



Kirchliches Verwaltungsamt
Berlin Mitte-Nord

Leitfaden zur Durchführung des Mitarbeitergesprächs

Inhalt

1.	Vorbemerkungen	3
2.	Ziele und Merkmale der Mitarbeitergespräche	
	2.1. Einführung	4
	2.2. Die wichtigsten Ziele	5
	2.3. Die wichtigsten Merkmale	5
3.	Zielvereinbarungen	
	3.1. Funktion	7
	3.2. Grundlagen der Zielformulierung	8
	3.3. Beispiele	9
	3.4. Aufbewahrung	10
4.	Vorbereitung des Gesprächs	
	4.1. Äußerer Rahmen	11
	4.2. Checklisten mit vorbereitenden Fragen	11
5.	Gesprächsverlauf	13
6.	Gesprächsabschluss	14

Anhang

Anlage 1	Vorbereitungsbogen für Mitarbeiter	16
Anlage 2	Vorbereitungsbogen für Führungskräfte	19
Anlage 3	Formular „Zielvereinbarungen des Mitarbeitergesprächs“	22

Hinweis: Im vorliegenden Leitfaden werden die nicht geschlechtsneutralen Begriffe in der Regel in der männlichen Form verwendet. Selbstverständlich sind mit diesen Begriffen immer beide Geschlechter gemeint; so steht zum Beispiel der Begriff „Mitarbeiter“ stets auch für die „Mitarbeiterin“.

1. Vorbemerkungen

Gespräche zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten sind eigentlich nichts Neues. Sie finden täglich statt, um über Arbeitsaufgaben zu reden oder über Rahmenbedingungen zu informieren. Warum dann noch zusätzliche förmliche Mitarbeitergespräche (oft auch Orientierungsgespräch oder Mitarbeiter- und Vorgesetztengespräch genannt)?

Die kirchliche Verwaltungspraxis unterliegt gegenwärtig gravierenden Veränderungen. Mit weniger finanziellen Mitteln muss zukünftig mehr erreicht werden. Nur die Konzentration auf wenige, leistungsfähige Verwaltungsämter und die Umsetzung neuer Aufbau- und Ablaufstrukturen kann gewährleisten, dass die Verwaltung der mittleren Ebene sich überall in der EKBO zum kompetenten Dienstleister wandelt, der seine Angebote perspektivisch wirksamer, wirtschaftlicher und kundenfreundlicher gestaltet. Hinzu kommt: Die Zahl der privatrechtlich verfassten Anbieter solcher Dienstleistungen, die ein Stück vom Kuchen abhaben wollen, nimmt zu: In diesem Wettbewerb müssen die Kirchlichen Verwaltungsämter als wettbewerbsfähige Dienstleister, die zugleich die Aufsicht ausüben, bestehen.

Die Führungskraft spielt in diesem Prozess die Schlüsselrolle. Nur wer richtig „führt“, gewinnt das Engagement und die Motivation seiner Mitarbeitenden für den Umsetzungsprozess. Die Führungskraft „sitzt nicht mehr vor“ ihren Mitarbeitern und kontrolliert, dass diese sich an die Rahmenbedingungen halten. Vielmehr „führt“ sie sie an die neuen Arbeitsanforderungen heran und orientiert sich hierbei an den künftigen Aufgaben.

Die Führungskraft ist dafür verantwortlich, dass ihre Mitarbeitenden nach ihren Fähigkeiten optimal in den sich ändernden Organisationsstrukturen eingesetzt werden. Es hängt auch von der Förderung durch die Führungskraft ab, ob die Kreativität, Leistungsbereitschaft und Initiative ihrer Mitarbeitenden für notwendige Umgestaltungen geweckt werden können.

Das neue Instrument der Mitarbeiterführung ist das strukturierte Mitarbeitergespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiterin oder Mitarbeiter. In diesem Gespräch wird gemeinsam vereinbart, „Was“ zu erreichen ist und „in welchem Zeitraum“. Das „Wie“ eigenverantwortlich zu bestimmen, eröffnet den Ausführenden individuelle Handlungsspielräume und Entwicklungsmöglichkeiten.

Wenn es in dem Vier-Augen-Gespräch gelingt, gemeinsam Arbeitsziele für die Zukunft festzulegen, dann ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass die Ziele auch tatsächlich erreicht werden. Voraussetzung ist allerdings, dass die Führungskraft die Ziele ihres Verantwortungsbereichs kennt und daraus mit ihren Mitarbeitenden effektive Aufgabenverteilungen und Ablaufstrukturen abzuleiten vermag.

Der vorliegende Leitfaden soll Ihnen die Vorbereitung und Durchführung der Gespräche erleichtern. Er stellt eine praktische Handlungshilfe dar.

2. Ziele des Mitarbeitergesprächs

2.1. Einführung

Das Mitarbeitergespräch unterscheidet sich durch seine Ziele, die notwendige Vorbereitung und die strukturierte Form der Durchführung grundlegend von den üblichen „Tür- und Angelgesprächen“, die Führungskräfte und Mitarbeitende spontan und zwischendurch miteinander führen. Ein wichtiges Merkmal ist, dass die Gesprächsergebnisse von beiden Gesprächspartnern gemeinsam erarbeitet werden.

Es findet also zusätzlich zu den Gesprächen statt, die Sie zu bestimmten Anlässen bereits führen (z.B. vorgangsbezogene Informationen und Anweisungen, Arbeitsbesprechungen und Sitzungen, Konfliktgespräche).

Das ist das Mitarbeitergespräch nicht:

Im Mitarbeitergespräch geht es nicht darum, Arbeitsaufgaben anzuweisen oder Lösungsmöglichkeiten für Probleme durchzusetzen. Vielmehr sollen die Ergebnisse des Gesprächs gemeinsam erarbeitet werden. Falls dies ungewohnt für Sie ist, können Ihnen die folgenden grundlegenden Tipps und Empfehlungen weiterhelfen.

Tipps & Empfehlungen

- Das Mitarbeitergespräch dient nicht der Überwachung und Kontrolle. Als Führungskraft sollten Sie alles vermeiden, was diesen Eindruck hervorrufen könnte. Orientieren Sie sich an den Gesprächsmerkmalen auf den folgenden Seiten.
- Die Zielvereinbarungen werden schriftlich festgehalten und von beiden Gesprächspartnern unterschrieben. Beide dokumentieren damit, dass die Ziele gemeinsam vereinbart wurden und von beiden getragen werden. Die Zielvereinbarung hat nur für die anwesenden Gesprächspartner eine Bedeutung. Achten Sie darauf, nur für erreichbare Ziele innerhalb eines bestimmten Zeitraums Vereinbarungen zu treffen (siehe Ziffer 3: Zielvereinbarungen).
- Je besser Sie sich auf diese Gespräche vorbereiten, umso eher wird es Ihnen gelingen, ein für beide Seiten konstruktives Gespräch zu führen (siehe Ziffer 5: Vorbereitung).
- Tolerieren Sie besonders beim ersten Gespräch Fehler oder einen ungewünschten Gesprächsverlauf (siehe Ziffer 6: Gesprächsverlauf).
- Gestehen Sie sich zu, Erfahrungen zu sammeln, und überfordern Sie sich nicht. Sie können Unsicherheiten auch offen einräumen, ohne Ihren Optimismus dabei zu verlieren. Nutzen Sie diese Gesprächssituation für ein offenes Feedback (siehe Ziffer 7: Gesprächsabschluss und Nachbereitung).

2.2. Die wichtigsten Ziele des Mitarbeitergesprächs:

- Austausch über Arbeitssituation und Rahmenbedingungen
- Absicherung von Arbeitsergebnissen durch gemeinsame Zielvereinbarungen
- Festlegung evtl. notwendiger Fördermaßnahmen zur Zielerreichung
- Abstimmung individueller Entwicklungsperspektiven des Mitarbeitenden
- Erweiterung der Handlungs- und Entscheidungsspielräume des Mitarbeitenden
- Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiter und Führungskraft
- Optimierung der Aufgabenverteilung und Arbeitsabläufe

2.3. Die wichtigsten Merkmale des Mitarbeitergesprächs:

- **Das Gespräch wird von beiden Seiten vertraulich geführt.**

Informationen über Inhalte und Ergebnisse des Gesprächs werden nur mit beiderseitigem Einverständnis weitergegeben. Leiten sich aus dem Gespräch z.B. notwendige Fortbildungen oder Auswirkungen auf die Abteilung oder Arbeitsgruppe ab (weil zum Beispiel die Führungskraft die Zielvereinbarung nicht selbst „einlösen“ kann, sondern dazu andere Mitarbeitende einbeziehen muss), sollte klar vereinbart werden, wer welche Informationen an wen weitergibt.

- **Das Gespräch ist partnerschaftlich.**

Es zeichnet sich durch Offenheit und Sachbezogenheit aus. Auf Seiten beider Partner setzt das Gespräch die Bereitschaft voraus, sich auf die Sichtweise des jeweils anderen einzulassen.

- **Die Gesprächspartner achten darauf,**

- sich gegenseitig ernst zu nehmen,
- dem jeweils anderen aktiv zuzuhören und zu versuchen, ihn zu verstehen,
- das Gespräch mit Fragen zu fördern,
- zu beschreiben statt zu bewerten und
- die Zielvereinbarung als Ergebnis gemeinsam zu erarbeiten.

- **Das Gespräch ist kein Monolog.**

Die Partner äußern im Dialog ihre Sichtweisen, wobei die Gesprächszeit ungefähr gleichmäßig verteilt sein sollte. Gesprächspausen können produktive Phasen des Nachdenkens sein. Zukunftsorientierte Problemlösungen haben Vorrang vor der Suche nach Ursachen für Probleme der Vergangenheit. Auch das Folgegespräch ein Jahr später, das auf der Zielvereinbarung des vorhergehenden Gesprächs aufbaut, dient dazu, erkannte Fehler zu vermeiden und ggf. zu realistischeren Zielvereinbarungen zu gelangen.

- **Die Gesprächsthemen werden gemeinsam gefunden.**

Zu Beginn klären beide Gesprächspartner, welche Themen sie im Gespräch schwerpunktmäßig ansprechen wollen. Hierbei soll die gesamte Themenbreite (Arbeitsumfeld, Arbeitsaufgaben, Zusammenarbeit und Führung, berufliche Entwicklung) berücksichtigt werden.

- **Das Gespräch lebt von der Gegenseitigkeit.**

Die Verantwortung für Struktur und Gesprächsführung liegt bei der Führungskraft. Die Verantwortung für das Gesprächsergebnis (Zielvereinbarung) liegt bei beiden Gesprächspartnern.

3. Zielvereinbarungen

3.1. Funktion

Für die meisten Beschäftigten in der kirchlichen Verwaltung ist es ungewohnt, sich auf schriftliche Zielvereinbarungen einzulassen. Deren Vorteil besteht darin, einen verbindlichen Handlungsrahmen für einen vereinbarten Zeitraum zu formulieren, der den Beteiligten Sicherheit und Orientierung im alltäglichen Handeln gibt.

Versuchen Sie, zu den wichtigsten Gesprächsthemen gemeinsame Zielvereinbarungen zu formulieren und schriftlich auf dem dafür vorgesehenen Formblatt (Anlage 3 im Anhang) festzuhalten. Die inhaltliche und zeitliche Ausgestaltung der Zielvereinbarungen obliegt allein den beiden Gesprächspartnern. Beide unterschreiben die Zielvereinbarung und dokumentieren somit, dass die Vereinbarungen gemeinsam getroffen worden sind und von beiden Gesprächspartnern getragen werden.

Für die inhaltliche Ausgestaltung gibt es keine Vorgaben. Sie erreichen die vereinbarten Ziele jedoch eher, wenn Sie die Inhalte so konkret wie möglich festhalten und sich auf Maßstäbe oder Kriterien einigen, an denen Sie merken, ob die Ziele erreicht worden sind.

Der Realisierungszeitraum sollte spätestens durch das folgende Mitarbeiter- und Vorgesetztengespräch in einem Jahr (in Abteilungen mit mehr als 12 Mitarbeitenden je Führungskraft ggf. auch in längerem Abstand) begrenzt sein. Bei kurzfristigeren Zielen empfehlen sich Zwischengespräche. Auch bei zwischenzeitlich festgestellten Zielabweichungen sind ggf. Zwischengespräche für zusätzliche Förderungen oder zur Zielkorrektur angebracht.

Die schriftlichen Zielvereinbarungen verbleiben ausschließlich bei den Gesprächsteilnehmern. Die Zielvereinbarungen des vorangegangenen Gesprächs dienen der Vorbereitung auf das kommende Gespräch. Die ausgefüllten Formblätter sind deshalb sorgfältig aufzubewahren und vor Zugriff oder Einsichtnahme durch Dritte zu schützen. Sie werden nicht Teil der Personalakte. Wenn vereinbart wurde, bestimmte Inhalte an eine dritte Person weiterzugeben, ist sicherzustellen, dass diese ebenso vertraulich damit umgeht wie mit abgeschlossenen Zielvereinbarungen im eigenen Bereich.

Scheiden Führungskräfte aus ihren bisherigen Funktionen aus, so werden die Exemplare der Zielvereinbarungen, die die Führungskraft aufbewahrt, vernichtet. Die Vereinbarungen zur Zusammenarbeit und Führung werden dann ohnehin gegenstandslos.

Der Mitarbeiter kann jedoch entscheiden, ob er bestimmte Zielvereinbarungen mit seiner neuen Führungskraft abstimmen möchte. Er bittet dann außerhalb der Jahresfrist um ein Mitarbeitergespräch.

3.2. Grundlagen der Zielformulierung

- **Was ist ein Ziel?**

- Ein Ziel ist ein in der Zukunft liegender, angestrebter Zustand, der eindeutig beschrieben ist.
- Ziele sind so klar und deutlich wie möglich zu formulieren.
- Ein vereinbartes Ziel ist eine von allen Beteiligten akzeptierte Zielformulierung.
- Ziele sind vorausgedachte Ergebnisse der Arbeit.

- **Welche Ziele gibt es? Wie können Sie Ziele ableiten?**

Ziele ergeben sich aus der Aufgabenstellung unseres Amtes und der der alltäglichen Arbeit. Der Rückblick auf die geleistete Arbeit und deren Analyse zeigen die Grenzen der bisherigen Tätigkeit und wecken oft den Wunsch nach Veränderung. Daraus lassen sich Ziele formulieren.

- **Ziele müssen herausfordernd und erreichbar sein.**

Ein zu anspruchsvolles Ziel kann einen schwächeren Mitarbeiter überfordern und hemmt dann seinen Einsatz, wenn er keinen Weg sieht, wie er das Ziel erreichen kann.

Dasselbe Ziel unterfordert möglicherweise einen leistungsstärkeren Mitarbeiter; sein Einsatz wird dadurch eher verringert, weil er für sich selbst keinen Ansporn sieht. Ziele müssen daher auf das individuelle Leistungsvermögen abgestimmt werden. Sie sollten aber immer in einem realistischen Maß über das bisherige Niveau hinausgehen.

- **Ziele müssen konkret und präzise sein.**

Die Aufforderung der Führungskraft „Tun Sie Ihr Bestes!“ ist kein Ziel. Sie vermittelt dem Mitarbeiter nicht, was er erreichen soll. Vielmehr müssen Ziele konkret benannt und durch klare Aussagen präzisiert werden.

Anhand dieser Aussagen lässt sich später die Zielerreichung feststellen. Diese Aussagen müssen also eindeutig überprüfbar sein. Erarbeiten Sie im Mitarbeitergespräch gemeinsam die Kriterien, mit denen die Zielerreichung überprüft und gemessen werden kann.

- **Ziele müssen zeitlich festgelegt werden.**

Mitarbeiter können kein Ziel erreichen, wenn kein Zeitrahmen festgelegt wird, in dem es umgesetzt werden soll. Je klarer die Termine sind, desto besser. Wer sich „in nächster Zeit einmal“ darum kümmern soll, seine Ziele zu erreichen, wird sich möglicherweise nie darum kümmern.

Stellen Sie sich daher stets die folgenden Fragen:

- Bis wann soll das Ziel erreicht werden?
- Bis wann können Zwischenergebnisse anvisiert werden?
- Wer übernimmt die Verantwortung?

Orientieren Sie sich bei der Zieldefinition an dem SMART-Prinzip

S	Spezifisch	Ziele müssen eindeutig definiert sein (nicht vage, sondern so präzise wie möglich).
M	Messbar	Ziele müssen messbar sein (z. B. durch das Kriterium „Anzahl der abgeschlossenen Vorgänge“).
A	Akzeptiert	Ziele müssen von den geführten Mitarbeitenden akzeptiert werden/sein (als angemessen, attraktiv, ausführbar oder anspruchsvoll).
R	Realistisch	Ziele müssen möglich sein (keine unrealistischen Wünsche).
T	Terminierbar	Zu jedem Ziel gehört eine klare Terminvorgabe, bis wann das Ziel erreicht sein muss.

3.3. Beispiele

Aus Veränderungswünschen werden erst dann Ziele, wenn Sie sie konkretisieren und terminieren.

- **Wie heißt das Ziel genau?**
- **Bis wann soll es erreicht sein?**
- **Woran merken wir, ob das Ziel erreicht worden ist?**

Bei manchen Zielen ist das einfach:

- Mitarbeiter wirkt in einem Projekt mit.
- Mitarbeiter übernimmt neue Aufgaben.
- Vorgänge werden schneller bearbeitet.
- Man nimmt sich mehr Zeit für Gespräche.

Schwieriger ist es bei Verhaltens- und Leistungszielen. Dies sind einige Möglichkeiten, wie Sie „schneller, mehr, besser, häufiger, angemessener oder freundlicher“ konkretisieren könnten:

schneller Wie schnell im IST, wie schnell im SOLL?	mehr wie viel Zeit im IST, wie viel Zeit im SOLL?	besser Wie gut im IST, was genau besser im SOLL?
häufiger Wie oft im IST, wie oft im SOLL?	angemessener in Bezug auf Zeit, Ort oder Art und Weise	freundlicher in Bezug auf Tonfall, Wortwahl oder Mimik

Wenn Sie Ziele gefunden und vereinbart haben, leiten sich daraus Maßnahmen (z.B. Fortbildungen) bzw. Teilziele ab, die die Zielerreichung unterstützen. Auch diese sollten Sie als gemeinsame Vereinbarung in den Formblättern schriftlich festhalten. Manche Ziele lassen sich in kurzen Zeiträumen realisieren. Andere sind umfassend und werden in Teilschritten umgesetzt.

Am Ende des Gesprächs ist es wichtig, sich darüber zu verständigen, wann die Zielerreichung gemeinsam überprüft werden soll. Reicht das nächste Mitarbeiter- und Vorgesetztengespräch in einem Jahr oder sind zwischenzeitliche Überprüfungen zum Gegensteuern bei Abweichungen hilfreich? Wenn ja, wann und in welcher Form?

Mögliche Elemente einer Zielvereinbarung

- Zukünftige Anforderungen an den Arbeitsplatz und die daraus resultierenden Aufgaben beschreiben
- Ziele der Abteilung benennen und deren Erreichung definieren und terminieren
- Zielerwartungen an den Mitarbeiter beschreiben
- Vereinbarung über Rahmenbedingungen (Überprüfungsmaßstäbe, Termine für Zwischenüberprüfungen, Endtermin)
- Überprüfung der persönlichen Ressourcen des Mitarbeiters (Kenntnisse, Fähigkeiten)
- Gegebenenfalls Qualifizierungsmaßnahmen festlegen

3.4. Aufbewahrung

- Ein Exemplar erhält der Mitarbeiter
- Ein Exemplar (Kopie) erhält die Führungskraft
- Kein Exemplar für die Amtsleitung (Ausnahme: nach deren Gesprächen mit den Abteilungsleitenden)!
- Kein Exemplar für die Personalakte!

4. Vorbereitung des Gesprächs

Der Erfolg des Gesprächs hängt von einer gründlichen Vorbereitung ab.

4.1. Äußerer Rahmen

Das Gespräch findet statt

- unter vier Augen zwischen Führungskraft und Mitarbeitendem und
- in einem störungsfreien Raum (z. B. Bibliothek)

Das Gespräch sollte im Idealfall ca. 60 bis 90 Minuten dauern. Danach lässt die Konzentration nach und kann sich negativ auf die Ergebnisse des Gespräches auswirken.

4.2 Checklisten mit vorbereitenden Fragen

Betrachten Sie die Fragen im Anhang (Anlage 1 für die Mitarbeitenden und Anlage 2 für die Führungskraft) bitte als Vorbereitungshilfen für Ihre Gespräche. Sie sind kein „Drehbuch“ für die Gesprächssituation, sondern sollten von Ihnen im Vorfeld durchdacht und beantwortet werden. Im Gespräch können Sie sich dann auf die Ihnen wichtig erscheinenden Fragen und Probleme konzentrieren.

Die vorbereitenden Fragen für die Führungskraft und den Mitarbeitenden sind inhaltlich aufeinander abgestimmt. Damit Sie wissen, welche Themen von Ihrem Gesprächspartner angesprochen werden könnten, finden Sie die vorbereitenden Fragen für den Mitarbeiter und die Führungskraft.

Die Themenbereiche der Checklisten sind wie folgt strukturiert:

1. Arbeitsaufgaben
2. Arbeitsumfeld
3. Zusammenarbeit und Führung
4. Berufliche Entwicklung des Mitarbeitenden

Berücksichtigen Sie jedoch bitte, dass alle aufgeführten Themenbereiche im Gespräch angesprochen und möglichst zu jedem Themenbereich gemeinsame Ziele vereinbart werden sollten.

Tipps & Empfehlungen

- Setzen Sie Prioritäten, indem Sie auswählen und entscheiden, welche Punkte pro Bereich Sie unbedingt während des Gesprächs ansprechen möchten.
- Orientieren Sie sich bei der Auswahl auch an der Möglichkeit einer gemeinsamen Zielvereinbarung.
- Überlegen Sie, welche Themen von Ihrem Gesprächspartner angesprochen werden könnten, und bereiten Sie sich hierauf vor.

5. Gesprächsverlauf

Der Ablauf des Mitarbeitergesprächs erfolgt idealtypisch in mehreren Schritten. Reale Gespräche haben jedoch ihre eigene Dynamik und verlaufen in der Praxis nicht schematisch. Die Schritte geben Ihnen Hilfestellung, während des Gesprächs den „roten Faden“ nicht zu verlieren.

- Gehen Sie offen und aufgeschlossen in das Mitarbeitergespräch.
- Zeigen Sie Verständnis. Versetzen Sie sich auch einmal in die Rolle Ihres Gegenübers.
- Nutzen Sie als Mitarbeitender die Chance, ungestört mit Ihrer Führungskraft zu sprechen. Heute können Sie Themen ansprechen, die Sie in der Abteilungsbesprechung lieber nicht ansprechen möchten.
- Hören Sie sich Kritik ruhig an, prüfen Sie, ob diese zutrifft, und seien Sie über Widerspruch nicht gekränkt.
- Seien Sie bereit, eigene Versäumnisse und Fehler zuzugeben. Niemand arbeitet stets korrekt und fehlerfrei.
- Bedenken Sie, dass wir alle Fehler machen, wichtig ist, dass man aus ihnen lernt!
- Vermeiden Sie „Killerphrasen“ wie „Das haben wir schon immer so gemacht.“
- Nutzen Sie Ihre Notizen aus der Vorbereitung während des Gesprächs als Gedankenstütze.

6. Gesprächsabschluss

Wird deutlich, wie die Zielerreichung überprüft werden kann, sind Sie – idealtypisch – am Ende des Gesprächs angelangt. Das Formblatt zur Zielvereinbarung kann ausgefüllt, fotokopiert und unterschrieben werden.

Auf jeden Fall sollten Sie klären, wann Sie sich wieder zusammensetzen, um ein neues Mitarbeitergespräch zu führen oder die Erreichung der gemeinsam vereinbarten Ziele und Maßnahmen zu überprüfen.

Endet Ihr Gespräch ohne Zielvereinbarung oder hat es einen konfliktträchtigen Verlauf genommen, sollten Sie keinesfalls darauf verzichten, sich gegenseitig Eindrücke und Einschätzungen zum Gesprächsverlauf mitzuteilen. Sehen Sie bitte auch dies als ein mögliches Gesprächsergebnis an und fassen Sie insbesondere die Übereinstimmungen positiv zusammen. Was am Ende gesagt wird, bleibt besonders lange haften.

Ist keine gemeinsame Zielvereinbarung zustande gekommen, sollten Sie das Fortsetzungsgespräch innerhalb der nächsten zwei Wochen führen. Sie sichern damit ab, dass nicht zu viele Inhalte und ggf. bereits erzielte Übereinstimmungen über eine längere Zeitdauer verlorengehen.

Anhang:
Vorbereitungsbogen
Formular „Zielvereinbarungen“

Anlage 1:

Vorbereitungsbogen Mitarbeitergespräch für Mitarbeitende

I. Formale Gesprächsvorbereitung

- Bereiten Sie sich anhand des Leitfadens auf das Gespräch vor.
- Planen Sie für das Gespräch etwa eineinhalb Stunden Zeit ein.
- Gehen Sie rechtzeitig zum Besprechungsraum.

II. Gesprächsstrategie

Das Gespräch wird von Ihnen und Ihrer Führungskraft gemeinsam gestaltet. Wahrscheinlich wird Ihre Führungskraft Sie nach einer kurzen Einführung bitten, selbst zu sagen, über welche Dinge **Sie** sprechen möchten.

Die nachfolgenden Fragen stellen einen „roten Faden“ dar, an dem Sie sich während der Vorbereitung und im Gespräch orientieren können:

- **In welchen Schritten wollen Sie Ihre Anliegen vorbringen?**
 - Stellen Sie Erfreuliches an den Anfang des Gesprächs: Welche Erfolge hatten Sie im letzten Jahr?
 - Bringen Sie die weniger erfolgreichen Resultate möglichst nicht am Anfang oder Ende des Gesprächs ein.
- **Wie wollen Sie sich im Gespräch verhalten?**
 - Vertreten Sie Ihren eigenen Standpunkt.
 - Hören Sie aufmerksam zu.
 - Bringen Sie Ihre eigene Kritik sachlich vor und vermeiden Sie persönliche Angriffe.
 - Beteiligen Sie sich aktiv am Gespräch.
 - Stellen Sie Fragen, falls Ihnen etwas unklar ist.
 - Überlegen Sie, welche Themen Ihre Führungskraft mit Ihnen möglicherweise besprechen möchte.
- **Wie reagieren Sie auf Unvorhergesehenes, zum Beispiel Überraschungen?**
 - Erbitten Sie sich Bedenkzeit.
 - Sprechen Sie die Überraschung offen an.
 - Zeigen Sie sich der neuen Situation gegenüber aufgeschlossen.

III. Inhaltliche Gesprächsvorbereitung

Machen Sie sich Gedanken über Ihre Arbeitsaufgaben und stellen Sie sich folgende Fragen:

- Was sind Ihre Aufgaben? Was können Sie besonders gut? Was liegt Ihnen nicht so gut?
- Wie schätzen Sie Ihre Arbeitsergebnisse hinsichtlich Umfang und Qualität ein?
- Wie gut sind die Arbeitsabläufe organisiert? Gibt es Probleme in der Organisation?
- Was kann konkret verbessert werden? Wie können Sie Ihre Arbeitsabläufe „kundenfreundlich“ gestalten?
- Was an der Ausführung Ihrer Aufgaben würden Sie am liebsten verändern, falls Sie frei darüber entscheiden könnten?
- Denken Sie über den zurückliegenden Zeitraum seit der letzten Zielvereinbarung nach. Haben Sie Ihre vereinbarten Ziele erreicht? Warum gab es ggf. Schwierigkeiten?

Fragen zu Ihrem Arbeitsumfeld:

- Kommt es zu Störungen in der Zusammenarbeit mit den Kunden? Welche Möglichkeiten gibt es, diese Störungen zu beheben?
- Gibt es Belastungsfaktoren an Ihrem Arbeitsplatz? Wenn ja, wie könnten die behoben werden?
- Was möchten Sie ggf. am liebsten ändern?

Fragen zur Zusammenarbeit und Führung:

- Bekommen Sie alle Informationen, die Sie zur Arbeitserledigung benötigen, und sind Sie zufrieden mit der Informationsweitergabe?
- Wie gut arbeiten Sie mit Ihren Kollegen zusammen? Gibt es Meinungsverschiedenheiten, die über eine sachliche Diskussion hinausgehen? Gibt es Streitigkeiten oder Konflikte?
- Wie selbstständig können Sie arbeiten? Brauchen Sie mehr Entscheidungsspielraum oder klarere Vorgaben?
- Erhalten Sie von Ihrer Führungskraft ausreichende Rückmeldung (Lob, Kritik)?
- Gibt es etwas, was Sie am Verhalten Ihrer Führungskraft stört und was Sie einmal in aller Ruhe besprechen möchten?

Fragen zu Veränderungs- und Entwicklungsperspektiven:

- Welche Fort- und Weiterbildungen wurden bereits vereinbart? Haben Sie an diesen teilgenommen? Konnten Sie das Gelernte bereits erfolgreich einsetzen?
- Welche weiteren Fort- und Weiterbildungen sind nach Ihrer Einschätzung für die Ausübung Ihrer Aufgaben notwendig?
- Welche Perspektiven sehen Sie für Ihre berufliche und persönliche Entwicklung? Was wollen Sie mittelfristig und langfristig erreichen?

IV. Zielvereinbarung

Überlegen Sie, was Sie vereinbaren möchten:

- Was wollen Sie bei Ihren Arbeitsaufgaben, in Ihrem Arbeitsumfeld, in der Zusammenarbeit mit Ihrer Führungskraft oder bei Ihren Veränderungs- und Entwicklungsperspektiven vereinbaren?
- Sind diese Ziele für Sie tatsächlich zu erreichen?
- Welche Ergebnisse möchten Sie erzielen? An welchen Kriterien kann die Zielerreichung festgestellt oder gemessen werden?
- Bis wann möchten Sie diese Ergebnisse erzielen? Gibt es Zwischenschritte?

V. Formales

- Achten Sie darauf, dass die Vereinbarungen während des Gesprächs in der Zielvereinbarung schriftlich festgehalten werden.
- Legen Sie zusammen mit Ihrer Führungskraft fest, ob weitere Stellen von den Inhalten des Gesprächs in Kenntnis gesetzt werden sollen. Tragen Sie dies in der Vereinbarung unter „Ergänzende Bemerkungen“ ein.
- Unterschreiben Sie die Niederschrift, falls Sie mit den Inhalten einverstanden sind.
- Sollten Sie im Gespräch mit Ihrer Führungskraft keine Einigung über die Inhalte der Niederschrift erzielen, können Sie die Unterschrift verweigern. In diesem Fall müssen Sie die Gründe für die Verweigerung der Unterschrift schriftlich auf einem separaten Blatt darstellen.
- Wenn Sie im Streit scheiden, können Sie zum Folgegespräch eine Vertrauensperson (zum Beispiel ein Mitglied der Mitarbeiter- oder Schwerbehindertenvertretung) hinzuziehen. Möglich sind dann auch Gruppengespräche. Diese sollten jedoch nicht alle Themen (insbesondere nicht die Veränderungs- und Entwicklungsperspektiven) umfassen. Gegebenenfalls werden daran anschließend in einem weiteren Mitarbeitergespräch die übrigen Themen behandelt.

Anlage 2: Vorbereitungsbogen Mitarbeitergespräch für Führungskräfte

I. Formale Gesprächsvorbereitung

Mit diesen Maßnahmen geben Sie dem Gespräch einen besonderen Stellenwert:

- Vereinbaren Sie ca. zwei bis drei Wochen vorher mit Ihrem Mitarbeitenden einen Termin, am besten mit Bestätigung über Outlook.
- Planen Sie mindestens eine Stunde, besser eineinhalb Stunden Zeit für das Gespräch ein.
- Wählen Sie gemeinsam einen ruhigen Besprechungsraum (z. B. die Bibliothek) und vergessen Sie nicht die Raumreservierung.
- Sorgen Sie dafür, dass Sie das Gespräch ohne Störungen und Unterbrechungen durch Dritte führen können!

II. Gesprächsstrategie

Die nachfolgenden Fragen und Hilfestellungen sind ein „roter Faden“, an dem Sie sich während der Vorbereitung und im Gespräch orientieren können:

- Welchen Einstieg möchten Sie für das Gespräch wählen?
- Achten Sie darauf, dass Ihr Mitarbeiter mindestens genau so viel Redezeit erhält wie Sie selbst. Lassen Sie deshalb Ihre Mitarbeitenden zuerst reden.
- Mit welchen persönlichen Eigenheiten Ihres Gesprächspartners rechnen Sie und wie wollen Sie damit umgehen?
- Wie können Sie Ihrem Mitarbeiter helfen, sich zum Thema zu äußern, und wie erfahren Sie die Anliegen Ihres Mitarbeitenden?
 - Zeigen Sie Interesse für die Belange Ihres Mitarbeiters.
 - Stellen Sie offene Fragen: Wie? Wann? Wodurch? Warum?
 - Hören Sie aktiv zu!
- Welche Möglichkeiten bieten sich an, um zu gemeinsamen Vereinbarungen und Ergebnissen zu kommen?
 - Lassen Sie Lösungsansätze von Ihrem Mitarbeitenden entwickeln.
 - Fassen Sie zwischendurch zusammen.
- Was bietet sich für einen positiven Gesprächsabschluss an?
 - Geben Sie Feedback über das Gespräch.
 - Heben Sie positive Aspekte und Gemeinsamkeiten aus dem Gespräch hervor.

III. Inhaltliche Gesprächsvorbereitung

Fragen zu den Arbeitsaufgaben

- Was sind die Arbeitsaufgaben und Verantwortlichkeiten des Mitarbeitenden?
- Wie kommt der Mitarbeitende mit den Arbeitsanforderungen zurecht?
- Wie schätze ich seine Arbeitsergebnisse im Hinblick auf Menge und Qualität ein?
- Welche Aufgaben liegen ihm besonders und welche bereiten ihm Schwierigkeiten?
- Wo liegen seine Stärken und wo seine Schwächen?
- Wie gut sind die Arbeitsabläufe organisiert? Gibt es Probleme in der Organisation? Was kann konkret verbessert werden?
- Was würde er am liebsten verändern?
- Welche zukünftigen Arbeitsziele kommen für den Mitarbeitenden infrage?
- Wie können Arbeitsabläufe „kundenfreundlicher“ gestaltet werden?

Fragen zum Arbeitsumfeld

- Welche Arbeitsbedingungen wirken sich fördernd auf die Arbeit aus und welche hemmend?
- Funktionieren die Vertretungsregeln?
- Kommt es zu Störungen in der Zusammenarbeit mit den Kunden? Welche Möglichkeiten gibt es, diese Störungen zu beheben?
- Welche Probleme bei den Arbeitsabläufen sind mir als Führungskraft bekannt? Welche kann ich verändern?
- Welche Veränderungen im Arbeitsumfeld des Mitarbeiters halte ich für besonders wichtig?
- Welche Belastungsfaktoren gibt es? Kann man sie abstellen?

Fragen zur Zusammenarbeit und Führung

- Wie setzt mein Mitarbeitender meine Zielvorgaben und Anordnungen um?
- Bekommt er alle Informationen, die er zur Erledigung seiner Arbeit benötigt?
- Entwickelt er Verbesserungsvorschläge, und greife ich sie auf?
- Wie selbständig arbeitet er? Gebe ich genügend Entscheidungsspielraum?
- Wie gut arbeitet er mit seinen Kollegen und mit anderen Abteilungen zusammen?
- Welche Stellung nimmt er in meinem Team ein?
- Wann gebe ich dem Mitarbeiter Feedback? Lobe und kritisiere ich angemessen?

Fragen zu den Veränderungs- und Entwicklungsperspektiven:

- Welche Perspektiven sehe ich für die berufliche Entwicklung meines Mitarbeiters und wie kann ich diese fördern?
- Entsprechen diese Perspektiven seinen Leistungen und Fähigkeiten?
- Was müsste er tun, damit sich diese Perspektiven realisieren lassen?
- Berücksichtige ich Fortbildungsinteressen ausreichend?
- Welche Fort- und Weiterbildungen wurden bereits vereinbart? Hat mein Mitarbeitender an diesen teilgenommen? Hat er die Erkenntnisse in seiner Arbeit umgesetzt? Welche Weiterbildungen sind für die Zukunft sinnvoll?
- Kann ich mir einen Stellen- oder Abteilungswechsel als eine Entwicklungsperspektive des Mitarbeiters vorstellen?
- Gibt es Rahmenbedingungen, die dem im Moment entgegenstehen?

IV. Zielvereinbarung

Wenn Ihre Ziele konkret, präzise, herausfordernd und erreichbar sind, so geben Sie dem Handeln eine Richtung. Die Zielvereinbarung soll sich auf einen definierten Zeitraum und die inhaltlichen Vorgaben des Mitarbeitergesprächs beziehen. Überlegen Sie, was Sie vereinbaren wollen:

- Was wollen Sie im Bereich der Arbeitsaufgaben, im Arbeitsumfeld, in der Zusammenarbeit und Führung oder bei den Veränderungs- und Entwicklungsperspektiven vereinbaren?
- Woran lässt sich die Zielerreichung messen? Entwickeln Sie Kriterien, die Sie im gemeinsamen Gespräch erläutern.
- Welche Ergebnisse sind ganz konkret beabsichtigt?
- Legen Sie für die Zielerreichung einen Zeitrahmen fest!

V. Formales

- Legen Sie fest, ob Dritte von den Inhalten in Kenntnis gesetzt werden sollen! Dies ist unter „Ergänzende Bemerkungen“ einzutragen.
- Unterschreiben Sie selbst die Niederschrift und lassen Sie Ihren Mitarbeiter ebenfalls unterschreiben.
- Falls Sie über die Inhalte der Niederschrift keine Einigung erzielen können und der Mitarbeiter die Unterschrift verweigert, müssen die Gründe hierfür von Seiten des Mitarbeiters auf einem gesonderten Blatt festgehalten werden.

Anlage 3: Zielvereinbarungen als Ergebnis des Mitarbeitergesprächs

Datum:	Uhrzeit Beginn:	Uhrzeit Ende:
Vorgesetzte/Vorgesetzter:		
Mitarbeiter/Mitarbeiterin:		

1. Arbeitsaufgaben

Ziele und Vereinbarungen	Maßstab/Kriterien	Realisierungszeitraum
Informationen an Dritte (Was, an wen, durch wen?):		

2. Arbeitsumfeld

Ziele und Vereinbarungen	Maßstab/Kriterien	Realisierungszeitraum
Informationen an Dritte (Was, an wen, durch wen?):		

3. Führung und Zusammenarbeit

Ziele und Vereinbarungen	Maßstab/Kriterien	Realisierungszeitraum

Informationen an Dritte (Was, an wen, durch wen?):

4. Berufliche Entwicklung

Ziele und Vereinbarungen	Maßstab/Kriterien	Realisierungszeitraum

Informationen an Dritte (Was, an wen, durch wen?):

- Bitte füllen Sie nur **ein Formular** aus und fertigen davon eine Fotokopie. Ein Exemplar erhält die Führungskraft, das zweite ist für den Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin bestimmt.
- Mit Ihren Unterschriften verpflichten Sie sich, diese Zielvereinbarung **vertraulich** zu behandeln.
- Als Führungskraft verpflichten Sie sich, diese **Zielvereinbarung zu vernichten**, wenn Ihr Mitarbeiter aus Ihrem Zuständigkeitsbereich ausscheidet oder wenn Sie aus Ihrer bisherigen Funktion ausscheiden. Alle Ausführungen zum Thema Zusammenarbeit werden mit dem persönlichen Wechsel gegenstandslos. – In diesem Fall müssen die Vereinbarungen aus den anderen Bereichen von Ihnen als Mitarbeitendem mit Ihrer neuen Führungskraft abgestimmt werden, damit sie verbindlich bleiben.
- Bitte bewahren Sie diese Zielvereinbarung gut und sicher auf! Sie wird zur **Vorbereitung des nächsten Mitarbeitergesprächs** benötigt.

Unterschrift der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters

Unterschrift der Führungskraft