

# Mitarbeitergespräch bei der Stadtverwaltung Musterdorf

Im Folgenden werden Ziel, Rahmenbedingungen und Ablauf des Mitarbeitergesprächs\* (kurz: MA-Gespräch) beschrieben

\* Anmerkung: Der Begriff Mitarbeiter bzw. Vorgesetzter wird durchgehend als neutrale Form für männliche und weibliche Personen verwendet

MA-Gespräch  
Inhaltsverzeichnis

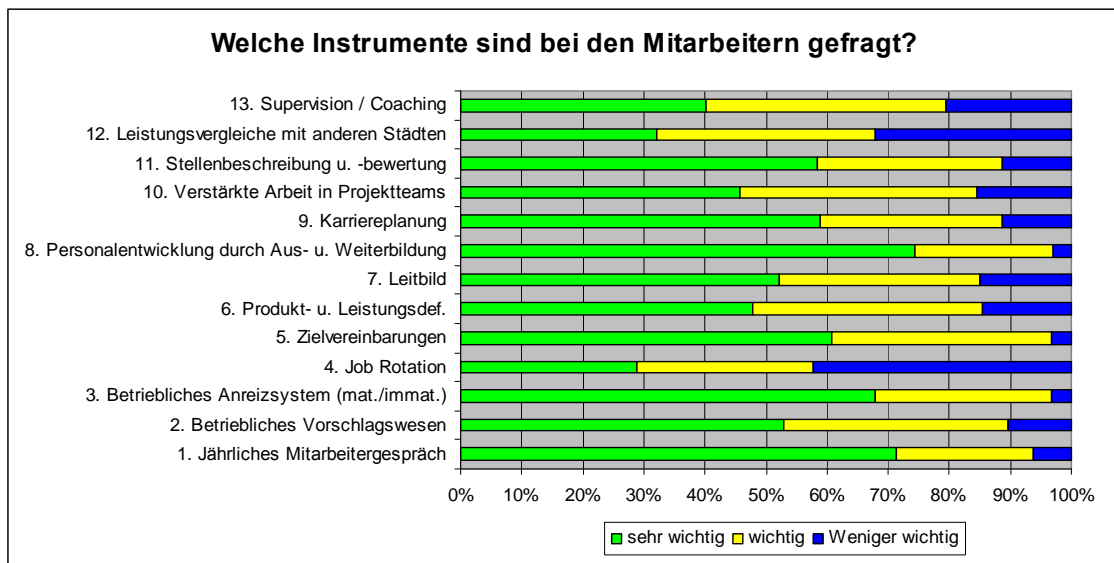
---

1. Ausgangslage.....	3
1.1. Wunsch der Mitarbeiter .....	3
1.2. Konzepterstellung .....	3
1.3. Grundlagen und Schnittstellen.....	4
1.3.1. Anzahl der zu führenden MA-Gespräche .....	4
1.3.2. MA-Gespräch als integratives Führungsinstrument .....	5
2. Zielsetzung .....	8
3. Inhalte des MA-Gesprächs.....	9
3.1. Grundsätze .....	9
3.2. Themenfelder des MA-Gesprächs .....	10
3.2.1. Standortbestimmung.....	10
3.2.2. Zielorientierung .....	11
3.2.3. Förderung.....	11
4. Erfolgreiche Umsetzung in der Stadtverwaltung .....	12
4.1. Einführung von MA-Gesprächen.....	13
4.1.1. Information an alle Mitarbeiter über das MA-Gespräch ....	13
4.1.2. Trainings .....	14
4.2. Durchführung .....	14
4.2.1. Gesprächsvorbereitung .....	14
4.2.1.1. Vorbereitung für Führungskräfte .....	15
4.2.1.2. Vorbereitung für Mitarbeiter.....	17
4.2.2. Durchführung MA-Gespräch .....	18
4.2.3. Dokumentation .....	19
4.2.4. Rückmeldungen an die Personalabteilung .....	19
4.2.5. Evaluierung und Sicherstellung der Lernfähigkeit .....	20
Anhang 1: Leitfaden 1 MA-Gespräch .....	21
Anhang 2: Leitfaden 2 MA-Gespräch .....	26
Anhang 3: Dokumentationsblatt Personalabteilung .....	29

# 1. Ausgangslage

## 1.1. Wunsch der Mitarbeiter

Im Zuge des Mitarbeiterforums hat sich ergeben, dass für mehr als 90% der Mitarbeiter das jährliche MA-Gespräch und die Zielvereinbarungen besonders wichtig sind.



## 1.2. Konzepterstellung

Mittels externer Unterstützung wurde im November und Dezember 2005 ein Konzept zur Einführung des MA-Gesprächs erstellt. Das MA-Gespräch ist dabei als ein Baustein einer umfassenden und professionellen Personalentwicklung zu betrachten.

Methodisch wurde folgende Vorgehensweise gewählt:

- Auswertung der Ergebnisse des Mitarbeiterforums vom 14.09.2005
- Diskussion MA-Gespräch in der Steuerungsgruppe am 02.11. u. 13.12.2005
- Detailgespräche mit Herrn Mustermann mit Externen am 14. u. 15.11.2005
- Besprechung der Vorgehensweise mit dem PV Herrn Amann am 15.11.2005

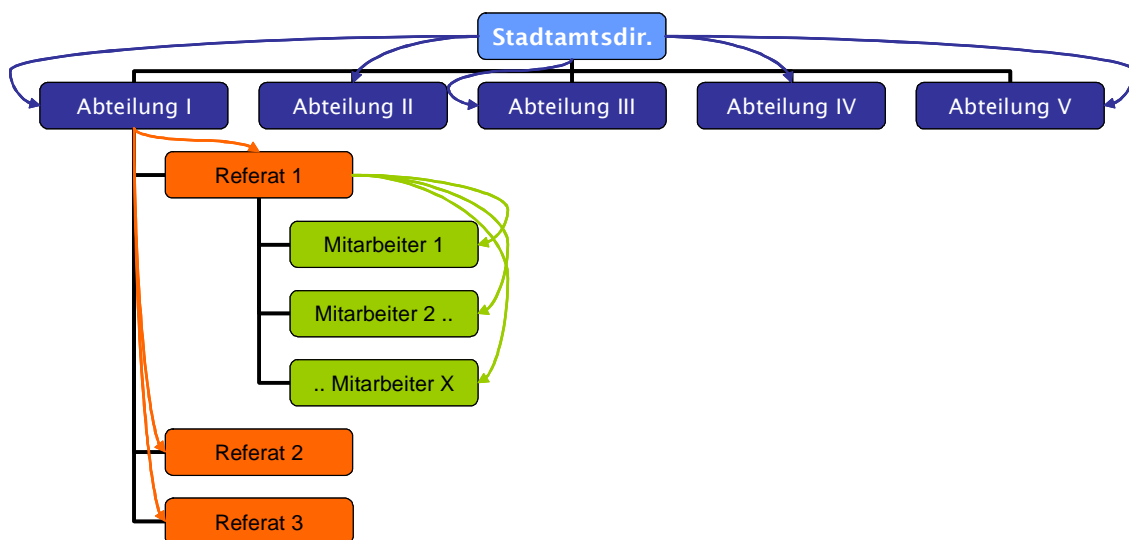
- Besprechung der Vorgehensweise in Bezug auf den Gesamtkontext der Führungs- und Steuerungsgespräche mit Frau Müller in ihrer Funktion als Stabstelle Controlling am 15.11.2005
- Gespräch mit einer Mitarbeiterin aus dem Bürgerservice am 15.11.2005

### 1.3. Grundlagen und Schnittstellen

Bis dato gibt es von der Stadtamtsdirektion noch keine Leitlinie über das MA-Gespräch. Des weiteren existieren keine gesetzlichen Vorgaben ob und wie ein MA-Gespräch zu führen ist.

#### 1.3.1. Anzahl der zu führenden MA-Gespräche

Das MA-Gespräch wird zwischen dem Mitarbeiter und dem unmittelbar Vorgesetzten / der unmittelbar Vorgesetzten geführt. Die durchschnittliche Führungsspanne beträgt ca. 8-12 Mitarbeiter pro Führungskraft, d.h. jede Führungskraft hat ebenso viele MA-Gespräche zu führen (siehe Grafik).



### 1.3.2. MA-Gespräch als integratives Führungsinstrument

Das MA-Gespräch darf nicht isoliert betrachtet werden, sondern muss in den Gesamtkontext der Führungs- und Steuerungssysteme integriert werden.

#### Dienstbeschreibungsbogen

Eine Dienstbeschreibung ist vom Vorgesetzten zu erstellen, wenn vom Mitarbeiter ein Ansuchen erstellt wird (z.B. für eine bestimmte Zulage, für eine Beförderung) oder wenn die Übernahme ins öffentliche Dienstverhältnis vorgenommen wird. Der Mitarbeiter hat das Recht auf Einsichtnahme in die Dienstbeschreibung. Bei der Dienstbeschreibung handelt es sich um ein eher einseitiges Instrument, welche die klassische „Vorgesetzten-Mitarbeiterkonstellation“ betont.

Konsequenz für das MA-Gespräch:

Die Bewertung in der Dienstbeschreibung muss mit dem Feedback, welches im MA-Gespräch gegeben wird inhaltlich übereinstimmen.

#### Dienstpostenbewertung:

Die Dienstpostenbewertung erfolgt personenunabhängig und gibt Auskunft über die Einordnung einer bestimmten Stelle in das Bewertungsschema der Stadtverwaltung Musterdorf.

Konsequenz für das MA-Gespräch:

Der Vorgesetzte sollte im MA-Gespräch kommunizieren, wie der Dienstposten des Mitarbeiters bewertet ist.

Ziel- und Leistungsvereinbarung:

Die Stadtamtsdirektion schließt mit den einzelnen Abteilungen hinkünftig Kontrakte (Ziel- und Leistungsvereinbarungen ab). Diese werden in Folge auch auf die einzelnen Referate umgelegt. Dadurch entsteht eine Verbindung der Gesamtorganisationsziele mit den jeweiligen operativen Zielen in den Referaten sowie Klarheit für die Mitarbeiter in Bezug auf die Aufgabe und die damit verbundenen Ziele. Im MA-Gespräch sollte diese Verbindung thematisiert werden und eine Zielerreichung bestmöglich überprüft werden.

Konsequenz für das MA-Gespräch:

In einem ersten Schritt wird es eine große Herausforderung für die Führungskräfte sein, die Referatsziele in konkrete Leistungsziele für den einzelnen Mitarbeiter zu übersetzen und im Zuge des MA-Gesprächs eine Zielerreichung zu überprüfen. Eine Aufgabenbeschreibung und eine Bewertung im Sinne von „Sehr gut erreicht bis weniger gut erreicht“ sollte hingegen möglich sein.

Aus- und Weiterbildungsprogramm:

Die Aus- und Weiterbildung soll in Zukunft an Bedeutung gewinnen, da in der Aus- und Weiterbildung ein wesentlicher Hebel für effizientes und effektives Arbeiten gesehen wird. Ein gutes Aus- und Weiterbildungsprogramm lebt davon, dass es auf aktuelle Herausforderungen Bezug nimmt und es einen entsprechenden Bedarf abdeckt.

Konsequenz für das MA-Gespräch:

Ein Ergebnis des MA-Gesprächs sollte es sein, dass die Führungskraft nach Durchführung aller MA-Gespräche der Personalabteilung eine Rückmeldung gibt, welcher Aus- und Weiterbildungsbedarf in der

Abteilung besteht. Darauf aufbauend kann die Personalabteilung ein Jahresprogramm für Inhouse-Trainings konzipieren.

## 2. Zielsetzung

Das MA-Gespräch soll einerseits die Führungskräfte aber auch die Mitarbeiter dabei unterstützen, jährlich dem Gegenüber ehrliches Feedback zu geben. Dadurch wird einerseits die Vertrauensbasis zwischen Mitarbeiter und Führungskraft gestärkt und andererseits werden konkrete Ansatzpunkte für Verbesserungen identifiziert.

Im MA-Gespräch geht es um die gegenseitigen Erwartungen, die gegenseitige Zufriedenheit und über die konkreten Arbeitsergebnisse. Weiters soll das MA-Gespräch helfen, um gemeinsam mit dem Mitarbeiter Entwicklungsmöglichkeiten auszuloten und den Mitarbeiter durch geeignete Schulungen zu fördern.

All die angeführten Punkte führen im Idealfall dazu, dass die Zufriedenheit des Personals steigt, klare Ziele festgelegt werden und die Leistungsfähigkeit der Organisation wächst.

## 3. Inhalte des MA-Gesprächs

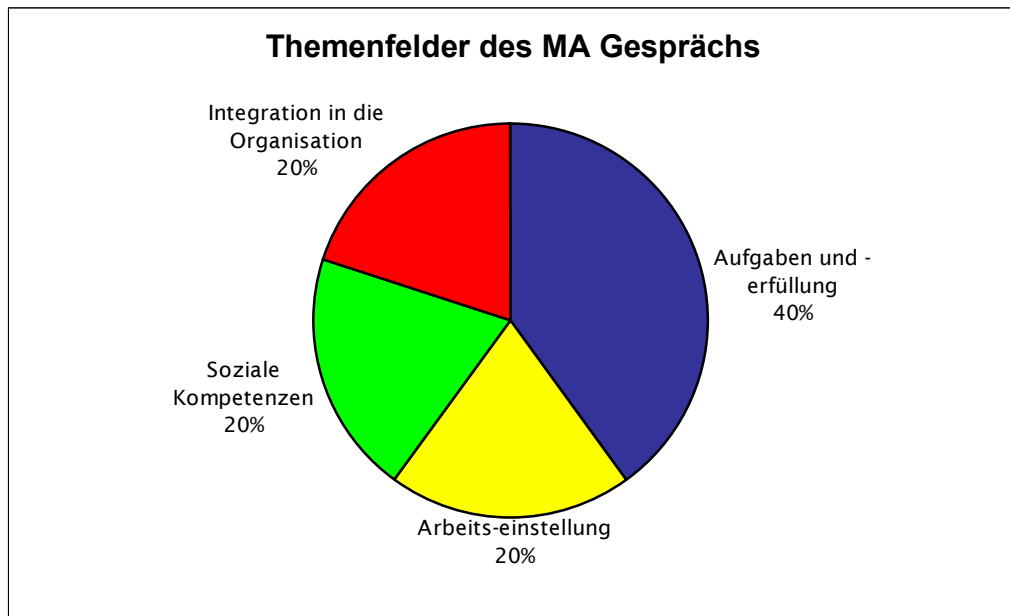
### 3.1. Grundsätze

Es gibt verschiedene Möglichkeiten ein MA-Gespräch zu gestalten. Aufgrund der Vorinformationen, der Vorarbeiten sowie der Zielsetzungen im Zusammenhang mit einer professionellen Personalentwicklung sind aus unserer Sicht folgende Grundhaltungen wesentlich:

- Das jährliche MA-Gespräch ist im Sinne eines Dialoges zu verstehen (Feedback und kein Kritikgespräch).
- Es geht um eine Gesamtsituation und nicht um konkrete Fehlleistungen - diese sollten unmittelbar zurückgemeldet werden und nicht 1 Jahr später.
- Der Fokus ist eher auf Lösungen und nicht so sehr auf Probleme zu legen.
- Ein konstruktives Gespräch benötigt Vorbereitung und eine entspannte Gesprächsatmosphäre (kein Gespräch zwischen Tür- und Angel, Rufumleitung einschalten).
- Ein MA-Gespräch ist etwas vertrauliches (die Ergebnisse werden festgehalten, aber nicht weitergeleitet).
- MA-Gespräch soll für beide Seiten eine Hilfestellung sein, um eine langfristig erfolgreiche Zusammenarbeit sicherzustellen.
- Der Vorgesetzte sollte im MA-Gespräch mehr Coach als Vorgesetzter sein. Also mehr Hilfestellung und Feedback geben, als Bewertungen abzugeben (75% Coach und 25% Vorgesetztenrolle).

### 3.2. Themenfelder des MA-Gesprächs

Aus wissenschaftlicher Perspektive ergibt sich folgende Aufteilung der Themenfelder eines MA-Gesprächs:



Für die Umsetzung in der Stadtverwaltung lassen sich daraus 3 Säulen als Inhalte für die MA-Gespräche ableiten:

- Standortbestimmung
- Zielorientierung
- Förderung

#### 3.2.1. Standortbestimmung

Die Standortbestimmung beinhaltet einen Rückblick auf das vergangene Jahr, wobei vor allem Aufgabenschwerpunkte und Ziele im Vordergrund stehen. Die Kernfrage lautet hierbei: „Was haben wir gemeinsam im zurückliegenden Jahr erreicht?“ Geplante Ziele und ihr Erreichungsgrad werden dabei thematisiert. Vor allem ist die beiderseitige Einschätzung über den Beitrag des Mitarbeiters zu der

Zielerreichung und die Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter von essenzieller Bedeutung. Daraus können dann einerseits Erkenntnisse über Stärken und Verbesserungspotenziale des Mitarbeiters abgeleitet werden und andererseits Veränderungen für das kommende Jahr angedacht werden.

### **3.2.2. Zielorientierung**

Bei der Zielorientierung geht es um die Besprechung und Festlegung des Arbeitsprogramms des kommenden Jahres. Dabei werden vor allem Aufgabenschwerpunkte, Leistungsziele und Verhaltensziele für den Mitarbeiter besprochen. Es soll hierbei eine Konzentration auf jene Punkte stattfinden, welche besonders wichtig sind bzw. verändert werden sollen. Die dann vorliegenden Ziele sind in Form von Ergebnissen kurz schriftlich festzuhalten.

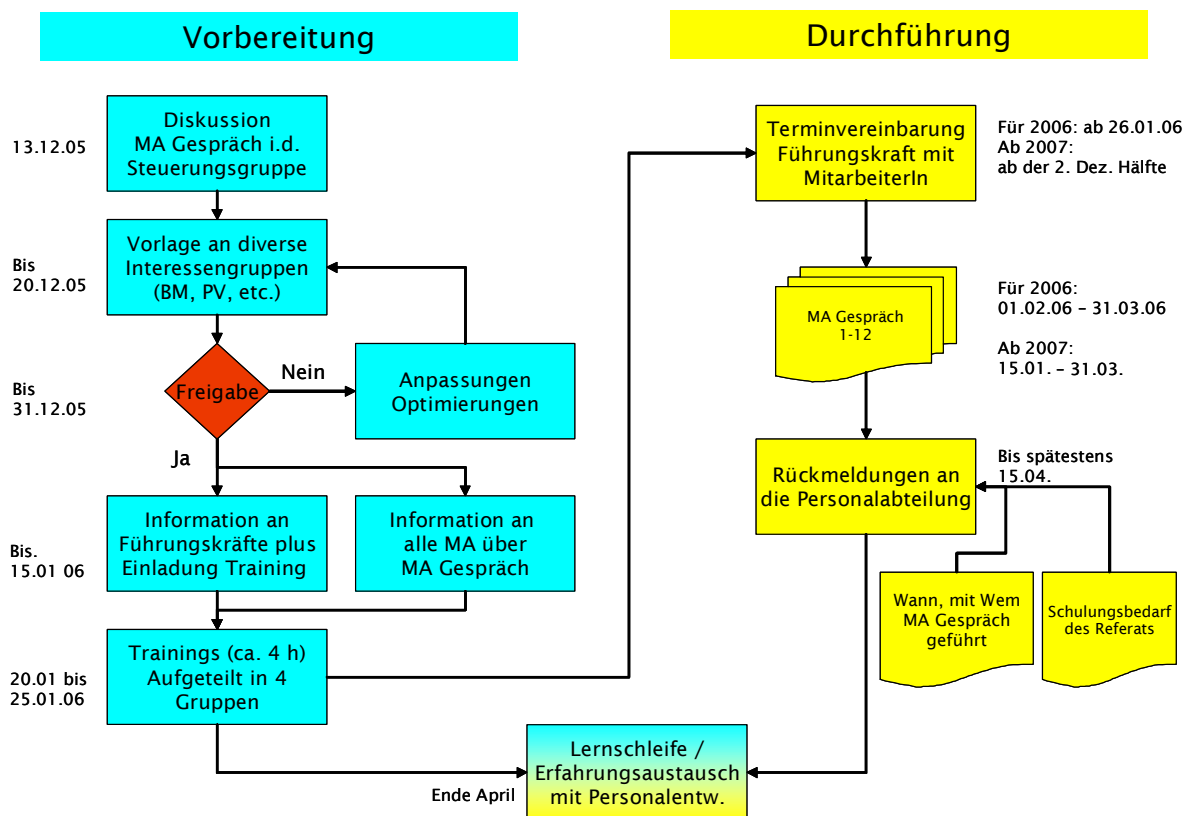
### **3.2.3. Förderung**

„Was benötigt der Mitarbeiter, um seine Ziele zu erreichen?“ ist die Frage, welche hier im Mittelpunkt steht. Ziel ist es dabei, konkrete Maßnahmen zu besprechen und zu vereinbaren. Das kann von einer Weiterbildung, über einen Aufgabenwechsel oder spezielles Anlernen neuer Aufgaben bis hin zu einem bestimmten Projekt reichen. In dieser Phase soll aber auch die berufliche Situation des Mitarbeiters thematisiert werden. Beide Seiten bringen hier ihre Vorstellungen darüber vor und loten mögliche Perspektiven aus.

## 4. Erfolgreiche Umsetzung in der Stadtverwaltung

Die nachfolgenden Umsetzungsschritte berücksichtigen die oben angeführten Grundhaltungen, stellen ein einheitliches Vorgehen in der Stadtverwaltung sicher und entsprechen gleichzeitig den Erkenntnissen der einschlägigen Lehre im Bereich der Personalführung.

Die Umsetzung erfolgt in 2 Schritten: den entsprechenden Vorbereitungsarbeiten sowie der konkreten Führung der MA-Gespräche durch die Führungskräfte.



## **4.1. Einführung von MA-Gesprächen**

Die Einführung dieses wichtigen Instruments hat Konsequenzen für alle Mitarbeiter und muss gut vorbereitet sein, da ansonsten die Organisation verunsichert wird, Gerüchte entstehen, Fehler passieren und die angestrebte Wirkung nicht erreicht wird.

Die in diesem Konzept beschriebene Vorbereitungsphase ist relativ kurz, jedoch im Sinne einer wirkungsvollen Personalentwicklung, die auch wahrgenommen wird. Entscheidend in der Vorbereitungsphase ist, dass die Stadtamtsdirektion die Einführung mit Nachdruck unterstützt und einfordert sowie dass die Führungskräfte hinter dem Instrument stehen und sich befähigt fühlen diese Aufgabe gut ausführen zu können.

### **4.1.1. Information an alle Mitarbeiter über das MA-Gespräch**

Der Stadtamtsdirektor und der Personalleiter sowie der Personalvertreter informieren über den Informationskanal der Projektgruppe „Mitarbeiterinformation“ alle Mitarbeiter der Stadt Musterdorf darüber, dass ab 2006 das Mitarbeiterführungsgespräch eingeführt wird.

Inhalt:

- Erläuterung der Beweggründe und Ziele (siehe z.B. Erhebung beim Mitarbeiterforum)
- Beschreibung der Vorgehensweise (Führungskraft kommt zwecks Terminvereinbarung auf Mitarbeiter zu, etc.)
- Was passiert mit den Informationen? (auf die Vertraulichkeit hinweisen)

- Die Führungskräfte erhalten ebenfalls diese Information und gleichzeitig die Einladung zum Impuls-Training.

#### **4.1.2. Trainings**

Die Führungskräfte erhalten vor der erstmaligen Durchführung des MA-Gesprächs ein Impuls-Training durch die externen Berater. Dieser Trainingsimpuls wird durch eine entsprechende Fachlektüre ergänzt.

### **4.2. Durchführung**

MA-Gespräche sind ein Rückblick auf das geleistete und ein Ausblick auf die zukünftigen Herausforderungen. Gleichzeitig muss eine Verbindung zu den Organisationszielen hergestellt werden.

In der Stadtverwaltung Musterdorf bietet sich der Zeitraum Jänner – März gut an, da in dieser Zeit weniger Sitzungen stattfinden und die Führungskräfte daher zeitlich mehr Flexibilität haben.

#### **4.2.1. Gesprächsvorbereitung**

Das MA-Gespräch findet jeweils zwischen Mitarbeiter und dem direkten Vorgesetzten statt. Die Führungskraft sollte mit dem Mitarbeiter den Termin für das MA-Gespräch so vereinbaren, dass zwischen Einladung und Termin ca. 1-2 Arbeitswochen liegen.

Im Zuge der Terminvereinbarung übergibt die Führungskraft den Gesprächsbogen und bittet den Mitarbeiter sich anhand dessen gezielt auf das MA-Gespräch vorzubereiten, um dann eine konkrete Gesprächsgrundlage zu haben. Natürlich muss sich auch die

Führungskraft dementsprechend auf das MA-Gespräch vorbereiten, wobei es zu diesem Thema Hilfestellungen gibt, welche im Folgenden dargelegt werden (Muster für einen derartigen Gesprächsbogen werden vom Beraterteam im Steuerungsmeeting vorgestellt).

#### **4.2.1.1. Vorbereitung für Führungskräfte**

Um die Vorbereitung der Führungskräfte auf das MA-Gespräch zu erleichtern, haben wir nachstehend eine Auswahl an Vorbereitungsfragen zusammengestellt: Es handelt sich dabei um klassische, vielfach verwendete Vorbereitungsfragen – für die konkrete Durchführung in Musterdorf wird auf den Leitfaden im Anhang verwiesen.

##### Vorbereitungsfragen zum Thema Standortbestimmung

- Welchen Mitarbeiter habe ich vor mir und was ist seine Aufgabe?
- Welche Ereignisse bestimmten die Zeit seit dem letzten Mitarbeitergespräch?
- Welche Ziele wurden im letzten MA-Gespräch vereinbart?
- Inwieweit wurden diese Ziele erreicht?
- Was ist dem Mitarbeiter dabei gut oder weniger gut gelungen?
- Was sind die zentralen Aussagen zum Leistungsstand, die ich dem Mitarbeiter rückmelden möchte? (auf fachlicher, methodischer und sozialer Ebene)
- Wo sehe ich als Führungskraft Stärken und Verbesserungspotenziale des Mitarbeiters?
- Wenn Ihr Mitarbeiter selbst Führungskraft ist: Wie ist sein Umgang mit Mitarbeitern? Was tut er für die Weiterentwicklung seiner Mitarbeiter? Wie ist die Kommunikation mit den Mitarbeitern?

### Vorbereitungsfragen zum Thema Zielorientierung

- Welche Erwartungen habe ich an den Mitarbeiter für das kommende Jahr?
- Welche Ergebnisse sollen im Rahmen der gegebenen Aufgabenstellung erreicht werden?
- Welche Informationen hinsichtlich der Entwicklung des Unternehmens sind für den Mitarbeiter hilfreich?
- Welche Aufgabenschwerpunkte existieren für die nächste Periode?
- Auf welche Ziele soll der Mitarbeiter verstärkt hinarbeiten?
- Welche Entwicklung gibt es in den Aufgaben der Abteilung, des Bereichs – welche neuen Aufgaben ergeben sich daraus für den Mitarbeiter?
- Welche persönlichen Entwicklungsziele (zusätzliche Erfahrungen und Kenntnisse, die unabhängig von der momentanen Aufgabenstellung sind) gibt es?

### Vorbereitungsfragen zum Thema Förderung

- Welche Förder- und Qualifizierungsmaßnahmen müssen eingeleitet werden, um die gesteckten Ziele zu erreichen?
- Wenn ich an die zukünftigen Aufgaben und die Entwicklung des Arbeitsumfeldes denke, welche Maßnahmen zur Förderung sind zu ergreifen?
- Was kann getan werden, um die berufliche und persönliche Entwicklung der des Mitarbeiters zu fördern?
- Welchen Beitrag (Gespräche, Aufgabenwechsel, usw.) kann ich als Vorgesetzter leisten, um die Entwicklung zu unterstützen?

#### 4.2.1.2. Vorbereitung für Mitarbeiter

Für eine gewissenhafte Vorbereitung gibt es auch auf Seiten des Mitarbeiters eine Reihe von Fragen, die er sich vor dem MA-Gespräch stellen sollte. Im folgenden Text werden nun vielfach verwendete Vorbereitungsfragen angeführt – für die konkrete Durchführung in Musterdorf wird auf den Leitfaden im Anhang verwiesen (Dieser dient zur Unterstützung der Vorbereitung zum MA-Gespräch).

##### Vorbereitungsfragen zum Thema Standortbestimmung

- Welche Ziele wurden im letzten Mitarbeitergespräch vereinbart – was habe ich mir vorgenommen?
- Wie bewerte ich meine Leistung im zurückliegenden Jahr?
- Was habe ich erreichen können, wo bin ich unzufrieden?
- Was waren die Gründe dafür, wenn ich erfolgreich war?
- Was habe ich aus den bisherigen Erfahrungen gelernt?
- Welche Ursachen und Rahmenbedingungen waren bestimmend, wenn ich die gesteckten Ziele nicht erreicht habe?
- Inwieweit hat mein Vorgesetzter mich in meiner Aufgabenstellung unterstützt bzw. gehemmt?

##### Vorbereitungsfragen zum Thema Zielorientierung

- Welche Ergebnisse sollen im Rahmen der gegebenen Aufgabenstellung erreicht werden?
- Welche Veränderungen oder neue Schwerpunkte gibt es vermutlich in den Aufgaben meines Bereichs, meines Arbeitsteams und welche Aufgaben ergeben sich daraus für mich?
- Wenn ich an die Aufgabenstellung meines Bereichs und deren Veränderungen denke, welche neuen Aufgaben würde ich gerne übernehmen?

## Das Mitarbeitergespräch

- Welche persönlichen Entwicklungsziele (zusätzliche Erfahrungen und Kenntnisse, die unabhängig von der momentanen Aufgabenstellung sind) habe ich für das kommende Jahr – was möchte ich erreichen?
- Welche Erwartungen habe ich an meine Führungskraft bzw. das Unternehmen?
- Welche Erwartungen hat mein Vorgesetzter wahrscheinlich an mich, was meine persönliche Entwicklung betrifft?

### Vorbereitungsfragen zum Thema Förderung

- Welche zusätzlichen Kenntnisse und Erfahrungen benötige ich, um die gesteckten Ziele zu erreichen?
- Welche zusätzlichen Kenntnisse und Erfahrungen würde ich mir gerne aneignen auf Grund meiner persönlichen Berufsziele in der Zukunft?
- Wo brauche ich mehr Unterstützung von meiner Führungskraft oder von anderen Mitarbeitern?
- Was wünsche ich mir in Bezug auf meine Arbeit?

### 4.2.2. Durchführung MA-Gespräch

Für das MA-Gespräch sollten sich die Beteiligten ca. 1,5-2 h reservieren. Am besten eignen sich Tagesrandtermine, um Termindruck zu vermeiden. Das Gespräch sollte entweder im Zimmer des Vorgesetzten stattfinden bzw. wenn die Vertraulichkeit ein besonderes Anliegen darstellt in einem Besprechungsraum.

MA-Gespräche sind keine Wissenschaft, sondern praktisches Handwerkszeug jeder Führungskraft. Dennoch gibt es Grundregeln, die bei der Gesprächsführung beachtet werden müssen. Ganz wichtig in diesem Zusammenhang ist das Wissen und die Sensibilität der Führungskraft in Bezug auf Themen die **nicht** Gegenstand eines MA-Gespräch sein dürfen/sollen und welches die zentralen Do's and

Dont´s eines MA-Gesprächs sind. Die Impuls-Trainings werden die Führungskräfte in diese Richtung befähigen.

Auch wenn man sich mit bestem Gewissen auf MA-Gespräche vorbereitet, kann es vorkommen, dass „scheinbar“ unlösbare Probleme auftauchen. Für den Fall dass sich MA-Gespräche in eine unerwünschte Richtung entwickeln, die nicht konstruktiv ist und problemverschärfend wirkt, muss es für die Führungskraft eine EXIT-Möglichkeit geben. Auch dies wird im Impuls-Training thematisiert. Gute Erfahrungen wurden gemacht, in dem ein neuer Gesprächstermin vereinbart wird und ein neutraler Dritter hinzugezogen wird (z.B. der Personalvertreter; nicht jedoch der Vorgesetzte der Führungskraft).

#### **4.2.3. Dokumentation**

Das MA-Gespräch ist vertraulich zu behandeln. Die Führungskraft sollte jedoch eine Kopie des Gesprächsbogens und den darauf gemachten handschriftlichen Ergänzungen ablegen. Dadurch hat die Führungskraft die Möglichkeit beim nächsten Gespräch auf diesen Informationen aufzubauen. Die Führungskraft und der Mitarbeiter halten auf einem einseitigen Deckblatt fest, wann das MA-Gespräch geführt worden ist. Dies soll auch einer möglichen Kontrolle dienen.

#### **4.2.4. Rückmeldungen an die Personalabteilung**

Nach Durchführung aller MA-Gespräche übermittelt die Führungskraft einen Kurzbericht an die Personalabteilung. Die Rückmeldung sollte folgende Informationen enthalten:

- Aufstellung, wann mit wem das MA-Gespräch geführt wurde
- Komprimierte Zusammenfassung des Aus- und Weiterbildungsbedarfs

#### **4.2.5. Evaluierung und Sicherstellung der Lernfähigkeit**

Das MA-Gespräch kann ein ganz wesentlicher Feedbackgenerator sein und entscheidende Impulse für eine positive Organisations- und Personalentwicklung liefern. Da es um die erstmalige flächendeckende Einführung des MA-Gesprächs geht, wird eine Lernschleife eingezogen. Nach Durchführung der MA-Gespräche erfolgt ein Erfahrungsaustausch unter den Führungskräften.

Außerdem werden die Führungskräfte im Zuge dieser Lernschleife mittels eines Fragebogens über die Anwendung und den Erfolg des MA-Gesprächs befragt.

Auf Seiten der Mitarbeiter wird die Evaluierung des MA-Gesprächs im Rahmen einer späteren umfassenden Organisationsklimaanalyse erreicht. Dadurch erhält die Stabstelle Personalentwicklung in weiterer Folge die Möglichkeit, das Instrument MA-Gespräch sofern notwendig für die nächste Anwendung noch zu optimieren.

## Anhang 1: Leitfaden 1 MA-Gespräch

Dieser Leitfaden stellt den idealtypischen Leitfaden für das MA-Gespräch dar, welcher ab dem Jahr 2007 zum Einsatz kommen sollte.

# MITARBEITERGESPRÄCH

## Leitfaden

<b>Zwischen:</b>			
<b>Mitarbeiter:</b>	_____	<b>Abteilung / Referat:</b>	_____
<b>Führungskraft:</b>	_____	<b>Gesprächstermin</b>	<b>um: Uhr</b>
		<b>am:</b>	_____

Fast täglich finden Gespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeiter<sup>1</sup> im Arbeitsalltag statt. Das Mitarbeitergespräch ist allerdings ein jährliches, strukturiertes Gespräch, welches außerhalb des Tagesgeschehens stattfindet. Bestimmte Inhalte werden damit mindestens einmal jährlich unter vier Augen besprochen.

Es ist ein Gespräch, das die Zusammenarbeit

- in der Vergangenheit,
- in der Gegenwart und
- in der Zukunft (Ziele)

zum Thema macht.

<sup>1</sup> Bei allen personenbezogenen Bezeichnungen gilt die gewählte Formulierung für beide Geschlechter (vg. § 1 (4) GleichbG).

**1. VERGANGENHEIT:**

- Welche Erfolgserlebnisse und welche Schwierigkeiten hatten Sie?

---

---

---

- In welchem Ausmaß konnten Sie die vereinbarten Ziele erreichen ?  
(vgl. letztes MAG)

---

---

**2. GEGENWART: Wo stehen wir heute?**

- Wo sehen Sie Ihre Stärken? Wo Ihre Verbesserungsmöglichkeiten?

Fachlich:

---

---

---

Verhaltensbezogen:<sup>2</sup>

---

---

---

- Wie empfinden Sie die Zusammenarbeit ...  
mit Ihrer Führungskraft?

---

---

---

im Team?

---

---

<sup>2</sup> Kommunikation / Persönlichkeit / Führung / Leitbild

---

mit anderen Bereichen / Kunden?

---

- Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem Arbeitsumfeld? (Arbeitsplatz/-mittel...)
- 
- 

### 3. ZUKUNFT:

- Welche Ziele und Vorstellungen haben Sie für Ihre berufliche Zukunft?

Fachlich:

---

---

---

Verhaltensbezogen:<sup>2</sup>

---

---

---

- Wie kann Ihre Führungskraft Sie dabei unterstützen?

---

---

---

- Sind konkrete Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen notwendig, um den gestellten Anforderungen bestmöglich gerecht zu werden?

---

---

---

---

<sup>2</sup> Kommunikation / Persönlichkeit / Führung / Kulturwerte

Das Mitarbeitergespräch

- Gibt es noch zusätzliche Punkte die Sie in diesem Rahmen besprechen wollen?

---



---

**Gemeinsame Vereinbarung zur Erreichung der Organisationsziele:**

Fachziele	Verantwortlich	Termin	beim nächsten MAG: Ziel erreicht?
<b>Verhaltensziele</b>			
<b>Ausbildungs- u. Fördermaßnahmen</b>			
<b>Entwicklungsperspektiven</b>			
<input type="checkbox"/>	Mitarbeiter strebt innerhalb der Abteilung folgende Entwicklung an..... .....		
<input type="checkbox"/>	Mitarbeiter, Führungskraft und Personalmanagement führen ein Gespräch über mittelfristige Entwicklungsperspektiven – verantwortlich: Führungskraft		

## Das Mitarbeitergespräch

<b>Unterschriften:</b>			
<b>Mitarbeiter:</b>	_____	<b>Abteilung / Ref:</b>	_____
<b>Führungskraft:</b>	_____	<b>Gesprächstermin am:</b>	<b>Dauer:</b> _____

Original 1-4: Führungskraft

Kopie 1-4: Mitarbeiter

Kopie 4: Personalmanagement

## Anhang 2: Leitfaden 2 MA-Gespräch

Dieser Leitfaden ist für den Einsatz im Jahr 2006 vorgesehen. Er unterscheidet sich vom Leitfaden 1 durch den Wegfall der Zieldokumentation (4. Seite des Leitfadens 1). Der Leitfaden 2 wird gegenwärtig empfohlen, weil man die Mitarbeiter 2006 mit dem MA-Gespräch vertraut machen sollte und diese Zielvereinbarungsdokumentation höchstwahrscheinlich eine Überforderung darstellen würde.

# MITARBEITERGESPRÄCH

## Leitfaden

<b>Zwischen:</b>			
<b>Mitarbeiter:</b>	_____	<b>Abteilung / Referat:</b>	_____
<b>Führungskraft:</b>	_____	<b>Gesprächstermin am:</b>	_____ <b>um:</b> _____ <b>Uhr</b>

Fast täglich finden Gespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeiter<sup>1</sup> im Arbeitsalltag statt. Das Mitarbeitergespräch ist allerdings ein jährliches, strukturiertes Gespräch, welches außerhalb des Tagesgeschehens stattfindet. Bestimmte Inhalte werden damit mindestens einmal jährlich unter vier Augen besprochen.

Es ist ein Gespräch, das die Zusammenarbeit

- in der Vergangenheit,
- in der Gegenwart und
- in der Zukunft (Ziele)

<sup>1</sup> Bei allen personenbezogenen Bezeichnungen gilt die gewählte Formulierung für beide Geschlechter (vg. § 1 (4) GleichbG).

zum Thema macht.

**1. VERGANGENHEIT:**

- Welche Erfolgserlebnisse und welche Schwierigkeiten hatten Sie?

---

---

---

- In welchem Ausmaß konnten Sie die vereinbarten Ziele erreichen ?  
(vgl. letztes MAG)

---

---

**2. GEGENWART: Wo stehen wir heute?**

- Wo sehen Sie Ihre Stärken? Wo Ihre Verbesserungsmöglichkeiten?

Fachlich:

---

---

---

Verhaltensbezogen:<sup>2</sup>

---

---

---

- Wie empfinden Sie die Zusammenarbeit ...  
mit Ihrer Führungskraft?

---

---

---

im Team?

---

---

<sup>2</sup> Kommunikation / Persönlichkeit / Führung / Leitbild

## Das Mitarbeitergespräch

---

mit anderen Bereichen / Kunden?

---

- Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem Arbeitsumfeld? (Arbeitsplatz/-mittel...)
- 

### 3. ZUKUNFT:

- Welche Ziele und Vorstellungen haben Sie für Ihre berufliche Zukunft?

Fachlich:

---

---

Verhaltensbezogen:<sup>2</sup>

---

---

- Wie kann Ihre Führungskraft Sie dabei unterstützen?
- 
- 

- Sind konkrete Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen notwendig, um den gestellten Anforderungen bestmöglich gerecht zu werden?
- 
- 

---

<sup>2</sup> Kommunikation / Persönlichkeit / Führung / Kulturwerte



