

Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch Leitlinie

1. Einführung

Das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch ist ein Instrument der Personalentwicklung, dessen Grundsätze in der Rahmenrichtlinie PERMANENT formuliert wurden. Es stellt in der Praxis eine wichtige Steuermöglichkeit dar, um eine positive Einstellung zur Arbeit sowie das Erreichen von guten Arbeitsergebnissen zu ermöglichen. Im Zentrum des Gesprächs zwischen dem Mitarbeiter und seinem direkten Vorgesetzten stehen die Themen Aufgabenerfüllung, Zusammenarbeit und persönliche Entwicklung. Das Gespräch eröffnet die Chance, im beiderseitigen offenen Dialog und außerhalb des Tagesgeschäftes Wünsche, Erwartungen, Entwicklungsbedarfe und Perspektiven zu diskutieren. Das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch ist jedem Mitarbeiter anzubieten.

Die Rahmenbedingungen im öffentlichen Dienst erfordern motivierte, leistungsbereite und engagierte Mitarbeiter. Das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch soll insbesondere ein wichtiges Element zur Motivation sein.

Das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch 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 nach Wunsch über die jeweiligen Zielvorstellungen führen. Es ist kein Beurteilungsgespräch und zeitlich sowie inhaltlich von diesem abzugrenzen. Es ersetzt nicht die gegenseitige konstruktive Kritik, die zeitnah und sachbezogen zu führen ist.

Das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch ist ein zentrales Instrument zur Erzielung eines optimalen Personaleinsatzes, einer systematischen Personalentwicklung und der positiven Einflussnahme auf die Motivation und die Arbeitszufriedenheit. Es sollte dem Mitarbeiter Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen und damit einen Beitrag zur Personal- und Organisationsentwicklung leisten.

2. Ziele

Die Zielsetzung des Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächs sollte beiden beteiligten Partnern in Vorbereitung des Gesprächs bekannt sein, nur dann kann es zu einem vertrauensvollen und vertraulichen Dialog kommen.

Wesentliche Ziele dieses Gesprächs sollen insbesondere sein:

- das Erkennen von Entwicklungspotenzialen des Mitarbeiters und deren gezielte Förderung
- die Analyse und ggf. Verbesserung der Zusammenarbeit beider Gesprächspartner im Rahmen ihres Arbeitsprozesses
- wechselseitige Einblicke in das Arbeitsumfeld sowie eine Diskussionen über eine mögliche Erhöhung der Effizienz
- Möglichkeiten der Erhaltung bzw. Verbesserung der Leistungsfähigkeit, Arbeitszufriedenheit und Motivation zu klären

3. Vorbereitung

Das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch ist regelmäßig durchzuführen, mindestens jedoch alle zwei Jahre. Zumindest vor der erstmaligen Durchführung soll eine Fortbildung besucht werden.

Vorgesetzte und Mitarbeiter bereiten sich unabhängig voneinander auf das Gespräch vor.

Da die Themenstellungen sehr komplexen Charakter haben, sollte beiden Partnern die Möglichkeit gegeben werden, sich hinreichend auf das Gespräch vorzubereiten. Als Vorbereitungszeit werden 14 Tage empfohlen.

Im Rahmen dieser Vorbereitung kann es hilfreich sein, sich über Themen in Form einer Stichwortliste auszutauschen. Im Gespräch können alle Themen aufgegriffen werden, die beiden Gesprächspartnern wichtig sind.

Mögliche Themen und Fragen zur Durchführung des Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächs sind als Anlage 1 beigefügt.

4. Durchführung

Das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch ist grundsätzlich ein Vieraugengespräch. In besonderen Ausnahmefällen kann eine dritte, unbeteiligte Person zu dem Gespräch hinzugezogen werden, wenn beide Gesprächspartner dies vereinbaren.

Das Gespräch soll innerhalb der regelmäßigen Arbeitszeit in ruhiger und entspannter Atmosphäre, offen und vertrauensvoll, ohne jeglichen Zeitdruck und ohne Unterbrechung durch Dritte geführt werden.

Die Gesprächsanteile des Mitarbeiters und des Vorgesetzten sollen ausgeglichen sein. Fragen zum Verständnis sind ausdrücklich gewünscht, um die Ernsthaftigkeit einer gleichberechtigten Diskussion zu gewährleisten.

Beide Gesprächspartner sollten um Verständnis des anderen bemüht und für Anregungen und Kritik empfänglich sein. Kritik sollte nicht als persönlicher Vorwurf vorgebracht und verstanden werden.

Die Verantwortung für die Gesprächsführung liegt bei dem Vorgesetzten, die für das Ergebnis bei beiden Gesprächspartnern.

5. Ergebnisse

Über den Gesprächsverlauf kann eine gemeinsame Niederschrift angefertigt werden, die von beiden Partnern zu unterschreiben und vertraulich zu behandeln ist. Jeder Gesprächspartner erhält eine Kopie. Eine Weitergabe an Dritte ist unzulässig, soweit nicht etwas anderes vereinbart wird.

Lassen sich angesprochene Probleme und offene Fragen (z.B. zu Entwicklungsmöglichkeiten) nicht mit dem direkten Vorgesetzten klären, kann in beiderseitigem Einvernehmen das darauf bezogene Gesprächsergebnis zur verbindlichen Klärung beispielsweise an den nächst höheren Vorgesetzten oder die Dienststellenleitung weitergegeben werden.

Die Niederschrift ist im Anschluss an das nächste Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch ebenso wie bei einem Wechsel des Vorgesetzten oder des Mitarbeiters zu vernichten, es sei denn, beide Gesprächspartner vereinbaren etwas anderes.

Die getroffenen Vereinbarungen, mit Ausnahme der vorher einvernehmlich an Dritte weiter gegebenen, gelten nicht für den neuen Vorgesetzten. In diesem Fall soll kurzfristig ein neues Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch stattfinden.

Gesondert von der Niederschrift wird eine Gesprächsnotiz angefertigt, die an die personalführende Stelle weitergegeben wird (Anlage 2).

Sie beinhaltet den Zeitpunkt des Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächs und kann Angaben enthalten zu

- Fortbildungswünschen des Mitarbeiters,
- Fortbildungsbedarf aus Sicht des Vorgesetzten
- persönlichen Zielvorstellungen des Mitarbeiters für seine weitere berufliche Tätigkeit

6. Nachbereitung

Mitarbeiter sowie Vorgesetzte sollten das Gespräch unabhängig von einander insbesondere nach folgenden Gesichtspunkten analysieren:

- Wie war die Gesprächsatmosphäre?
- Welche Punkte erfordern zeitnah Nachfragen oder Klärungen?
- Was ist gut, was weniger gut gelungen und woran lag es?
- Was würden Sie beim nächsten Gespräch anders machen?

Beiden Gesprächspartnern sollte die Möglichkeit gegeben werden, Anregungen sowie Verbesserungen zur Gesprächsführung für kommende Gespräche einzubringen.

Mitarbeiter-Vorgesetzten- Gespräch **Mögliche Themen und Fragen zur Vorbereitung**

1. Aufgaben, Arbeitsergebnisse, Ziele

- Was sind die besonderen Merkmale und Anforderungen, auf die es bei der Aufgabenerfüllung ankommt ?
- Wie kommt der Mitarbeiter mit seiner Arbeit (Qualität, Menge, Zeit, Führungsverantwortung) zurecht?
- Wo werden Stärken, Schwächen und Reserven gesehen?
- Wie zufrieden ist der Mitarbeiter/ der Vorgesetzte mit den Arbeitsergebnissen?
- Wie könnte der Mitarbeiter seinen Fähigkeiten und Neigungen entsprechend besser eingesetzt werden?

2. Arbeitsumfeld, Arbeitsbedingungen

- Wie zufriedenstellend ist die Infrastruktur (z.B. Fachzeitschriften, Literatur, Arbeitsplatzgestaltung)?
- Wie sind die Kontakte und der Informationsfluss untereinander?
- Wie ausgewogen ist die Arbeitsverteilung?
- Wo sind die wesentlichen Schnittstellen mit anderen Bereichen?
- Sind Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten klar genug definiert?
- Wo ist eine stärkere Unterstützung durch Vorgesetzte (unmittelbare oder weitere) notwendig?

3. Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen

- Erfolgt die Zusammenarbeit kollegial?
- Funktioniert die gegenseitige Vertretung bei Abwesenheit?
- Wie ist das Klima des Umgangs untereinander?
- Gibt es Konflikte und Spannungen?
- Was sollte verändert bzw. verbessert werden?
- Wo ist eine Intervention des Vorgesetzten sinnvoll oder notwendig?

4. Zusammenarbeit zwischen dem/ der Vorgesetzten und dem / der Mitarbeiterin?

- Wie erfolgt die Zusammenarbeit und was sagt besonders oder weniger zu?
- Ist der Umgang offen und konstruktiv?
- Fühle ich mich durch meinen Mitarbeiter/ Vorgesetzten richtig wahrgenommen? Können Defizite und Missverständnisse geklärt werden?
- Wie wird die leitungsbezogene Rückmeldung durch den Mitarbeiter empfunden (z. B. ausreichendes und angemessenes oder zu geringes oder inadäquates Feedback)
- Wie werden die Entscheidungen des Vorgesetzten vom Mitarbeiter mitgetragen und umgesetzt?
- Wie wird der Mitarbeiter an Entscheidungen, die seinen Arbeitsbereich betreffen, beteiligt und wie selbstständig kann er arbeiten?
- Hat der Mitarbeiter einen angemessenen Gestaltungsspielraum und ausreichend Rückendeckung durch den Vorgesetzten?

5. Kontakt mit Außenstehenden

- Welche Bedeutung kommt der Arbeit mit Außenstehenden (z.B. Dritten, Zuwendungsempfängern, Geschäftsbereich) zu?
- Wie ist der Umgang des Mitarbeiters mit Außenstehenden zu bewerten?

6. Ziele/ Aufgaben/ Fortbildung

- Besteht Anlass zu einer gemeinsamen Problemlösung?
- Welche Aufgaben kommen auf die Arbeitseinheit mittel- und langfristig zu?
- Ist der Mitarbeiter seinen Fähigkeiten entsprechend richtig eingesetzt?
- Bedarf es einer konkreten Fortbildung, um die derzeitigen Anforderungen des Arbeitsplatzes besser erfüllen zu können?
- Welche Vorstellungen hat der Mitarbeiter/ der Vorgesetzte über die zukünftige Verwendung?
- Bedarf es einer konkreten Fortbildung im Hinblick auf eine angestrebte künftige Verwendung?
- Ist zur Fortentwicklung des Mitarbeiters ein Wechsel des Arbeitsplatzes sinnvoll?

**Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch
Gesprächsnotiz**

I. Bestätigung

Das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch zwischen

_____ und _____
(Name der/ des Vorgesetzten) (Name der Mitarbeiterin/ des Mit-
arbeiters)

hat am _____ stattgefunden.
(Datum)

II. Ggf. Fortbildungswunsch / Fortbildungsbedarf:

**III. Ggf. Persönliche Zielvorstellungen des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin für
die weitere berufliche Tätigkeit:**

Unterschriften:

_____ _____ _____
Ort, Datum Vorgesetzte(r) Mitarbeiter(in)