges untereinander?
- Wo sind Konflikte und Spannungen?
- Wie bewältigt der Mitarbeiter Konflikte?

...in Bezug auf den Umgang mit dem Kunden

- Wie sehe ich den Umgang des Mitarbeiters mit dem Kunden?
- Wo und wie wünsche ich mir veränderte Verhaltensweisen für die Zukunft?

...in Bezug auf die Zusammenarbeit mit anderen Organisationseinheiten

- Wo sind die wesentlichen Schnittstellen in der Zusammenarbeit mit anderen Bereichen?
- Wie zufrieden bin ich mit dieser Zusammenarbeit?
- Was sollte verändert / verbessert werden?

c) Dialog zum Einsatz am Arbeitsplatz und zur Fortbildung

- Ist der Mitarbeiter entsprechend seinen Fähigkeiten richtig eingesetzt ?
- Bedarf der Mitarbeiter konkreter Fortbildung, um die derzeitigen Anforderungen seines Arbeitsplatzes besser erfüllen zu können ?
- Welche Vorstellungen habe ich über die künftige Verwendung des Mitarbeiters ?
- Sollte der Mitarbeiter zu seiner Fortentwicklung den Arbeitsplatz wechseln ?

d) Dialog über das Verhältnis des Vorgesetzten zum Mitarbeiter und umgekehrt

- Werde ich durch meinen Mitarbeiter so informiert, dass sein Arbeitsbereich für mich ausreichend durchschaubar ist?
- Wie schätze ich die Offenheit des Umgangs und das Klima der gegenseitigen Zusammenarbeit ein? Inwieweit werden meine Entscheidungen vom Mitarbeiter mitgetragen und umgesetzt? Was sagt mir in der Zusammenarbeit besonders zu?

e) Zielvereinbarung

Besteht Anlass, zur gemeinsamen Problemlösung in einem der Themenbereiche eine Zielvereinbarung vorzunehmen?

Vorbereitungsblatt aus der Sicht des Mitarbeiters

Themenkatalog

a) Dialog über Tätigkeit und Aufgaben des Mitarbeiters

- Was sind aus meiner Sicht die besonderen Merkmale und Anforderungen, auf die es bei meinen Arbeitsplatz ankommt?
- Wie komme ich mit meiner Arbeit (Qualität, Menge, ggf. Führungsverantwortung) zurecht?
- Welche meiner Arbeiten liegen mir besonders?
- Was bereitet mir Schwierigkeiten?
- Was tue ich eher ungern?
- Wie bin ich mit meinen Arbeitsergebnissen zufrieden?
- Wo könnte ich entsprechend meinen Fähigkeiten anders und besser eingesetzt werden?

b) Dialog zum sozialen Umfeld

...in Bezug auf die Zusammenarbeit der Mitarbeiter untereinander

- Wie sind die Kontakte und der Informationsfluss untereinander?
- Gibt es zwischen den Kollegen genügend Hilfestellung?
- Funktioniert die gegenseitige Vertretung bei Abwesenheit?
- Wie „gerecht“ ist die Arbeitsverteilung durch meinen Vorgesetzten?
- Fühle ich mich als Mitarbeiter im Vergleich zu anderen Mitarbeitern gerecht behandelt?
- Wie ist das Klima des Umgangs untereinander?
- Wo sind Konflikte und Spannungen?
- Wo sollte sich mein Vorgesetzter einschalten?

...in Bezug auf den Umgang mit dem Kunden

- Wie sehe ich meinen Umgang mit dem Kunden?
- Was macht mir Spaß, was Schwierigkeiten?
- Wo brauche ich die Unterstützung durch meinen Vorgesetzten?

...in Bezug auf die Zusammenarbeit mit anderen Organisationseinheiten

- Wo sind die wesentlichen Schnittstellen in der Zusammenarbeit mit anderen Bereichen?
- Wie zufrieden bin ich mit dieser Zusammenarbeit?
- Was sollte verändert / verbessert werden?
- Wo sollte mein Vorgesetzter unterstützend aktiv werden?

c) Dialog zum Einsatz am Arbeitsplatz und zur Fortbildung

- Bin ich entsprechend meinen Fähigkeiten richtig eingesetzt?
- Bedarf ich einer konkreten Fortbildung, um die derzeitigen Anforderungen meines Arbeitsplatzes besser erfüllen zu können?
- Welche Vorstellungen habe ich über meine zukünftige Verwendung?
- Sollte ich zu meiner Fortentwicklung den Arbeitsplatz wechseln?

d) Dialog über das Verhältnis des Mitarbeiter zum Vorgesetzten und umgekehrt

- Werde ich ausreichend informiert?
- Werde ich bei Entscheidungen beteiligt, die meinen Arbeitsbereich betreffen?
- Wie selbständig kann ich arbeiten?
- Wie viel Gestaltungsspielraum lässt mir mein Vorgesetzter?
- Inwieweit erhalte ich von meinem Vorgesetzten ausreichend Rückendeckung und werden meine Entscheidungen von ihm mitgetragen?
- Wie ist das Klima der Zusammenarbeit?
- Gehen wir offen miteinander um?
- Wie ist meine empfundene Wertschätzung durch meinen Vorgesetzten?
- Wie steht es mit der leistungsbezogenen Rückmeldung? Was sagt mir in der Zusammenarbeit besonders zu?

e) Zielvereinbarung

Besteht Anlass, zur gemeinsamen Problemlösung in einem der Themenbereiche eine Zielvereinbarung vorzunehmen?

Anlage 3
(2fach)

Niederschrift

über das

Mitarbeiter-Jahresgespräch am _____

zwischen _____
Name des/der Vorgesetzten) (Name des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin)

- Aufgaben, Arbeitsergebnisse, Ziele des vergangenen Jahres:
Bemerkungen/Zielvereinbarung

- Arbeitsumfeld, Arbeitsbedingungen:
Bemerkungen/Zielvereinbarung

- Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen:
Bemerkungen/Zielvereinbarung

- Zusammenarbeit zwischen dem/der Vorgesetzten und dem Mitarbeiter/der Mitarbeiterin:
Bemerkungen/Zielvereinbarung

- Kontakt zu Außenstehenden und Kunden:
Bemerkungen/Zielvereinbarung

- Aufgaben des kommenden Jahres:
Bemerkungen/Zielvereinbarung

- Sonstiges:

Unterschriften:

Ort, Datum

Vorgesetzter

Mitarbeiter(in)

Original an Vorgesetzte(n) Kopie an Mitarbeiter(in)
--

Abteilung/Sachgebiet

Anlage 4
(3-fach)

An die
Personalabteilung zum Verbleib in der Personalakte

Gesprächsnotiz

I. Bestätigung des Mitarbeiter-Jahresgesprächs

Das Jahresgesprächs zwischen _____ (bitte in Druckbuchstaben)

(Name des/der Vorgesetzten)

(Name des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin)

hat am _____ stattgefunden.
(Datum)

II. Fortbildungswunsch/Fortbildungsbedarf:

Der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin bevorzugt Inhouse-Seminare, weil

Unterschriften:

Ort, Datum

Vorgesetzte(r)

Mitarbeiter(in)