

Gespräche mit Mitarbeitern

Leitfaden der
Gemeindeverwaltung Rellingen

1. Einleitung

Die Gemeindeverwaltung Rellingen befindet sich wie viele andere öffentliche Verwaltungen in einem grundlegenden Änderungsprozess. Wesentliche Bedeutung erhält in diesem Zusammenhang die Personalentwicklung, die einerseits die Erfüllung der Aufgaben der Verwaltung sicherstellt und andererseits allen Beschäftigten die Möglichkeit bietet, sich über Qualifizierung und Weiterbildung auf die neuen, veränderten Anforderungen einzustellen.

Wichtiger Baustein solcher Personalentwicklung ist das regelmäßige Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter (MAG), das im Zusammenhang mit der leistungsorientierten Bezahlung (LOB) erstmals eingeführt werden soll. Es soll die Voraussetzungen schaffen, dass sich die Beschäftigten der Gemeinde Rellingen mit den Zielen ihrer Verwaltung identifizieren können. Es soll aber auch genutzt werden, um über die Gestaltungsmöglichkeiten der Aufgabenerfüllung zu diskutieren und eine Anerkennung des bisher gezeigten Leistungsbeitrags auszusprechen.

Hierzu bedarf es einer regelmäßigen zielorientierten Kommunikation als Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiter oder zwischen Führungskraft und Team.

Dieser Leitfaden soll helfen, die Gespräche mit Mitarbeitern zu erläutern und zu strukturieren. Sowohl für die Mitarbeiter als auch für die Führungskräfte wurden in der Vergangenheit Schulungen zur Gesprächsführung angeboten. Bei Bedarf werden diese Schulungen ergänzt. Da die durchgeführten Schulungen mit zum Teil unterschiedlichen Zielen erfolgt sind, soll mit diesem Leitfaden versucht werden, allgemeingültige Eckpunkte darzustellen.

Dieser Leitfaden erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Es gibt eine Reihe von unterschiedlichen Gesprächsanlässen. Nachstehend wird auf drei besondere Gesprächsanlässe eingegangen: die erstmalig zu führenden Zielvereinbarungsgespräche im Zusammenhang mit der LOB, das Konfliktgespräch sowie das Qualifizierungsgespräch. Eine Fortschreibung des Leitfadens auf weitere Gesprächsanlässe ist möglich.

Soweit in diesem Leitfaden die männliche Sprachform verwendet wird, gilt diese Bezeichnung gleichermaßen für Frauen in der weiblichen Sprachform.

2. Grundregeln für die Gesprächsführung

Das MAG unterscheidet sich grundlegend von den alltäglichen Dienstgesprächen. Es ist ein sehr persönlicher Dialog und erfordert ein bestimmtes Maß an Vertrauen bei beiden Gesprächspartnern.

Fortbildungs-, Förder- oder Umsetzungswünsche werden in beiderseitigem Einvernehmen an die Personalabteilung weitergeleitet werden. Auch bei Konfliktgesprächen kann die Notwendigkeit zur Weitergabe an die Personalabteilung bestehen.

Das MAG ist in der Regel ein „Vier-Augen-Gespräch“. Es ist im Zusammenhang mit der Einführung der LOB regelmäßig zwischen Führungskraft und Mitarbeitern als nebeneinander gleichberechtigte Partner zu führen. Wird ein Teamziel als Grundlage für die LOB vereinbart, ist das Mitarbeitergespräch zwischen Team und Führungskraft durchzuführen.

Mitarbeitergespräche sind verpflichtend für Führungskräfte und Mitarbeiter. Da die Gespräche Führungsaufgabe sind, tragen alle Führungskräfte für ihre Durchführung eine besondere Verantwortung.

Das MAG dient der wechselseitigen Rückmeldung über erlebtes und erwünschtes Verhalten und über die jeweiligen Vorstellungen zu den Sach- und persönlichen Zielen. Es hat die Einschätzung der bisherigen Arbeitsergebnisse, des Arbeitsverhaltens und der Gestaltung der künftigen Zusammenarbeit zum Inhalt. Grundlage für die Einschätzung ist das übertragene Aufgabengebiet sowie die vereinbarten Arbeitsziele.

Das MAG soll einen offenen, vorurteilsfreien, partnerschaftlichen und vertrauensvollen Dialog über ganz persönliche Aspekte ermöglichen. Es dient der Analyse des Ist-Zustandes und der Beschrei-

bung des Soll-Zustandes in der täglichen Zusammenarbeit.

Es soll vor allem die Chance bieten, die Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter zu verbessern, Störungen in der Zusammenarbeit aufzudecken und zu beseitigen und die persönliche Entwicklung zu fördern.

Die Verantwortung für die Durchführung der MAG liegt bei den Führungskräften. Führungskraft auf der Grundlage des aktuellen Organigramms der Gemeinde Rellingen ist

der Bürgermeister

für alle Amtsleitungen

die Leitung des Amtes für Finanzen

die Leitung des Hauptamtes

die Leitung des Bauamtes

die Leitung des Amtes für Soziales und Ordnung

die Leitung der Gemeindekasse

sowie die Leitung des Bauhofes

für die dortigen Beschäftigten

Arbeitet ein Mitarbeiter mehreren Führungskräften zu, sind für jeden Aufgabenbereich getrennte Mitarbeitergespräche zu führen.

Bei nicht zu lösenden Fragen und Problemen zur Kommunikation oder zur Zusammenarbeit und Führung ist der Bürgermeister Ansprechpartner. Auf besonderen Wunsch kann eine Vertrauensperson (z.B. Personalrat) zum Gespräch hinzugezogen werden.

Für folgende besondere Personengruppen ist der Abschluss einer Zielvereinbarung auf der Grundlage der Dienstvereinbarungen zur LOB nicht möglich, so dass die Verpflichtung für die Amtsleitungen zur Führung eines Mitarbeitergespräches in diesen Fällen nicht gilt:

- für die Schulsekretärinnen:
- für die in die ARGE zugewiesenen Mitarbeiter
- für die Gleichstellungsbeauftragte

Gleichwohl steht die für die Außenstelle zuständige Amtsleitung bei Bedarf auch diesen Mitarbeitern für grundsätzliche Mitarbeitergespräche aus ihrem Aufgabenbereich zur Verfügung.

Bezogen auf das Verfahren zur LOB in der Gemeinde Rellingen werden drei unterschiedliche Mitarbeitergespräche durchgeführt und dokumentiert:

Gespräch zur Vereinbarung eines Zieles

Gespräch(e) über den Zwischenstand der Zielerreichung

Gespräch zur Feststellung der Zielerreichung

3. Mitarbeitergespräche im Zusammenhang mit der LOB

3.1 Bedeutung von Zielvereinbarungen

Die Vereinbarungen zu Arbeitszielen und zu persönlichen Zielen sind als Bestandteile des MAG wichtige Voraussetzungen für ziel- und qualitätsorientiertes Verwaltungshandeln.

Arbeitsziele können aus allen Themenfeldern des übertragenen Aufgabenbereiches entwickelt und gemeinsam erarbeitet werden. Die Ziele sollten möglichst zu Kernaufgaben im Zuständigkeitsbereich und damit zu Arbeitsschwerpunkten vereinbart werden. Im Mittelpunkt einer Zielvereinbarung steht die Frage nach dem „wie?“ einer Aufgabe.

Die Anzahl der zu vereinbarenden Arbeitsziele sollte nicht mehr als 3 betragen. Die Vereinbarung von persönlichen Zielen fördert die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter und verhindert Demotivation.

Zielvereinbarungen umfassen qualitative wie quantitative Aspekte, z.B. macht diese oder jene Aufgabe noch einen Sinn? Wie kann eine Aufgabe besser, schneller oder kostengünstiger erledigt werden? Mit welchen festzulegenden Qualitätsmerkmalen soll eine Dienstleistung erbracht werden? Welche Ressourcen sind zu veranschlagen? Welche Fortbildungsmaßnahmen werden für die persönliche Weiterentwicklung benötigt? Wie können persönliche Arbeitszeitgestaltung und dienstliche Belange bestmöglich in Einklang gebracht werden?

Ein Ziel beschreibt einen gewünschten Zustand. Im Vordergrund steht somit nicht, was getan werden muss, sondern was erreicht werden soll. Ziele sind daher nicht mit Maßnahmen oder Aktivitäten zu verwechseln. Maßnahmen oder Aktivitäten beschreiben den Weg zur Zielerreichung. Durch die Vereinbarung von Zielen legen Mitarbeiter und Führungskraft gemeinsam eine beide Seite bindende Regelung fest. Sie wird schriftlich festgehalten und unterliegt im vereinbarten Rahmen der Vertraulichkeit.

Zielorientierung bedeutet nicht, dass sich die Führungskräfte ihrer Führungsverantwortung entziehen können, sobald eine Zielvereinbarung abgeschlossen ist. Vielmehr müssen sie beratend zur Verfügung stehen, mit positiven Rückmeldungen Mitarbeiter zur Eigeninitiative ermutigen sowie bei Fehlern steuernd eingreifen. Aufgabe der Führungskräfte ist es zudem, dem Mitarbeiter den Sinn und Zweck seiner Zielvorstellungen zu erklären. Dazu zählt insbesondere, den Zusammenhang zu den übergeordneten Zielen zu verdeutlichen sowie Prioritäten in den Zielvorstellungen erkennen zu lassen.

Besonders gefordert sind die Führungskräfte, wenn es um die Auflösung von Zielkonflikten geht. Diese können immer wieder auftreten. Spätestens auf der Bearbeitungsebene müssen sie jedoch durch generelle oder den Einzelfall betreffende Abwägungen und/oder Prioritätensetzungen aufgelöst sein.

3.2 Entwicklung und Formulierung von Zielen

Die Entwicklung, die Definition und die Vereinbarung von Zielen schafft eine verlässliche Arbeitsgrundlage zwischen Führungskraft und Mitarbeitern.

Bei der Vereinbarung von Zielen sind einige Grundregeln zu beachten.

Ziele müssen

- genau definiert und messbar sein (z. B. nach Menge, Qualität, Aufwand/Kosten, Zeiträumen/Fristen),
- umsetzbar sein in konkretes Handeln,
- überschaubar, also zeitlich und inhaltlich begrenzt sein,
- realistisch sein, d.h. herausfordernd, aber binnen einer Zielvereinbarungsperiode erreichbar sein,
- aus übergeordneten strategischen Zielen ableitbar, jedenfalls mit ihnen vereinbar sein,
- Handlungsspielräume lassen,
- ohne Widerspruch zu anderen Zielen sein,
- annehmbar sein, also auf die individuellen Möglichkeiten und Fähigkeiten bezogen (dabei sind auch Freistellungen, die Leitung von übergreifenden Arbeitsgruppen, besondere persönliche Belange oder der Grad einer Schwerbehinderung zu berücksichtigen).

Ein Merkmal aus dem Englischen verlangt, dass die Ziele **SMART** formuliert sind:

- **Specific** = spezifisch, für sich allein erreichbar
- **Measurable** = messbar
- **Acceptable** = anspruchsvoll, annehmbar
- **Realistic** = realistisch im Sinne von praktikabel
- **Timely** = terminiert, in Jahresfrist erreichbar

Für die Messbarkeit der Ziele sind konkrete Indikatoren zu bestimmen: Fristen, Zeiträume, Menge, Qualitätsmerkmale, Aufwand, Kosten usw.

Im Gespräch zur Feststellung der Zielerreichung wird erörtert, ob und zu welchem Grad die Ziele erreicht wurden. Deshalb ist auch zu überlegen, wie der Grad der Zielerreichung bestimmt werden kann, wenn das vereinbarte Ziel nicht vollständig erreicht wird. Hierfür sollen Indikatoren festgelegt werden.

Ziele zu formulieren kann - gerade bei erstmaligen Vereinbarungen - einen längeren Klärungsprozess erfordern. Die hierfür investierte Zeit lohnt sich jedoch, da mit Hilfe von klareren Zielabsprachen ein für alle Seiten effektiveres Arbeiten möglich sein wird.

4. Voraussetzungen für die Durchführung von Mitarbeitergesprächen im Zusammenhang mit der LOB

4.1 Gesprächsführung

Das Gespräch muss in einem offenen und ehrlichen Dialog geführt werden.

Das Mitarbeitergespräch mit dem Baustein Zielvereinbarung lebt von der Gegenseitigkeit. Während die Führungskraft die Verantwortung für die Durchführung des Mitarbeitergespräches trägt, liegt die Verantwortung für das Gesprächsergebnis bei beiden Gesprächsbeteiligten.

Das Mitarbeitergespräch ist daher ein sehr persönlicher Dialog. Er fordert von beiden Gesprächspartnern ein hohes Maß an Offenheit, Ehrlichkeit und Bereitschaft, sich auf die Sichtweise der bzw. des anderen einzulassen.

Dies bedeutet für Ihr Gespräch:

- Nehmen Sie Ihren Gesprächspartner ernst.
- Hören Sie Ihrem Gesprächspartner zu.
- Steuern Sie das Gespräch durch Fragen.
- Gehen Sie nicht mit vorgefassten Meinungen in das Gespräch.
- Beschreiben Sie Sachverhalte, statt sie zu werten.
- Finden Sie ein gemeinsames Gesprächsergebnis.

Das für ein solches Gespräch notwendige Vertrauen kann nur aufgebaut werden, wenn beide Beteiligten im gemeinsamen Gespräch die wichtigsten Grundregeln der Gesprächsführung kennen und anwenden:

- Denken Sie daran, dass der Einstieg in das Gespräch das Klima prägt.
- Halten Sie Ihre Sichtweisen nicht für die einzig objektive und richtige Art, Ereignisse, Sachverhalte oder Menschen zu sehen.
- Im Mittelpunkt des Gespräches stehen die Leistungen, das Arbeits- und das persönliche Verhalten ihres Gesprächspartners sowie die Rahmenbedingungen unter denen die gemeinsame Arbeit stattfindet.
- Wenn Sie Kritik üben, kritisieren Sie die Leistung, nicht die Person.
- Formulieren Sie Kritik nicht als Vorwurf, sondern als Frage oder als ihre persönliche Sichtweise.
- Wenn die Situation emotional zu sehr belastet ist, sollten Sie das Gespräch vertagen. Das erneute Gespräch sollte jedoch sofort für einen späteren Zeitpunkt festgelegt werden.
- Bleiben die Gesprächsversuche erfolglos, kann in außergewöhnlichen Konfliktsituationen eine dritte - unbeteiligte - Person (z. B. Mitglied des Personalrates) hinzugezogen werden. Beide Beteiligten müssen jedoch mit der Hinzuziehung der weiteren Person einverstanden sein und diese auch gemeinsam auswählen. Die dritte Person ist zur Verschwiegenheit verpflichtet.

4.2 Vor- und Nachbereitung des Mitarbeitergesprächs

Ein erfolgreiches Gespräch setzt eine sorgfältige Vor- und Nachbereitung durch beide Gesprächsbeteiligte voraus.

4.2.1 Zeitliche Ablaufplanung

Die Verantwortung für die angemessene Ablaufplanung des Gesprächs liegt bei der Führungskraft, von der auch die Initiative ausgehen muss.

- Vereinbaren Sie als Führungskraft mit Ihrem Mitarbeiter rechtzeitig - d.h. mindestens 5 Arbeitstage vorher - den geplanten Gesprächstermin.
- Terminieren Sie alle Mitarbeitergespräche, die Sie in Ihrem Bereich zu führen haben, innerhalb eines überschaubaren Zeitraums.
- Sehen Sie für das Gespräch ausreichend Zeit vor (ca. 60 bis 90 Minuten).
- Sorgen Sie dafür, dass Sie das Gespräch an einem Ort führen können, an dem Sie von Dritten nicht gestört werden.

- Führen Sie das Gespräch nicht unter Zeitdruck, verzichten Sie aber auch nicht auf eine klare Zeitgrenze.
- Wenn Sie Themen, die Ihnen wichtig sind, nicht mehr ansprechen können, vereinbaren Sie eine Fortsetzung des Gesprächs möglichst innerhalb der nächsten zwei Wochen.

4.2.2 Inhalte planen

Die Verantwortung für die inhaltliche Vorbereitung des Gesprächs liegt bei beiden Beteiligten.

Überlegen Sie **als Führungskraft** insbesondere,

- welche konkreten Aufgaben, Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche der Mitarbeiter hat und ob es eine Aufgabenentwicklung oder -veränderung gegeben hat oder geben wird,
- wie Sie mittelfristige Ziele klar und nachvollziehbar benennen können,
- wie Sie Ihren Mitarbeiter beim Erreichen dieser Ziele beteiligen können,
- welche individuellen Qualifikationen und Entwicklungspotenziale Sie bei dem Mitarbeiter sehen.

Überlegen Sie **als Mitarbeiter** insbesondere,

- an welchen Stellen Ihr Arbeitsplatz mit Schwierigkeiten und Schwachstellen behaftet ist (Organisation, Rahmenbedingungen, Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten und/oder mit Dritten),
- was verändert werden müsste, damit Ihre Arbeit für Sie persönlich zufriedenstellender werden könnte bzw. zufriedenstellend bleibt,
- ob Sie eine Förderung benötigen oder ob andere Maßnahmen getroffen werden müssen, damit Sie die Qualität Ihrer Leistungen verbessern oder halten können,
- welche beruflichen Zielvorstellungen oder Veränderungswünsche Sie haben.

Sollten Sie bereits ein gemeinsames Mitarbeiter-/Zielvereinbarungsgespräch geführt haben, sind folgende Fragen in das Gespräch einzubeziehen:

- Welche der vereinbarten Arbeitsziele haben Sie erreicht bzw. nicht erreicht?
- Welche Aufgaben haben Sie abgeschlossen bzw. nicht abgeschlossen?
- Welche Gründe haben Ihres Erachtens die Erreichung der Ziele und die Erfüllung der Aufgaben gefördert oder behindert?
- Wie sah Ihre Zusammenarbeit im letzten Jahr aus?
- Welche Personalentwicklungsziele haben Sie vereinbart, welche wurden erreicht?
- Welche sonstigen Vereinbarungen haben Sie getroffen und wie haben Sie diese umgesetzt?

Versuchen Sie darüber hinaus alle Themen anzusprechen, die Ihnen wichtig sind und die Ihre Motivation, Ihre Arbeitszufriedenheit, aber auch Ihre Arbeitsfähigkeit im Alltag nachhaltig einschränken oder fördern. Hierzu gehören ausdrücklich auch

- (arbeitsbedingte) gesundheitliche Belastungen,
- Belastungen durch Überforderung oder Unterforderung,
- Belastungen durch verhaltensbedingte oder andere Konflikte mit einzelnen Personen aus Ihrem Arbeitsumfeld und/oder
- arbeitsorganisatorische Belastungen, die für Sie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erschweren.

Respektieren Sie bei diesen sehr sensiblen Themen in besonderer Weise die Privatsphäre Ihres Gesprächspartners.

4.2.3 Zusammenfassung

Bereiten Sie sich auf alle Bestandteile des Mitarbeitergespräches gründlich vor.

Klären Sie dazu vor Beginn des Gesprächs gemeinsam, welche Themen Sie schwerpunktmäßig ansprechen wollen.

Formulieren Sie Ihre ganz persönlichen Fragen und Ziele. Lenken Sie Ihre Blickrichtung in die Zukunft. Nutzen Sie die bestehenden Gestaltungsmöglichkeiten und vertrauen Sie bei Problemen auf das gemeinsame Finden von Lösungen.

4.2.4 Ziele und Ergebnisse festhalten

Sinn der schriftlichen Zielvereinbarung ist es, für beide Beteiligten einen verbindlichen Handlungsrahmen für die kommende Zielvereinbarungsperiode zu formulieren. Dieser gibt Ihnen Sicherheit und Orientierung im alltäglichen Handeln. Einigen Sie sich gemeinsam auf die Punkte, die Sie mit einer Zielvereinbarung für das kommende Jahr abschließen wollen.

Halten Sie die Vereinbarungen unter Verwendung der bereitgestellten Vordrucke schriftlich fest. Jeder Gesprächspartner erhält eine Ausfertigung der Zielvereinbarungen. Sie sind von den Gesprächspartnern vertraulich zu behandeln.

Wenn beide Gesprächspartner einverstanden sind, können Wünsche nach konkreten Veränderungen des Arbeitsumfeldes oder zur Personalentwicklung (z. B. Fortbildungsbedarf) an die Personalabteilung weitergegeben werden. Dies ist entsprechend in der Zielvereinbarung zu vermerken.

5. Das Konfliktgespräch

5.1. Definition

Das Gespräch über Konflikte ist in der Regel anlassbezogen und wird somit als Einzelgespräch bei Bedarf geführt.

Das Konfliktgespräch soll einerseits helfen, Spannungen bzw. Widerstände zwischen Mitarbeitern untereinander oder zwischen Mitarbeiter und Führungskraft zu erfassen und zu analysieren. Andererseits kann in diesem Gespräch auch Kritik an der Arbeitsleistung oder dem Verhalten des Mitarbeiters, aber auch der Führungskraft ausgesprochen werden. In diesem Fall kann das Konfliktthema auch Inhalt eines Gesprächs zur Leistungsbeurteilung (Zielvereinbarung) sein. Im Ergebnis sollen Lösungen zur Beseitigung der besprochenen Kritikpunkte gefunden werden.

5.2. Durchführung

Das Gespräch wird im Bedarfsfall auf Veranlassung der Führungskraft oder eines bzw. mehrerer Mitarbeiter geführt. Es sollte ein günstiger Zeitpunkt für die Gesprächsführung gewählt werden, keinesfalls soll es in einer gespannten Atmosphäre aus einem Ärgernis heraus stattfinden.

a) Beteiligte und Gesprächsführung

Das Gespräch wird grundsätzlich zwischen dem/n betroffenen Mitarbeiter/n und der Führungskraft geführt. Der/die Mitarbeiter kann/können bei Bedarf eine Vertrauensperson hinzuziehen. Ist die Führungskraft nicht selbst Konfliktbeteiligter, handelt sie als Moderator.

b) Vertraulichkeit

Der Inhalt des Gesprächs ist auf Wunsch der/des beteiligten Mitarbeiter/s vertraulich zu behandeln. Es sollte jedoch seitens der Führungskraft darauf hingewiesen werden, dass im Falle von offenkundigem Fehlverhalten des Mitarbeiters ggfls. arbeitsrechtliche Konsequenzen gemeinsam mit der Personalabteilung geprüft werden können.

5.3. Gesprächsinhalte

- 1. Konflikt zwischen Führungskraft und Mitarbeiter oder**
- 2. Konflikte zwischen Mitarbeitern**

1. Konflikt zwischen Führungskraft und Mitarbeiter

Die Führungskraft und der Mitarbeiter sollen Probleme in der Zusammenarbeit offen ansprechen und einen konstruktiven Umgang damit entwickeln. Grundsätzlich sollte ein offener Dialog auf

gleicher Augenhöhe ohne Hierarchiedenken zwischen ihnen zustande kommen. In Abhängigkeit vom konkreten Konflikt ist einvernehmlich zu entscheiden, ob ein Dritter als Moderator hinzuzuziehen ist.

Hat das Gespräch Missstände in der Arbeits- bzw. Verhaltensweise des Mitarbeiters zum Inhalt, soll die Führungskraft auch in ihrer Vorgesetztenfunktion auftreten, die Missstände darstellen und Maßnahmen zur Verbesserung und zur Veränderung vorgeben.

Umgekehrt ist auch die Kritik des Mitarbeiters an der Arbeitsweise bzw. dem Verhalten der Führungskraft ein mögliches Gesprächsthema. Hier sind gleichermaßen die Probleme darzustellen und möglichst ein Lösungsweg vorzuschlagen.

2. Konflikt zwischen Mitarbeitern

Die Führungskraft hat bei einem Konfliktgespräch unter Mitarbeitern die Funktion eines Moderators und achtet darauf, dass das Gespräch fair und konstruktiv verläuft und zu Lösungen führt.

Der Gesprächsverlauf kann sich wie folgt gestalten:

- Stellen Sie Verhaltensregeln während des Gesprächs auf (z. B. keine persönlichen Beleidigungen und Drohungen; Offenheit).
- Erläutern Sie Ihre Rolle als neutraler Moderator.
- Benennen Sie den Anlass des Gesprächs bzw. erläutern Sie die Vorgeschichte.
- Schildern Sie den Konflikt aus der Sicht des jeweils Betroffenen (wichtig: einer nach dem anderen, bei Zwischenkommentaren einschreiten!).
- Erst dann kann eine Diskussion zwischen den Betroffenen folgen (Leitfragen: „Was belastet Sie?, Wo sehen Sie die Ursachen für den Konflikt?, Was wünschen Sie sich?, Welche Möglichkeiten sehen Sie, den Konflikt beizulegen?“).
- Entwickeln Sie gemeinsam Lösungsmöglichkeiten (Achtung: die Führungskraft gibt keine Lösungen vor, kann jedoch Anregungen geben).

Abschließend fasst die Führungskraft den Gesprächsinhalt kurz zusammen und benennt die erarbeiteten Lösungsvorschläge. Bei Bedarf wird ein Folgegespräch vereinbart.

5.4. Dokumentation

Der wesentliche Gesprächsinhalt sowie die getroffenen Vereinbarungen sollen schriftlich und separat in einem Vermerk festgehalten werden. Alle Gesprächsteilnehmer erhalten je eine Ausfertigung der Aufzeichnung.

5.5. Kontrolle

Bei Bedarf ist ein Folgegespräch in angemessenem zeitlichem Abstand zu vereinbaren, um die Einhaltung der getroffenen Absprachen zu beurteilen. Wurden im vorangegangenen Gespräch getroffene Vereinbarungen zur Verbesserung der Arbeitsweise oder des Verhalten des Mitarbeiters nicht umgesetzt, können ggf. arbeitsrechtliche Konsequenzen durch die Führungskraft eingeleitet werden. In diesem Falle ist die Personalabteilung hinzuzuziehen.

6. Das Qualifizierungsgespräch

6.1. Definition

Das Qualifizierungsgespräch ist ein regelmäßiges, einmal jährlich durchzuführendes Gespräch zwischen Mitarbeiter und Führungskraft und dient zur gemeinsamen Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs. Dieses Gespräch kann auch einvernehmlich als Gruppengespräch durchgeführt werden. Dabei ist darauf zu achten, dass die Gespräche mit verhinderten Gruppenmitgliedern individuell nachzuholen sind.

6.2. Ziel und Funktion

Das Ziel eines Qualifizierungsgesprächs ist es, dass Mitarbeiter und Führungskräfte ihren Qualifizierungsbedarf und ihre Qualifizierungswünsche formulieren, abgleichen und die entsprechenden Qualifizierungsmaßnahmen festlegen können. Ein bedarfsgerechtes Angebot an Qualifizierungsmaßnahmen soll die Personalentwicklung verbessern, die berufliche und persönliche Entwicklung der Beschäftigten fördern sowie die Effizienz und Effektivität der Dienstleistungen der Gemeinde Rellingen steigern.

Hierzu gehören die Nachwuchsförderung, die ständige Fortentwicklung der fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen für die übertragenen Tätigkeiten, die Vermittlung zusätzlicher Kompetenzen im Sinne einer Aufstiegsqualifizierung und die Qualifizierung für den beruflichen Wiedereinstieg.

6.3. Vorbereitung des Gesprächs

Die Mitarbeiter sollten nicht ohne eine gründliche Vorbereitung in das Qualifizierungsgespräch mit der Führungskraft gehen. Deshalb sollte die Führungskraft rechtzeitig (ca. eine Woche vorher) zu dem Gespräch einladen, so dass genügend Zeit bleibt, sich auf den Termin vorzubereiten. Findet das Gespräch im Rahmen eines Gruppengesprächs statt, sollte berücksichtigt werden, dass den Arbeitsgruppen genügend Zeit zur Vorbereitung und zur Nachbereitung zur Verfügung steht.

Zu beachten wäre außerdem, dass der Gesprächsverlauf, die Gesprächsdauer und die einzelnen Schritte zu Beginn des Gesprächs gemeinsam zwischen den Beteiligten geklärt werden, wobei eine ausreichende Gesprächszeit zu veranschlagen ist.

Je intensiver sich die Beteiligten auf das Gespräch vorbereiten, um so effektiver wird das Gesprächsergebnis ausfallen. Zu klären sind hier Fragen zu den Arbeitsmitteln und der technischen Ausstattung der Arbeitsplätze, Fragen zu arbeitsorganisatorischen Veränderungen und Fragen zu sozial-kommunikativen Veränderungen.

6.3.1. Arbeitsmittel und technische Ausstattung des Arbeitsplatzes

Die Arbeitsmittel verändern sich im Zeitablauf beständig. Verdeutlichen kann man sich dies an der Entwicklung von Computerprogrammen, die fast jährlich aktualisiert werden oder neue Programme, die für den Arbeitsablauf notwendig werden.

Durch Bewertung von Arbeitsmitteln und der technischen Ausstattung von Arbeitsplätzen können sich die Mitarbeiter Gedanken darüber machen, welche Arbeitsmittel sie bei der täglichen Arbeit stören und wo die Gründe dafür liegen. Es müsste also der Frage nachgegangen werden, welche bisherigen Arbeitsmittel die Mitarbeiter nur unzureichend beherrschen und welche Maßnahmen sie benötigen, um dies zu verändern. Es sollte auch die Frage gestellt werden, welche Arbeitsmittel und technischen Verfahren die Arbeit verbessern könnten und welche die einzelnen Mitarbeiter in ihrer persönlichen Entwicklung stärken können.

Beschäftigen Sie sich deshalb **als Mitarbeiter** insbesondere mit den folgenden Fragen:

- Wenn ich spontan an die Arbeitsmittel und technische Ausstattung denke, was stört mich ganz besonders daran?
- Was müsste geschehen, dass sich dies ändert?
- Welche Arbeitsmittel haben sich in der letzten Zeit verändert?
- Welche bisherigen Arbeitsmittel beherrsche ich gegenwärtig unzureichend?
- Welche technischen Ausstattungen haben sich verändert?
- Was hat mich bei den technischen Ausstattungen in meiner Arbeit behindert?
- Welche zusätzlichen Arbeitsmittel/technische Verfahren würden meine Arbeit erleichtern?
- Welche Qualifizierungsanforderungen entstehen dadurch und würden mich in meiner Persönlichkeit stärken?

6.3.2. Arbeitsorganisatorische Aufgaben

Arbeitsorganisatorische Veränderungen haben in den letzten Jahren enorm zugenommen. Schlagworte hierfür sind z.B. Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung für den Bauhof, Einrichtung eines zentralen Gebäudemanagements oder Einführung der Doppik. Die Einführung solcher Veränderungen erfolgt nicht immer mit der notwendigen Vorbereitung. Daher sollten die Mitarbeiter der Frage nachgehen, welche arbeitsorganisatorischen Änderungen sie problematisch sehen, warum und wie dies geändert werden könnte.

Überlegen Sie sich **als Mitarbeiter** bitte Antworten zu den folgenden Fragen:

- Wenn ich spontan an meine arbeitsorganisatorischen Aufgaben denke, was stört mich an meinen Aufgaben?
- Was müsste geschehen, dass sich dies ändert?
- Welche arbeitsorganisatorischen Aufgaben haben sich an meinem Arbeitsplatz im letzten Jahr verändert?
- Welche arbeitsorganisatorischen Aufgaben beherrsche ich an meinem Arbeitsplatz nur unzureichend?
- Welche meiner arbeitsorganisatorischen Aufgaben sind sehr monoton und müssten verändert werden?
- Welche arbeitsorganisatorischen Aufgaben sind so umfangreich, dass sie mich manchmal überfordern?
- Welche arbeitsorganisatorischen Aufgaben könnte ich zusätzlich leisten und welche würde ich dafür abgeben?
- Welche Qualifizierungsanforderungen entstehen dadurch und würden mich in meiner Persönlichkeit stärken?

6.3.3. Sozial-kommunikative Veränderungen

Mit Veränderungen der Arbeitsorganisation ergeben sich häufig auch neue Anforderungen an die Zusammenarbeit mit den Kolleginnen und Kollegen. Es sollte daher auch der Frage nachgegangen werden, ob die Mitarbeiter über ausreichend Kommunikationskompetenz verfügen, um sich aufeinander abstimmen zu können.

Machen Sie sich **als Mitarbeiter** bitte Gedanken zu den folgenden Fragen:

- Wenn ich an die Kommunikation zwischen den Kollegen denke, was stört mich ganz besonders daran?
- Was müsste geschehen, damit sich die Kommunikation verbessert?
- Welche Maßnahmen wären nötig, um das Arbeitsklima zwischen den Kollegen innerhalb des Bereichs und außerhalb des Bereichs zu verbessern?
- Welche besonderen Maßnahmen wären für mich hilfreich, um besser mit meinen Kollegen/Vorgesetzten umzugehen?
- Welche neuen Herausforderungen sehe ich persönlich im Umgang mit den Kollegen/Vorgesetzten auf mich zukommen?

6.3.4. Organisation der Qualifizierungsangebote

Sie sollten sich **als Mitarbeiter** schon in der Vorbereitung auf das Gespräch überlegen, wie die Qualifizierungsangebote organisiert sein müssten, insbesondere:

- damit Ihnen eine Teilnahme daran möglich ist (zeitliche Lage, Kinderbetreuung...),
- ob es Angebote zum Anschlusshalten an die betriebliche Entwicklung oder Wiedereinsteigerqualifizierungsangebote gibt,
- ob Sie als Beschäftigter in Elternzeit über Angebote zur Qualifizierung informiert worden sind und die Möglichkeit hatten daran teilzunehmen.

6.3.5. Zusammenfassung der Entwicklungsziele

Ziehen Sie aus den genannten Punkten ein kurzes Resümee und überlegen sich, was für Ihre berufliche Weiterbildung notwendig wäre, um Ihre Arbeitssituation zu verbessern.

Stellen Sie sich die Frage, wo Sie Ihre Entwicklungsziele sehen und welche Maßnahmen als erstes getroffen werden müssten, um dies zu erreichen und welches für Sie die wichtigste Qualifizierungsmaßnahme ist, die Sie benötigen.

6.4. Gesprächsablauf

Auf Wunsch der Führungskraft bzw. des Mitarbeiters ist zu dem Gespräch ein Vertreter des Personalrates, die Gleichstellungsbeauftragte, die Schwerbehindertenvertretung, sowie die Personalabteilung hinzuzuziehen.

Der Erfolg des Gesprächs hängt auch von der Gesprächsatmosphäre ab, d.h. davon, ob sich die Mitarbeiter und der Vorgesetzte auf ein Gespräch über die Ziele und Wünsche der Mitarbeiter einlassen. Hierfür kann es sinnvoll sein, wenn Sie zu Beginn des Gespräches die Ziele und Schritte des Gespräches festlegen. Das Gespräch sollte strukturiert und regelgeleitet erfolgen. Dazu ist es hilfreich, wenn Sie sich an der Struktur des Gesprächsprotokolls orientieren. Hierdurch können die Kernpunkte des Gesprächs besser im Blick behalten werden.

6.5. Dokumentation des Gesprächs

Um die im Qualifizierungsgespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter vereinbarten Maßnahmen festzuhalten und somit das Ergebnis zu einem späteren Zeitpunkt nachvollziehen zu können, muss das Gespräch dokumentiert werden. Die Dokumentation kann mittels eines Formblattes „Gesprächsprotokoll“ erfolgen, das noch während des Qualifizierungsgesprächs von der Führungskraft und dem Mitarbeiter gemeinsam ausgefüllt und unterschrieben wird. Hier wird protokolliert, wo Qualifizierungsbedarf gesehen wird, welche Entwicklungsziele der Mitarbeiter hat, welche Entwicklungsziele die Führungskraft sieht, welche Maßnahmen konkret vereinbart werden, eventuell gleich verbunden mit Terminen und Prioritätensetzung. Zum Abschluss des Gesprächs erhalten der Mitarbeiter und die Führungskraft eine Ausfertigung des Gesprächsprotokolls.

7. Schlussbestimmungen

Dieser Leitfaden soll das Instrument des Mitarbeitergesprächs in der Gemeindeverwaltung Rellingen näher beschreiben und als Orientierungshilfe für dessen Vorbereitung und Durchführung dienen. Die im Gespräch erarbeiteten Ergebnisse und Festlegungen dienen der gegenseitigen Verlässlichkeit, dem gemeinsamen Erfolg und der vertrauensvollen Zusammenarbeit zwischen Beschäftigten und Führungskräften.

Der Leitfaden ist Bestandteil der Dienstvereinbarung zur Einführung der leistungsorientierten Bezahlung (LOB) und gilt somit als einvernehmlich vereinbart zwischen den abschließenden Parteien.

Er tritt mit sofortiger Wirkung in Kraft.

Rellingen, den 31.10.2007

Rosi Haug
für den Personalrat

Oliver Stolz
für den Arbeitgeber