



Gesprächsleitfaden Mitarbeitendengespräch



Inhalt

1	Vorwort	3
2	Das Mitarbeitendengespräch	3
2.1	Beteiligte.....	3
2.2	Vorbereitung	3
2.3	Häufigkeit	4
2.4	Länge	4
2.5	Vertraulichkeit.....	4
2.6	Themen und Inhalte	4
2.7	Gesprächsverlauf.....	4
2.8	Gesprächsergebnis und Zielvereinbarung.....	5
Anlage 1: Checkliste für Beschäftigte		6
Anlage 2: Checkliste für Vorgesetzte		9
Anlage 3: Gesprächsergebnis		12



1 Vorwort

Die Stadtverwaltung befindet sich im Wandeln. Immer neue Arbeitsformen und Zeitmodelle führen dazu, dass respektvolle und offene Kommunikation noch wichtiger wird. In diesem Zusammenhang haben alle Führungskräfte die Verantwortung als Vorbild zu agieren. Partnerschaftliche Zusammenarbeit soll gefördert werden.

Das Arbeitspensum lässt es oft nicht zu, dass im Alltag jedes Problem, jede Idee besprochen werden kann. Viele Themen kommen zu kurz. Das Mitarbeitergespräch soll dieses ändern. Es bietet die Chance für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihr Aufgabenfeld aktiv mitzugestalten.

Das Mitarbeitergespräch ist ein zukunftsorientiertes Gespräch. Ziel ist ein partnerschaftliches und zielorientiertes Gespräch, welches beiden Gesprächsteilnehmerinnen bzw. Gesprächsteilnehmern Orientierung geben soll. Es soll die Kommunikation verbessern, den Informationsaustausch stärken, die Arbeitszufriedenheit erhöhen und Konflikte verringern. Zudem soll es die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktiv am Veränderungsprozess der Organisation beteiligen und Qualifizierungsbedarfe aufdecken. Hierdurch kann die persönliche Förderung und Entwicklung individuell gestaltet werden.

2 Das Mitarbeitendengespräch

Das Mitarbeitergespräch ist ein Führungs- und Förderinstrument. Das Gespräch ist mehr als ein Gespräch unter vier Augen über die aktuelle Arbeitssituation. Im Mittelpunkt stehen die persönliche Arbeitssituation der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters und das Führungsverhalten der oder des Vorgesetzten. Das Gespräch bietet für alle Beteiligten viele Chancen.

Als Führungskraft ist es schwer im Alltag alle Probleme, Interessen und Potentiale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wahrzunehmen und darauf einzugehen. Die Gespräche sollen dabei helfen Probleme zu lösen, Potentiale auszuschöpfen und Interessen zu fördern. Zudem ist es auch eine gute Rückkopplung zur eigenen Wahrnehmung der Leistung als Führungskraft.

Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bietet dieses Gespräch die Möglichkeit wichtige Themen ungestört anzubringen und gewünschte Perspektiven anzusprechen. Hierbei können auch unangenehme Themen, die sonst im Alltag aus Scham oder Angst, dass jemand das Gespräch mitbekommen könnte, nicht angesprochen werden, besprochen werden. Hierzu gehören zum Beispiel Mobbing, Diskriminierung, sexuelle Belästigung, Rassismus oder sonstige Probleme.

2.1 Beteiligte

Das Mitarbeitergespräch ist ein Dialog zwischen der Vorgesetzten bzw. dem Vorgesetzten und ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Die Fachdienstleiterinnen und Fachdienstleiter übernehmen das Gespräch für Ihre Beschäftigten. Die Fachbereichsleitungen bieten das Gespräch den Fachdienstleitungen an und die Dezernenten den Fachbereichsleitungen.

2.2 Vorbereitung

Es ist wichtig, dass sowohl die Vorgesetzte bzw. der Vorgesetzte als auch die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter sich gut auf das Gespräch vorbereiten.

Der Termin sollte in einer ungestörten Umgebung (kein Telefon, keine sonstigen Störungen) stattfinden und es sollte sich ausreichend Zeit hierfür genommen werden.



Zudem soll sowohl die Vorgesetzte bzw. der Vorgesetzte als auch die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter sich mit der jeweiligen Checkliste (Anlage 1 und Anlage 2) beschäftigen und wichtige Punkte notieren, die ihnen im Gespräch als Gedächtnisstütze dienen können. Es ist wichtig sich vorher Gedanken zu machen, welche Punkte angesprochen werden sollen und um sein eigenes Arbeitsverhalten zu reflektieren und Schlüsse daraus zu ziehen.

2.3 Häufigkeit

Das Mitarbeitergespräch soll einmal jährlich geführt werden. Hierzu bieten die Vorgesetzten ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dieses Gespräch in dem Zeitraum von Anfang März bis Ende Mai an. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können daraufhin einen Gesprächstermin wahrnehmen, dies ist aber keine Pflicht. Ende Mai teilen die Vorgesetzten dem Fachdienst 1.2 Personal- und Gesundheitsmanagement mit, wie viele Beschäftigte von dem Gesprächsangebot Gebrauch gemacht haben.

2.4 Länge

Für das Gespräch sollte ausreichend Zeit eingeplant werden (ca. eine Stunde).

2.5 Vertraulichkeit

Das Gespräch ist vertraulich. Alle besprochenen Inhalte werden nicht mit weiteren Personen besprochen. Es sei denn, beide Gesprächspartner stimmen dem zu oder es ist notwendig, da die Umsetzung die Einbindung weiterer Stellen benötigt.

Der Fachdienst 1.2 erhält lediglich die Bestätigung, dass das Mitarbeitergespräch geführt wurde und gegebenenfalls das Ziele schriftlich vereinbart wurden.

2.6 Themen und Inhalte

In einem Mitarbeitergespräch kann und soll alles angesprochen werden, was die Beteiligten als wichtig erachten. Das Mitarbeitergespräch soll die Zusammenarbeit stärken und das Arbeitsklima verbessern. Zudem soll es die Arbeitszufriedenheit steigern und zur Leistungserhaltung bzw. –steigerung beitragen.

Das Mitarbeitergespräch ist in folgende Themenschwerpunkte untergliedert:

1. Aufgaben und Aufgabenerfüllung
2. Persönliche Qualifizierung
3. Zusammenarbeit und Arbeitsumfeld
4. Veränderungen in der Organisation

2.7 Gesprächsverlauf

Es ist wichtig eine gute Atmosphäre zu schaffen. Das Gespräch baut auf gegenseitigem Vertrauen, Respekt und offenen Informationsaustausch auf.

Während des gesamten Gespräches sollte die Führungskraft darauf achten, Anerkennung und Kritik konstruktiv zu äußern. Es soll auf konkrete Ereignisse und nachvollziehbarer Verhaltensweisen am Arbeitsplatz eingegangen werden. Gleiches gilt auch für die Mitarbeiterin bzw. den Mitarbeiter.



Zunächst sollte der Mitarbeiter anhand seiner vorbereiteten Checkliste alle Punkte ansprechen, die er zum ersten Themenbereich sich notiert hat. Die Führungskraft hört aufmerksam zu, stellt eventuell Nachfragen bei Unklarheiten, geht aber noch nicht auf einzelne Punkte ein.

Danach geht die Führungskraft auf die Ausführungen der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters ein und schildert wie sich die Situation aus ihrer Sicht darstellt und welche Haltung sie zu den einzelnen Punkten hat.

Danach kann ein Austausch stattfinden und es kann nach Ursachen für unterschiedliche Sichtweisen gesucht werden und Lösungsmöglichkeiten können vereinbart werden.

Dies wird für jeden Themenbereich durchgeführt.

2.8 Gesprächsergebnis und Zielvereinbarung

Am Ende des Gesprächs sollen die wichtigsten Ziele festgehalten oder Ziele vereinbart werden.

Das schriftliche Festhalten ist sinnvoll um die Absprachen verbindlich und überprüfbar zu machen und ihre Umsetzung zu unterstützen. Das nächste Gespräch kann so auch einfacher vorbereitet werden.

Falls Ziele vereinbart werden, ist es wichtig, dass diese zeitlich fixiert, erreichbar, überprüfbar und konkret sind.

Die Aufzeichnungen verbleiben bei den Beteiligten und sind so aufzubewahren, dass kein Dritter Einsicht erhalten kann.

Im Laufe des Jahres, spätestens zum nächsten Mitarbeitergespräch soll das Gesprächsergebnis bzw. die Ziele überprüft werden.



Anlage 1: Checkliste für Beschäftigte

1. Aufgaben und Aufgabenerfüllung

- Welche Arbeitsziele sind zuletzt vereinbart worden? Sind diese erreicht worden?

- Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem Aufgabenbereich?

- Was gefällt Ihnen bei der Arbeit?

- Was belastet und stört Sie?

- Wie sehen Sie den Freiraum für eigenes Handeln und Entscheiden?

- Was brauchen Sie, um in den nächsten Jahren gut arbeitsfähig zu bleiben?

- Was können Sie selbst dafür tun?

- Welche Möglichkeiten sehen Sie im Hinblick auf
 - Leistungssteigerung oder Leistungserhalt,

 - Verbesserungen durch strukturelle, organisatorische oder technische Änderungen,

 - stärkere Dienstleistungs- und Bürgerorientierung,

 - vernetztes Arbeiten,

 - ausgeprägtes Kostenbewusstsein?

- Was würden Sie an Stelle Ihrer Führungskraft als Erstes weiter verbessern?



- Welche Ziele sollen erreicht werden? Welche konkreten Leistungen im Sinne von Menge, Zeit und Qualität sind realistisch?

2. Persönliche Qualifizierung

- Welche Perspektiven sehen Sie für sich persönlich?
- Welche Qualifizierung benötigen Sie noch um Ihre Aufgaben erfüllen zu können?

3. Zusammenarbeit und Arbeitsumfeld

- Wie erleben Sie die Zusammenarbeit mit Ihren Kolleginnen und Kollegen?
- Wie erleben Sie die Zusammenarbeit mit Ihrer Vorgesetzten/ Ihrem Vorgesetzten?
- Was läuft gut?
- Wo treten Probleme auf? Gibt es dafür Gründe?
- Wie ist das Arbeitsklima im Fachdienst? Wie wird mit Problemen, Konflikten, Diversität/Vielfalt umgegangen?
- Wie sehen Sie das Führungsverhalten?
- Wie sehen Sie den Informationsfluss? Gibt Ihre Vorgesetzte/ Ihr Vorgesetzter alle nötigen Informationen weiter?
- Wie ist der Umgang mit Bürgerinnen und Bürgern?
- Haben Sie Vorschläge zur Verbesserung der Zusammenarbeit/ des Arbeitsklimas? (sowohl auf Kolleginnen/Kollegen bezogen, als auch auf Vorgesetzte)
- Wie sehen Sie die Anerkennung für Ihre Leistung?



- Fühlen Sie sich in Ihrem Arbeitsalltag benachteiligt (bspw. im Hinblick auf Geschlecht, Herkunft, sexuelle Identität, Behinderung, Alter, Teilzeit, etc.)?
- Welche Zielvereinbarung ist möglich?

4. Veränderungen in der Organisation

- Welche Ideen für Veränderungsprozesse in Ihrem Arbeitsbereich haben Sie?
- Welche Möglichkeiten sehen Sie, sich in den Veränderungsprozess einzubringen bzw. noch stärker einzubringen?



Anlage 2: Checkliste für Vorgesetzte

1. Aufgaben und Aufgabenerfüllung

- Welche Arbeitsziele sind zuletzt vereinbart worden? Sind diese erreicht worden?

- Wie zufrieden sind Sie mit der Aufgabenerfüllung durch die Mitarbeiterin bzw. den Mitarbeiter?

- Was kann die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter verbessern bei der Aufgabenerfüllung?

- Wird der Freiraum für eigenes Handeln und Entscheiden genutzt? Sollte dieser mehr genutzt werden?

- Was können Sie dafür tun, dass die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters in den nächsten Jahren erhalten bleibt? (Ergonomie etc.)

- Welche Möglichkeiten sehen Sie im Hinblick auf
 - Leistungssteigerung oder Leistungserhalt,

 - Verbesserungen durch strukturelle, organisatorische oder technische Änderungen,

 - stärkere Dienstleistungs- und Bürgerorientierung,

 - vernetztes Arbeiten,

 - ausgeprägtes Kostenbewusstsein?

- Welche Ziele sollen erreicht werden? Welche konkreten Leistungen im Sinne von Menge, Zeit und Qualität sind realistisch?



2. Persönliche Qualifizierung

- Welche Perspektiven sehen Sie für die Mitarbeiterin bzw. den Mitarbeiter?
- Welche Qualifizierung sind noch für Ihre Mitarbeiterin bzw. Ihren Mitarbeiter notwendig?

3. Zusammenarbeit und Arbeitsumfeld

- Wie erleben Sie die Zusammenarbeit Ihrer Mitarbeiterin bzw. Ihres Mitarbeiters mit den Kolleginnen und Kollegen?
- Wie erleben Sie die Zusammenarbeit Ihrer Mitarbeiterin bzw. Ihres Mitarbeiters mit Ihnen?
- Was läuft gut?
- Wo treten Probleme auf? Gibt es dafür Gründe?
- Wie ist das Arbeitsklima im Fachdienst? Wie wird mit Problemen, Konflikten, Diversität/Vielfalt umgegangen?
- Wie sehen Sie Ihr Führungsverhalten?
- Wie sehen Sie den Informationsfluss? Geben Sie alle nötigen Informationen weiter?
- Wie ist der Umgang mit Bürgerinnen und Bürgern?
- Haben Sie Vorschläge zur Verbesserung der Zusammenarbeit/ des Arbeitsklimas? (sowohl auf Kolleginnen/Kollegen bezogen, als auch auf Sie/ die Mitarbeiterin/ den Mitarbeiter)
- Erkennen Sie Leistungen an?



- Benachteiligen Sie in Ihrem Arbeitsalltag Mitarbeiterinnen/ Mitarbeiter (bspw. im Hinblick auf Geschlecht, Herkunft, sexuelle Identität, Behinderung, Alter, Teilzeit, etc.)? Nehmen Sie Benachteiligung durch Ihre Mitarbeiter wahr?
- Welche Zielvereinbarung ist möglich?

4. Veränderungen in der Organisation

- Welche Veränderungsprozesse betreffen den Arbeitsbereich Ihrer Mitarbeiterin bzw. Ihres Mitarbeiters?
- Welche Möglichkeiten sehen Sie, dass Ihre Mitarbeiterin bzw. Ihr Mitarbeiter sich in den Veränderungsprozess einbringen bzw. noch stärker einbringen kann?



Anlage 3: Gesprächsergebnis

Gesprächspartnerinnen bzw. Gesprächspartner	Datum

1. Aufgaben und Aufgabenerfüllung

<input type="checkbox"/> Es werden folgende Vereinbarungen getroffen:
<input type="checkbox"/> Das Ziel ist erreicht, wenn
<input type="checkbox"/> Es wurden keine Zielvereinbarungen getroffen.

2. Persönliche Qualifizierung

<input type="checkbox"/> Es werden folgende Qualifizierungsmaßnahmen angestrebt:
<input type="checkbox"/> Das Ziel ist erreicht, wenn
<input type="checkbox"/> Es besteht kein Qualifizierungsbedarf.



3. Zusammenarbeit und Arbeitsumfeld

<input type="checkbox"/> Es werden folgende Vereinbarungen getroffen:
<input type="checkbox"/> Das Ziel ist erreicht, wenn
<input type="checkbox"/> Es besteht keinerlei Veränderungsbedarf auf das Verhalten der Gesprächspartnerinnen/ Gesprächspartner.

4. Veränderungen in der Organisation

<input type="checkbox"/> Es werden folgende Vereinbarungen getroffen:
<input type="checkbox"/> Das Ziel ist erreicht, wenn
<input type="checkbox"/> Es wurden keine Zielvereinbarungen getroffen.

Die Inhalte und Ergebnisse sind vertraulich zu behandeln. Eine Information an Dritte darf nur bei Zustimmung beider Parteien geschehen.

Unterschrift	Unterschrift