Mitarbeiter(innen)gespräch

- Leitfaden zur Einführung -

Einleitung

Im Rahmen des Aktiv-Prozesses wurden von Führungskräften und Mitarbeiter(innen) Vorschläge erarbeitet, wie die Zusammenarbeit im Erzbischöflichen Ordinariat verbessert werden kann, um den gemeinsamen Erfolg zu sichern und den Dienstleistungsgedanken zu verwirklichen.
Die OK formuliert in ihren Führungsleitlinien unter anderem: „Wir nutzen das Instrument des Mitarbeiter(innen)gesprächs“ und bekennt sich damit zu einem Führungsinstrument, das die Verbesserung der Kommunikation, der Zusammenarbeit und eine größere Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiter(inne)n und Vorgesetzten anzielt. Dieses Gespräch bedeutet insofern eine echte Führungsaufgabe, als die Führungskräfte sich über ihren Zuständigkeitsbereich dadurch informieren, dass sie in einem ständigen Gesprächszusammenhang mit ihren Mitarbeiter(inne)n stehen.

Genauerhin werden in einem Mitarbeiter(innen)gespräch zunächst das Arbeitsfeld und die Arbeitsaufgaben, sodann die Zusammenarbeit und Führung, die Berufszufriedenheit und die Entwicklungsperspektiven der Mitarbeiter(innen) in den Blick genommen.

Der hier vorgelegte Leitfaden wurde erstellt, um Informationen und praktische Arbeitshilfen für die Durchführung von Mitarbeiter(innen)gesprächen anzubieten. Er gliedert sich in folgende Fragestellungen bzw. Punkte:

1. Wozu führen wir Mitarbeiter(innen)gespräche?
2. Was ist ein Mitarbeiter(innen)gespräch?
3. Wie lässt sich ein Mitarbeiter(innen)gespräch gestalten?
4. Arbeitshilfen zur Vorbereitung von Mitarbeiter(innen)gesprächen für Mitarbeiter(innen) und Vorgesetzte.

Mit diesem Leitfaden soll die Struktur des Mitarbeiter(innen)gespräches nicht ein für allemal festgelegt sein; vielmehr kann das Mitarbeiter(innen)gespräch verbessert und weiterentwickelt werden.

1. Wozu führen wir Mitarbeiter(innen)gespräche?

Führung und Zusammenarbeit im Erzbischöflichen Ordinariat werden im wesentlichen geprägt durch Gespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern(innen). Der/die Vorgesetzte führt täglich Gespräche mit einzelnen Mitarbeiter(inne)n, ihre Thematik bleibt jedoch meist auf den aktuellen Anlass in Verbindung mit den jeweiligen Arbeitsaufgaben beschränkt.

Sinn und Zweck des Mitarbeiter(innen)gespräches ist es daher, ein geeignetes Forum zu schaffen, in dem der/die Mitarbeiter/in als Mensch mit seinen/ihren individuellen Bedürfnissen und Erwartungen im Mittelpunkt steht. In einem offenen und vertrauensvollen Dialog haben Vorgesetzte und Mitarbeiter(innen) hier Gelegenheit, auf die Besonderheiten der Arbeitsfelder des/der einzelnen Mitarbeiters/Mitarbeiterin, auf die Ergebnisse seiner/ihrer Arbeit, auf Fragen der gegenseitigen Zusammenarbeit sowie auf die weitere berufliche und persönliche Entwicklung des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin ausführlich einzugehen.

Zentraler Bestandteil des Mitarbeiter(innen)gesprächs ist die gemeinsame Reflexion der Zusammenarbeit. Vorgesetzte und Mitarbeiter/in geben sich gegenseitig Rückmeldung über fördernde und hemmende Verhaltensweisen in der Zusammenarbeit und erhalten so die Chance, Selbst- und Fremdbild abzugleichen, d. h. den „blinden Fleck“ zu

verkleinern. Die Qualität dieser Zusammenarbeit prägt maßgeblich die Qualität der Arbeitsergebnisse. Im Mitarbeiter(innen)gespräch ist daher Raum und Zeit, um sich über die Arbeitssituation, die Schwerpunkte in den Arbeitsfeldern sowie über die erreichten Resultate der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters auszutauschen. Hier kann erörtert werden, welche Leistungen in welchen Arbeitsfeldern erzielt wurden, wie sich diese Aufgabenschwerpunkte bzw. Anforderungen voraussichtlich in Zukunft verändern werden und welche Konsequenzen in Richtung beruflicher bzw. persönlicher Förderung sich daraus ergeben.
Damit das Mitarbeiter(innen)gespräch als Grundlage für eine systematische Personalentwicklung wirksam werden kann, wird es für alle Abteilungen verpflichtend eingeführt, d. h., jede/r Mitarbeiter/in hat ein Recht auf ein Mitarbeiter(innen)gespräch.
Für die Orientierung und das Engagement des/der Mitarbeiters/in bei der Arbeit sowie für die Identifikation mit dem Dienstgeber „Erzbischöfliches Ordinariat“ ist die Aussprache über Themen der persönlichen Arbeitssituation und des zwischenmenschlichen Miteinanders unverzichtbar und soll künftig nicht dem Zufall überlassen bleiben.

2. Was ist ein Mitarbeiter(innen)gespräch?

Aus dem bisher Gesagten ist deutlich geworden, dass das Mitarbeiter(innen)gespräch kein alltägliches Gespräch ist, in dem beispielsweise die Erledigung einer konkreten Aufgabe im Vordergrund steht, „mal eben“ fachliche Fragen abgeklärt oder Termine abgesprochen werden etc..

Vielmehr handelt es sich beim Mitarbeiter(innen)gespräch um ein geplantes und strukturiertes Gespräch, das nicht spontan „zwischendurch“ stattfindet, sondern anhand eines standardisierten Leitfadens von beiden Gesprächspartnern vorbereitet wird.

Im Mitarbeiter(innen)gespräch soll Raum und Zeit sein für einen persönlichen Austausch, denn vieles Wichtige bleibt im Alltag unausgesprochen. Hier kann über die Faktoren der Arbeit und Zusammenarbeit gesprochen werden, für die im Alltag nicht genügend Zeit ist. Man kann das Mitarbeiter(innen)gespräch somit auch als „Auszeit für das Wesentliche“ bezeichnen. Ein Mitarbeiter(innen)gespräch muss unter Umständen durch flankierende Gespräche ergänzt werden. Sollten z. B. in einem Mitarbeiter(innen)gespräch in einer Abteilung bestehende Konflikte zur Sprache kommen, so müssen diese natürlich mit allen beteiligten Personen geklärt werden (Konfliktlösungsgespräch).
Durch die Orientierung an einem standardisierten Leitfaden und die Schriftlichkeit der Vereinbarungen wird verhindert, dass das Gespräch belanglos, unverbindlich und ohne Konsequenzen bleibt.

Zusammenfassend handelt es sich beim Mitarbeiter(innen)gespräch also um eine partnerschaftliche und ergebnisorientierte Aussprache zwischen Mitarbeiter/in und dem/der direkten Vorgesetzten.

Merkmale eines Mitarbeiter(innen)gespräches

- **Das Gespräch ist partnerschaftlich:**

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

- **Das Gespräch weist in die Zukunft:**

Zukunftsorientierte Problemlösungen haben Vorrang vor der Suche nach Ursachen. Auch das Folgegespräch, das auf der Vereinbarung des vorhergehenden aufbaut, dient dazu, erkannte Fehler zu vermeiden und ggf. zu realistischen Zielvereinbarungen zu gelangen.

- **Die Gesprächsthemen werden gemeinsam gefunden:**

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

- **Das Gespräch ist vertraulich:**

Die Inhalte der Gespräche werden grundsätzlich vertraulich behandelt; nur in gegenseitiger Absprache werden Gesprächsinhalte an Dritte weitergegeben.

3. Wie kann man ein Mitarbeiter(innen)gespräch führen?

3.1. Rahmenbedingungen

Verantwortlich für das Zustandekommen des Mitarbeiter(innen)gespräches ist der/die unmittelbar Vorgesetzte. Den Zeitpunkt der Durchführung vereinbaren die beiden Gesprächspartner. Er sollte rechtzeitig anberaumt werden, damit sich beide Teilnehmer in Ruhe vorbereiten können. Die Vorbereitung kann in der Arbeitszeit geschehen.

Für ein Mitarbeiter(innen)gespräch sollten ca. 90 Minuten eingeplant werden. In der Regel findet es einmal jährlich statt, um die dazwischenliegenden Arbeitsperioden nicht zu lang und unübersichtlich werden zu lassen.

Das Mitarbeiter(innen)gespräch ist kein Qualifikationsgespräch und für beide Teilnehmer vertraulich. Die Ergebnisse gehen nicht in die Personalakten ein. Je nach Vereinbarung können jedoch Teile der Gesprächsergebnisse an Dritte weitergeleitet werden (z. B. ein Fortbildungsbedarf oder angedachte personalentwicklerische Maßnahmen an die Personalentwicklungsstelle). Dazu liegt dem Leitfaden ein Vordruck bei. Die Durchführung der Mitarbeiter(innen)gespräche wird mit diesem Vordruck ebenfalls an die Stelle für Personalentwicklung gemeldet.

Für die Sicherung der Gesprächsergebnisse und Vereinbarungen zeichnet der/die Vorgesetzte verantwortlich. Er/sie fertigt gemeinsam mit der/dem Mitarbeiter/in ein handschriftliches Protokoll, das dem/der Mitarbeiter/in in Fotokopie ausgehändigt wird. Das Protokoll verbleibt bei den persönlichen Unterlagen der beiden Gesprächspartner.

Diese Aufzeichnungen unterstützen den verbindlichen Charakter des Gespräches und können als Ausgangspunkt für das nächste Mitarbeiter(innen)gespräch dienen. In den Schlussvereinbarungen werden die Konsequenzen beider Gesprächspartner/innen aus dem Inhalt des Gespräches gemeinsam vereinbart.

Zur Abfassung des Protokolls befindet sich unter den Arbeitshilfen ein Vordruck.

3.2. Bestandteile eines Mitarbeiter(innen)gespräches

In der Regel gliedert sich ein Mitarbeiter(innen)gespräch in 5 Abschnitte:

1. Im ersten Abschnitt des Mitarbeiter(innen)gesprächs geht es um die konkreten Arbeitsaufgaben des/der Mitarbeiters/in, um evtl. Änderungen und die Formulierung von Arbeitszielen für die nächste Arbeitsperiode bis zum nächsten Mitarbeiter(innen)gespräch
2. Im Abschnitt „Arbeitsumfeld“ wird geklärt, wie die Zusammenarbeit in der Abteilung funktioniert; daneben geht es um die Ausstattung des Arbeitsplatzes.
3. Hier wird die Zusammenarbeit des Vorgesetzten mit dem/der Mitarbeiter/in thematisiert; insbesondere geht es darum, wie die Mitarbeiter/innen den Führungsstil des Vorgesetzten erleben.
4. Der vierte Abschnitt beschäftigt sich mit den beruflichen Perspektiven des/der Mitarbeiter/in und möglichen Entwicklungsmaßnahmen wie z. B. Delegation von Sonderaufgaben, Aufgabenerweiterung oder Projektleitung, Mitarbeit in externen

Arbeitsgruppen z. B. Kooperationen mit anderen Bistümern oder nichtkirchlichen Institutionen), Patenschaft während der Einarbeitungszeit neuer Kolleginnen und Kollegen, Teilnahme an Tagungen, Seminaren, Lehrgängen, Kursen u. v. m.

5. In den Schlussvereinbarungen ziehen Mitarbeiter/in und Führungskraft Schlüsse aus den Ergebnissen des Gespräches in Form von gemeinsamen zielorientierten Vereinbarungen.
   Diese Vereinbarungen müssen
   - konkret sein; d. h. sie müssen so beschaffen sein, dass sie in Taten und Aktivitäten umgesetzt werden können und nicht in Hoffen auf günstige Umstände enden.
   - realistisch sein: sie müssen zu den Personen und ihren Möglichkeiten passen.
   - überschaubar sein (zeitlich und inhaltlich begrenzt)
   - ermutigend sein: die formulierten Ziele sollen Lust zum Engagement fördern. Man soll sich nicht Ziele setzen, die man nur mit Widerwillen anstrebt.

Einleitung

↓

1. Arbeitsaufgaben

↓

2. Arbeitsumfeld

↓

3. Zusammenarbeit/Führung

↓

4. Veränderungs- und Entwicklungsmöglichkeiten

↓

5. Schlussvereinbarungen

↓

Abfassen des Protokolls

Was mögliche Inhalte der einzelnen Phasen eines Mitarbeiter(innen)gesprächs sein können, wird deutlich in den Arbeitshilfen.

4. Arbeitshilfen

4.1. Vorbereitende Fragen für das Mitarbeiter(innen)gespräch

Für den Erfolg eines Mitarbeiter(innen)gespräches spielt die gründliche Vorbereitung beider Gesprächspartner eine wichtige Rolle. Im folgenden werden für die jeweiligen Abschnitte eines Mitarbeiter(innen)gespräches (siehe oben) Fragen aufgelistet, anhand derer sich die Mitarbeiter(innen) und die Führungskräfte auf ein solches Gespräch vorbereiten können. Aus diesem Fragenkatalog, der als Anregung dienen soll, können Gesprächspunkte ausgewählt werden.

4.1.1. Arbeitsaufgaben

Mitarbeiter/in	Führungskraft
Was sind meine Arbeitsaufgaben? Wofür bin ich verantwortlich?	Was sind die Arbeitsaufgaben und Verantwortlichkeiten des Mitarbeiters/ der Mitarbeiterin?
Wie schätze ich meine Arbeitsergebnisse ein (Menge und Qualität)?	Wie schätze ich seine/ihre Arbeitsergebnisse ein (Menge, Qualität)?
Was möchte ich daran ändern?	Welche Arbeitsergebnisse erwarte ich zukünftig von ihm/ihr?
Welche Aufgaben liegen mir besonders; welche bereiten mir Schwierigkeiten?	Wo hat er/sie besondere Stärken/Schwächen?
In welchen Bereichen fühle ich mich unterfordert/überfordert?	Wo kann er/sie fachlich unterstützt werden?
	Wenn er/sie selbst Führungskraft ist, wie führt er/sie seine/ihre Mitarbeiter(innen)?
Welche Ideen für Veränderungen im jetzigen Aufgabenbereich habe ich (z. B. Arbeitseinteilung, -ablauf)?	Besteht Interesse, ihn/sie anders oder besser einzusetzen?
Welche zukünftigen Arbeitsziele möchte ich besonders verfolgen?	Welche zukünftigen Arbeitsziele kommen für den/die Mitarbeiter/in infrage?
	Welche Förderung zur Zielerreichung kann ich bieten?

4.1.2. Arbeitsumfeld

Mitarbeiter/in	Führungskraft
Wie funktioniert die Zusammenarbeit mit meinen Kolleg(inn)en? Wie gehen wir mit Konflikten in der Abteilung um? Werden sie offen angesprochen und konstruktiv geklärt?	Gibt er/sie den Kolleg(inn)en Hilfestellung und unterstützen diese ihn/sie? Spricht er/sie bestehende Konflikte offen an?
Ist die bürotechnische Ausstattung für mich ausreichend?	Ist die bürotechnische Ausstattung aus meiner Sicht ausreichend?
Welche Veränderungen in meinem Arbeitsumfeld halte ich für besonders wichtig?	Welche Veränderungen im Arbeitsumfeld der/des Mitarbeiter/in/s halte ich für besonders wichtig (z. B. Vertretungs-regelungen, Beseitigung von Störfaktoren)?

4.1.3. Zusammenarbeit und Führung

Mitarbeiter/in	Führungskraft
Wie erlebe ich die Führung durch meine Führungskraft? Was sagt mir an der Zusammenarbeit zu, was möchte ich anders haben? Nimmt sich die Führungskraft genügend Zeit zum Erörtern von Problemen? Ist ihr Entscheidungsverhalten nachvollziehbar?	Wie führe ich? Unterstütze und fördere ich ausreichend? Wie setzt der/die Mitarbeiter/in Zielvorgaben und Anordnungen um?
Wie erfahre ich Anerkennung und Kritik (häufig/selten; konstruktiv/entmutigend; konkret/pauschal)?	Lobe/kritisiere ich ihn/sie zu viel/zu wenig in angemessener Art und Weise?
Wie gehen wir mit gemeinsamen Konflikten um? Kann ich meine Führungskraft gelegentlich auch kritisieren? Tue ich dies auch?	In welcher Form kann ich seitens des/der Mitarbeiters/Mitarbeiterin Kritik an mir erfahren?
Wie selbständig kann ich arbeiten? Möchte ich eigenverantwortlicher arbeiten? Wünsche ich mir mehr Vorgaben?	Wie selbständig arbeitet er/sie? Gebe ich genügend Entscheidungsspielraum?
Bekomme ich von meiner Führungskraft rechtzeitig alle Informationen, die ich zur Aufgabenerledigung benötige?	Informiere ich über Zielvorgaben und Anordnungen für die Aufgabenerledigung ausreichend? Gebe ich Informationen rechtzeitig weiter?
Informiere ich meine Führungskraft ausreichend über die Arbeitsergebnisse?	Werde ich ausreichend über die Arbeitsergebnisse informiert?
Vertritt meine Führungskraft meine Interessen gegenüber höheren Führungskräften? Erfahre ich von meiner/m Vorgesetzten Rückendeckung für getroffene Entscheidungen?	Kann ich Anregungen und Interessen meines/meiner Mitarbeiters/Mitarbeiterin besser gegenüber höheren Vorgesetzten vertreten?
Was möchte ich an der Zusammenarbeit verändern?	Was möchte ich an der Zusammenarbeit verändern?
Welche Ziele der Zusammenarbeit halte ich für besonders wichtig?	Welche Ziele der Zusammenarbeit halte ich für besonders wichtig?
Woran merke ich, dass die Ziele erreicht worden sind (Maßstab bzw. Kriterien)?	Woran merke ich, dass die Ziele erreicht worden sind (Maßstab bzw. Kriterien)?

4.1.4. Veränderungs- und Entwicklungsperspektiven

Mitarbeiter/in	Führungskraft
Welche Erwartungen und Wünsche habe ich hinsichtlich meiner beruflichen Entwicklung?	Welche Perspektive sehe ich für die berufliche Entwicklung des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin?
	Welche Fortbildungen sind für den/die Mitarbeiter(in) aus meiner Sicht sinnvoll?
Möchte ich ggf. die Stelle/den Arbeitsplatz wechseln, um bessere Entwicklungs-möglichkeiten zu bekommen?	Kann ich mir einen Stellen- oder Abteilungswechsel meines/meiner Mitarbeiters/Mitarbeiterin als eine Entwicklungsperspektive vorstellen?

4.2. Vordruck für das Protokoll und Checkliste für die Vorgesetzten (siehe Anlagen 1 und 2).

Vordruck: Meldung an Personalabteilung über durchgeführte Gespräche und vorgeschlagene Maßnahmen (Anlage 3).

Mitarbeiter/in	**Vorgesetzte/r**
Name:	Name:
Funktion:	Funktion:
Zusammenarbeit seit:	Datum:
Termin des letzten Mitarbeiter(innen)gesprächs:	

1. Arbeitsaufgaben, -schwerpunkte, Qualität der Arbeitsergebnisse

2. Arbeitsumfeld, Zusammenarbeit, technische Ausstattung, Veränderungen?

3. Zusammenarbeit und Führung
   Gegenseitige Rückmeldung, Qualität der Zusammenarbeit und Führung:

4. Veränderungs- und Entwicklungsmöglichkeiten
   Perspektiven für die berufliche Entwicklung, Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen

5. Schlussvereinbarungen
   Abschließende Schlussvereinbarungen für die Zukunft aus den Punkten 1 – 4:

.....	.....
Ort, Datum	Unterschrift Vorgesetzte/r
	.....
	Unterschrift Mitarbeiter/in

Checkliste für den Vorgesetzten

Anlage 2

Was ist zu tun ...

... vor dem Mitarbeiter(innen)gespräch:

- Ist der/die Mitarbeiter/in rechtzeitig (mindestens 4 Wochen vorher) und ausreichend über den Sinn und Zweck des Gespräches informiert? ☐
- Bin ich vorbereitet und habe ich den/die Mitarbeiter/in aufgefordert, sich anhand des Leitfadens gründlich auf das Gespräch vorzubereiten? ☐
- Ist ein Gesprächstermin vereinbart (Dauer ca. 1 ½ Stunden)? ☐
- Steht ein ungestörter Raum zur Verfügung? ☐

... während des Mitarbeiter(innen)gesprächs:

- Ist das Gespräch strukturiert anhand des Leitfadens? ☐
- Können beide Gesprächspartner die ihnen wichtigen Punkte ansprechen ☐
- Gebe ich dem/der Mitarbeiter(in) genügend Raum, ohne die Gesprächsführung abzugeben ☐
- Achte ich auf verbindliche Vereinbarungen, die gemeinsam schriftlich formuliert werden? ☐
- Ist zum Ende des Gesprächs klar geregelt, wie und in welchen zeitlichen Abständen der Erfolg der Vereinbarungen sichergestellt wird? ☐

... nach dem Mitarbeiter(innen)gespräch:

- Vereinbarte Informationen an Dritte (z. B. Abteilung für Fort- und Weiterbildung) weitergeben! ☐
- Die vereinbarten Maßnahmen, Änderungen etc. umsetzen! ☐
- Den Erfolg der Vereinbarungen sicherstellen! ☐
- Notwendige Änderungen der Vereinbarungen mit dem/der Mitarbeiter/in abstimmen! ☐
- Lob und Anerkennung bei positiven Resultaten! ☐

Abteilung/Referat	
Abteilungsleiter/in Referent/in	
Mitarbeiter/in	

P e r s o n a l a b t e i l u n g

i m H a u s e

MITARBEITER(INNEN)GESPRÄCH

Wir haben am ..... das Mitarbeiter(innen)gespräch geführt.

Wir haben folgende Vorschläge und Anregungen zur Personalentwicklung:

_____

_____

_____

Es wurden folgende Qualifizierungsmaßnahmen gewünscht:

_____

_____

_____

....
Ort, Datum Unterschrift Vorgesetzte/r

.....
Unterschrift Mitarbeiter/in