

MITARBEITER/INNEN- GESPRÄCH



gendernow

2004

gendernow
Regionale
Koordinationsstelle des
NÖ Beschäftigungspakts
zur Umsetzung von
gender mainstreaming

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Einleitung | 2 |
| Was ist ein MitarbeiterInnengespräch | 3 |
| WOZU EIN MITARBEITER/INNENGESPRÄCH GUT IST | 3 |
| WAS DAS MITARBEITER/INNENGESPRÄCH NICHT ERSETZT | 4 |
| Voraussetzungen für ein Gespräch | 5 |
| Regeln für ein erfolgreiches Gespräch..... | 6 |
| RAHMENBEDINGUNGEN UND VORBEREITUNG | 6 |
| GESPRÄCHSFÜHRUNG | 7 |
| REGELUNG BEI UNSTIMMIGKEITEN | 7 |
| Fragestellungen zur Vorbereitung | 8 |
| FRAGESTELLUNGEN FÜR BEIDE GESPRÄCHSPARTNER/INNEN | 8 |
| VORBEREITUNG FÜR MITARBEITER/INNEN | 8 |
| VORBEREITUNG FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE | 9 |
| RELEVANTE GESCHLECHTSSPEZIFISCHE ASPEKTE | 10 |
| Durchführung von Gesprächen | 12 |
| GESPRÄCHSSTRUKTUR | 12 |
| LEITFADEN FÜR DAS MITARBEITER/INNENGESPRÄCH | 12 |
| ZIELVEREINBARUNG | 14 |
| Erfahrungen mit Gesprächen | 15 |
| Literatur | 16 |
| Anhang | 17 |
| Stichwortliste zur Vorbereitung | 18 |
| Ideen-Katalog zur Motivation | 19 |
| Dokumentationsbogen zum Gespräch..... | 20 |

Einleitung

Chancengleichheit von Frauen und Männern ist nicht nur eine Frage der Gerechtigkeit. Sie wird in Zukunft auch entscheidend für den Unternehmenserfolg sein.

Es wird daher für Unternehmen zunehmend wichtiger, das Potenzial von Frauen und Männern entsprechend ihrer individuellen Bedürfnisse zu fördern. Mittelfristig können sie dadurch die Wettbewerbsfähigkeit ihres Unternehmens erhöhen und Engpässen am Arbeitsmarkt entgegenwirken. Viele Unternehmen haben bereits erkannt, dass die bewusste Förderung von MitarbeiterInnen und damit auch die Unterstützung der Gleichstellung von Frauen und Männern neue innovative Entwicklungsmöglichkeiten bietet und zahlreiche Vorteile schafft.

Das MitarbeiterInnengespräch ist dabei ein zentrales Instrument der Personalentwicklung. gendernow – die Koordinationsstelle für Gender Mainstreaming in Niederösterreich gibt Ihnen hier einen Überblick über diese Personalentwicklungsmaßnahme. Chancengleichheit und ihre Berücksichtigung bei MitarbeiterInnengesprächen ist uns dabei ein Anliegen. Denn ein wirklich gutes Personalentwicklungsinstrument unterstützt die Weiterentwicklung von allen MitarbeiterInnen, männlichen wie weiblichen.

Was müssen Sie beachten, bevor Sie mit MitarbeiterInnengesprächen beginnen? Welche Themen sollten in so einem Gespräch behandelt werden, welche nicht? Was müssen Sie während des Gesprächs beachten? Was tun Sie, wenn es zum Konflikt kommt? Wie dokumentieren Sie das Gespräch, um es auch nachhaltig für die Personalentwicklung zu nutzen?

Hier finden Sie eine Einführung in das Thema – von Regeln für MitarbeiterInnengespräche über Leitfäden zu deren Durchführung bis zu Erfahrungsberichten und Vorschlägen zur Dokumentation.

Viel Erfolg bei Ihren MitarbeiterInnengesprächen wünscht
das Team von gendernow – Koordinationsstelle für Gender Mainstreaming in Niederösterreich

Im Rahmen des territorialen Beschäftigungspaktes Niederösterreich

gefördert von:



Was ist ein MitarbeiterInnengespräch

In einem MitarbeiterInnengespräch geht es vorrangig um die Arbeitszufriedenheit der MitarbeiterInnen und was daran, auch im Sinne des Unternehmens, verbessert werden könnte. Also vor allem um die Zusammenarbeit mit der/dem Vorgesetzten, persönliche und berufliche Weiterentwicklung und berufliche Höherqualifizierung, um nur einige Punkte zu nennen.

Das MitarbeiterInnengespräch dient sowohl einer Rückschau auf die vorangegangene Arbeitsperiode als auch der Planung der zukünftigen: Was hat in der Vergangenheit wie funktioniert? Was kann verbessert werden?

Folgende Themen werden im Rückblick auf die vergangene Arbeitsperiode behandelt:

- die Einschätzung der Zielerreichung der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters (Feedback der/des Vorgesetzten und Selbsteinschätzung)
- die Zusammenarbeit von MitarbeiterIn und Vorgesetzter/em
- die Zusammenarbeit der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters mit KollegInnen
- und die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters.

Im Ausblick auf die zukünftige Arbeitsperiode geht es um folgende Themen:

- die gemeinsame Festlegung der Ziele der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters für die zukünftige Arbeitsperiode
- der Weiterbildungsbedarf der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters, um die Zielfestlegung zu erreichen
- die Klärung, welche individuellen fachlichen, beruflichen und persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten der/dem MitarbeiterIn offen stehen
- und die abzuleitenden Qualifizierungs- und Fördermaßnahmen.

Unternehmen, die MitarbeiterInnengespräche einführen, demonstrieren damit eine bestimmte *Firmenphilosophie*: MitarbeiterInnengespräche zeugen von einem **persönlichen Führungsstil**, der das Individuum anerkennt. Es wird durch **Vertrauen statt durch Misstrauen** geführt. Anstelle eines Führens durch Kontrolle steht ein Führen durch Zielerreichung im Mittelpunkt. Es geht um Wirtschaftlichkeit statt Sparsamkeit ohne Wirkungsbetrachtung (siehe dazu 4managers, o.J.; Bundesverwaltungsamt, 2002).

WOZU EIN MITARBEITER/INNENGESPRÄCH GUT IST

MitarbeiterInnengespräche bringen für beide Seiten Vorteile, für MitarbeiterInnen und für Vorgesetzte. Sie bieten die Möglichkeit, MitarbeiterInnen in die Gestaltung ihrer Arbeits- und Berufssituation mit einzubeziehen. Von der Unternehmensleitung her erfordert es aber auch die Bereitschaft, Verantwortung zu delegieren, Kooperationen zu verbessern und MitarbeiterInnen zur Mitarbeit zu motivieren.

Vorteile für beide:

- Die Zusammenarbeit und Kommunikation untereinander wird verbessert.
- Es bietet die Chance, die Sichtweise des Gegenübers kennen zu lernen und dadurch das gegenseitige Verständnis zu verbessern.
- Eine verstärkte gegenseitige Rückmeldung fördert Offenheit und ein positives Gesprächsklima.
- Es entsteht ein direkter Kontakt – abseits der alltäglichen Arbeitsroutine.
- geschlechtsspezifische Potentiale können besser erfasst und gleichstellungsfördernde Personalentwicklung kann optimiert werden.

Vorteile für MitarbeiterInnen:

- Die **Förderung** und **Weiterbildung** von MitarbeiterInnen wird verstärkt ermöglicht.
- MitarbeiterInnen können besser als bisher auf die eigene berufliche Entwicklung **Einfluss nehmen**.
- Maßstäbe, die der/die Vorgesetzte anwendet, um die Aufgabenerfüllung der MitarbeiterInnen zu bewerten, werden transparenter.
- Chancengleichheit zwischen Frauen und Männern kann gefördert werden.

Vorteile für Führungskräfte:

- Vorgesetzte können von ihren MitarbeiterInnen Feedback erhalten.
- Sie bekommen Informationen über Anliegen und Probleme der MitarbeiterInnen und der Organisationseinheit (auch über die Motivationslage).
- Vorgesetzte können die **Ideen**, den **Sachverstand** und die **Erfahrungen** der MitarbeiterInnen stärker in die Planung **einbeziehen und damit die Identifikation der MitarbeiterInnen mit ihren Aufgaben erhöhen**. Damit kann sich auch das **Betriebsergebnis** insgesamt **verbessern**.
- Führungskräfte haben die Gelegenheit, gerechter zu führen, nicht zuletzt auch im Hinblick auf Chancengleichheit von Frauen und Männern.

(Siehe dazu: 4managers, o.J.; AK Oberösterreich, o.J.; Bundesministerium für öffentliche Leistung und Sport, 2001; Kreis Stormarn, o.J.; Peter Maas und Anke Rohn, o.J.)

WAS DAS MITARBEITER/INNENGESPRÄCH NICHT ERSETZT

MitarbeiterInnengespräche werden in der Regel einmal jährlich geführt. Das bedeutet, sie können regelmäßige Besprechungen innerhalb einer Organisationseinheit nicht ersetzen. Auch anlassbezogene Gespräche (Anerkennung, Kritik, Konflikte) werden weiterhin notwendig sein. MitarbeiterInnengespräche dienen auch weder der permanenten Abstimmung der Aufgabenerfüllung noch dem Zielfindungsprozess mit dem MitarbeiterInnenteam. Sie können auch nicht eine regelmäßige Steuerung der Zielerreichung ersetzen.

Betrachtet man die umfangreiche Literatur zum Thema MitarbeiterInnengespräch, fällt auch auf, dass die Abgrenzung zum Beurteilungsgespräch oft nicht sehr klar ist. Manche betrachten beide als ein und dasselbe, andere legen großen Wert darauf, dass das eine mit dem anderen nichts zu tun hat.

Unterschiede zwischen diesen beiden Gesprächsformen lassen sich insoweit ausmachen, als das **MitarbeiterInnengespräch** einen eher **partnerschaftlichen Ansatz** wählt – hier geht es darum die Zusammenarbeit zu verbessern, zu motivieren, zu fördern. MitarbeiterInnengespräche sind nicht dazu da, von oben nach unten zu beurteilen. Allerdings wird sich wahrscheinlich jede Führungskraft mit begrenzten Mitteln zur Förderung ihrer MitarbeiterInnen konfrontiert sehen. Und wenn es um die Entscheidung geht, wer die Chance zu einer teuren Weiterbildung bekommt, wer in seiner/ihrer Entwicklung gefördert wird und wem Aufstiegschancen geboten werden, dann werden auch hier MitarbeiterInnen in gewisser Weise beurteilt.

Umso wichtiger erscheint es daher für beide Seiten, sich gründlich auf das Gespräch vorzubereiten: für die MitarbeiterInnen, um möglichst zu erreichen, was sie sich vorstellen; für die Vorgesetzten, um so gerecht wie möglich zu führen und die Potenziale aller MitarbeiterInnen bestmöglich zur Geltung zu bringen (siehe dazu AK Oberösterreich, o.J.). Zuerst aber zu den Voraussetzungen für die Einführung des MitarbeiterInnen-Gesprächs als Personalentwicklungsmaßnahme.

Voraussetzungen für ein Gespräch

Um MitarbeiterInnengespräche einzuführen empfiehlt es sich, im Vorfeld einige strategische Überlegungen und Abklärungen anzustellen:

1. Es braucht zunächst einmal die Unterstützung und den erklärten Willen von oben: Auftraggeberin des Projektes ist die Unternehmensleitung. Sie steht mit Nachdruck hinter dem MitarbeiterInnengespräch und seinen Zielen und motiviert zur engagierten Durchführung.
2. Es ist ratsam, MitarbeiterInnengespräche strukturell zu verankern: Es können z.B. Unternehmensleitlinien, Führungsgrundsätze und Ziele mit dem Schwerpunkt Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn definiert werden.
3. Es sollte auch bedacht werden, dass für das Gespräch gegebenenfalls Kompetenzen auf Führungskräfte verlagert werden müssen um den MitarbeiterInnen gewisse Zusagen machen zu können (z.B. Weiterbildung). Begleitend sollte ein Anreiz- und Sanktionssystem existieren.

Für die weitere Einführung der MitarbeiterInnen-Gespräche ist folgender **idealtypischer Ablauf** vorstellbar:

1. Projektplanung

Es wird eine Projektgruppe eingerichtet, die ein gemeinsames Verständnis über das Projektziel schaffen soll und sich um die Ablaufplanung kümmert. Mitglieder dieser Projektgruppe können z.B. die/der GeschäftsführerIn, Personalverantwortliche, VertreterInnen des Betriebsrates usw. sein.

2. Modellentwicklung

Um ein firmenspezifisches Modell zu erstellen, wird die Situation des eigenen Unternehmens analysiert. Dabei werden typische Fragen behandelt, etwa: Soll es rein um eine Rückschau gehen oder soll auch eine vorausschauende Zielsetzung vorgenommen werden? Sollen Leistungen oder Qualifikationen und Verhalten von Mitarbeitern behandelt werden?

Die Inhalte des MitarbeiterInnengesprächs sollten verbindlich festgelegt werden (ev. für unterschiedliche Bereiche unterschiedliche Inhalte).

3. Information und Training

Es wird eine Informationsunterlage (z.B. Rundbrief, Broschüre, Aushang etc.) über Inhalt und Ablauf des MitarbeiterInnengesprächs sowie über dazugehörige Themen (z.B. Kommunikationsregeln, Inhalte usw.) erstellt. Zusätzlich dazu können für MitarbeiterInnen und Führungskräfte auch Informationsveranstaltungen angeboten werden.

Führungskräfte werden in der Durchführung (Ziel, Kommunikation, Rolle und Haltung etc.) des MitarbeiterInnengesprächs geschult. (Hier ist zu überlegen, inwieweit dieses Training verpflichtend zu besuchen ist.)

4. Durchführung der ersten MitarbeiterInnengespräche

5. Nachbereitungsphase

Verbesserungsvorschläge werden eingebracht und Unterlagen dementsprechend geändert. Dies kann in Form einer „Auswertungsveranstaltung“ geschehen, wo Erfahrungen mit dem neuen Personalentwicklungsinstrument ausgetauscht werden können. Es ist auch denkbar, die Meinung der MitarbeiterInnen zu erheben. Es ist auch eine Überlegung wert, eine Zentralstelle zur Evaluation (ev. Personalstelle) zu definieren, die sich um die Organisation und Kontrolle der MitarbeiterInnengespräche kümmert. Dazu ist es notwendig, die erhobenen Daten oder Vereinbarungen wenn möglich elektronisch zu erfassen und für spätere Auswertungen und Nachverfolgung aufzubereiten. Eventuell könnte der Prozess auch durch kompetente BeraterInnen begleitet werden.

(Siehe dazu AK Oberösterreich, o.J.; Bundesministerium für öffentliche Leistung und Sport, 2001; GMD Forschungszentrum Informationstechnik, 2001; Peter Maas und Anke Rohn, o.J.)

Regeln für ein erfolgreiches Gespräch

Um MitarbeiterInnengespräche erfolgreich zu führen, sind verschiedene Regeln zu beachten. Diese betreffen zum einen die Rahmenbedingungen und Vorbereitungen für das Gespräch, zum anderen die Durchführung und das Gesprächsverhalten selbst. Die wichtigsten werden im Folgenden zusammengefasst.

RAHMENBEDINGUNGEN UND VORBEREITUNG

- Die **Terminvereinbarung** für ein MitarbeiterInnengespräch sollte mindestens 2 Wochen vor dem geplanten Gesprächstermin stattfinden. Damit ist eine **ausreichende Vorbereitungszeit** für die/den MitarbeiterIn und die Führungskraft gegeben. Vereinbaren Sie auch Ort und Dauer des Gesprächs. Termin und Uhrzeit sind unbedingt einzuhalten!
- Für das Gespräch sollte **ausreichend Zeit** zur Verfügung stehen. Vermeiden Sie **Störungen** (Telefon etc.) und Anschlusstermine, falls es länger als erwartet dauern sollte.
- Das MitarbeiterInnengespräch beruht auf **Freiwilligkeit**. Bei Ablehnung sollten Vorgesetzte versuchen, die Gründe zu erfahren.
- Das MitarbeiterInnengespräch ist regelmäßig auf Einladung der/des Vorgesetzten zu führen (zumindest einmal jährlich).
- Das MitarbeiterInnengespräch ist ein **vertrauliches Vier-Augen-Gespräch**. Allerdings ist zu überlegen, ob MitarbeiterInnen bei Bedarf ein Betriebsratsmitglied oder die/den Beauftragte/n für Chancengleichheit beiziehen können.
- In einer Organisationseinheit erfolgen MitarbeiterInnengespräche nach dem Top-Down-Prinzip (SektionsleiterIn, AbteilungsleiterIn, ReferatsleiterIn, MitarbeiterIn).
- Nach Abschluss aller Gespräche einer Organisationseinheit beruft die/der Vorgesetzte eine Teamarbeitsbesprechung ein.
- Die/Der Vorgesetzte versteht sich im MitarbeiterInnengespräch als BeraterIn, BegleiterIn und FördererIn.
- Die/Der Vorgesetzte ist für das Einhalten der Themen aus der Vorbereitungsunterlage verantwortlich.
- Das MitarbeiterInnengespräch ist ein **Beratungs- und Fördergespräch**, kein Beförderungsgespräch, d.h. es verzichtet auf Benotung und Beurteilung.
- Das Gespräch sollte an einem möglichst **neutralen Ort** stattfinden. Vorgesetzte und MitarbeiterInnen sollten sich als gleichwertige PartnerInnen gegenüber sitzen.
- Wird das Gespräch zum ersten Mal durchgeführt, werden die in der Stellenbeschreibung definierten Aufgaben zugrunde gelegt. Ist die Stellenbeschreibung veraltet und daher nicht mehr relevant, sollte eine neue Stellenbeschreibung gemeinsam mit der Personalabteilung, möglichst vor dem Gespräch, erarbeitet und dem MitarbeiterInnengespräch zugrunde gelegt werden.
- Jede/r MitarbeiterIn hat das Recht, die/den Vorgesetzte/n jederzeit um ein MitarbeiterInnengespräch zu bitten.
- Das MitarbeiterInnen-Gespräch wird **während der Arbeitszeit** geführt.
- Bei der Terminvereinbarung erhält die/der MitarbeiterIn von der/vom Vorgesetzten eine Vorbereitungsunterlage mit einer Erklärung über Ziele, Rahmenbedingungen und Inhalte des Gesprächs.

GESPRÄCHSFÜHRUNG

Neben diesen Regeln finden sich in der Literatur auch noch jede Menge Empfehlungen zur Gesprächsführung:

- Zuhören heißt nicht schweigen! Bemühen Sie sich um **aktives Zuhören**. Versuchen Sie, Ihre/n GesprächspartnerIn und ihre/seine Aussagen nicht zu beurteilen, sondern zu verstehen.
- Achten Sie auf eine **ausgewogene Gesprächsbeteiligung** (mindestens 50 % der Redezeit steht der/dem MitarbeiterIn zur Verfügung).
- Stellen Sie **offene Fragen** (wie, was, wo, warum etc). Dadurch erhalten Sie mehr Information von Ihrer/Ihrem GesprächspartnerIn.
- Seien Sie **offen für Kritik** und betrachten Sie diese als Entwicklungschance.
- Versuchen Sie, mit einer **positiven Haltung** in das Gespräch zu gehen!
- **Ich-Aussagen schaffen Kontakt** statt Distanz.
- Das Aufeinanderprallen von Meinungen kann ein **Zeichen von Vertrauen** sein.
- Spannungen zwischen GesprächspartnerInnen klar auf den Tisch gelegt, erleichtern das **Lösen von Sachproblemen**.
- **Beginnen** Sie auch bei kritischem Feedback immer mit einer **positiven** Rückmeldung. Sie schätzen die/den andere/n als Person und sehen nicht nur das zu ändernde Verhalten.
- Geben Sie Rückmeldungen möglichst **konkret und genau** (auf eine Situation oder ein Verhalten bezogen).
- Verwenden Sie **positive Formulierungen**: z.B. „Ich stelle mir vor, dass Berichte folgende Form haben ...“.
- Es geht im Gespräch nicht darum Recht zu haben, sondern der/dem MitarbeiterIn eine Rückmeldung über das selbst erlebte Verhalten zu geben.
- Reflektieren Sie vor dem MitarbeiterInnengespräch Ihre **Rolle als Mann/Frau** als Führungskraft (Verhalten Sie sich Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen gegenüber unterschiedlich? Welche Rollenbilder haben Sie im Kopf?)

REGELUNG BEI UNSTIMMIGKEITEN

Tritt während des MitarbeiterInnengesprächs ein Konflikt auf, sollten Vorgesetzte/r und MitarbeiterIn grundsätzlich versuchen, diesen unter vier Augen zu lösen. Ist dies nicht möglich und eine erfolgreiche Weiterführung des Gesprächs deshalb gefährdet, ist es ratsam, das Gespräch abubrechen und eine beiderseitige Stellungnahme auf dem *Dokumentationsbogen* festzuhalten.

Das Gespräch sollte wenige Tage später erneut aufgenommen werden, um den bestehenden Konflikt zu lösen. Gelingt dies nicht, haben beide die Möglichkeit, die nächsthöhere Vorgesetzte/den nächsthöheren Vorgesetzten (oder auch andere ModeratorInnen) einzuschalten.

Die MitarbeiterInnen haben das Recht, zu dem „Schlichtungsgespräch“ ein Betriebsratsmitglied ihres Vertrauens oder – wenn sie es stattdessen wünschen – die Beauftragte für Chancengleichheit hinzuzuziehen. (Siehe dazu *4managers*, o.J.; *AK Oberösterreich*, o.J.; *Bundesministerium für öffentliche Leistung und Sport*, 2001; *GMD Forschungszentrum Informationstechnik GmbH*, 2001; *Peter Maas und Anke Rohn*, o.J.)

Fragestellungen zur Vorbereitung

Wie bereits gesagt: Basis eines erfolgreichen MitarbeiterInnengesprächs ist eine ernsthafte Vorbereitung. Dabei gibt es Fragestellungen, die sich sowohl MitarbeiterIn als auch Führungskraft im Vorfeld stellen sollten:

FRAGESTELLUNGEN FÜR BEIDE GESPRÄCHSPARTNER/INNEN

Rückblick auf die vergangene Arbeitsperiode der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters:

Lassen Sie die vergangene Arbeitsperiode Revue passieren und ziehen Sie Bilanz:

1. Für welche Tätigkeiten wurde im vergangenen Jahr der Großteil der Zeit aufgewendet?
2. Welche Erwartungen hatten Sie an die vergangene Arbeitsperiode?
3. Wurden diese Erwartungen erfüllt? Welche Gründe haben Sie für diese Einschätzung?
4. Wie zufrieden sind Sie mit dem Erreichten?
5. Was war förderlich/hinderlich? Was ist effizienter zu gestalten?
6. Welche Probleme sind aufgetreten (mit Verbesserungsvorschlägen)?

Rückblick auf die Zusammenarbeit zwischen MitarbeiterIn und Führungskraft:

1. Welche erfreulichen und belastenden Situationen sind Ihnen aus dem vergangenen Jahr in Erinnerung?
2. Welche Auswirkung hatten diese auf Ihre Zusammenarbeit?
3. Was für eine Gesprächsbasis hatten Sie mit Ihrer/Ihrem GesprächspartnerIn?
4. Was möchten Sie in Hinblick auf die Qualität der Zusammenarbeit verändern bzw. verbessern?
5. Was möchten Sie diesbezüglich im bevorstehenden Gespräch erreichen?

VORBEREITUNG FÜR MITARBEITER/INNEN

Sie haben mit Ihrer/Ihrem Vorgesetzten vereinbart, ein individuelles MitarbeiterInnengespräch zu führen. In diesem Gespräch kann es sowohl um fachliche als auch um persönliche Aspekte gehen, die für die berufliche Tätigkeit von Bedeutung sind. Damit das Gespräch auch den größtmöglichen Nutzen bringt, ist es wichtig, dass Sie sich auf das Gespräch gut vorbereiten. Die nachfolgenden Fragen können Ihnen dabei helfen, sich auf das Gespräch mit Ihrer/Ihrem Vorgesetzten einzustimmen.

Fragen zur Vorbereitung

Arbeitszufriedenheit/Zusammenarbeit

1. Wie zufrieden sind Sie mit ihren derzeitigen Arbeitsaufgaben und Verantwortlichkeiten?
2. Wie zufrieden sind Sie mit der Arbeitssituation und dem Arbeitsumfeld (Arbeitsklima, Arbeitsplatz)?
3. Wie zufrieden sind Sie mit der Zusammenarbeit mit den KollegInnen, der/dem Vorgesetzten? (Verbesserungsvorschläge und -wünsche)
4. Welche Erwartungen haben Sie hinsichtlich der Wahrnehmung von Führungsaufgaben?
5. Wie wurden Sie bisher bei Ihrer persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung von Ihrer/m Vorgesetzten unterstützt?
6. Was ist im letzten Jahr hinsichtlich Arbeitsquantität und Arbeitsbelastung gut/weniger gut gelaufen?

Entwicklung der Organisationseinheit

1. Was sind die mittel- und langfristigen Ziele und Entwicklungsschwerpunkte Ihrer Organisationseinheit?
2. Sind Sie darüber ausreichend informiert?

Aufgaben und Tätigkeiten

1. Welche Aufgaben/Tätigkeiten haben Sie in der letzten Zeit besonders angesprochen, welche weniger? Warum?
2. Welche momentanen Rahmenbedingungen empfinden Sie als fördernd bzw. hemmend für Ihre berufliche Entwicklung?
3. Welche Kenntnisse und Fertigkeiten können Sie am derzeitigen Arbeitsplatz nicht oder nur in sehr geringem Umfang einsetzen?
4. Welche zusätzlichen oder anderen Aufgaben würden Sie gerne übernehmen, um Ihre Kenntnisse und Fertigkeiten noch besser als bisher einsetzen zu können? Sollen Aufgaben abgegeben werden? Wenn ja, welche?

Berufliche Weiterentwicklung

1. Welche fachlichen und persönlichen Ziele wollen Sie in der kommenden Arbeitsperiode erreichen?
2. Wo sehen Sie momentan Ihre fachlichen und/oder persönlichen Entwicklungsnotwendigkeiten?
3. Welche weiteren Maßnahmen könnten Ihnen bei Ihrer persönlichen und fachlichen Entwicklung helfen?
4. Wie könnte Sie Ihr/e Vorgesetzte/r dabei persönlich unterstützen?
5. Was haben Sie bisher selbst unternommen, um sich weiterzuentwickeln? Was wollen Sie weiterhin tun?
6. Welcher Zeitraum wäre für die Maßnahme realistisch?

VORBEREITUNG FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Zunächst noch kurz zur Anbahnung des Gesprächs:

- Listen Sie in der Einladung die wichtigsten Themen des Gesprächs auf.
- Bitten Sie Ihre/n MitarbeiterIn, die Themenliste zu ergänzen.
- Setzen Sie dann gemeinsam die endgültige Tagesordnung fest und klären Sie überzogene Erwartungen ab.

Der erste Schritt zu einem erfolgreichen MitarbeiterInnengespräch ist die sorgfältige Vorbereitung. Im Gespräch kann es sowohl um fachliche als auch persönliche Aspekte, die für die berufliche Tätigkeit der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters von Bedeutung sind, gehen. Die nachfolgenden Leitfragen können Ihnen die Vorbereitungsarbeit erleichtern und sie bei der Vorbereitung des Gesprächs unterstützen. Ideal ist es sicherlich, wenn Sie im Gespräch möglichst viele konkrete Beispiele und Situationen nennen, um Ihrer Mitarbeiterin/Ihrem Mitarbeiter besser verdeutlichen zu können, was Sie ihr/ihm mitteilen wollen und um Pauschalaussagen zu vermeiden.

Fragen zur Vorbereitung¹

Ziele in der kommenden Arbeitsperiode

1. Welche Aufgaben kommen in der nächsten Arbeitsperiode auf die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter zu?
2. Worüber muss ich sie/Ihn informieren (Veränderungen)?
3. Welche Erwartungen habe ich an die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter (fachlich, hinsichtlich unserer Zusammenarbeit etc.)?
4. Welche besonderen fachlichen Interessen habe ich bei der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter beobachtet?
5. Welche Ziele sollen vereinbart werden (maximal drei bis fünf Vorschläge, bitte so konkret wie möglich)? Überlegen Sie genau, ob die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter alle nötigen Informationen zur Zielerreichung erhalten hat.
6. Was kann ich zur Verwirklichung der Ziele der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters beitragen?

Weiterentwicklung der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters

1. Wo sehen Sie momentan die fachlichen und/oder persönlichen Stärken der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters?
2. Was könnte getan werden, damit die MitarbeiterIn ihre/seine Stärken stabilisieren oder weiter ausbauen kann?
3. Welche Entwicklungsmaßnahmen könnten in Frage kommen?
4. Welcher Bildungsbedarf lässt sich für die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter ableiten? Welche Qualifizierungs- und Fördermaßnahmen sollte/könnte sie/er besuchen?
5. Welche andere Aufgabe oder Funktion als die derzeitige könnten Sie sich für die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter noch vorstellen? Was spricht dafür?
6. Was hat die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter bisher selbst unternommen, um sich weiterzuentwickeln?
7. Welcher Zeitraum sollte für die geplante Entwicklung vorgesehen werden?
8. Welche Möglichkeiten können Sie der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter anbieten, um sich weiter zu qualifizieren und um an ihrer/seiner Karriereplanung arbeiten zu können? Wofür benötigen Sie noch die Abstimmung mit Ihrer/Ihrem Vorgesetzten und/oder der Personalabteilung?

(Siehe dazu 4managers, o.J.; Bundesministerium für öffentliche Leistung und Sport, 2001; GMD Forschungszentrum Informationstechnik GmbH, 2001; Peter Maas und Anke Rohn, o.J.)

RELEVANTE GESCHLECHTSSPEZIFISCHE ASPEKTE

Führungskräfte sollten in ihrer Funktion auch **geschlechtsspezifische Perspektiven ihrer Personalpolitik und MitarbeiterInnenführung** berücksichtigen. Scheinbar geschlechtsneutrale Maßnahmen können bei genauer Betrachtung sehr wohl unterschiedliche Auswirkungen auf Frauen und Männer haben.

Die Schweizer Gleichstellungsstelle gibt etwa Folgendes zu bedenken: Es wird Frauen oft unterstellt, dass sie wenig Interesse an beruflichem Aufstieg und an Weiterbildung hätten. Und von Vorgesetzten werden oft eher MitarbeiterInnen gefördert, von denen man annimmt, dass sie karriereambitioniert und engagiert sind und viel leisten. Allerdings sind nicht alle Leistungen gleich offenkundig – manche erkennt man erst bei genauem Hinsehen. Es wird oft auch nicht erkannt, dass der Abteilungsleiter deshalb so tolle Arbeit leistet, weil er eine geniale Sekretärin hat. Auch Leistungen, die als Selbstverständlichkeit gelten, fallen nicht auf. Allerdings gelten für Frauen und Männer unterschiedliche Dinge als selbstverständlich. Fürsorgliche Frauen tun, was von ihnen erwartet wird, fürsorgliche Männer werden extra dafür belohnt. (Auf der anderen Seite machen konkurrenzierende Frauen sich unbeliebt, weil sie damit gegen das Rollenverhalten verstoßen ...)

¹ Eine Stichwortliste zu Themen, die in einem MitarbeiterInnengespräch angesprochen werden können sowie ein Ideenkatalog zur Förderung und Motivation von MitarbeiterInnen befindet sich im Anhang.

Zu beachten ist auch, dass häufig denen gegeben wird, die haben. Das zeigt sich in der Weiterbildungsstatistik ebenso wie bei Beförderungen. MitarbeiterInnen, die schon lange einen Posten bekleiden, haben geringe Chancen auf einen Aufstieg – sie werden unterschätzt. Beschäftigte, die schon oft an Weiterbildungen teilgenommen haben, werden auch in der Folge häufiger berücksichtigt.

Fragestellungen:

1. Haben Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den gleichen Zugang zur Teilnahme an Weiterbildungen oder gibt es Unterschiede? (Steigen z.B. mit dem Dienstgrad vielleicht die Chancen auf Weiterbildung? Sind Entscheidungen transparent und nachvollziehbar oder nicht? etc.)
2. Welche Weiterbildungen werden von Frauen, welche von Männern in Anspruch genommen und wie häufig nehmen sie insgesamt an Fortbildungen teil?
3. Welche Ressourcen (Zeit und Geld) werden für Frauen und Männer ausgegeben/zur Verfügung gestellt?
4. Wer erhält die besonders interessanten Aufgaben, die als eher günstig für die berufliche Weiterentwicklung eingeschätzt werden? (jeweils Frauen, Männer)
5. Welchen Anteil haben „Nebentätigkeiten“ (z.B. Telefon abnehmen für KollegInnen, Vermittlung in Konflikten etc.) im Arbeitsalltag einzelner MitarbeiterInnen?
6. Wird bei Terminfestlegungen für Abteilungsbesprechungen auf Bedürfnisse von Teilzeitbeschäftigten und KollegInnen mit Familienaufgaben Rücksicht genommen?
7. Gibt es außerhalb der offiziellen Dienstbesprechungen auch informelle? Wer nimmt daran teil?
8. Wie oft fallen in der Abteilung Überstunden an? Wird erwartet, dass Überstunden gemacht werden? Wie ist das Ansehen von KollegInnen, die wegen Familienpflichten nur begrenzt oder gar keine Überstunden machen können?
9. Wie ist das Ansehen von Teilzeitbeschäftigten? Welche Einstellung hat die/der Vorgesetzte Teilzeitbeschäftigten gegenüber? Wie verhalten sich KollegInnen Teilzeitbeschäftigten gegenüber? (z.B. integrieren, akzeptieren, beneiden, beklagen usw.)
10. Erhalten Teilzeitkräfte im gleichen Umfang Informationen über Aufgaben, Arbeitsabläufe, Veränderungen etc.?
11. Werden bei der Aufgabenzuteilung, abgesehen von der Menge, Unterschiede zwischen Teilzeit- und Vollzeitbeschäftigten gemacht?
12. Werden Teilzeitkräfte genauso in Personalentwicklungsmaßnahmen miteinbezogen?
13. Haben Teilzeitbeschäftigte die gleichen Weiterbildungschancen?
14. Sind Sie über die rechtlichen Regelungen für Teilzeitbeschäftigte informiert?

(Siehe dazu Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann, 2000)

Durchführung von Gesprächen

GESPRÄCHSSTRUKTUR

Kontaktphase: Es sollte immer versucht werden, durch einige persönliche Worte (Eisbrecher) eine positive Beziehung zum Gegenüber herzustellen.

Aufmerksamkeitsphase: Auch im Falle der Vorinformation Tagesordnung des Gesprächs noch einmal kurz vorstellen. Auch Informationen über Ziel des Gesprächs und Zeithorizont geben.

Gesprächsverlauf: Themen der Reihe nach abarbeiten – keine Themen vermischen – nach jedem Thema ein Zwischenfazit ziehen.

Beschluss: Gesamtfazit und Zusammenfassung geben, auch um Missverständnisse zu vermeiden.

LEITFADEN FÜR DAS MITARBEITER/INNENGESPRÄCH

1. Aufgabenbereich

- Wie beurteilen Sie Ihren Arbeitsplatz (Ausstattung, Räumlichkeiten, Lärm-/Geruchsbelästigung etc.) und die Arbeitsaufteilung in Ihrer Organisationseinheit?
- Welche Tätigkeiten/Aufgaben haben Sie im vergangenen Jahr an Ihrem Arbeitsplatz hauptsächlich ausgeübt?
- Ist Ihr Aufgabenbereich ausreichend definiert und stimmt er mit Ihrer Arbeitsplatzbeschreibung überein? Ist eine Anpassung notwendig?
- Wie zufrieden sind Sie mit ihren derzeitigen Arbeitsaufgaben und Verantwortlichkeiten?
- Von welchen Aufgaben wurden Sie in letzter Zeit besonders angesprochen, von welchen weniger?
- Was motiviert bzw. demotiviert Sie derzeit bei Ihrer Arbeit?
- Was ist im letzten Jahr gut/weniger gut gelaufen? (auch in Hinblick auf Arbeitsquantität und Arbeitsbelastung)
- Was waren fördernde Faktoren/hemmende Faktoren?
- Verbesserungsvorschläge?

2. Rahmenbedingungen, Führung und Zusammenarbeit

Rahmenbedingungen

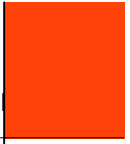
- Wie schätzen Sie Ihren Arbeitgeber generell ein? Was gefällt Ihnen gut und was weniger gut?
- Kennen Sie die Ziele Ihrer Organisationseinheit? Wie haben Sie die Ziele aufgefasst?
- Sind Sie ausreichend darüber informiert?

Führung

- Welche Erwartungen haben Sie an die Führungskraft (z.B. in Bezug auf Förderung, Delegation, Freiräume, Motivation, Information, Zeit, offenes Ohr, Feedback, Verantwortung, Anerkennung, Unterstützung etc.)? Wurden diese erfüllt?

Zusammenarbeit

- Wie funktioniert die Zusammenarbeit mit der Führungskraft?
- Was möchten Sie in Hinblick auf die Qualität der Zusammenarbeit verändern bzw. verbessern?
- Wie funktioniert die Zusammenarbeit mit Ihren KollegInnen?
- Gibt es Ihrer Meinung nach Verbesserungsmöglichkeiten in Bezug auf die Zusammenarbeit mit Ihren KollegInnen?



3. Berufliche Weiterentwicklung

- Welche generellen Vorstellungen und Wünsche haben Sie in Bezug auf Ihre berufliche Entwicklung?
- Welche momentanen Rahmenbedingungen empfinden Sie als fördernd bzw. hemmend für ihre berufliche Entwicklung?
- Welche vorhandenen Fähigkeiten können Sie derzeit nicht anwenden? Welche würden Sie künftig gerne einsetzen?
- Welche Aufgaben würden Sie gern übernehmen, um ihre Kenntnisse und Fähigkeiten noch besser als bisher einsetzen zu können? Wollen Sie Aufgaben abgeben?
- Wo sehen Sie momentan Ihre fachlichen und/oder persönlichen Entwicklungsnotwendigkeiten?
- Welche fachlichen und persönlichen Stärken sehen Sie bei sich?
- Welche Aus- und Fortbildungsmaßnahmen sehen Sie für sich als notwendig an, um Ihre Ziele und Aufgaben erfolgreich umsetzen zu können, Ihre Stärken zu stabilisieren, sich weiterzuentwickeln?
- Welche Ziele sollen mit diesen Maßnahmen erreicht werden?
- Welcher Zeitraum ist für die Maßnahmen realistisch?
- Gibt es Zusatzqualifikationen, die Sie gerne erwerben möchten?
- Wie wurden Sie bisher bei Ihrer persönlichen und beruflichen Weiterbildung von Ihrer/Ihrem Vorgesetzten unterstützt?

4. Planung und Vereinbarung für die kommende Arbeitsperiode

- Welche Ziele und Aufgabenschwerpunkte setzen Sie sich in der kommenden Arbeitsperiode (Jahr) für Ihren Aufgabenbereich?
- Wo sehen Sie persönliche oder fachliche Probleme, die die Erfüllung der Aufgaben behindern könnten?
- Welche Unterstützungen durch die/den Vorgesetzte/n sind notwendig, um Ihre Ziele und Aufgaben erfolgreich umsetzen zu können (Führungsvereinbarungen)?
- Sehen Sie in Ihrem Aufgabengebiet Modernisierungsmöglichkeiten (ohne Berücksichtigung Ihrer Person)?

5. Vereinbarung über Gesprächsergebnisse

Zentraler Punkt des Abschlusses eines MitarbeiterInnengesprächs ist die Vereinbarung über die weitere Vorgehensweise und der Umgang mit den Ergebnissen. Eine Möglichkeit zur dokumentierten Verwertung der Ergebnisse ist das Abfassen von Zielvereinbarungen, die von Vorgesetzter/em und MitarbeiterIn unterschrieben werden und in der die wesentlichen Arbeits- und Umgangsziele vereinbart werden. Auf diesen Punkt wird im Folgenden noch genauer eingegangen.

6. Nachbereitung von MitarbeiterInnengesprächen

Vorgesetzte/r sowie MitarbeiterIn sollten den aktuellen Stand der Umsetzung der Zielvereinbarungen während der Arbeitsperiode sachlich und zeitlich angemessen prüfen und besprechen (gegebenenfalls müssen zu diesem Zweck verbindliche Gesprächstermine vereinbart werden).

(Siehe zum Thema Leitfaden: GMD Forschungszentrum Informationstechnik GmbH, 2001; Peter Maas und Anke Rohn, o.J.)

ZIELVEREINBARUNG

Zentraler Punkt des MitarbeiterInnengesprächs ist die Vereinbarung von gegenseitig zu benennenden Arbeits- und Umgangszielen. Es ist für MitarbeiterInnen und Vorgesetzte jedoch gleichermaßen ungewohnt, sich auf schriftliche Vereinbarungen einzulassen. Dies ist gerade in einem ersten MitarbeiterInnengespräch zu berücksichtigen, um sich gegenseitig nicht zu überfordern.

Das Gespräch über Zielvereinbarungen ist kein einseitig von der Führungskraft geführtes Gespräch, sondern beinhaltet Zielvereinbarungen **„von oben nach unten“** und **„von unten nach oben“** (Gegenseitigkeit); auch findet es in einem partnerschaftlichen, gleichberechtigten Rahmen statt.

Es werden sowohl für die Tätigkeit und das Verhalten der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters als auch der/des Vorgesetzten Ziele vereinbart. Dabei sind sowohl äußere Rahmenbedingungen als auch die persönliche Situation der Beteiligten, die das Erreichen der optimalen Ziele beeinflussen können, zu erörtern und bei der Vereinbarung der Ziele zu berücksichtigen.

Die Zielvereinbarungen beschreiben ein vorweggenommenes Ereignis (Zustand). Tätigkeiten werden in den Zielvereinbarungen nicht beschrieben. Die Ziele müssen spezifisch, messbar, terminiert, realistisch und herausfordernd sein. Achten Sie darauf, dass Sie die Ziele außerdem detailliert, präzise und unmissverständlich formulieren, sodass keine Interpretationsmöglichkeiten bleiben.

Auf Zielkategorien ohne konkrete Festlegungen wie „mehr, besser, höher, schneller usw.“ sollte verzichtet werden, weil sie nicht überprüfbar sind.

Das Abschließen einer Zielvereinbarung bedeutet nicht, dass sich Vorgesetzte ihrer Führungsverantwortung entziehen können. Gerade in der Zeit der Umorientierung müssen sie beratend zur Verfügung stehen und MitarbeiterInnen mit positiven Rückmeldungen zur Eigeninitiative ermutigen. Auch die MitarbeiterInnen sind an diesem Prozess beteiligt und aufgefordert, bei der Vertretung ihrer Interessen eigenständig und aktiv zu handeln.

Die getroffenen Zielvereinbarungen werden gemeinsam schriftlich festgehalten, von beiden GesprächspartnerInnen unterschrieben und unterliegen derselben Vertraulichkeit wie das gesamte MitarbeiterInnengespräch. Bei konsensualer Zielvereinbarung kann das Dokument Bestandteil der Personalakte werden, der Vorgesetzter leitet es an die Personalabteilung weiter. Bei einseitigen Stellungnahmen eines der Gesprächspartner bekommt die/der andere GesprächspartnerIn Gelegenheit, sich vor Aufnahme in die Personalakte schriftlich dazu zu äußern. Für den Fall, dass keine/r der Beteiligten eine schriftliche Stellungnahme abgibt oder kein Dokumentationsbogen gemeinsam unterschrieben wird, kann in der Personalakte der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters vermerkt werden, dass ein MitarbeiterInnengespräch stattgefunden hat.

(Siehe dazu 4managers, o.J.; AK Oberösterreich, o.J.; GMD Forschungszentrum Informationstechnik GmbH, 2001; Kreis Stormarn, o.J.; Peter Maas und Anke Rohn, o.J.)

Erfahrungen mit Gesprächen

In der Praxis steht das Zielvereinbarungsgespräch nicht immer im Mittelpunkt des MitarbeiterInnengesprächs. Häufig werden eher Aspekte der MitarbeiterInnenführung und Personalentwicklung hervorgehoben. Manchmal werden Vorurteile, Störungen und Bedürfnisse angesprochen. Allerdings wird davor gewarnt, dass sich die Beteiligten dabei psychologisieren und unerlaubt in die geschützte Privatsphäre der/des anderen eindringen.

In der Praxis ist man daher gut beraten, es den MitarbeiterInnen zu überlassen, über die persönliche Seite der Zusammenarbeit frei zu entscheiden. Vorgesetzte sollten sich dagegen nicht dem von der Mitarbeiterin/vom Mitarbeiter gewünschten Gesprächsthema verweigern.

Bezahlungsdifferenzierung

Nach Erfahrungen des deutschen Bundesverwaltungsamtes kritisieren die Beschäftigten nichts mehr als das Verhältnis von Leistung und Entgelt. Das MitarbeiterInnengespräch ist aber kein Instrument der Entgeltendifferenzierung. Vorgesetzte können im MitarbeiterInnengespräch nur sagen, dass sie die Frage der Entgelthöhe in die dafür vorgesehene Budgetbesprechung einbringen werden. Voraussetzung dafür sind dementsprechende erbrachte Leistungen sowie anspruchsvolle Ziele für die Zukunft.

Positive Erfahrungen aus Sicht der Beteiligten

MitarbeiterInnen schätzen es, dass die/der Vorgesetzte sich einmal im Jahr ausgiebig Zeit für ein persönliches Gespräch nimmt. Erfahrungen zeigen, dass MitarbeiterInnengespräche meistens bis zu einer Stunde dauern, manchmal auch bis zu 2 Stunden.

Verbesserungswürdiges

Das MitarbeiterInnengespräch wird oft noch zu wenig zur Vereinbarung von Förder- und Entwicklungsmaßnahmen genutzt. Von den Führungskräften wird daher erwartet, dass sie sich nach oben stärker für die Weiterentwicklung ihrer MitarbeiterInnen einsetzen.

Im MitarbeiterInnengespräch sollte es darum gehen, Stärken und Schwächen der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters und der Führungskraft zu reflektieren, um deren Zusammenarbeit zu verbessern. In der Praxis geht es aber meist nur um die Stärken und Schwächen der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters. Dieses Ungleichgewicht sollte im Rahmen einer partnerschaftlichen Gesprächsführung nach und nach ausgeglichen werden.

Es wurde auch erkannt, dass das MitarbeiterInnengespräch allein oft nicht ausreicht, um länger bestehende organisationsinterne Probleme zu lösen. Speziell zur Verarbeitung von Spannungen und Konflikten innerhalb eines Teams werden stärker gruppenbezogene Maßnahmen, wie etwa Supervision und Coaching, benötigt.

Als negativ erlebt wird ...

- ... eine Gesprächsführung, die sich ausschließlich am schriftlichen Leitfaden orientiert
- ... Vereinbarungen, die niemals umgesetzt werden
- ... schriftliche Zusammenfassungen, die die/der Vorgesetzte „im Alleingang“ formuliert, teilweise auch erst nach dem Gespräch, oder wenn die schriftliche Zusammenfassung überhaupt fehlt.

Literatur

- 4managers (o.J.): Mitarbeitergespräch*
<http://www.4managers.de/10-Inhalte/asp/mitarbeitergesprach.asp>
- Arbeiterkammer Oberösterreich (o.J.): Broschüre Mitarbeitergespräch*
<http://www.arbeiterkammer.com/www-2981.html>
- Bundesministerium für öffentliche Leistung und Sport (2001): Leitfaden zum Mitarbeitergespräch*
http://www.kfunigraz.ac.at/personalentwicklung/ma_gespraech2.html
- Bundesverwaltungsamt (2002): Neuer KGSt-Bericht: Das Mitarbeitergespräch in der Praxisbewährung*
http://www.bva.bund.de/imperia/md/content/bbb_win/personal/16.doc
- Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann (Hrsg.) (2000): Früh übt sich, wer eine Meisterin sein will. Überlegungen vor einem Mitarbeiterinnengespräch. Ein Leitfaden für Frauen und Vorgesetzte. Vista Point: Basel*
http://www.gleichberechtigung-goes-online.de/gbo/themen/22.html#perso_8
- GMD Forschungszentrum Informationstechnik GmbH (2001): Das Mitarbeitergespräch in der GMD. Ein Leitfaden für Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Durchführung von Mitarbeitergespräche.*
<http://www.gmd.de/PEP/mitarbeitergesprach/>
- Kreis Stormarn (o.J.): Projekt 2 – Mitarbeitergespräch: Leitfaden für das Gespräch zwischen Mitarbeiterin oder Mitarbeiter und Vorgesetzten (Mitarbeitergespräch)*
<http://www.kreis-stormarn.de/service/formulare/files/fd12/Mitarbeitergesprach.pdf>
- Maas, Peter und Rohn, Anke (o.J.): Basisinformationen: Das MitarbeiterInnen-Gespräch*
<http://www.maas-training.de>

Anhang

Stichwortliste zur Vorbereitung

| | |
|---|--------------------------|
| Thema: Zusammenarbeit | will ich ansprechen |
| Einarbeitung und Erläuterung der Aufgaben | <input type="checkbox"/> |
| Arbeitsanweisungen, Delegation | <input type="checkbox"/> |
| Informationsfluss | <input type="checkbox"/> |
| Mitwirken an Entscheidungen | <input type="checkbox"/> |
| Kontrolle und Rückmeldungen | <input type="checkbox"/> |
| Rückhalt und Unterstützung | <input type="checkbox"/> |
| Anerkennung und Kritik | <input type="checkbox"/> |
| Einräumen von Präsentationsmöglichkeiten | <input type="checkbox"/> |
| Führungsverhalten | <input type="checkbox"/> |
| weitere Punkte: | <input type="checkbox"/> |

| | |
|--|--------------------------|
| Thema: Aufgaben und Arbeitsumfeld | will ich ansprechen |
| Arbeitsziele | <input type="checkbox"/> |
| Arbeitsschwerpunkte | <input type="checkbox"/> |
| Quantität der Arbeit/Belastungen | <input type="checkbox"/> |
| Arbeitszeit (Teilzeit-Vollzeit - Änderungswünsche) | <input type="checkbox"/> |
| Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben/Familie | <input type="checkbox"/> |
| Qualität der Arbeit | <input type="checkbox"/> |
| Aufgabenkritik | <input type="checkbox"/> |
| Arbeitsabläufe | <input type="checkbox"/> |
| Handlungs- und Entscheidungsräume | <input type="checkbox"/> |
| Zusammenarbeit mit Kolleginnen, Kollegen und Dritten | <input type="checkbox"/> |
| Führungsaufgabe der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters | <input type="checkbox"/> |
| weitere Punkte: | <input type="checkbox"/> |

| | |
|---|--------------------------|
| Thema: Förder- und Entwicklungsmaßnahmen | will ich ansprechen |
| Wünsche und Erwartungen im Rahmen der jetzigen Aufgabenstellung | <input type="checkbox"/> |
| Fortbildungsbedarf und -wünsche | <input type="checkbox"/> |
| Möglichkeiten des arbeitsplatznahen Lernens | <input type="checkbox"/> |
| Wünsche und Erwartungen hinsichtlich der weiteren Entwicklung | <input type="checkbox"/> |
| weitere Punkte: | <input type="checkbox"/> |

| | |
|--|--------------------------|
| Thema: Veränderungen | will ich ansprechen |
| Auswirkungen von Veränderungen am jetzigen Arbeitsfeld | <input type="checkbox"/> |
| Befürchtungen | <input type="checkbox"/> |
| Erwartungen | <input type="checkbox"/> |
| Eigene Beiträge/Vorschläge/Initiativen | <input type="checkbox"/> |
| weitere Punkte: | <input type="checkbox"/> |

Quelle: Personalentwicklungskonzept des Kreises Stormarn

Ideen-Katalog zur Motivation

Lernen und damit Entwicklung findet überwiegend am Arbeitsplatz statt! Der entwicklungsfördernden Gestaltung des Arbeitsumfeldes einer Mitarbeiterin/eines Mitarbeiters kommt deshalb große Bedeutung zu. Der nachfolgende Ideen katalog kann Ihnen einige Anregungen dazu geben.

- Als Mitglied in ein Projektteam berufen
- Projektleitung übertragen
- Externes Referat oder Vortrag zu einem Thema übertragen
- ReferentInnentätigkeit im Rahmen der betrieblichen Fortbildung
- Stellvertretung übertragen und „leben“
- Teilnahme an wichtiger Sitzung oder Besprechung anstelle der/des Vorgesetzten
- Tagung vorbereiten oder leiten
- Abteilungsbesprechung moderieren
- Patenschaft für neue Kollegin/neuen Kollegen, die/der in der Einarbeitungsphase ist, übertragen
- Zusätzliche, herausfordernde Aufgaben übertragen
- Eine Führungskraft als GesprächspartnerIn zur Unterstützung in schwierigen Situationen gewinnen
- Mitarbeiterin/Mitarbeiter als Ausbildungsbeauftragten ernennen
- Handlungsspielraum der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters erweitern
- Mehr schwierige und verantwortungsvolle Sonderaufgaben an Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter delegieren
- Begleitung durch die Personalabteilung/Unterstützung bei der Umsetzung
- Beobachtung durch die Vorgesetzte/den Vorgesetzten (vorher Vereinbarungen treffen!) in relevanten Situationen und anschließend gemeinsames Auswertungsgespräch führen
- Seminarbesuch gemeinsam vorbereiten (Lernziele vereinbaren!) und nach Seminarbesuch Auswertung und Vereinbarung darüber, wie Erlerntes in das Arbeitsfeld übertragen werden kann
- Jahresziele vereinbaren
- Zielvereinbarungsgespräch = Entwicklungsmaßnahme
- Jahresziele selbst = Entwicklungsmaßnahme
- Lernpartnerschaft organisieren
- Seminarbesuch

Quelle: Personalentwicklungskonzept des Kreises Stormarn

Dokumentationsbogen zum Gespräch

GesprächsteilnehmerInnen:

Gesprächstermin:

Folgende Themen/Problemfelder wurden besprochen:

Folgende Ziele werden für das kommende Jahr vereinbart:

1.

2.

3.

4.

Geplante Qualifizierungs- und Fördermaßnahmen:

Weitere Vereinbarungen bzgl. Zusammenarbeit, Arbeitssituation, Arbeitsplatz,

Hilfestellung der Vorgesetzten/des Vorgesetzten:

Sonstiges:

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

Quelle: GMD Forschungszentrum Informationstechnik GmbH