

Landkreis Teltow-Fläming  
Büro der Landrätin  
Personal und Organisation

# **Das Mitarbeitergespräch (MAG)**

zur Zahlung von Leistungsentgelten (DV Nr. 25/2013)

## **Eine Handlungsempfehlung**

## Inhaltsverzeichnis

|                                                                                  |   |
|----------------------------------------------------------------------------------|---|
| 1. Einführung.....                                                               | 1 |
| 2. Vorbereitung des Mitarbeitergespräches .....                                  | 2 |
| 2.1 organisatorische Vorbereitung.....                                           | 2 |
| 2.2 inhaltliche Vorbereitung .....                                               | 2 |
| 3. Durchführung des Mitarbeitergespräches bzw. Zielvereinbarungsgespräches ..... | 3 |
| 3.1 Allgemeine Hinweise zur Gesprächsführung .....                               | 3 |
| 3.2 Spezielle Hinweise zum Zielvereinbarungsgespräche .....                      | 3 |
| 3.2.1 Struktur des Zielvereinbarungsgespräches .....                             | 3 |
| 3.2.2 Zielfindung .....                                                          | 4 |
| 3.2.3 Zielformulierung .....                                                     | 4 |
| 3.2.4 Zielverfolgung.....                                                        | 6 |
| 3.2.5 Der Gesprächsbogen als Grundlage für ein erfolgreiches MAG .....           | 6 |
| 3.2.6 Zielauswertung.....                                                        | 6 |
| 4. Nachbereitung des Mitarbeitergespräches .....                                 | 6 |

Anlage 1 – Mustereinladung

Anlage 2 – Leitfaden für Mitarbeiter

Anlage 3 – Leitfaden für Vorgesetzte

Anlage 4 – Gesprächs-Leitfaden

Anlage 5 - Gesprächsbogen

## 1. Einführung

Mit der Dienstvereinbarung (DV) Nr. 25/2013 zur Zahlung von Leistungsentgelten führte die Kreisverwaltung Teltow-Fläming ein System der leistungsbezogenen Bezahlung ein (vgl. § 18V TVöD). Die leistungsorientierte Bezahlung wird in Form der Leistungsprämie als einmalige Zahlung zum Tabellenentgelt gewährt (vgl. DV Nr. 25/2013 Punkt 3 Nr. 1).

Die Leistungsprämien werden auf der Grundlage individueller Zielvereinbarungen und/oder einer systematischen Leistungsbewertung gewährt.

Die Zielvereinbarungen werden im Rahmen von Mitarbeitergesprächen (MAG) geschlossen, indem die jeweilige Führungskraft mit jedem direkt unterstellten Beschäftigten jährlich mindestens ein MAG führt (vgl. DV Nr. 25/2013 Punkt 3 Nr. 7 i. V. m. Punkt 11 Nr. 3).

Beim Abschluss von Zielvereinbarungen handelt es sich um eine freiwillige Vereinbarung. Es steht somit jeder Mitarbeiterin/jedem Mitarbeiter frei, an dem System der leistungsbezogenen Bezahlung teilzunehmen. Es ist empfehlenswert, das MAG auch zu führen, wenn sich die Mitarbeiterin/ der Mitarbeiter im Vorfeld entschieden hat, an der leistungsbezogenen Bezahlung nicht teilzunehmen. Somit können im MAG die Gründe hierfür herausgearbeitet werden und mögliche Defizite/ Problemlagen erkannt und Steuerungsmaßnahmen ergriffen werden. Gleichzeitig dient das MAG der Förderung der Kommunikation zwischen Führungskraft und der Mitarbeiterin/ dem Mitarbeiter. Im Ergebnis eines solchen MAG kann für die Mitarbeiterin/ der Mitarbeiter doch eine Teilnahme an der leistungsbezogenen Bezahlung stehen.

Das MAG sollte als ein zusätzlicher, strukturierter, offener und vertraulicher Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiterin/ Mitarbeiter geführt werden. In dem MAG sollten sich Führungskraft und Mitarbeiterin/ Mitarbeiter über Aspekte der Führung sowie Stand und Perspektiven der Zusammenarbeit in fachlicher und zwischenmenschlicher Hinsicht, der Aufgabenwahrnehmung, der Arbeitsbedingungen, aber auch der beruflichen Weiterentwicklung verständigen.

Das MAG soll mit dem Ziel geführt werden Arbeitsziele zu entwickeln und zu vereinbaren (Zielvereinbarungsgespräch). Gleichzeitig dient es der Auswertung und Feststellung der Zielerreichung und/oder der Bewertung der erbrachten Leistungen.

Hierzu empfiehlt es sich, das MAG unter den vorgenannten Gesichtspunkten zu führen, denn diese können die Ziele und deren Erreichung erheblich beeinflussen.

Ziel des MAG ist es nicht, die Gespräche zum unmittelbaren Tagesgeschehen zu ersetzen, denn aktuelle Probleme müssen unmittelbar besprochen und gelöst werden und sind nicht Teil des MAG.

Die vorliegende Handlungsempfehlung soll den Mitarbeiterinnen/ Mitarbeitern und Führungskräften Hilfestellung und Anregungen bei der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Mitarbeitergesprächen geben.

Sie richtet sich an Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern und Führungskräfte auf allen Hierarchieebenen gleichermaßen. Sowohl die Darstellung der Themenschwerpunkte als auch die in den Leitfäden aufgeführten vorbereitenden Fragen erheben nicht den Anspruch auf Vollständigkeit, denn jedes Gespräch nimmt seinen eigenen Verlauf.

## **2. Vorbereitung des Mitarbeitergespräches**

Für ein erfolgreiches MAG ist es unerlässlich, dass sich beide Seiten (Führungskraft und Mitarbeiterin/ Mitarbeiter) sorgfältig vorbereiten. Dabei liegt die Verantwortung zur Durchführung/ Ablaufplanung des MAG bei der Führungskraft, von der auch die Initiative zur Führung des MAG ausgeht. Der Mitarbeiterin/ dem Mitarbeiter steht es jedoch frei, das MAG selbst bei der Führungskraft einzufordern.

Beim MAG handelt es sich um ein Vieraugengespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiterin/ Mitarbeiter. In den Fällen, in den Teamzielvereinbarungen (vgl. DV Nr. 25/2013 Punkt 6 Nr. 1) beabsichtigt werden oder abgeschlossen wurden, können Gruppengespräche sinnvoll bzw. notwendig sein.

Bei Gruppengesprächen ist darauf zu achten, dass persönliche Entwicklungsziele oder Themen, die die persönliche Seite der Zusammenarbeit betreffen, nicht in Gruppengesprächen sondern im Vieraugengespräch erörtert werden.

Die Vorbereitung des MAG erfordert sowohl eine organisatorische als auch eine inhaltliche Vorbereitung beider Gesprächspartner.

### **2.1 organisatorische Vorbereitung**

#### ***Terminvereinbarung***

- ✓ Das MAG ist mindestens einmal im Jahr zu führen (vgl. DV Nr. 25/2013 Pkt. 3 Nr. 7), spätestens bis zum 30.09. eines Jahres.
- ✓ Die Führungskraft vereinbart rechtzeitig – zwei bis drei Wochen vorher - mit dem Mitarbeiter/ der Mitarbeiterin ein Gesprächstermin (Muster siehe Anlage 1).
- ✓ Zur inhaltlichen Vorbereitung ist ein Hinweis auf die Gesprächsinhalte zu geben (Muster siehe Anlage 2).
- ✓ Alle Gespräche, die von der Führungskraft zu führen sind, sollten innerhalb eines überschaubaren Zeitraums erfolgen.
- ✓ Der Termin sollte so gewählt werden, dass das Gespräch ohne Zeitdruck stattfindet (nicht kurz vor Feierabend), dennoch sollte zur Planung eine Zeitbegrenzung (ca. ein bis zwei Stunden) vereinbart werden.

#### ***Gesprächsort***

- ✓ Der Gesprächsort ist so zu wählen, dass ein störungsfreier Gesprächsverlauf gewährleistet ist (keine Telefonanrufe - ggf. Telefonumleitung schalten –, Schild „Bitte nicht stören“ anbringen).
- ✓ Die räumlichen Voraussetzungen sind so zu wählen, dass ein partnerschaftliches Gespräch geführt werden kann (aufgeräumter Tisch, nur die Gesprächsunterlagen befinden sich auf dem Tisch).

### **2.2 inhaltliche Vorbereitung**

Die inhaltliche Vorbereitung des MAG obliegt beiden Gesprächspartnern gleichermaßen. Dabei bereiten sich beide unabhängig voneinander auf das Gespräch und die Gesprächssituation vor.

Zur inhaltlichen Vorbereitung des MAG sollen die in den Anlagen 2 (Leitfaden für Mitarbeiter) und 3 (Leitfaden für Vorgesetzte) zur Verfügung gestellten Leitfäden Anregungen und Hilfestellungen geben. Von den Führungskräften ist zu beachten, dass der Mitarbeiterin/ dem

Mitarbeiter mit der Einladung zum MAG der beabsichtigte Leitfaden zu Verfügung gestellt wird.

### **3. Durchführung des Mitarbeitergespräches bzw. Zielvereinbarungsgespräches**

#### **3.1 Allgemeine Hinweise zur Gesprächsführung**

Das MAG findet grundsätzlich „unter vier Augen“ statt, es sei denn, es handelt sich um Teamzielvereinbarungen, die ein Gruppengespräch erfordern, bzw. der Wunsch besteht, dass die Vertrauensperson der schwerbehinderten und diesen gleichgestellten Menschen hinzugezogen werden.

Die Inhalte des MAG sind vertraulich zu behandeln (vgl. DV Nr. 25/2013 Punkt 10 Nr. 2). Eine Weitergabe von Inhalten und Ergebnissen ist nur unter den in der DV Nr. 25/2013 genannten Voraussetzungen bzw. nur im beiderseitigem Einverständnis zulässig. Sollte sich aus dem Gespräch z.B. notwendige Fortbildungen oder Auswirkungen auf andere Kollegen der Organisationseinheit ergeben, sollte von beiden eindeutig verabredet werden, wer welche Informationen an welche Personen herausgibt bzw. weiterleitet.

Das MAG ist kooperativ, offen und sachbezogen zu führen. Die Führungskraft trägt für die Gesprächsführung die Verantwortung, für das Ergebnis des MAG liegt bei beiden Gesprächspartnern die Verantwortung. Daher ist die Mitarbeiterin/ der Mitarbeiter nicht als Empfänger bestimmter Aufträge zu sehen, sondern als gestaltend Beteiligter.

Der als Anlage 4 beigefügte Gesprächsleitfaden soll ihnen eine Hilfestellung bei der erfolgreichen Vorbereitung/Gestaltung des MAG geben.

#### **3.2 Spezielle Hinweise zum Zielvereinbarungsgespräche**

Die Verständigung auf die zu erreichenden dienstlichen Ziele ist das Kernstück des Zielvereinbarungsgespräches.

##### **3.2.1 Struktur des Zielvereinbarungsgespräches**

Das Zielvereinbarungsgespräch unterteilt sich in 3 Phasen:

##### **Orientierungsphase**

- Überblick über die vergangenen und zukünftigen Aufgaben verschaffen
- Rückblick auf die vereinbarten Ziele anhand der Niederschrift des Vorjahres verschaffen

##### **Analysephase**

- Überprüfung und Bewertung der Arbeitsergebnisse
- Gründe/Ursachen für den Erfolg bzw. Misserfolg suchen

##### **Lösungsphase**

- Ziehen von Schlussfolgerungen für die weitere Arbeit und Zusammenarbeit
- neue Ziele und Arbeitsschwerpunkte für das kommende Jahr vereinbaren
- Vereinbarung über Rahmenbedingungen treffen, die zur Zielerreichung notwendig sind

### 3.2.2 Zielfindung

Auch in Aufgabenbereichen, die durch Rechtsvorschriften weitgehend bestimmt werden und somit aufgrund der Gesetzmäßigkeit der Verwaltung wenig Handlungsspielraum lassen, können und müssen konkrete Ziele herausgearbeitet und entsprechend formuliert werden. Anhaltspunkte für Zielvereinbarungen können abstrakt gehaltene Vorschriften, Verwaltungsleitbilder oder auch Stellenbeschreibungen liefern.

Konkrete Ziele können sich u. a. aus folgenden Themenfeldern ergeben:



### 3.2.3 Zielformulierung

Bei der Formulierung der Ziele ist darauf zu achten, dass sich daraus die Arbeitsgrundlage für den kommenden Jahreszeitraum und die Gesprächsgrundlage für das nächste MAG (Zielvereinbarungsgespräch) darstellt. Die gemeinsam gefundenen Ziele, der Zielerreichungsgrad und die Zielwertigkeit werden schriftlich entsprechend Anlage 2 der DV Nr. 25/2013 festgelegt.

Um die Ziele praxistauglich zu formulieren, um somit als Arbeitsgrundlage dienen zu können, sollten die im folgenden genannten Grundsätze beachtet werden.

Zunächst ist darauf zu achten, dass sie entsprechend der DV Nr. 25/2013 Punkt 6 Nr. 2 dem Prinzip „SMART“ entsprechen.

#### **S – Spezifisch**

Ziele müssen eindeutig/konkret formuliert werden (so präzise wie möglich) und keine unterschiedlichen Interpretationen zulassen. Es sollten keine Umschreibungen wie „angemessen“, „geeignet“ oder „genügend“ und keine Vergleiche wie „besser als“ verwendet werden.

**M – Messbar**

Ein Ziel muss messbar und damit kontrollierbar sein. Der tatsächliche Grad der Zielerfüllung muss hinsichtlich Quantität und Qualität<sup>1</sup> bestimmbar sein. Liegen keine direkten Kennzahlen vor, so wählt man Kennzahlen, die mittelbar mit dem Ziel in Verbindung stehen.

**A – Attraktiv und Anspruchsvoll**

Ziele sollten eine Herausforderung darstellen. Die Notwendigkeit und Nützlichkeit, dieses Ziel zu erreichen, sollte gegeben sein. Niemand engagiert sich gerne für Unnötiges.

**R – Realistisch**

Ein Ziel soll realistisch und erreichbar sein, trotzdem herausfordernd formuliert. Die Ziele sollten nicht dauerhaft über den Belastungsgrenzen der Mitarbeiter liegen. Die Ressourcen zur Zielerreichung müssen gesichert sein. Ziele, die zu hoch oder zu niedrig gesteckt werden, wirken eher demotivierend.

**T – Terminbezogen**

Ein Ziel muss terminiert sein. Zu dem angegebenen Zeitpunkt wird es kontrolliert. Hierbei ist zu beachten, dass entsprechend der DV Nr. 25/2013 Punkt 3 Nr. 7 eine abschließende Bewertung der Leistungen bzw. Feststellung der Zielerreichung frühestens zum 15.08. des Jahres erfolgen kann.

Über das SMART-Prinzip hinweg sollte bei der Zielformulierung folgendes beachtet werden:

**Überschaubar**

Es sollte sich auf einige wenige Ziele, die für den Arbeitserfolg entscheidend sind, beschränkt werden.

**Widerspruchsfrei**

Ein Ziel ist auf das Verwaltungsleitbild ausgerichtet und läuft nicht anderen Zielen bzw. Vereinbarungen zuwider (vgl. DV Nr. 25/2013 Punkt 6 Nr. 2).

**Positiv**

Ziele sollten möglichst positiv formuliert sein und Negationen vermieden werden.

**Schriftlich**

Die Zielvereinbarungen sind entsprechend der Muster der Anlage 1 und 2 der DV Nr. 25/2013 schriftlich abzuschließen.

**Anpassung**

Bei veränderten Aufgaben oder Rahmenbedingungen nach Abschluss der Zielvereinbarung, ist ein Zwischengespräch zu vereinbaren, in dem die Ziele neu formuliert und von beiden Beteiligten unterschrieben werden.

---

<sup>1</sup> Die Zielerfüllung hinsichtlich der Qualität lässt sich schwer in Zahlen messen. Für die Beurteilung der qualitativen Ziele können andere Indikatoren herangezogen werden. Die Indikatoren sollten dann Aufschluss darüber geben, ob ein beabsichtigter Prozess erfolgt ist. Gute Indikatoren entsprechen den ZWERG-Kriterien:

**Zentral** - aussagekräftige Hinweise auf das jeweilige Ziel

**Wirtschaftlich** - mit vernünftigem Aufwand zu erheben

**Einfach** - für jedermann verständlich und nachvollziehbar

**Rechtzeitig** - Zahlen sind zu einem nützlichen Zeitpunkt verfügbar

**Genau** - verlässlicher Maßstab

### **3.2.4 Zielverfolgung**

Einmal formulierte Ziele bedürfen regelmäßiger Überprüfung und ggf. der Anpassung an veränderte Bedingungen. Dafür tragen Führungskräfte und Beschäftigte gleichermaßen Sorge. Die Beschäftigte/ der Beschäftigte sollte von der Führungskraft im Bewertungszeitraum die Möglichkeit erhalten, durch eine Zwischenbewertung ihre/seine Leistung anzupassen.

### **3.2.5 Der Gesprächsbogen als Grundlage für ein erfolgreiches MAG**

Ein Gesprächsbogen ist eine wertvolle Hilfe bei der Vorbereitung und Durchführung des MAG. Der Gesprächsbogen dient dazu, den Gesprächsverlauf vorhersehbarer zu machen und erleichtert eine strukturierte Gesprächsführung und vermeidet, dass wesentliche Gesprächsinhalte unberücksichtigt bleiben. Bei der Gestaltung des Gesprächsbogens sollte darauf geachtet werden, dass dieser nicht zu umfangreich und stark differenziert wird, wodurch das MAG zu einengend wird und Flexibilität verliert.

In der Anlage 5 wird den Führungskräften zur Gestaltung des Gesprächsbogens ein Muster als Hilfestellung zur Verfügung gestellt. Er bedarf jedoch einer einzelfallbezogenen inhaltlichen Ausgestaltung und Schwerpunktsetzung.

### **3.2.6 Zielauswertung**

Führungskräfte und Mitarbeiterinnen/ Mitarbeiter, die bereits eine Zielvereinbarung getroffen haben, sollten die Auswertung der Ziele für den vorangegangenen Bewertungszeitraum in das MAG integrieren. Dabei sollte auf folgende Fragestellungen eingegangen werden:

- ✓ Welche festgehaltenen Ziele wurden erreicht bzw. nicht erreicht?
- ✓ Welche Faktoren haben die Erreichung der Ziele und die Erfüllung der Aufgaben gefördert oder behindert?
- ✓ Wie war die Zusammenarbeit im letzten Jahr?
- ✓ Welche Personalentwicklungsziele wurden vereinbart und auch umgesetzt?
- ✓ Wurden weitere Vereinbarungen getroffen und umgesetzt?

Zur Auswertung der vereinbarten Ziele ist die Anlage 4 der DV Nr. 25/2013 zu verwenden.

## **4. Nachbereitung des Mitarbeitergespräches**

Die Nachbereitung des MAG ist ebenso erforderlich, wie die Gesprächsvorbereitung. Entsprechend der DV Nr. 25/2013 Punkt 10 Nr. 1 ist das gesamte Verfahren zu dokumentieren und eine Ausfertigung der Unterlagen verbleibt bei den Gesprächspartnern. Eine Kopie wird durch die Führungskraft an das SG Personal und Organisation übermittelt.

Über vereinbarten Fortbildungsbedarf, denkbare berufliche Weiterentwicklungsmöglichkeiten bzw. andere Vorstellungen unterrichtet die Führungskraft, soweit dies mit der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter abgestimmt wurde, die jeweiligen zuständigen Stellen, z.B. das SG Personal und Organisation.

Für beide Gesprächspartner ist es empfehlenswert, für sich den Ablauf des Gespräches, das eigene Verhalten und das erzielte Ergebnis kritisch zu überprüfen um ggf. Konsequenzen zu ziehen. Somit stellt die Nachbereitung des MAG gleichzeitig den ersten Schritt zur Vorbereitung für das nächste MAG dar.

## Anlage 1 - Mustereinladung

# Landkreis Teltow-Fläming

Dezernat

Datum:

Auskunft:

Zimmer:

Telefon:

Aktenz.:

Dienstgebäude: Am Nuthefließ 2

Herr/ Frau  
Mustermann  
Amt

Im Hause

### Einladung zum Mitarbeitergespräch nach DV Nr. 25/2013

Sehr geehrte Frau Mustermann/ geehrter Herr Mustermann,

mit der Dienstvereinbarung (DV) Nr. 25/2013 zur Zahlung von Leistungsentgelten führte die Kreisverwaltung Teltow-Fläming ein System der leistungsbezogenen Bezahlung ein (vgl. § 18V TVöD). Die leistungsorientierte Bezahlung wird in Form der Leistungsprämie als einmalige Zahlung zum Tabellenentgelt gewährt (vgl. DV Nr. 25/2013 Punkt 3 Nr. 1).

Die Leistungsprämien werden auf der Grundlage individueller Zielvereinbarungen und/oder einer systematischen Leistungsbewertung gewährt.

In einem Gespräch möchte ich mit Ihnen die Voraussetzungen zur leistungsbezogenen Bezahlung besprechen und eine gemeinsame Vereinbarung zu Ihren persönlichen Zielen für den Zeitraum vom  
bis treffen.

Zur Vorbereitung auf das Gespräch übersende ich Ihnen in der Anlage ein Leitfaden, der Ihnen einen Überblick über die Kernfragen unseres Gespräches geben soll. Darüber hinaus kann Ihnen die Handlungsempfehlung „Das Mitarbeitergespräch (MAG)“, welche im Intranet veröffentlicht wurde, weitere Anhaltspunkte für die Vorbereitung geben.

Die Teilnahme an der leistungsbezogenen Bezahlung obliegt Ihrer Entscheidung.

Als Termin schlage ich Ihnen den:

Datum:

Zeit:

Raum:

vor.

Ich freue mich auf ein vertrauensvolles und konstruktives Gespräch.

Mit freundlichen Grüßen  
i. A.

## Leitfaden für Mitarbeiter

Dieser Leitfaden mit vorbereitenden Fragen soll Ihnen die Durchführung des Mitarbeitergesprächs erleichtern.

Die einzelnen Fragen sollen Ihnen Anregungen und Hilfestellungen bieten und keinesfalls als starres Frageprogramm verstanden werden. Jedes Gespräch wird einen unterschiedlichen Verlauf nehmen. Daher sollten Sie in Vorbereitung auf das Gespräch, insbesondere die Ihnen wichtigen Themen ermitteln.

Zu einer optimalen Gesprächsvorbereitung sollten Sie sich außerdem darum bemühen, jede der vorbereitenden Fragen zu beantworten. Auch Ihre Vorgesetzte/Ihr Vorgesetzter wird sich anhand eines Leitfadens auf dieses Gespräch vorbereiten.

## Anlage 2 – Leitfaden für Mitarbeiter

### Zusammenarbeit

Dieser Gesprächsteil ist in erster Linie ein gemeinsamer Austausch über die Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit, wobei insbesondere Fragen des Führungsverhaltens und Probleme der Zusammenarbeit angesprochen werden sollen (Wo gab es aus welchen Gründen Reibungsprobleme?). Ziel sollte es dabei sein, die Zusammenarbeit zwischen der Mitarbeiterin/ dem Mitarbeiter und Führungskraft zu verbessern und durch das gegenseitige „Feedback“ Schlussfolgerungen für das eigene Verhalten zu ziehen.

- In welchen Bereichen würde ich die Zusammenarbeit mit meiner Vorgesetzten/meinem Vorgesetzten als gut bezeichnen?
- Wie erlebe ich die Führung durch meine/n Vorgesetzte/n? Was fällt mir positiv auf, welche Änderungen wünsche ich mir?
- Wie äußert meine Vorgesetzte/mein Vorgesetzter Kritik und Anerkennung?
- Bin ich der Ansicht, meine Vorgesetzte/mein Vorgesetzter akzeptiert mich und erkennt meine Leistung und mein Verhalten an?
- Habe ich die Möglichkeit, Kritik an meiner Vorgesetzten/meinem Vorgesetzten zu äußern?
- Verhalte ich mich loyal gegenüber meiner Vorgesetzten/meinem Vorgesetzten?
- Gibt es genügend Spielraum für selbständiges Arbeiten und eigene Entscheidungen?
- Wünsche ich mir mehr Unterstützung durch meine/n Vorgesetzte/n?
- Werden meine Ideen und Verbesserungsvorschläge diskutiert und ggf. umgesetzt?
- Wie gestaltet sich der Informationsfluss durch meine/n Vorgesetzte/n?
- Informiere ich meinen Vorgesetzten ausreichend über meine Aufgaben? Habe ich ausreichend Gelegenheit, dies zu tun?
- Welche Vorstellungen habe ich hinsichtlich der Zusammenarbeit mit meiner Vorgesetzten/meinem Vorgesetzten? Woran merke ich, ob die Zusammenarbeit gut ist?
- Wie gehen wir mit unterschiedlichen Auffassungen/Konflikten um?

### Arbeitsaufgaben

Im Gesprächsteil über die Arbeitsaufgaben sollen sich die Mitarbeiterin/ der Mitarbeiter die Schwerpunktaufgaben der Vergangenheit vergegenwärtigen und die konkrete Leistung bei der Aufgabenerfüllung besprechen. Ziel sollte dabei auch sein, künftige Arbeitsergebnisse durch konkrete Zielvereinbarungen festzulegen und den Gesprächspartnern Gelegenheit zu geben, eine Optimierung der Aufgabenverteilung und der Arbeitsabläufe gemeinsam zu besprechen und ggf. einvernehmlich zu Lösungen zu kommen.

- Ist mein Aufgabengebiet/Verantwortungsbereich konkret beschrieben?
- Welche Aufgaben liegen mir besonders, welche bereiten mir Schwierigkeiten? Möchte ich an meinem Aufgabenbereich etwas ändern?
- Was haben wir erreicht, was haben wir nicht erreicht? Wenn nicht alles erreicht wurde, woran lag es?
- Wie bewerte ich die Anforderungen meiner Vorgesetzten/meines Vorgesetzten an meine Arbeit? Fühle ich mich über- oder unterfordert?

## **Anlage 2 – Leitfaden für Mitarbeiter**

- Wo liegen meine Stärken?
- Wie schätze ich meine Arbeitsergebnisse ein (Qualität und Quantität)? Möchte ich daran etwas ändern?
- Welche Ziele habe ich für meinen Aufgabenbereich? Welche Voraussetzungen müssen dafür erfüllt sein, damit die gesteckten Ziele erreicht werden können? Inwieweit brauche ich hierfür Unterstützung? In welchem Zeitraum möchte ich diese Ziele realisieren?
- Welche Verbesserungsvorschläge kann ich machen? Kann insbesondere „etwas“ rationalisiert werden? Kann auf etwas verzichtet werden?

### **Arbeitssituation**

Der Gesprächsteil zur Arbeitssituation beinhaltet beispielsweise, welche Fördermaßnahmen notwendig sind, um das gemeinsame Ziel zu erreichen und beinhaltet auch die Möglichkeit, so denn sinnvoll, die Handlungs- und Entscheidungsspielräume der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters zu erhöhen. Dabei sollten organisatorische Abläufe (z.B. Informationsflüsse innerhalb der Organisationseinheit, Vertretungsregelungen...), aber auch Themen wie die räumliche Unterbringung der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters angesprochen werden. Nicht zuletzt sollte die Arbeitsatmosphäre thematisiert werden.

- Wie empfinde ich das Arbeitsklima, den Umgangston untereinander?
- Was möchte ich meiner Vorgesetzten/meinem Vorgesetzten Kritisches sagen (Kenne ich seine Einschätzung mir gegenüber?)
- Erhalte ich genügend Informationen von meinen Kollegen? Unterstütze ich meine Kollegen ausreichend?
- Wo sehe ich Probleme in meinem Arbeitsumfeld?
- Funktionieren Vertretungsregelungen?
- Gibt es Konflikte, in die sich meine Vorgesetzte/mein Vorgesetzter stärker einbringen müsste?
- Bin ich mit meiner Bürosituation/Ausstattung zufrieden?

### **Entwicklungsziele und -möglichkeiten**

Aus der Sicht der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters gehört dieser Teilbereich des Gespräches zu dem ganz besonders wichtigen Bereich. Hier geht es um die gemeinsame Erörterung von individuellen Entwicklungsperspektiven der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters, ohne dass dieser sich ggf. selbst überfordert. Es geht um neue fachliche Herausforderungen und die Möglichkeit, beruflich hieran zu partizipieren, wobei persönliche Interessen und dienstliche Obliegenheiten angemessen berücksichtigt werden sollen. Beiden Gesprächspartnern sollte dabei bewusst sein, dass unter „beruflicher Entwicklung“ nicht eine Zusage von Beförderungen oder Höhergruppierung verstanden werden kann.

- Welche Vorstellungen habe ich hinsichtlich meiner beruflichen Entwicklung?
- Stimmen meine derzeitigen Leistungen und Fähigkeiten mit diesen Vorstellungen überein?
- Welche Fortbildungsmaßnahmen benötige ich? Werden diese in ausreichendem Maß berücksichtigt?
- Welche weiteren Förderungen benötige ich, um meine Vorstellungen zu realisieren?

## **Anlage 2 – Leitfaden für Mitarbeiter**

- Strebe ich evtl. einen Stellenwechsel an, um günstigere Entwicklungsperspektiven zu erhalten?
- Gibt es Rahmenbedingungen, die der Realisierung meiner Vorstellungen (derzeit) entgegenstehen?

### **Persönliche Ziele zur Zielvereinbarung**

(Beachten Sie hierzu die Hinweise unter Punkt 3.2 der Handlungsempfehlung)

- Welche übergeordneten und fachspezifischen Ziele sind mir bekannt?
- Welche fachspezifischen Ziele sind für meine Stelle von Bedeutung?
- Welche persönlichen Zielvorstellungen oder Veränderungswünsche für die eigene Aufgabe bestehen?
- Was müsste verändert werden, damit die Arbeit zufriedenstellend bleibt oder ggf. zufriedenstellender werden könnte?
- Wie könnte die eigene Leistung in Zukunft noch effektiver sein?

### **Weitere Fragen bzw. Anregungen an den Vorgesetzten**

## Leitfaden für Vorgesetzte

Dieser Leitfaden enthält „Tipps“ für Sie zur Vorbereitung und Durchführung des Mitarbeitergesprächs.

Jedes Gespräch wird einen anderen Verlauf nehmen, es ist daher für Sie von Vorteil, Ihre Gesprächsführung der jeweiligen konkreten Gesprächssituation anzupassen.

Darüber hinaus sollten Sie Ihre persönliche Gesprächsvorbereitung dazu nutzen, für sich selbst schriftlich festzuhalten, welche konkreten Inhalte Ihnen in dem Gespräch wichtig sind und aus welchen Gründen andere Themen angesprochen werden sollten.

Sie müssen und sollten sich nicht an selbst skizzierte Reihenfolgen halten, denn im Gespräch muss es Freiräume geben und eine sich aus einer anderen Reihenfolge ergebende Gesprächsatmosphäre kann oftmals im Ergebnis wertvoller sein, als eine sture, rein an den Formalien orientierte „Abarbeitung“.

Für Ihre persönliche Vorbereitung ist es von Bedeutung, dass Sie sich über das Ziel des Gesprächs, die persönliche Situation des Beschäftigten, die bisherigen gemeinsamen Erfahrungen bzw. besonderen Situationen (persönlich/beruflich) klar werden und ggf. selbst Verbesserungsvorschläge für die weitere Zusammenarbeit unterbreiten können.

Sie sollten die Mitarbeiterin/Mitarbeiter als gleichberechtigten Partner betrachten und auch für seine Vorschläge offen sein, ohne sogleich aber Ihre eigenen Ziele „über Bord zu werfen“.

Die nachfolgenden Fragen sollen Sie bei der inhaltlichen Vorbereitung des Mitarbeitergesprächs unterstützen:

## **Anlage 3 – Leitfaden für Vorgesetzte**

### **Zusammenarbeit**

Dieser Gesprächsteil ist in erster Linie ein gemeinsamer Austausch über die Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit, wobei insbesondere Fragen des Führungsverhaltens und Probleme der Zusammenarbeit angesprochen werden sollen (Wo gab es aus welchen Gründen Reibungsprobleme?). Ziel sollte es dabei sein, die Zusammenarbeit zwischen der Mitarbeiterin/ dem Mitarbeiter und Führungskraft zu verbessern und durch das gegenseitige „Feedback“ Schlussfolgerungen für das eigene Verhalten zu ziehen.

- In welchen Bereichen würde ich die Zusammenarbeit mit meiner Mitarbeiterin/meinem Mitarbeiter als gut bezeichnen?
- Wie setzt meine Mitarbeiterin/mein Mitarbeiter meine Vorgaben und Anordnungen um?
- Wie gestalte ich die Führung und Zusammenarbeit? Möchte ich daran etwas ändern? Was halte ich für besonders wichtig?
- Akzeptiere ich Leistung und Verhalten der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters? Möchte ich, dass sich daran etwas ändert?
- Kritisiere ich angemessen?
- In welcher Form akzeptiere ich Kritik an meinem Führungsverhalten?
- Werde ich genügend informiert?
- Nehme ich mir genügend Zeit für meine Mitarbeiterin/meinen Mitarbeiter? Informiere ich ausreichend?
- Lasse ich selbständiges Arbeiten und Entscheidungsspielräume in ausreichendem Maß zu? Greife ich Verbesserungsvorschläge auf?
- Vertrete ich die Leistungen und Interessen meiner Mitarbeiterin/meines Mitarbeiters ausreichend gegenüber höheren Vorgesetzten?
- Wie gehe ich mit unterschiedlichen Auffassungen/Konflikten um?

### **Arbeitsaufgaben**

Im Gesprächsteil über die Arbeitsaufgaben sollen sich die Mitarbeiterin/ der Mitarbeiter die Schwerpunktaufgaben der Vergangenheit vergegenwärtigen und die konkrete Leistung bei der Aufgabenerfüllung besprechen. Ziel sollte dabei auch sein, künftige Arbeitsergebnisse durch konkrete Zielvereinbarungen festzulegen und den Gesprächspartnern Gelegenheit zu geben, eine Optimierung der Aufgabenverteilung und der Arbeitsabläufe gemeinsam zu besprechen und ggf. einvernehmlich zu Lösungen zu kommen.

- Welche Aufgaben hat die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter im vergangenen Jahr wahrgenommen? Wo lagen die Schwerpunkte? Welche Verantwortung hat die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter?
- Ist die aktuelle Aufgabenverteilung aus der jeweiligen Sicht in Ordnung und den gegenwärtigen Umständen angemessen? Werden Verbesserungsmöglichkeiten gesehen? Wenn ja, welche? Welche Förderung kann ich diesbezüglich anbieten?
- Wo liegen die Stärken der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters? Welche anderen Aufgaben könnte die Mitarbeiterin/ der Mitarbeiter aufgrund ihrer/ seiner Stärken übernehmen? Welche Gestaltungsmöglichkeiten gibt es?

### **Anlage 3 – Leitfaden für Vorgesetzte**

- Wie sehe ich die gegenwärtige Quantität und Qualität der jetzigen Aufgabenwahrnehmung durch die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter? Welche Arbeitsergebnisse erwarte ich?
- Welche Verbesserungsvorschläge kann ich machen? Kann insbesondere „etwas“ rationalisiert werden? Kann auf etwas verzichtet werden?

#### **Arbeitssituation**

Der Gesprächsteil zur Arbeitssituation beinhaltet beispielsweise, welche Fördermaßnahmen notwendig sind, um das gemeinsame Ziel zu erreichen und beinhaltet auch die Möglichkeit, so denn sinnvoll, die Handlungs- und Entscheidungsspielräume der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters zu erhöhen. Dabei sollten organisatorische Abläufe (z.B. Informationsflüsse innerhalb der Organisationseinheit, Vertretungsregelungen...), aber auch Themen wie die räumliche Unterbringung der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters angesprochen werden. Nicht zuletzt sollte die Arbeitsatmosphäre thematisiert werden.

- Ist der Informationsfluss zu meiner Mitarbeiterin/meinem Mitarbeiter und innerhalb der Organisationseinheit zufriedenstellend und für die Aufgabenerledigung ausreichend?
- Wie verhält sich die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter im Team? Unterstützt er, wird er unterstützt?
- Welche Verbesserungsmöglichkeiten gibt es bei der Gestaltung der Arbeitsabläufe (z.B. hinsichtlich der Vertretungsregelung)?
- Wie trägt er zur Arbeitsatmosphäre bei? Gibt es Konflikte, bei denen ich vermitteln sollte?
- Sind Unterbringung und Ausstattung für die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter ausreichend?

#### **Entwicklungsziele und –möglichkeiten**

Aus der Sicht der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters gehört dieser Teilbereich des Gesprächs zu dem ganz besonders wichtigen Bereich. Aber auch die Führungskraft sollte diesem Aspekt unter dem Gesichtspunkt, dass nur motivierte Mitarbeiter in der Lage sind, sich mit der Arbeit zu identifizieren, als wichtigen Punkt ansehen. Hier geht es um die gemeinsame Erörterung von individuellen Entwicklungsperspektiven der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters, ohne dass dieser sich ggf. selbst überfordert. Es geht um neue fachliche Herausforderungen und die Möglichkeit, beruflich hieran zu partizipieren, wobei persönliche Interessen und dienstliche Obliegenheiten angemessen berücksichtigt werden sollen. Beiden Gesprächspartnern sollte dabei bewusst sein, dass unter „beruflicher Entwicklung“ nicht eine Zusage von Beförderungen oder Höhergruppierung verstanden werden kann.

- Welche Weiterentwicklungsmöglichkeiten sehe ich unter Berücksichtigung von Leistungen und Fähigkeiten für die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter?
- Fördere ich durch Fortbildung ausreichend? Was kann ich daran verbessern?
- Gibt es Rahmenbedingungen, die der Realisierung möglicher Entwicklungsperspektiven entgegenstehen?

#### **Mögliche Ziele zur Zielvereinbarung**

(Beachten Sie hierzu die Hinweise unter Punkt 3.2 der Handlungsempfehlung)

- Welche Schwerpunkte und besondere Aktivitäten stehen für meinen Organisationsbereich in im nächsten Jahr an?

### **Anlage 3 – Leitfaden für Vorgesetzte**

- Welche Ziele lassen sich für meine Mitarbeiter/in daraus ableiten und können diese klar und nachvollziehbar benannt werden?
- Welchen Beitrag kann die Mitarbeiterin/ der Mitarbeiter zum Erreichen der Ziele leisten?
- Wie lassen sich die Ziele nach ihrer Bedeutung bewerten?

# Gesprächs-Leitfaden

## Gesprächsbeginn

- ✓ Grundvoraussetzung eines jedes Gesprächs sind Höflichkeit und Freundlichkeit.
- ✓ Begegnen Sie Ihrem Gesprächspartner unvoreingenommen und ohne persönliche Wertung.
- ✓ Gehen Sie auf ihn zu und begrüßen Sie ihn mit einem Händedruck. Danken Sie ihm für sein Kommen.
- ✓ Setzen Sie sich mit ihm an einen aufgeräumten Tisch, auf dem nur die Gesprächsunterlagen liegen. Setzen Sie sich nicht genau gegenüber, sondern platzieren Sie sich über Eck.
- ✓ Konzentrieren Sie sich auf Ihren Gesprächspartner, halten Sie Blickkontakt und sprechen ruhig und nicht hastig. Gehen Sie auf die Argumente Ihres Gegenüber ein.
- ✓ Bieten Sie ggf. Getränke an.

## Erörtern des Gesprächsanlasses

- ✓ Erläutern Sie detailliert das Ziel Ihres Gesprächs.
- ✓ Nennen Sie den Zeitrahmen.

## Die Position Ihres Gesprächspartners

- ✓ Fragen Sie Ihren Kommunikationspartner nach seiner Sichtweise.
- ✓ Machen Sie sich Notizen und unterbrechen Sie ihn nicht.

## Ihre eigene Position

- ✓ Haken Sie nach, wenn Ihnen etwas unklar ist.
- ✓ Stellen Sie Ihre eigene Sichtweise dar.
- ✓ Bestätigen Sie den Standpunkt Ihres Gegenübers oder überzeugen Sie ihn von Ihrer Sichtweise.

## Negative Faktoren abbauen

- ✓ Schaffen Sie Vertrauen, indem Sie auf die Gefühle Ihres Gesprächspartners eingehen. Akzeptieren Sie gegebenenfalls auch dessen Emotionalität. Achten Sie jedoch darauf, dass das Gesprächsziel nicht aus den Augen verloren wird.
- ✓ Reagieren Sie auf Aggression nicht mit Gegenaggression.

## Das Kerngespräch

- ✓ Erarbeiten Sie gemeinsam mit Ihrem Gesprächspartner einen für beide Seiten akzeptablen Lösungsweg.
- ✓ Suchen Sie nach Ursachen für die unterschiedlichen Sichtweisen.
- ✓ Seien Sie flexibel und tolerant.
- ✓ Verlieren Sie das Gesprächsziel nicht aus den Augen.
- ✓ Wenn Ihr Gesprächspartner seine Meinung nicht sofort ändern möchte, vertagen Sie den Punkt und bieten Sie an, sich Gedanken zu machen, weitere Informationen einzuholen und diesen Punkt dann zu einem neu vereinbarten Termin noch einmal zu besprechen.

## Gesprächsabschluss

- ✓ Fassen Sie die wichtigsten Punkte zusammen. Erörtern Sie noch einmal die Kompromisse und Differenzen.
- ✓ Halten Sie die Ergebnisse schriftlich fest, und geben Sie eine Kopie an Ihren Gesprächspartner weiter (Dokumentation, vgl. DV Nr.: 25/2013 Punkt 10 Nr. 1).

# Mitarbeitergespräch – Zielvereinbarungsgespräch

Datum des Gespräches: \_\_\_\_\_

Teilnehmer/-in

Vorgesetzte/-r

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

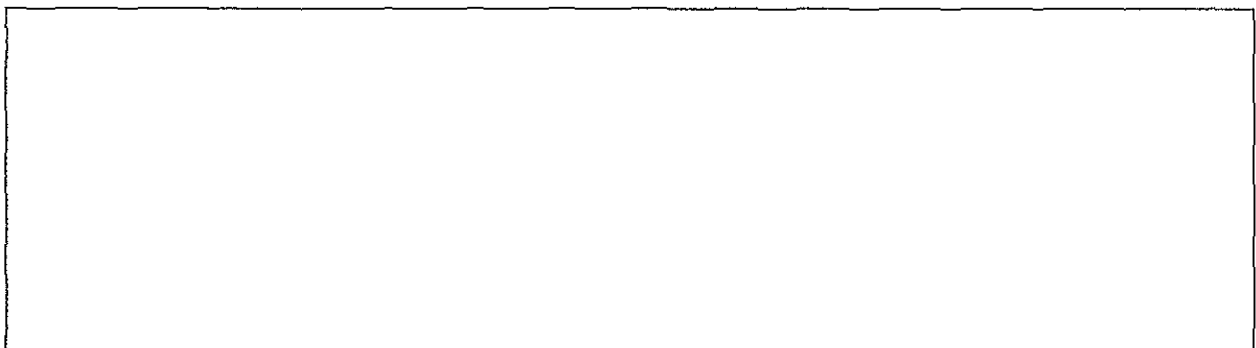
**1. Zusammenarbeit**  
(Probleme/ Vereinbarungen/Zielinhalte)



**2. Arbeitsaufgaben**  
(Probleme/ Vereinbarungen/Zielinhalte)



**3. Arbeitssituation**  
(Probleme/ Vereinbarungen/Zielinhalte)



## Anlage 5 – Gesprächsbogen

### 4. Berufliche Entwicklung

(Vorstellungen/ Handlungsbedarf/ Vereinbarungen/Zielinhalte)

### 5. Teilnahme an der leistungsbezogenen Bezahlung

☐ ja (weiter mit Anlage 1 und 2 bzw. 3 zur DV Nr. 25/2013)

☐ nein

\_\_\_\_\_  
Unterschrift der Mitarbeiterin/  
des Mitarbeiters

\_\_\_\_\_  
Unterschrift der/des Vorgesetzten

**Ein Exemplar dieser Zielvereinbarung erhält die/der Vorgesetzte, ein zweites Exemplar der/die Mitarbeiter/-in.**

Beide Gesprächspartner verpflichten sich, die Inhalte des Mitarbeitergespräches - Zielvereinbarungsgespräches vertraulich zu behandeln.