

Projekt 2 - Mitarbeitergespräch: Leitfaden für das Gespräch zwischen Mitarbeiterin oder Mitarbeiter und Vorgesetzten (Mitarbeitergespräch)

erarbeitet von der
Teilprojektgruppe „Mitarbeitergespräch“
(Günter Fischer, Birgit Föhre, Jürgen Kaack,
Iris Knabe, Dieter Krabbes, Ingo Lange,
Astrid Matern, Gisela Schuhmacher)

im Rahmen des Gesamtprojektes
„Personalentwicklungskonzept“

Inhaltsverzeichnis Projekt 2

I. Einleitung	2
II. Zielvereinbarung.....	3
III. Das Umfeld des Mitarbeitergespräches	5
IV. Anlagen.....	8
1. Stichwortliste	8
2. Fragen zur Vorbereitung der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters.....	8
3. Fragen zur Vorbereitung der Vorgesetzten bzw. des Vorgesetzten.....	10
4. Ideen-Katalog.....	11
5. Das Gespräch im Überblick	12
6. Muster Zielvereinbarungen.....	13

I. Einleitung

Die Verwaltungsstrukturreform der Kreisverwaltung Stormarn hat in einer Auseinandersetzung mit den Gegebenheiten unserer Verwaltung unter Beteiligung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ergeben, daß der Personalentwicklung eine große Bedeutung zukommt. Das **Mitarbeitergespräch** ist dabei ein wichtiges Element, das dauerhaft eingeführt werden soll.

Die Weiterentwicklung zu einem bürgerorientierten Dienstleistungsunternehmen ist ohne **Sie** als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter nicht denkbar. Daher gilt es **Ihnen** mit besonderem Interesse zu begegnen, **Sie** zu motivieren und zu qualifizieren. Lassen **Sie** sich für Veränderungen begeistern und nehmen **Sie** an der Organisationsentwicklung aktiv teil. **Sie** haben die Chance, Bedürfnisse, Wünsche und Interessen mit Bedarfen und Anforderungen, die an eine moderne Verwaltung gestellt werden, in Übereinstimmung zu bringen.

Das **Mitarbeitergespräch** soll zum Erfolg beitragen. Das Mitarbeitergespräch gilt für Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter und Vorgesetzte auf allen Hierarchieebenen. Oberste Ebene bildet der Landrat mit den jeweiligen Amtsleiterinnen und Amtsleitern, die unterste Vorgesetztebene bildet hier die Abteilungsleitung. Der Dialog wird von beiden Seiten **vorbereitet, offen und vertraulich** geführt. Also nicht, wie so oft in der Vergangenheit, zwischen Tür und Angel gesucht und häufig nur bei unangenehmen Entwicklungen oder aus konkretem Anlaß.

Es soll etwas **Neues** begonnen werden und ersetzt nicht andere Gespräche wie Beurteilungs-, Kritik- oder Konfliktgespräch. Das sich jährlich wiederholende Mitarbeitergespräch ist gekennzeichnet durch:

- sich gegenseitig ernst nehmen,
- Zuhören,
- den Gebrauch beiderseitig offener Fragen,
- unvoreingenommen sein,
- beschreiben statt werten,
- die Gesprächsrichtung offen lassen und
- die Gesprächsergebnisse gemeinsam finden.

Dieses Miteinander ist eine große Chance. Wie die Erfahrungen anderenorts gezeigt haben, werden durch eine von gegenseitigem Vertrauen getragene Zusammenarbeit gemeinsam definierte Ergebnisse, die den Interessen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Vorgesetzten gerecht werden, leichter erreicht.

Sie können:

- stärker als bisher auf eigene berufliche Entwicklungen **Einfluß nehmen**,
- **Gestaltungsideen und Anregungen** für die Arbeit bzw. Arbeitsabläufe **geben**,
- **Lösungsansätze** für bestimmte Problemstellungen **aufzeigen** und damit
- die **Personalentwicklung** in unserer Verwaltung **aktiv unterstützen**

Wir werden durch diese Art der Zusammenarbeit:

- eine **Erhöhung der Arbeitszufriedenheit** erreichen,
- die **Ideen**, den **Sachverstand** und die **Erfahrungen** der Mitarbeiterin und des Mitarbeiters stärker in die Planung **einbeziehen** können,
- eine **Rückmeldung** für das eigene Verhalten **erhalten**,
- die **Arbeit** effektiver gestalten und
- **Ergebnisse beurteilen** können.

Die nachstehenden Erläuterungen und Hilfen sollen dabei als Orientierungs- und Handlungshilfe dienen.

II. Zielvereinbarung

Neben dem Beitrag, den das Mitarbeitergespräch zur Personalentwicklung leisten soll, wird von ihm auch ein wichtiger Impuls für zielorientiertes Verwaltungshandeln erwartet.

Zielorientiertes Arbeiten und zielorientierter Umgang miteinander gehören zu den Grundprinzipien der Entwicklung des öffentlichen Dienstes und der Verwaltung hin zu einem modernen Dienstleistungsunternehmen.

Für die öffentliche Verwaltung ist ein solches Denken in vielen Bereichen etwas Neues. Ziele zu entwickeln, sie zu definieren und als Grundlage zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu vereinbaren, ist mithin etwas Ungewohntes.

Deshalb können von den Mitarbeitergesprächen in dieser Hinsicht auch keine Wunder erwartet werden. Zunächst geht es um erste Schritte, die die notwendigen Erfahrungen vermitteln. In Zielen zu denken und zu handeln, ist ein Lern- und Entwicklungsprozeß, für den das Mitarbeitergespräch Mut machen und Hilfestellung leisten soll. Ziele können nur dann eine nützliche und verbindliche Arbeits- und Umgangsgrundlage sein, wenn sie konkret formuliert sind.

Auch hier wird die Erfahrung der beste Ratgeber sein.

Die Vereinbarung von gegenseitig zu benennenden Arbeits- und Umgangszielen soll zunächst zentraler Punkt des Mitarbeitergespräches sein.

Sich auf - schriftliche - Vereinbarungen einzulassen, ist für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Vorgesetzten gleichermaßen ungewohnt. Dies ist gerade in einem ersten Mitarbeitergespräch zu berücksichtigen, um sich gegenseitig nicht zu überfordern.

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

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

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

Die vereinbarten Ziele müssen

- definiert sowie überprüfbar bzw. meßbar sein (z.B. nach Qualität, Menge, Aufwand, Zeiträumen, Fristen etc.),
- umsetzbar sein in konkretes Handeln,
- überschaubar und eindeutig, also zeitlich und inhaltlich begrenzt sein,
- erreichbar sein sowie
- Handlungsspielräume beinhalten.

Auf Zielkategorien wie „mehr, besser, höher, schneller usw.“, d.h. ohne konkrete Festlegungen, ist zu verzichten, denn sie sind nicht überprüfbar.

Sobald eine Zielvereinbarung abgeschlossen ist, bedeutet dies nicht, daß sich Vorgesetzte ihrer Führungsverantwortung entziehen können. Gerade in der Zeit der Umorientierung müssen sie beratend zur Verfügung stehen und mit positiven Rückmeldungen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Eigeninitiative ermutigen.

Sie als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind ebenfalls an diesem Prozeß beteiligt und zu eigenständigem, aktiven Handeln bei der Vertretung Ihrer Interessen aufgefordert.

Die getroffenen Zielvereinbarungen werden schriftlich festgehalten und unterliegen derselben Vertraulichkeit wie das gesamte Mitarbeitergespräch.

Für einzelne Zielvereinbarungen (z.B. aus dem Bereich der Personalentwicklung) kann die Vertraulichkeit im gegenseitigen Einvernehmen aufgehoben werden.

Wenn schon ein Mitarbeitergespräch stattgefunden hat, ist auch über die Umsetzung der damals vereinbarten Ziele zu sprechen (was wurde erreicht? was nicht? warum?).

Im Interesse der Vertraulichkeit ist nur die jeweils aktuelle Fassung der Zielvereinbarung aufzubewahren.

Das Unterschreiben der Zielvereinbarungen soll dokumentieren, daß die Vereinbarungen gemeinsam getroffen worden sind und von beiden Beteiligten getragen werden.

III. Das Umfeld des Mitarbeitergespräches

Das Mitarbeitergespräch unterscheidet sich grundlegend von alltäglichen Gesprächen oder Dienstbesprechungen. Es ist nicht mit anlaßbezogenen Konflikt-, Kritik- oder Beurteilungsgesprächen zu verwechseln und bedarf daher der Gestaltung eines eigenen, auf diesen Gesprächstypus zugeschnittenen Umfeldes. Zur Bestimmung des Umfeldes sind die folgenden Fragen zu klären:

1. Welche Personen nehmen an dem Mitarbeitergespräch teil?
2. Wie ist die Räumlichkeit für ein solches Gespräch zu gestalten?
3. Welcher zeitliche Rahmen ist für ein solches Gespräch zu veranschlagen?
4. Welche Rollen haben die Gesprächsteilnehmer?
5. Welche Regeln sind zu beachten?
6. Welche Hilfsmittel/Materialien stehen für ein solches Gespräch zur Verfügung?

Zu 1. Personen

Das Mitarbeitergespräch ist ein Zwiegespräch, das - wie der Name es bereits sagt - zwischen der/dem Vorgesetzten und der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter geführt wird. Da Mitarbeitergespräche auch persönliche Anteile beinhalten, können sie nur unter vier Augen stattfinden. Bei der Hinzunahme einer dritten, unbeteiligten Person (z.B. PR, GB) handelt es sich nicht mehr um ein Mitarbeitergespräch im Sinne dieses Leitfadens, sondern um eine andere Gesprächsform.

Zu 2. Räumlichkeiten

Wählen Sie einen Raum, in dem Sie ungestört sind. Das kann das Büro der/des Vorgesetzten der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters oder auch ein ruhiger Konferenzraum sein. Findet das Gespräch im Arbeitszimmer des/der Vorgesetzten statt, dann ist der Schreibtisch ein ungünstiger Ort. Es ist besser, einen separaten runden Tisch oder - falls nicht vorhanden - eine Übereck Sitzordnung zu wählen.

Vermeiden Sie jegliche Störungen. Dazu zählen auch andere Besucher, aber natürlich auch eingehende Telefongespräche. Gerade bei kritischen Gesprächsinhalten können kleine Störungen katastrophale Folgen haben. Sorgen Sie also für eine Gesprächsatmosphäre, die wirklich innere Aufnahmebereitschaft sichert.

Zu 3. Zeit

Das Mitarbeitergespräch ist regelmäßig wiederkehrend auf Einladung der/des Vorgesetzten zu führen (einmal jährlich im 1. Quartal) bzw. zeitnah beim Wechsel des/der Vorgesetzten und/oder der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters.

Die/des Vorgesetzte und die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter vereinbaren rechtzeitig - d.h. möglichst 2 bis 3 Wochen vorher - einen gemeinsamen Gesprächstermin. Für das Gespräch sollte ausreichend Zeit veranschlagt werden (1 bis 2 Stunden). Führen Sie das Gespräch nicht unter Zeitdruck, verzichten Sie aber nicht auf eine feste Zeitgrenze. Können Sie Themen, die Ihnen wichtig sind, nicht mehr ansprechen oder verliert das Gespräch den Charakter eines Mitarbeitergesprächs (z.B. Streitgespräch), vereinbaren Sie eine Fortsetzung des Gesprächs möglichst innerhalb der nächsten 2 Wochen.

Zu 4. Rollen

Die Verantwortung für die inhaltliche Vorbereitung des Gesprächs liegt bei beiden Beteiligten. Beide bereiten sich unabhängig voneinander auf das Gespräch und die Gesprächssituation vor.

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

Ein Gespräch im Dialog zu führen heißt vor allem, daß die Gesprächspartner

- einander ernst nehmen,
- einander zuhören,
- das Gespräch durch Fragen gestalten,
- nicht mit vorgefaßten Meinungen ins Gespräch gehen,
- beschreiben statt werten,
- die Ergebnisse des Gesprächs gemeinsam finden.

Berücksichtigen Sie, daß das für ein solches Gespräch notwendige Vertrauen sich nicht erzwingen läßt, aber wachsen und sich entwickeln kann. Respektieren Sie bei allen Themen insbesondere die Privatsphäre Ihrer Gesprächspartnerin/Ihres Gesprächspartners.

Kritik ist möglich und erwünscht, sollte aber konstruktiv, d.h. mit Blick auf zukünftige positive Veränderungen, sein.

Bringen Sie sich aktiv in das Gespräch ein. Äußern Sie Ihre Vorstellungen, Ideen und Wünsche.

Das Mitarbeitergespräch lebt von der Gegenseitigkeit und Gleichberechtigung. Die Verantwortung für die Gesprächsführung liegt vorrangig bei der/dem Vorgesetzten, jedoch auch bei den Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern. Die Verantwortung für das Gesprächsergebnis liegt bei beiden Gesprächsbeteiligten. Achten Sie auf wechselnde Gesprächsrichtungen und gleich verteilte Gesprächszeiten. Monologe sind zu vermeiden.

Zu 5. Regeln

Das Mitarbeitergespräch kann nicht erzwungen werden, sondern beruht vom Ansatz her auf Freiwilligkeit. Grundsätzlich ist dieses Gespräch jedoch gewünscht. Möchte eine Mitarbeiterin bzw. ein Mitarbeiter das Gespräch nicht führen, soll die/der Vorgesetzte zumindest in einer Art Vorgespräch versuchen zu klären, welche Gründe dafür vorliegen.

Beachten Sie die Notwendigkeit, die wichtigsten Gesprächsthemen mit einer klaren - schriftlichen - Zielvereinbarung abzuschließen, und überlegen Sie gemeinsam, welche der Zielvereinbarungen Sie an dritte Stellen weitergeben wollen oder müssen. Sinn der schriftlichen Vereinbarung ist es, für beide Beteiligten einen Handlungsrahmen für das kommende Jahr zu formulieren. Dieser Handlungsrahmen gibt Ihnen Sicherheit und Orientierung im täglichen Handeln.

Das Unterschreiben der Zielvereinbarungen soll dokumentieren, daß die Vereinbarungen gemeinsam getroffen worden sind und von beiden Beteiligten getragen werden. Sollte es zu keiner Übereinstimmung kommen, werden die abweichenden Positionen festgehalten. Es kann ggf. auch abgesprochen werden, die Zielvereinbarungen erst nach einer Bedenkzeit von bis zu max. 3 Tagen zu unterschreiben.

Sich auf - schriftliche - Zielvereinbarungen einzulassen, ist für Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter und Vorgesetzte der Verwaltung gleichermaßen ungewohnt. Berücksichtigen Sie dies besonders im ersten Gespräch.

Vorgesetzte und Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter, die bereits ein Mitarbeitergespräch geführt haben, sollten die vorherigen Zielvereinbarungen unter folgenden Fragestellungen auswerten:

- Welche Arbeitsziele konnten erreicht bzw. nicht erreicht werden, welche Aufgaben konnten abgeschlossen bzw. nicht abgeschlossen werden?

- Welche Umstände haben Ihres Erachtens die Erreichung der Ziele und die Erfüllung der Aufgaben gefördert oder behindert?
- Wie sehen Sie die Zusammenarbeit im letzten Jahr?
- Welche Personalentwicklungsziele wurden vereinbart und auch umgesetzt?
- Welche sonstigen Vereinbarungen wurden getroffen und wie wurden sie umgesetzt?

Das Gesprächsergebnis inklusive der schriftlichen Absprachen wird zwischen den Beteiligten vertraulich behandelt und bleibt damit bei den Beteiligten unter Verschuß. Es ist sicherzustellen, daß die schriftlich festgehaltenen Absprachen Dritten (inklusive Schreibdienst, Geschäftszimmer, Vertretung) nicht zugänglich sind.

Einvernehmlich können jedoch einzelne Informationen an Dritte weitergegeben werden, wenn sie beiderseits getragene Wünsche nach konkreten Veränderungen des Arbeitsumfeldes oder der Personalentwicklung (z.B. Fortbildungswünsche und -bedarfe) enthalten.

Im Falle eines Stellenwechsels der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters vernichtet die/der Vorgesetzte die gesamten Unterlagen.

Bei einem Wechsel der/des Vorgesetzten entscheiden Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter und die/der Vorgesetzte gemeinsam, welche der Zielvereinbarungen der/dem neuen Vorgesetzten weitergegeben werden sollen. Die übrigen Protokolle sind zu vernichten.

Zu 6. Materialien

Nutzen Sie die beiliegenden Checklisten zur Vorbereitung und Dokumentation des Gespräches. Zur Gestaltung einer angenehmen Gesprächsatmosphäre darf die eine oder andere kulinarische Köstlichkeit mitgebracht werden.

Bad Oldesloe, 15. Dezember 1998

Klaus Plöger
Landrat

IV. Anlagen

1. Stichwortliste

Hilfestellung für das Mitarbeitergespräch

Thema: Zusammenarbeit	Will ich ansprechen
– Einarbeitung und Erläuterung der Aufgaben	<input type="checkbox"/>
– Arbeitsanweisungen	<input type="checkbox"/>
– 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"/>
_____	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>
Thema: Aufgaben und Arbeitsumfeld	Will ich ansprechen
– Arbeitsziele	<input type="checkbox"/>
– Arbeitsschwerpunkte	<input type="checkbox"/>
– Quantität der Arbeit	<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 Kollegen und Kolleginnen und Dritten	<input type="checkbox"/>
– Führungsaufgabe der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters	<input type="checkbox"/>
– weitere Punkte:	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>
_____	<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"/>
– Sonstige Veränderungswünsche	<input type="checkbox"/>
– weitere Punkte:	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>
Thema: Verwaltungsmodernisierung	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"/>
_____	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>

2. Fragen zur Vorbereitung der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters

Sie haben mit Ihrer/Ihrem Vorgesetzten vereinbart, ein individuelles Mitarbeitergespräch zu führen. In diesem Gespräch kann es sowohl um fachliche als auch um persönliche Aspekte gehen, die für Ihre berufliche Tätigkeit von Bedeutung sind. Damit das Gespräch für Sie 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 Vorgesetzten/Ihrem Vorgesetzten einzustimmen.

- Welche Aufgaben haben Sie in der letzten Zeit besonders angesprochen, welche weniger? warum?
- Was ist Ihnen bei Ihrer Arbeit wichtig?
Wo ist das bei der derzeitigen Tätigkeit bereits gegeben?
Was müßte noch getan werden?
- Welche momentanen Rahmenbedingungen empfinden Sie als fördernd bzw. hemmend für Ihre berufliche Entwicklung?
- Welche Kenntnisse und Fertigkeiten können Sie am derzeitigen Arbeitsplatz nicht oder nur in sehr geringem Umfang einsetzen?
- Welche zusätzlichen oder anderen Aufgaben würden Sie gerne übernehmen, um Ihre Kenntnisse und Fertigkeiten noch besser als bisher einsetzen zu können?
- Welche fachlichen und persönlichen Stärken sehen Sie bei sich?
- Was müßte getan werden, damit Sie diese stabilisieren oder noch besser einsetzen können?
- Wo sehen Sie momentan Ihre fachlichen und/oder persönlichen Entwicklungsnotwendigkeiten?
- Welche weiteren Maßnahmen könnten Ihnen bei Ihrer persönlichen und fachlichen Entwicklung helfen?
- Wie könnte Sie dabei Ihre Vorgesetzte/Ihr Vorgesetzter persönlich unterstützen?
- Was haben Sie bisher selbst unternommen, um sich weiterzuentwickeln? Was wollen Sie weiterhin tun?
- Welcher Zeitraum wäre für die Maßnahme realistisch?
- Welche generellen Vorstellungen und Wünsche haben Sie von Ihrer beruflichen Entwicklung?
- Inwieweit sind Ihre Entscheidungswünsche aufgrund Ihrer beruflichen Vergangenheit begründet und realistisch?

3. Fragen zur Vorbereitung der Vorgesetzten bzw. des Vorgesetzten

Der erste Schritt zu einem erfolgreichen Mitarbeitergespräch 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 Ihnen dabei helfen, sich auf das vor Ihnen liegende Gespräch einzustimmen. Ideal ist es sicherlich, wenn Sie im Gespräch möglichst viele konkrete Beispiele und Situationen nennen, um Ihrer Mitarbeiterin/Ihrem Mitarbeiter das besser verdeutlichen zu können, was Sie ihr/ihm mitteilen wollen.

- Wo sehen Sie momentan die fachlichen und/oder persönlichen Stärken der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters?
- Was könnte getan werden, damit die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter ihre/seine Stärken stabilisieren oder weiter ausbauen kann?
- Welche Stärken hat die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter, die sie/er Ihrer Ansicht nach momentan nicht oder nicht genügend einsetzt?
- Was könnte getan werden, damit die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter diese Stärken noch besser als bisher in seine Tätigkeit einbringen kann?
- Welche fachlichen und/oder persönlichen Defizite sehen Sie zur Zeit bei Ihrer Mitarbeiterin/Ihrem Mitarbeiter?
Welche konkreten Beispiele oder Situationen können Sie dafür anführen?
- Stellen Sie sich einmal den Idealzustand vor: Wenn die Defizite beseitigt sind, was macht dann die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter anders oder wie verhält sie/er sich dann?
- Welche Entwicklungsmaßnahmen (s. Übersichtsblatt) könnten für die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter in Frage kommen?
- Welche andere Aufgabe oder Funktion als die derzeitige, könnten Sie sich für die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter noch vorstellen? Was spricht dafür?
- Was hat die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter bisher selbst unternommen, um sich weiterzuentwickeln?
- Welcher Zeitraum sollte für die geplante Entwicklung vorgesehen werden?
- Was können Sie der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter konkret zusagen? Wozu benötigen Sie noch die Abstimmung mit Ihrer/Ihrem Vorgesetzten und/oder der Personalabteilung?

4. Ideen-Katalog

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

- In ein Projektteam als Mitglied berufen
- Projektleitung übertragen
- externes Referat oder Vortrag zu einem Thema übertragen
- Referententätigkeit 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 Gesprächspartner zur Unterstützung in schwierigen Situationen gewinnen
- Mitarbeiterin/Mitarbeiter als Ausbildungsbeauftragten benennen
- 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
 - ① Zielvereinbarungsgespräch = Entwicklungsmaßnahme
 - ② Jahresziele selbst = Entwicklungsmaßnahme
- Lernpartnerschaft organisieren
- Seminarbesuch

6. Muster Zielvereinbarungen

Ort: _____

Datum: _____

Zielvereinbarungen

des Mitarbeitergespräches vom: Datum: _____

zwischen

Name: _____

Name: _____

Thema	Wer	Bis wann	Bemerkungen
-------	-----	----------	-------------

Mitarbeiter/in

Vorgesetzte/r