

Staatskanzlei

Geschäftsstelle „Modernisierung der Landesverwaltung“

Leitfaden

Das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch mit Zielvereinbarung

**Empfehlungen und Umsetzungsmöglichkeiten
für die saarländische Landesverwaltung**



Modernisierung der Landesverwaltung

1. EINLEITUNG	2
1.1. Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch und kooperative Führung	2
1.2. Personalführung und Modernisierung	3
1.3. Grundstruktur des Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächs	3
1.4. Verbesserung der Führungskultur	4
1.5. Höhere Mitarbeitermotivation	4
2. EMPFEHLUNGEN FÜR EIN MITARBEITER-VORGESETZTEN-GESPRÄCH	6
3. DIE DREI GESPRÄCHSTHEMENFELDER	8
4. VORBEREITUNG EINES MITARBEITER-VORGESETZTEN-GESPRÄCHS	9
5. DER GESPRÄCHSABLAUF	10
6. DIE ZIELVEREINBARUNG	11
7. VORBEREITENDE FRAGEN	12
7.1. Gesprächsthema: Aufgaben und das Arbeitsumfeld	12
7.2. Führung und Zusammenarbeit	14
7.3. Veränderungs- und Entwicklungsperspektiven	16



Mitarbeiter- und Vorgesetztengespräch in der saarländischen Landesverwaltung

1. Einleitung

1.1. Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch und kooperative Führung

Gespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern finden in allen Verwaltungen ständig statt. Sie entspringen zumeist konkreten aktuellen Anlässen, sei es, dass Anweisungen gegeben werden, sei es, dass durch Kritik Verhaltenskorrekturen angestrebt werden. Das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch in der nachfolgend weiter strukturierten Form soll demgegenüber langfristig und zukunftsorientiert sein. Mit ihm sollen die Schwerpunkte der zukünftigen Arbeit gemeinsam erarbeitet und abgestimmt werden.

Das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch ist hierbei nur ein Instrument in der Personalführung, das durch regelmäßige Team- oder Referatsbesprechungen ergänzt wird. Es soll einen Beitrag dazu leisten, die Kommunikations- und Verwaltungskultur in der Saarländischen Landesverwaltung zu verbessern. Hiermit wird zugleich ein Beitrag zur Modernisierung unserer Landesverwaltung geleistet. Auch in der Vergangenheit wurde über Arbeitsaufgaben geredet und über Rahmenbedingungen informiert. Im Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch soll dies jedoch in einer stärker kooperativen Form erfolgen.

1.2. Personalführung und Modernisierung

Bei der Modernisierung der Landesverwaltung sind Motivation, Engagement und Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der entscheidende Faktor, um die Qualität der Verwaltung zu erhöhen. Dieser Anspruch kann nur erfüllt werden, wenn es gelingt, jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter den jeweiligen Kenntnissen, Fähigkeiten und Wünschen entsprechend einzusetzen, zu fördern und zu fordern. Von diesem Idealbild einer systematischen Personalentwicklung werden wir jedoch noch längere Zeit entfernt bleiben. Trotz dieser Erkenntnis wird es aber gerade darum gehen, konkrete Schritte in diese Richtung zu wagen und nicht über die Unvollkommenheit der ersten Schritte zu lamentieren.

Ein Schritt in Richtung einer kooperativen Führung und einer gemeinsamen Beratung soll zukünftig das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch sein. Es soll dabei zunächst als ein Instrument der Personalführung in einer Verwaltungskultur, die sich durch Offenheit und Fairness auszeichnet, verstanden werden. Der Anspruch ist im Vergleich zu einer integralen Personalentwicklung bescheidener, damit aber auch seine Umsetzung realistischer. Den Führungskräften kommt im Prozess der Modernisierung eine Schlüsselrolle zu. Sie entscheiden mit, ob Kreativität, Leistungsbereitschaft und Initiative ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Umgestaltung eingesetzt werden kann. Das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch soll ihnen dabei helfen.

1.3. Grundstruktur des Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächs

Ein regelmäßiges, bestimmten Regeln unterworfenes Vieraugengespräch zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und ihren Vorgesetzten soll dazu beitragen, diesem Anspruch gerecht zu werden. Beide Gesprächspartner haben dabei die Aufgabe, sich in einem solchen Gespräch gemeinsam Gedanken über die von beiden erwarteten Arbeitsleistungen zu machen, gemeinsam zu erörtern, welche Rahmenbedingungen des Arbeitsalltages sie in ihrer Arbeit unterstützen oder behindern, und auch gemeinsam Vorstellungen zu entwickeln, wie sie ihre Zusammenarbeit gestalten wollen. Das Mitarbeiter- Vorgesetzten-Gespräch ist hierzu ein Instrument, das primär einen planenden und zukunftsbezogenen Charakter hat.

Zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und ihren Vorgesetzten sollen als Schwerpunkt zunächst für ein Jahr oder einen kürzeren Zeitraum konkrete Arbeits-

ziele vereinbart werden, die sich in die Rahmenziele der Arbeit der jeweiligen Organisationseinheit (z.Bsp. Referat) einfügen. Neben diesen Arbeitszielen können aber auch Vereinbarungen über Verhaltensziele im Themenbereich „Führung und Zusammenarbeit“ getroffen werden. Ein drittes Gesprächsthema sind Veränderungs- und Entwicklungsperspektiven der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters.

1.4. Verbesserung der Führungskultur

Zielsetzung des Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächs ist es dabei, Klarheit und Sicherheit in der Arbeitssituation zu schaffen und die Motivation zu verbessern. Der Mitarbeiterin und dem Mitarbeiter wird Gelegenheit gegeben, an den Zielsetzungen und Zielplanungen seines Arbeitsbereiches mitzuwirken. Die Mitarbeiterin und der Mitarbeiter sollen eine systematische Gelegenheit zur Einbringung eigener Ideen, Anregungen und Verbesserungsvorschläge für die Gestaltung des Arbeitsprozesses erhalten. Der Vorgesetzte erhält über dieses Gespräch zusätzliche Informationen über seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber auch über sich und sein eigenes Führungsverhalten.

Das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch kann dabei sonstige anlassbezogene dienstliche Unterredungen nicht ersetzen. Es soll vielmehr Teil einer neuen Führungskultur werden, in der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Vorgesetzte Ziele gemeinsam entwickeln oder konkretisieren. Dieser Lern- und Entwicklungsprozess erfordert eine Verwaltungskultur, die Freiräume gibt, Entfaltungsmöglichkeiten öffnet, die aber auch Fehler zulassen muss.

1.5. Höhere Mitarbeitermotivation

Wenn es den Führungskräften gelingt, gemeinsam mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Arbeitsziele für die Zukunft festzulegen, dann können sie mit einer hohen Verbindlichkeit bei der Erreichung der Ziele rechnen. Voraussetzung ist allerdings, die Ziele des Verantwortungsbereiches sind bekannt und es können hieraus effektive Aufgabenverteilungen und Ablaufstrukturen abgeleitet werden.

Die Führungskräfte, die richtig führen, gewinnen das Engagement und die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch ist

hierzu nur ein Instrument, von dem allein keine Wunder erwartet werden dürfen. Sie haben hierbei aber die Möglichkeit, strukturiert zu klären, was zu erreichen ist und in welchem Zeitraum. Das „Wie“ kann eigenverantwortlich bestimmt werden und eröffnet den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern individuelle Handlungsspielräume und Entwicklungsmöglichkeiten. Das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch soll künftig ein Instrument einer stärker kooperativen Führung in der Saarländischen Landesverwaltung sein.

2. Empfehlungen für ein Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch

- Das Gespräch wird einmal jährlich nach diesen Regeln zwischen den Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern und ihren unmittelbaren Vorgesetzten geführt (Vier-Augen-Gespräch). Das Gespräch ist ein Einzelgespräch und dient nicht der Überwachung, Kontrolle sowie Beurteilung.
- Das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch gilt für alle hierarchischen Ebenen und alle Berufs- und Statusgruppen.
- Beiden Gesprächspartnern muss der geplante Ablauf des Gespräches bekannt sein. Darüber hinaus ist es wichtig, dass sich beide auf die Gesprächsthemen und die Gesprächssituation vorbereiten. Hierfür ist ein ausreichender Zeitraum vorzusehen.
- Gesprächsthemen sind grundsätzlich Aufgaben und Arbeitsumfeld, Zusammenarbeit und Führung sowie die Veränderungs- und Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter. Zukunftsorientierte Problemlösungen haben Vorrang vor der Suche nach Ursachen.
- Die wichtigsten Themen sind im Regelfall mit einer klaren Zielvereinbarung für die kommende Arbeitsperiode abzuschließen. Dies setzt voraus, dass sich beide Gesprächspartner gemeinsam auf Ziele verständigt haben und darüber hinaus auch auf Wege, wie diese Ziele zu erreichen sind.
- Die zu vereinbarenden Ziele müssen sinnvoll aus den einzelnen Gesprächsthemen abgeleitet werden. Sie sind so zu vereinbaren, dass sie einen Anreiz bilden, sie auch tatsächlich zu erreichen. Vereinbarte Ziele müssen widerspruchsfrei, präzise, positiv und realistisch sein.
- Das Mitarbeitergespräch beruht vom Ansatz her auf dem Grundsatz der Freiwilligkeit und soll vom unmittelbaren Vorgesetzten seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern angeboten werden.

- Bei der Formulierung der Zielvereinbarungen ist zu beachten, dass nicht jede Vereinbarung allein zwischen den Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern und ihrem Vorgesetzten eingelöst werden kann. Die gemeinsam gefundenen Ideen und Anregungen zur Gestaltung des Arbeitsprozesses werden zum Teil über den unmittelbaren Zuständigkeitsbereich des Vorgesetzten hinausgehen. Der Vorgesetzte hat daher die Aufgabe, der zuständigen Stelle diese Anregungen weiterzureichen.
- Die in dem Gespräch getroffenen Zielvereinbarungen sind schriftlich festzuhalten und von beiden Gesprächspartner zu unterzeichnen. Die Zielvereinbarung des vergangenen Gespräches bilden dann die Grundlage für das nächste Gespräch.
- Die Zielvereinbarungen sind strikt vertraulich zu behandeln. Die schriftlich dokumentierten Zielvereinbarungen gehen nicht in die Personalakte, sondern verbleiben beim Mitarbeiter bzw. dem Vorgesetzten.
- Bei einem Stellenwechsel der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters werden die Gesprächsunterlagen vernichtet. Bei einem Wechsel der bzw. des Vorgesetzten entfallen die Zielvereinbarungen, die zum Thema Zusammenarbeit und Führung geschlossen wurden, vollständig.
- Sowohl dem nächsthöheren Vorgesetzten als auch der für die Personalentwicklung zuständigen Stelle (oder Personalreferat) ist mitzuteilen, ob ein Gespräch geführt worden ist.
- Auf Wunsch der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können einzelne, konkrete Vereinbarungen (Fortbildungswunsch, IT-Ausstattung etc.) durch den Vorgesetzten an die Personalentwicklungsstelle (oder Personalreferat) weitergeleitet werden.
- Sowohl für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch für die Vorgesetzten wird ein gemeinsamer Leitfaden angeboten.
- Die Vorgesetzten werden durch Schulungsmaßnahmen auf die Durchführung eines Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräches vorbereitet.

3. Die drei Gesprächsthemenfelder

Aufgaben und Arbeitsumfeld	Führung und Zusammenarbeit	Veränderungs- und Entwicklungsperspektiven
<ul style="list-style-type: none"> • messbare Arbeitsziele 	<ul style="list-style-type: none"> • Vermittlung der Aufgaben 	<ul style="list-style-type: none"> • Wünsche und Erwartungen im Rahmen der jetzigen Aufgabenstellung
<ul style="list-style-type: none"> • Wesentliche Arbeitsschwerpunkte 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsanweisungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Stärken und Schwächen im Rahmen der jetzigen Aufgabenwahrnehmung
<ul style="list-style-type: none"> • Quantität der Arbeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Delegation 	<ul style="list-style-type: none"> • Wünsche und Erwartungen hinsichtlich der weiteren Entwicklung
<ul style="list-style-type: none"> • Qualität der Arbeit • 	<ul style="list-style-type: none"> • Informationsfluss 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortbildungsmöglichkeiten
<ul style="list-style-type: none"> • Aufgabenkritik 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitwirken an Entscheidungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Sonstige
<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsabläufe 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontrolle und Rückmeldungen 	
<ul style="list-style-type: none"> • Handlungs- und Entscheidungsräume 	<ul style="list-style-type: none"> • Rückhalt und Unterstützung 	
<ul style="list-style-type: none"> • Zusammenarbeit mit Kollegen und Dritten 	<ul style="list-style-type: none"> • Anerkennung und Kritik 	
<ul style="list-style-type: none"> • Führungsaufgaben der Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> • Einräumen von Präsentationsmöglichkeiten 	
<ul style="list-style-type: none"> • Sonstige 	<ul style="list-style-type: none"> • Führungsverhalten sowohl des Vorgesetzten als auch des Mitarbeiters 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Sonstige 	

4. Vorbereitung eines Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächs

Der Erfolg des Gesprächs hängt von einer gründlichen Vorbereitung beider Gesprächspartner/innen ab. Damit Sie von der Einladung bis zur Gesprächsführung für Ihre Mitarbeiterin bzw. ihren Mitarbeiter und sich selbst eine optimale Vorbereitung gewährleisten, beachten Sie folgende organisatorische Hinweise.

Checkliste Organisation

- Laden Sie Ihren Mitarbeiter/Ihre Mitarbeiterin rechtzeitig, d.h. möglichst zwei bis drei Wochen vorher, persönlich und mündlich ein.
 - Sorgen Sie dafür, dass Sie während der Gesprächsdauer keine Telefonanrufe bekommen.
- Wählen Sie den Termin gemeinsam so, dass das Gespräch von angemessener Dauer ohne Zeitdruck ablaufen kann.
 - Können wichtige Themen im Gespräch nicht mehr angesprochen werden, vereinbaren Sie einen Fortsetzungstermin innerhalb der nächsten zwei Wochen.
- Stimmen Sie den Termin und den Gesprächsort gemeinsam verbindlich ab.
 - Verzichten Sie nicht gänzlich auf eine Zeitbegrenzung. Dies fördert die Ergebnisorientierung.
- Informieren Sie Ihre Mitarbeiterin/Mitarbeiter bereits zum Zeitpunkt der Einladung bzw. der Terminabstimmung über den Leitfaden und das vorgesehene Mitarbeiter-Vorgesetzten Gespräch.
 - Bereiten Sie sich auf das Gespräch mit Hilfe der vorbereitenden Fragen auf den nächsten Seiten vor.
- Führen Sie das Gespräch keinesfalls unter Zeitdruck durch, z.B. zwischen eng angrenzenden Terminen.
 - Sorgen Sie dafür, dass Sie das Gespräch ohne Störungen und Unterbrechungen durch Dritte führen können.

5. Der Gesprächsablauf

**Der Ablauf des Mitarbeiter- Vorgesetz-
tengesprächs erfolgt idealtypisch in
mehreren Schritten. Reale Gespräche
haben jedoch ihre eigene Dynamik und
verlaufen in der Praxis nicht schema-
tisch. Die Schritte geben Ihnen Hilfe-
stellung als Gesprächsführer/in.**

Einstieg und Gesprächseröffnung

- Das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch ist ein sehr vertrauensvoller Dialog. Er erfordert von beiden Seiten ein hohes Maß an Offenheit, Ehrlichkeit und Bereitschaft, sich auf die Sichtweise der bzw. des anderen einzulassen.
- Äußerer Ausdruck eines Dialogs sind regelmäßig wechselnde Gesprächsrichtungen und eine ungefähr gleich verteilte Gesprächszeit.
- Kern des Gesprächs ist es, die Leistungen und das Arbeitsverhalten Ihres Gegenübers anzuerkennen und zukünftige Anforderungen gemeinsam zu klären. Formulieren Sie Kritik nicht als Vorwurf, sondern als Frage oder als Ihre persönliche Sichtweise.
- Vergangenes ist nicht mehr zu ändern, wohl aber die Wiederholung von Fehlern in der Zukunft.

Ein Gespräch im Dialog zu führen, heißt vor allem:

- den Gesprächspartner ernst zu nehmen,
- dem Gesprächspartner zuzuhören,
- das Gespräch durch Fragen zu steuern,
- nicht mit vorgefassten Meinungen in das Gespräch gehen,
- zu beschreiben statt zu werten,
- die Richtung des Gespräches offen lassen,
- die Ergebnisse des Gesprächs gemeinsam finden.
- Wenn die Situation emotional zu geladen ist, sollten Sie das Gespräch vertagen.
- Der Einstieg ist demnach von Mitarbeiter zu Mitarbeiter unterschiedlich. Gestatten Sie sich jedoch auf jeden Fall eine kurze Pause, in der Sie beide die Hektik des Arbeitsalltags etwas Außen vor lassen und Ruhe sowie Konzentration finden. Wechseln Sie einige Worte persönlichen oder allgemeinbetrieblichen Inhalts.

Beachten Sie die wichtigsten Grundregeln der Gesprächsführung:

- Halten Sie Ihre Sichtweise nicht für die objektive und einzig richtige Art, Ereignisse, Sachverhalte oder Menschen zu sehen,
- Das eigentliche Gespräch eröffnen Sie, indem Sie Ihren Mitarbeiter nochmals kurz über die Ziele des Mitarbeiter- und Vorgesetzten-Gesprächs informieren und mit ihm die vorgesehene Zeit abstimmen.

6. Die Zielvereinbarung

Für alle Beschäftigten der saarl. Verwaltung ist es gleichermaßen ungewohnt, sich auf schriftliche Zielvereinbarungen einzulassen. Der Vorteil besteht darin, einen verbindlichen Handlungsrahmen für einen vereinbarten Zeitraum zu formulieren, der den Beteiligten Sicherheit und Orientierung im alltäglichen Handeln gibt.

- Versuchen Sie, zu den wichtigsten Gesprächsthemen gemeinsame Zielvereinbarungen zu formulieren und schriftlich festzuhalten. Die inhaltliche und zeitliche Ausgestaltung der Zielvereinbarung obliegt allein den Gesprächspartnern. Beide unterschreiben die Zielvereinbarung und dokumentieren somit, dass die Vereinbarungen gemeinsam getroffen worden sind und von beiden Gesprächspartnern getragen werden.
- Beachten Sie die folgenden Grundregeln, so müssen Ziele sein: operationalisiert, d.h. definiert und überprüfbar/messbar z.B. nach Menge, Qualität, Aufwand/Kosten, Zeiträume/Fristen,
 - umsetzbar sein in konkretes Handeln,
 - überschaubar, also zeitlich und inhaltlich begrenzt sein,
 - erreichbar sein sowie
 - Handlungsspielräume lassen.
- Für die inhaltliche Ausgestaltung gibt es keine Vorgaben. Sie erreichen die vereinbarten Ziele jedoch eher, wenn Sie die Inhalte so konkret wie möglich festhalten und sich auf Maßstäbe oder Kriterien einigen, an denen Sie merken, ob die Ziele erreicht sind.
- Auf Zielkategorien wie „mehr, besser, höher, schneller“ ist zu verzichten, denn sie sind nicht überprüfbar.
- Der Realisierungszeitraum sollte spätestens durch das folgende Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch in einem Jahr begrenzt sein.
- Es muss nicht der gesamte Arbeitsbereich detailliert beschrieben werden. Konzentrieren Sie sich auf Schwerpunkte oder die Änderungen. Vier oder fünf Schwerpunkte genügen.
- Bei kurzfristigen Zielen empfehlen sich Zwischengespräche. Bei dem ersten Gespräch sollte spätestens nach einem halben Jahr eine Zwischenbilanz gezogen werden.

7. Vorbereitende Fragen

7.1. Gesprächsthema: Aufgaben und das Arbeitsumfeld

Mitarbeiter/Mitarbeiterin	Führungskraft
Was sind meine Arbeitsaufgaben, wofür bin ich verantwortlich ?	Was sind die Arbeitsaufgaben und Verantwortlichkeiten des Mitarbeiters ?
Wie komme ich mit den Arbeitsanforderungen zurecht?	Wie kommt der Mitarbeiter mit den Arbeitsanforderungen zurecht?
Wie schätze ich meine Arbeitsergebnisse ein ? Was möchte ich daran ändern ?	Wie schätze ich seine Arbeitsergebnisse ein?
Welche Aufgaben liegen mir besonders, welche bereiten mir Schwierigkeiten?	Welche Arbeitsergebnisse erwarte ich zukünftig von ihm?
In welchen Bereichen fühle ich mich unterfordert/überfordert?	Wo hat er besondere Stärken? Wo braucht er fachliche Unterstützung?
Worin liegen meine Stärken, wobei brauche ich fachliche Unterstützung?	Wie könnte er anders oder besser eingesetzt werden?
Wie könnte ich auf Grund meiner Fähigkeiten anders oder besser eingesetzt werden?	Welche zukünftigen Arbeitsziele kommen für den Mitarbeiter in Frage?
Welche Ideen für Veränderungen im jetzigen Aufgabenbereich habe ich?	Welche Förderung zur Zielerreichung kann ich anbieten?
Wie kann ich meine Arbeit in Aufgabenänderungen einbringen?	Welche Änderungen in der Schwerpunktsetzung meiner Organisationseinheit zeichnen sich ab und mit welchem Einfluss für das Arbeitsfeld des/der Mitarbeiterin/Mitarbeiters?
Welche Arbeiten können in den Hintergrund treten?	Welche Arbeitsinhalte treten im nächsten Jahr in den Hintergrund?

- Welche zukünftigen Arbeitsziele möchte ich besonders verfolgen? Welche Förderung und Unterstützung brauche ich dafür?
- Welche Teilschritte der neuen Arbeitsinhalte werden für die/den Mitarbeiterin/Mitarbeiter demnächst relevant?
- Bis wann möchte ich die Ziele verwirklicht haben?
- Bis wann sind die Ziele erreichbar?
- Wie merke ich, dass diese Ziele erreicht worden sind (Maßstab bzw. Kriterien)?
- Woran merke ich, dass diese Ziele erreicht worden sind (Maßstab/Kriterien)?
- Bekomme ich alle Informationen, die ich zur Aufgabenerledigung benötige, welche fehlen mir und welche sind überflüssig?
- Bekommt der Mitarbeiter alle Informationen, die er zur Aufgabenerledigung benötigt?
- Gebe ich meinen Kollegen genügend Hilfestellung? Bekomme ich genügend Unterstützung von ihnen?
- Gibt er den Kollegen genügend Hilfestellung und unterstützen diese ihn?
- Funktionieren die gegenseitigen Vertretungsregeln?
- Funktionieren die Vertretungsregelungen, in die er einbezogen ist?
- Wie ist die Arbeitsatmosphäre (Klima, Umgangston) untereinander; wie trage ich dazu bei?
- Wie trägt er zur guten bzw. schlechten Arbeitsatmosphäre bei?
- Bei welchen Konflikten und Spannungen sollte sich die Führungskraft einschalten?
- Sind mir Konflikte oder Spannungen bekannt, bei denen ich vermittelnd eingreifen sollte?
- Wo sehe ich Probleme beim Arbeitsablauf und bei der Dienstplangestaltung, der Urlaubsvertretung etc?
- Welche Probleme sind mir beim Arbeitsablauf und bei der Dienstplangestaltung bekannt? Welche kann ich ändern?

Ist die IT-Ausstattung bzw. die bürotechnische Ausstattung für mich ausreichend?

Ist die bürotechnische Ausstattung aus meiner Sicht ausreichend?

Welche Veränderungen in meinem Arbeitsumfeld halte ich für besonders wichtig?

Welche Veränderungen im Arbeitsumfeld des Mitarbeiters halte ich für besonders wichtig?

7.2. Führung und Zusammenarbeit

Mitarbeiterin/Mitarbeiter

Wie erlebe ich die Führung durch meinen Vorgesetzten? Was gefällt mir, was möchte ich anders haben?

Fühle ich mich anerkannt und akzeptiert? Woran merke ich das?

Verhalte ich mich loyal gegenüber meiner Führungskraft?

Wie äußert meine Führungskraft Kritik und Anerkennung ? (angemessen, unangemessen/häufig, selten)

Werden meine Verbesserungsvorschläge aufgenommen?

Inwieweit habe ich die Möglichkeit, Kritik an meiner Führungskraft zu äußern?

Führungskraft

Wie realisiert der Mitarbeiter meine Zielvorgaben und Anordnungen?

Wie führe ich sie? Was sagt mir an der Zusammenarbeit zu-was möchte ich anders haben?

Akzeptiere ich den Mitarbeiter? Kann ich mich auf seine Loyalität verlassen?

Kritisiere/lobe ich zu viel/zu wenig, in angemessener Art und Weise?

Entwickelt er Verbesserungsvorschläge, die ich aufgreife?

In welcher Form kann ich seitens des Mitarbeiters Kritik an mir zulassen?

Wie selbstständig kann ich arbeiten? Habe ich genügend Entscheidungsspielraum?

Wie selbstständig arbeitet er? Gebe ich genügend Entscheidungsspielraum?

Wünsche ich mir in meiner Arbeit mehr Unterstützung und in welcher Form?

Unterstütze und fördere ich ausreichend?

Bekomme ich von meinem Vorgesetzten rechtzeitig alle Informationen

Informiere ich über Zielvorgaben und Anordnungen für die Aufgabenerledigung ausreichend?

Informiere ich meinen Vorgesetzten ausreichend über meine Arbeitsergebnisse?

Werde ich ausreichend über Arbeitsergebnisse informiert? Vertrete ich die Interessen meiner Mitarbeiter gegenüber höheren Vorgesetzten?

Vertritt mein Vorgesetzter meine Interessen gegenüber höheren Vorgesetzten?

Wie gehen wir mit gemeinsamen Konflikten um?

Was möchte ich an der Zusammenarbeit verändern?

Was möchte ich an der Zusammenarbeit verändern?

Welche Ziele der Zusammenarbeit halte ich für besonders wichtig?

Welche Ziele der Zusammenarbeit halte ich für besonders wichtig?

Woran merke ich, dass die Ziele erreicht worden sind (Maßstab bzw. Kriterien)?

Woran merke ich, dass die Ziele erreicht worden sind (Maßstab bzw. Kriterien)?

7.3. Veränderungs- und Entwicklungsperspektiven

Mitarbeiterin/Mitarbeiter

Welche Erwartungen und Wünsche habe ich hinsichtlich meiner beruflichen Entwicklung?

Entsprechen diese Vorstellungen meinen gegenwärtigen Leistungen und Fähigkeiten?

Werden meine Fortbildungsinteressen ausreichend berücksichtigt?

Welche Fortbildungsveranstaltungen möchte ich gerne besuchen?

Möchte ich ggf. die Stelle/den Arbeitsplatz wechseln, um bessere Entwicklungsmöglichkeiten zu bekommen?

Welche Förderungen kommen zur Zielerreichung in Betracht?

Gibt es Rahmenbedingungen, die der Einlösung von Veränderungen und Zielen im Moment entgegenstehen?

Führungskraft

Welche Perspektiven sehe ich für die berufliche Entwicklung des Mitarbeiters?

Entsprechen diese Perspektiven ihren Leistungen und Fähigkeiten?

Berücksichtige ich seine Fortbildungsinteressen ausreichend?

Welche Fortbildungen sind für sie aus meiner Sicht sinnvoll?

Kann ich mir einen Stellen- oder Abteilungswechsel als eine Entwicklungsperspektive des Mitarbeiters vorstellen?

Welche Förderungen kommen zur Zielerreichung in Betracht?

Gibt es Rahmenbedingungen, die der Einlösung von Veränderungen und Zielen im Moment entgegenstehen?