



Das Mitarbeitergespräch





Hand aufs Herz: Mitarbeiter und Führungskräfte reden dauernd miteinander, mal mehr, mal weniger. Aber gibt es im Alltag wirklich genug Raum für Feedback, Lob oder auch Kritik? Wohl eher nein. Deshalb ist es sinnvoll, sich Zeit für ein strukturiertes Gespräch zu nehmen, das Mitarbeitergespräch. Begreifen Sie dies bitte nicht als lästige Pflicht, sondern vor allem als Chance für ein offenes Miteinander.

Herzliche Grüße

Ihr

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'A. Dietrich'.

Dr. Alexander Dietrich
Personal- und Organisationsreferent

Inhaltsangabe

07	Vorwort
08	Ein Führungs- und Förderinstrument
09	Von wem und wie wird es geführt, wer ergreift die Initiative?
09	Wie oft wird es geführt, wie wird es vorbereitet und wie lange dauert es?
10	Themen und Inhalte
13	Vorschläge für einen erfolgreichen Gesprächsverlauf
14	Gesprächsergebnis und Zielvereinbarungen
15	Vereinbarungen von Qualifizierungsmaßnahmen
15	Vertraulichkeit
16	Überprüfung der Ziele
16	Ziele aus dem Führungsdialog
17	Prämiengespräch
18	Anlage 1: Checkliste für Vorgesetzte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
21	Anlage 2: Checkliste für Vorgesetzte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der IT
25	Fußnoten
25	Hinweis

Vorwort

Der Ihnen hier vorliegende Leitfaden für das Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräch¹ wurde aktualisiert und überarbeitet.

Seit der letzten Auflage des Leitfadens im Dezember 2005 wurde das Mitarbeitergespräch laufend weiterentwickelt. Der Leitfaden enthält nun sämtliche Fortschreibungen seit diesem Zeitpunkt; diese haben wir mit einem Stempel **NEU** am Rand markiert, damit Sie sie auf einen Blick erkennen können. Die Checklisten im hinteren Teil des Leitfadens wurden ebenfalls entsprechend angepasst.

Einige Änderungen sind Ihnen bereits aus dem Intranetauftritt des Mitarbeitergesprächs (Stichwort „Mitarbeitergespräch“ im Intranet) sowie ggf. aus Führungskräfte- newsletters bekannt. Dazu gehören z. B. die Überprüfung von Zielvereinbarungen aus dem Führungsdialog im Mitarbeitergespräch; die Verknüpfung des Mitarbeitergesprächs mit dem Prämiengespräch; die Handreichung zum Mitarbeitergespräch für Führungskräfte über Weiterbildungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten. Zudem fließt die Frage, ob Mitarbeitergespräche geführt werden, seit einiger Zeit in die Dienstliche Beurteilung von Führungskräften mit ein.

Andere Änderungen sind neu hinzugekommen. Bei den Themen und Inhalten des Mitarbeitergesprächs werden nun explizit der Umgang mit Problemen und Konflikten sowie der Umgang mit Diversity/Vielfalt genannt. Auch das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie die Arbeitsplatzgestaltung sollen stärker in den Fokus gerückt werden. Zudem soll nun speziell auch die Arbeitssituation von Teilzeitkräften besprochen werden.

Das Personal- und Organisationsreferat überprüft im Rahmen des jährlichen Personalcontrollings, ob die Mitarbeitergespräche geführt (und erfasst) wurden und fragt gegebenenfalls nach.

¹ Das Fußnotenverzeichnis finden Sie auf Seite 43

Ein Führungs- und Förderinstrument

Das Mitarbeitergespräch ist mehr als nur unter vier Augen über das aktuelle Tagesgeschehen zu reden. Im Mittelpunkt stehen die persönliche Arbeitssituation der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters und das Führungsverhalten der oder des Vorgesetzten. Der richtige Einsatz des Instruments „Mitarbeitergespräch“ bietet Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Führungskräften vielfältige Chancen.

Als Mitarbeitergespräch gelten ebenfalls ein Beurlaubungsgespräch sowie ein Gespräch anlässlich Umsetzung bzw. Neueinstellung einer Dienstkraft, da diese in der Regel ähnliche Inhalte haben und daher auch als Mitarbeitergespräch zu erfassen sind.

Die Vorgesetzten sollen die Probleme, Interessen und Potenziale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besser kennen lernen und darauf reagieren. Ein offenes und vertrauensvolles Gespräch kann auch eine Rückmeldung über die eigene Leistung als Führungskraft liefern. Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bietet das Gespräch die Gelegenheit, eigene Belange zum Ausdruck zu bringen und für sie wichtige Themen, **Belastungs- bzw. Motivationsfaktoren** und gewünschte Qualifizierungsmaßnahmen anzusprechen.



Neben Belastungen, die direkt aus der Arbeit heraus entstehen können, gehören zum Beispiel Mobbing, Diskriminierung, sexuelle Belästigung und Rassismus zu besonderen Belastungen am Arbeitsplatz².

Die gesellschaftliche Vielfalt hält auch in die Stadtverwaltung Einzug. Gleichzeitig bildet die Stadtverwaltung einen Durchschnitt der Gesellschaft ab. In der Beratungspraxis sowie in Gender- und interkulturellen Fortbildungen zeigt sich immer wieder, dass verschiedene Formen der Diskriminierung und Rassismus auch Themen der Stadtverwaltung sind³. Sie betreffen sowohl die Zusammenarbeit im Team als auch Bürgerinnen und Bürger. Aus diesem Grund ist es wichtig, auch im Mitarbeitergespräch sensibel und offen für diese Themen zu sein⁴.

Grundsätzlich sollten Probleme und Konflikte so schnell und zeitnah wie möglich thematisiert werden, um rasch Lösungen zu finden. Wenn sich im Vorfeld des Mitarbeitergesprächs keine Gelegenheit ergibt, Probleme und Konflikte innerhalb des Teams oder mit der Führungskraft anzusprechen, so kann das auch im Rahmen des Mitarbeitergesprächs geschehen. Es können aber auch bereits aufgegriffene oder bearbeitete Probleme und Konflikte besprochen werden⁵.

Von wem und wie wird es geführt, wer ergreift die Initiative?

Das Mitarbeitergespräch soll den Dialog zwischen Führungskraft und ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern fördern. Deshalb soll es grundsätzlich zwischen der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter und der unmittelbar vorgesetzten Führungskraft stattfinden. In Ausnahmefällen kann das Fachreferat für einzelne Dienststellen festlegen, dass die nächste Vorgesetzten-Ebene diese Aufgabe übernimmt.

Um den Erfolg des Mitarbeitergesprächs sicherzustellen, soll das Gespräch ungestört und auf einer partnerschaftlichen Ebene stattfinden.

Zu den Aufgaben jeder Führungskraft gehört es, dafür zu sorgen, dass Mitarbeitergespräche stattfinden. Selbstverständlich kann die Initiative auch von der jeweiligen Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter ausgehen. Die Verantwortung, dass Mitarbeitergespräche stattfinden, trägt allein die oder der Vorgesetzte.

Wie oft wird es geführt, wie wird es vorbereitet und wie lange dauert es?

Jede Führungskraft muss mindestens einmal jährlich⁶ mit allen ihr unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein Mitarbeitergespräch führen.



Das Gespräch sollte gut vorbereitet werden. Die Checkliste⁷ in [Anlage 1](#) auf der [Seite 18](#) kann dabei hilfreich sein. Auf jeden Fall aber sollte die Vereinbarung aus dem Vorjahr in die Überlegungen einbezogen werden.

Veranschlagen Sie für das Gespräch ausreichend Zeit (ca. ein bis zwei Stunden).

Themen und Inhalte

Im Mitarbeitergespräch kann und soll alles angesprochen werden, was den Beteiligten wichtig erscheint.

Da es jedoch in erster Linie der Verbesserung der Zusammenarbeit und des Arbeitsumfeldes, der Steigerung der Arbeitszufriedenheit, der Leistungserhaltung und/oder der Leistungssteigerung sowie der Förderung und Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dient, sollten folgende Themen auf jeden Fall angesprochen werden:

Zusammenarbeit und Arbeitsumfeld

Die Führungskraft und die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter sollen gemeinsam Klarheit über fördernde und störende Einflussfaktoren gewinnen und Verbesserungen auf den Weg bringen.

Mögliche Inhalte sind:

Wie sehen Sie

- den Freiraum für eigenes Handeln und Entscheiden,
- die Anerkennung für Ihre Leistung,
- das in Ihrer Abteilung/Ihrem Sachgebiet herrschende Arbeitsklima, zum Beispiel:
 - » den Umgang mit Problemen und Konflikten in Ihrem Team bzw. mit Ihrer oder Ihrem Vorgesetzten,
 - » den Umgang mit Diversity/Vielfalt in Ihrem Team, gegenüber den Bürgerinnen und Bürgern sowie bezogen auf das Führungsverhalten, besonders auch das Verhalten gegenüber den weiblichen oder männlichen Teammitgliedern, Teilzeit- und Vollzeitkräften, LGBT⁹, Teammitgliedern mit Migrationshintergrund oder Behinderung (hierbei ist die Übertragung von Arbeitsaufgaben, Rollen im Team, Einbindung in formelle und informelle Gruppen, Redeanteile in Teamsitzungen, Umgangston, etc. relevant)



Wie beurteilen Sie die Unterstützung durch Ihre oder Ihren Vorgesetzte/n hinsichtlich

- Information,
- Planung und Organisation,
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf (auch organisatorische),
- Einbringen von Ideen und Vorschlägen,
- Arbeitsplatzgestaltung:
 - » technischer Ausstattung,
 - » Ergonomie,
 - » gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen,
 - » geeigneter organisatorischer Maßnahmen bei Menschen mit Behinderung?

Wie beurteilen Sie die Zusammenarbeit

- zwischen Ihnen und Ihrer bzw. Ihrem Vorgesetzten,
- innerhalb Ihrer Abteilung oder Ihres Sachgebiets?

Arbeitszufriedenheit, Leistungsverhalten, Qualifizierung und Förderung

Erweiterte Handlungsspielräume, die verstärkte Einbeziehung individueller Fähigkeiten und messbare sowie erlebbare Erfolge können mehr Arbeitszufriedenheit und eine höhere Motivation bewirken. Wichtig ist daher, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre eigenen Leistungen reflektieren und sich eigenverantwortlich an ihrer Förderung und Qualifizierung beteiligen. Darüber hinaus sollten die Führungskräfte ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einmal jährlich mitteilen, auf welchem Leistungsstand sie diese aktuell sehen, um Überraschungen z. B. bei Dienstlichen Beurteilungen auszuschließen.

Mögliche Inhalte sind:

Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem Aufgabenbereich?

Was gefällt Ihnen bei der Arbeit?

Was belastet und stört Sie?

Fühlen Sie sich in Ihrem Arbeitsumfeld benachteiligt (bspw. im Hinblick auf Geschlecht, Herkunft, sexuelle Identität, Behinderung, Alter, Teilzeit, etc.)?

Fallen Ihnen Maßnahmen zur Verbesserung ein?





Was würden Sie an Stelle Ihrer Führungskraft als Erstes weiter verbessern?

Was brauchen Sie, um in den nächsten Jahren gut arbeitsfähig zu bleiben?
Was können Sie selbst dafür tun?

Frage an Teilzeitbeschäftigte und insbesondere an Führungskräfte in Teilzeit:

- Wie beurteilen Sie das Verhältnis von Ihrem Arbeits- und Arbeitszeitvolumen?
- Haben Sie als Teilzeitbeschäftigte/r den Eindruck, angemessen beim Einsatz für Sonderaufgaben und für Projekte berücksichtigt zu werden?

Welche Möglichkeiten sehen Sie im Hinblick auf

- Leistungssteigerung oder Leistungserhalt,
- Verbesserungen durch strukturelle, organisatorische oder technische Änderungen,
- stärkere Dienstleistungs- und Bürgerorientierung,
- vernetztes Arbeiten,
- ausgeprägteres Kostenbewusstsein?

Welche Unterstützung benötigen Sie?

Welche Förderungs- und Qualifizierungsmaßnahmen⁹ sind grundsätzlich denkbar:

- Teilnahme an Fort- und Weiterbildungsseminaren,
- kollegiales Lernen am Arbeitsplatz,
- Kollegiale Beratung,
- Führung und Beratung durch die Führungskraft,
- Beteiligung an oder selbstständige Bearbeitung von Sonderaufgaben,
- Mitarbeit oder Leitungsfunktion in Projektteams,
- gezieltes Studium ausgewählter Fachliteratur,
- Aufgaben- oder Arbeitsplatzwechsel,
- Hospitation,
- Coaching für Führungskräfte,
- behinderungsgerechte Förderung?

Frauen mit Aufstiegs Potenzial sollen gezielt darauf angesprochen und auf Führungseminare, Netzwerke wie „Führen in Teilzeit“, Mentoringprogramme und Coaching hingewiesen werden.

Vorschläge für einen erfolgreichen Gesprächsverlauf

Im Gespräch sollten die Beteiligten eine möglichst offene Atmosphäre und einen intensiven Informationsaustausch pflegen.

Zu Beginn des Gesprächs beschreibt zunächst die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter anhand einer vorbereiteten Checkliste, wie sie bzw. er die Arbeits- und Führungssituation wahrnimmt. Die Führungskraft sollte aufmerksam zuhören und eventuell offen nachfragen, die Ausführungen jedoch nicht durch Diskussion oder Rechtfertigungen unterbrechen.

Anschließend äußert sich die Führungskraft zu den Aussagen der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters, ohne diese zu bewerten und schildert, wie sich für sie die Situation darstellt und welche Haltung sie zu den einzelnen Punkten hat.

Die Führungskraft sollte in ihrem Gesprächsverhalten darauf achten, Anerkennung und Kritik offen, aber auch konstruktiv zu äußern und nicht die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter als Person zu beurteilen. Sie soll auf konkrete Ereignisse und nachvollziehbare Verhaltensweisen am Arbeitsplatz eingehen. Es können auch subjektive Empfindungen positiver oder kritischer Art geäußert werden. Eine klare Rückmeldung zum Leistungsverhalten und zu den Kompetenzen der Beschäftigten muss seitens der Führungskräfte immer mit der gebotenen Wertschätzung verbunden sein.

Zum Abschluss des Gesprächs stellen die Beteiligten fest, wo es Übereinstimmungen und Meinungsverschiedenheiten gibt. Sie suchen nach den Ursachen etwaiger Schwierigkeiten oder unterschiedlicher Sichtweisen und vereinbaren Lösungsmöglichkeiten oder Schritte zum weiteren Vorgehen.

Gesprächsergebnis und Zielvereinbarungen

Am Ende des Gesprächs empfiehlt es sich, die wichtigsten Gesprächsergebnisse festzuhalten oder Ziele zu vereinbaren. Gesprächsergebnisse oder Ziele können in das im Intranet unter dem Stichwort „Mitarbeitergespräch“ enthaltene Formblatt eingetragen werden.

Das schriftliche Festhalten der Ziele ist sinnvoll, um

- die Absprachen für die Führungskraft und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verbindlich und überprüfbar zu machen,
- ihre Umsetzung zu unterstützen,
- das nächste Gespräch vorzubereiten.

Bei der Vereinbarung der Ziele muss darauf geachtet werden, dass sie

- gemeinsam erarbeitet,
- zeitlich fixiert,
- erreichbar,
- überprüfbar,
- konkret

sind.

Diese Zielvereinbarung schafft jedoch keine rechtserheblichen Fakten und Dokumente mit Wirkung gegenüber Dritten. Die Gesprächspartnerin oder der -partner erhalten eine Kopie der schriftlichen Vereinbarung. Die Aufzeichnungen verbleiben bei den Beteiligten.

Können keine Ziele vereinbart werden, muss das Gesprächsergebnis in einer kurzen Notiz am Ende des im Intranet enthaltenen Formblattes eingetragen werden.



Sollte einer der Beteiligten vor oder nach dem Mitarbeitergespräch den Wunsch äußern, eine Vertrauensperson zum Gespräch hinzuzuziehen (aus der Personalvertretung, der Gleichstellungsstelle, der Schwerbehindertenvertretung), soll diesem Anliegen entsprochen werden (ggf. weiteres Gespräch). Auf die Beratungsmöglichkeiten bei den genannten Stellen sowie auf die Beschwerdestelle nach AGG und Zentrale Anlaufstelle für Mobbing, die Beschwerdestelle für sexuelle Belästigung und häusliche Gewalt und auf die Möglichkeit bei der zentralen Stelle für Mediation und Konfliktmanagement soll im Bedarfsfall hingewiesen werden.

Vereinbarung von Qualifizierungsmaßnahmen

Vereinbarungen von Qualifizierungsmaßnahmen¹⁰, die auf die Teilnahme an einer internen oder externen Fortbildungsveranstaltung abzielen, geben die Vorgesetzten an die Fortbildungsbeauftragten zur Kenntnis weiter, damit diese über mögliche Erfordernisse informiert sind (hierfür kann das im Intranet enthaltene Formblatt genutzt werden). Die Anmeldung zu der jeweiligen Fortbildungsveranstaltung erfolgt anhand der städtischen Anmeldeformulare, mit dem Hinweis, dass der Besuch der Veranstaltung im Mitarbeitergespräch vereinbart wurde.

Qualifizierungsmaßnahmen am Arbeitsplatz, wie Einarbeitung und Beratung, gehören zu den zentralen Aufgaben jeder Führungskraft.

Vertraulichkeit

Der Inhalt des Gesprächs und der Zielvereinbarung ist vertraulich, es sei denn die Umsetzung erfordert die Einbindung weiterer Stellen (z.B. bei vereinbarten Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen).

Die für die Personalverwaltung zuständige Stelle vor Ort erhält lediglich die Bestätigung (siehe Intranet), dass

- das Mitarbeitergespräch geführt wurde und
- ggf. Ziele schriftlich vereinbart wurden.

Überprüfung der Ziele

Im Laufe des Jahres sollte überprüft werden, ob die vereinbarten Ziele realisiert wurden. Nur durch die konsequente Umsetzung kann das Mitarbeitergespräch dazu beitragen, dass die Zusammenarbeit verbessert und die Arbeit effektiver wird.

Ziele aus dem Führungsdialog



Auch die im Führungsdialog geschlossenen Zielvereinbarungen sind Gegenstand des Mitarbeitergesprächs und sollten auf ihre Realisierung überprüft werden.

Falls die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter selbst Führungskraft ist, werden die Zielvereinbarungen, die sie oder er mit ihrem oder seinem Team geschlossen hat, von der übergeordneten Führungskraft überprüft.

Das Mitarbeitergespräch kann aber auch dafür genutzt werden, die vereinbarten Ziele aus dem Führungsdialog zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und der Führungskraft zu thematisieren.

Wenn die Führungskraft weniger als vier unterstellte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat und mindestens eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter dies wünscht, kann das Führungsverhalten auch im Rahmen des Mitarbeitergesprächs behandelt werden. Der Fragebogen des Führungsdialogs sollte dabei verwendet werden.

Prämiengespräch



Gemäß § 11 DV-LoB muss die unmittelbare Führungskraft einmal jährlich mit ihren Beschäftigten ein Prämiengespräch führen.

Im Regelfall soll das Prämiengespräch zusammen mit dem Mitarbeitergespräch geführt werden. Die Führungskraft kann einen Vorschlag machen, in welchem Rahmen sie das Prämiengespräch führen möchte. Ausschlaggebend ist jedoch der Wunsch der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters.

Das Prämiengespräch dient dazu, die Entscheidung über die Prämienvergabe nachvollziehbar und transparent zu machen. Die Führungskraft sollte im Vorfeld der Prämiengespräche wie bei der dienstlichen Beurteilung ihre Vergabekriterien daraufhin überprüfen, ob sie gender- und interkulturell sensibel sind, Teilzeit- und Vollzeitkräfte, sowie Beschäftigte mit Behinderung fair berücksichtigen.

Im Prämiengespräch erläutert die Führungskraft, warum Leistungen im vergangenen Betrachtungszeitraum prämiert oder nicht prämiert wurden (Rückblick) und welche Leistungen bei der Bewertung des kommenden Betrachtungszeitraums im Vordergrund stehen (Vorschau). Dabei sollen die Führungskräfte die zu Beginn des Betrachtungszeitraums schriftlich festgelegten Kriterien erläutern, auf deren Erfüllung es ihnen im kommenden Betrachtungszeitraum schwerpunktmäßig ankommt (Kriterienschwerpunkte, § 7 Abs. 3 DV-LoB). Eventuell ist der Abschluss einer Zielvereinbarung zu besprechen.

Die für die Personalverwaltung zuständige Stelle vor Ort erhält das Formblatt „Bestätigung über das Prämiengespräch“ (siehe Intranet).

Anlage 1: Checkliste für Vorgesetzte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Vorbereitung

Der Erfolg des Mitarbeitergesprächs hängt entscheidend von einer guten Vorbereitung ab. Anhand der vorliegenden Checkliste können Sie wichtige Punkte notieren, die Ihnen im Gespräch als Gedächtnisstütze dienen sollen. Die Themen sind dieser Broschüre entnommen; sie können selbstverständlich von den Gesprächsteilnehmerinnen und -teilnehmern erweitert werden.

Zusammenarbeit und Arbeitsumfeld

Wie sehen Sie

- den Freiraum für eigenes Handeln und Entscheiden,
- die Anerkennung für Ihre Leistung,
- das in Ihrer Abteilung/Ihrem Sachgebiet herrschende Arbeitsklima, bspw.:
 - » den Umgang mit Problemen und Konflikten in Ihrem Team bzw. mit Ihrer/Ihrem Vorgesetzten,
 - » den Umgang mit Diversity/Vielfalt im Team, gegenüber den Bürgerinnen und Bürgern sowie bezogen auf das Führungsverhalten, insbesondere Verhalten gegenüber den weiblichen/männlichen Teammitgliedern, Teilzeit- und Vollzeitkräften, LGBT¹¹, Teammitgliedern mit Migrationshintergrund oder Behinderung (hierbei ist bspw. die Übertragung von Arbeitsaufgaben, Rollen im Team, Einbindung in formelle und informelle Gruppen, Redeanteile in Teamsitzungen, Umgangston, etc. relevant)?

Wie beurteilen Sie die Unterstützung durch Ihre/Ihren Vorgesetzte/n hinsichtlich Information

- Planung und Organisation,
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf (auch organisatorische),
- Einbringen von Ideen und Vorschlägen,
- Arbeitsplatzgestaltung:
 - » technischer Ausstattung,
 - » Ergonomie,
 - » gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen,
 - » geeigneter organisatorischer Maßnahmen bei Menschen mit Behinderung?

Wie beurteilen Sie die Zusammenarbeit

- zwischen Ihnen und Ihrer/Ihrem Vorgesetzten,
- innerhalb Ihrer Abteilung/Ihres Sachgebiets?

Arbeitszufriedenheit, Leistungsverhalten, Qualifizierung und Förderung

Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem Aufgabenbereich?

Was gefällt Ihnen bei der Arbeit?

Was belastet und stört Sie?

Fühlen Sie sich in Ihrem Arbeitsalltag benachteiligt (bspw. im Hinblick auf Geschlecht, Herkunft, sexuelle Identität, Behinderung, Alter, Teilzeit, etc.)?

Fallen Ihnen Maßnahmen zur Verbesserung ein?

Was würden Sie an Stelle Ihrer Führungskraft als Erstes weiter verbessern?

Was brauchen Sie, um in den nächsten Jahren gut arbeitsfähig zu bleiben?

Was können Sie selbst dafür tun?

Welche Möglichkeiten sehen Sie im Hinblick auf

- Leistungssteigerung oder Leistungserhalt,
- Verbesserungen durch strukturelle, organisatorische oder technische Änderungen,
- stärkere Dienstleistungs- und Bürgerorientierung,
- vernetztes Arbeiten,
- ausgeprägteres Kostenbewusstsein?

Frage an Teilzeitbeschäftigte und insbesondere an Führungskräfte in Teilzeit:

- Wie beurteilen Sie das Verhältnis von Ihrem Arbeits- und Arbeitszeitvolumen?
- Haben Sie als Teilzeitbeschäftigte/r den Eindruck, angemessen beim Einsatz für Sonderaufgaben und für Projekte berücksichtigt zu werden?

Welche Unterstützung benötigen Sie?

Welche Förderungs- und Qualifizierungsmaßnahmen¹² sind grundsätzlich denkbar:

- Teilnahme an Fort- und Weiterbildungsseminaren,
- kollegiales Lernen am Arbeitsplatz,
- Kollegiale Beratung,
- Führung und Beratung durch die Führungskraft,
- Beteiligung an oder selbstständige Bearbeitung von Sonderaufgaben,
- Mitarbeit oder Leitungsfunktion in Projektteams,
- gezieltes Studium ausgewählter Fachliteratur,
- Aufgaben- oder Arbeitsplatzwechsel,
- Hospitation,
- Coaching für Führungskräfte,
- behinderungsgerechte Förderung.

Frauen mit Aufstiegspotenzial sollen gezielt darauf angesprochen und auf Führungsseminare, Netzwerke wie „Führen in Teilzeit“, Mentoringprogramme und Coaching hingewiesen werden.

Anlage 2: Checkliste für Vorgesetzte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der IT

Die Befragung der IT-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter hat gezeigt, dass manche Themen eine größere Beachtung verlangen. Deshalb wurde die vom POR empfohlene Checkliste durch IT-Spezifika ergänzt.

Vorbereitung

Der Erfolg des Mitarbeitergesprächs hängt entscheidend von einer guten Vorbereitung ab. Anhand der vorliegenden Checkliste können Sie wichtige Punkte notieren, die Ihnen im Gespräch als Gedächtnisstütze dienen sollen. Diese kann selbstverständlich von den Gesprächsteilnehmerinnen und -teilnehmern erweitert werden.

Zusammenarbeit und Arbeitsumfeld

Wie sehen Sie

- den Freiraum für eigenes Handeln und Entscheiden (denken Sie dabei an Ihren gesamten Aufgabenbereich, also auch Ihre Verantwortung in Prozessen sowie Ihr Engagement in Projekten),
- die Anerkennung für Ihre Leistung,
- das in Ihrer Abteilung/Ihrem Sachgebiet/bei Ihrer Arbeit in IT-Projekten herrschende Arbeitsklima, bspw.:
 - » den Umgang mit Problemen und Konflikten in Ihrem Team bzw. mit Ihrer/Ihrem Vorgesetzten (Achtung – es soll hier nicht eine inhaltliche Bewertung von IT-Projekten vorgenommen werden),
 - » den Umgang mit Diversity/Vielfalt im Team, gegenüber den Bürgerinnen und Bürgern sowie bezogen auf das Führungsverhalten, insbesondere Verhalten gegenüber den weiblichen/männlichen Teammitgliedern, Teilzeit-/Vollzeitkräften, LGBT¹³, Team- und Projektmitgliedern mit Migrationshintergrund oder Behinderung (hierbei ist bspw. die Übertragung von Arbeitsaufgaben, Rollen im Team/Projekt, Einbindung in formelle und informelle Gruppen, Redeanteile in Teamsitzungen, Umgangston, etc. relevant)?

Wie beurteilen Sie die Unterstützung durch Ihre/Ihren Vorgesetzte/n hinsichtlich

- Information (auch zu übergreifenden, strategischen IT-Projekten),
- Planung und Organisation (lassen sich Ihre Linien- und Projektarbeit gut miteinander vereinbaren oder entstehen Spannungen bzw. Konkurrenzen zwischen den Aufgaben? Gibt es für Sie eine realistische Einsatzplanung in Bezug auf die Prozesse?),
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf (auch organisatorische),
- Einbringen von Ideen und Vorschlägen,
- Arbeitsplatzgestaltung:
 - » technischer Ausstattung,
 - » Ergonomie,
 - » gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen,
 - » geeigneter organisatorischer Maßnahmen bei Menschen mit Behinderung?

Wie beurteilen Sie die Zusammenarbeit

- zwischen Ihnen und Ihrer/Ihrem Vorgesetzten
 - » im Hinblick auf die Wahrnehmung Ihrer Funktion in Projekten („Durchregieren“ vs. Wahrnehmen der Eigenverantwortung),
 - » im Hinblick auf Regelungen der Verantwortung im Rahmen der Prozessabläufe,
- innerhalb Ihrer Abteilung/Ihres Sachgebiets zwischen den Häusern der IT?
 - » auch in Bezug auf die Wahrnehmung Ihrer Funktion in Projekten,
 - » im Hinblick auf Regelungen der Verantwortung im Rahmen der Prozessabläufe (u. a. an Schnittstellen),
- Wie empfinden Sie das „Genderklima“ im Projektteam?

Arbeitszufriedenheit, Leistungsverhalten, Qualifizierung und Förderung

Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem Aufgabenbereich?

- Wo sehen Sie Ihre Stärken – eher Projekt- oder Linienarbeit? Eher viel oder eher wenig Außenkontakt?

Was gefällt Ihnen bei der Arbeit?

Was belastet und stört Sie?

Fühlen Sie sich in Ihrem Arbeitsalltag benachteiligt (bspw. im Hinblick auf Geschlecht, Herkunft, sexuelle Identität, Behinderung, Alter, Teilzeit, etc.)?

Fallen Ihnen Maßnahmen zur Verbesserung ein?

Was würden Sie an Stelle Ihrer Führungskraft als Erstes weiter verbessern?

Was brauchen Sie, um in den nächsten Jahren gut arbeitsfähig zu bleiben?

Was können Sie selbst dafür tun?

Frage an Teilzeitbeschäftigte und insbesondere an Führungskräfte in Teilzeit:

- Wie beurteilen Sie das Verhältnis von Arbeits- und Arbeitszeitvolumen?
- Haben Sie als Teilzeitbeschäftigte/r den Eindruck, angemessen beim Einsatz in Projekten berücksichtigt zu werden?

Welche Möglichkeiten sehen Sie im Hinblick auf

- Leistungssteigerung oder Leistungserhalt,
- Verbesserungen durch strukturelle, organisatorische oder technische Änderungen,
- stärkere Dienstleistungs- und Bürgerorientierung,
- vernetztes Arbeiten,
- ausgeprägteres Kostenbewusstsein?

Welche Unterstützung benötigen Sie?

Welche Förderungs- und Qualifizierungsmaßnahmen¹⁴ sind grundsätzlich denkbar:

- Teilnahme an Fachkarrieremaßnahmen im Sinne der IT-Fachkarrieren
- Teilnahme an Fort- und Weiterbildungsseminaren
 - » speziell im Hinblick auf Projektmanagement
 - » speziell im Hinblick auf Arbeiten in Prozessen
 - » speziell im Hinblick auf die Arbeit für IT-Services
 - » kollegiales Lernen am Arbeitsplatz,
 - » kollegiale Beratung,
 - » Führung und Beratung durch die Führungskraft,
 - » Beteiligung an oder selbstständige Bearbeitung von Sonderaufgaben,
 - » Mitarbeit oder Leitungsfunktion in Projektteams,
 - » gezieltes Studium ausgewählter Fachliteratur,
 - » Aufgaben- oder Arbeitsplatzwechsel,
 - » Hospitation (z. B. bei Projektleitern, Facharchitekten, IT-Architekten),
 - » Coaching für Führungskräfte,
 - » behinderungsgrechte Förderung?

Frauen mit Aufstiegs Potenzial sollen gezielt darauf angesprochen und auf Führungseminare, Netzwerke wie „Führen in Teilzeit“, Mentoringprogramme und Coaching hingewiesen werden.

Fußnoten

¹ Aus Vereinfachungsgründen wird im Folgenden der Begriff „Mitarbeitergespräch“ verwendet. Das Mitarbeitergespräch: Ein Führungs- und Förderinstrument

² Die Ergebnisse der Studie „Diskriminierungserfahrungen in Deutschland“ der Antidiskriminierungsstelle des Bundes zeigen, dass 31,4% der Menschen in Deutschland in den letzten zwei Jahren Diskriminierung erlebt haben, davon knapp die Hälfte am Arbeitsplatz.

³ Im Rahmen der Great Place to Work-Befragung in der LHM gaben nur 10% der Beschäftigten ohne Migrationshintergrund, aber mehr als 30% der ausländischen Beschäftigten an, dass sie sich am Arbeitsplatz unfair behandelt fühlen.

⁴ Siehe hierzu auch die Antidiskriminierungsvereinbarung „Gemeinsam. Für Respekt. Gegen Diskriminierung.“

⁵ Siehe hierzu die Broschüre „Anlaufstellen bei Konflikten bei der Landeshauptstadt München.“

⁶ Für den Lehrdienst an den städtischen Schulen gilt eine gesonderte Regelung.

⁷ Siehe auch spezielle Checkliste für Vorgesetzte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der IT (Anlage 2).

⁸ LGBT ist ein aus dem englischen Sprachraum kommendes Akronym für verschiedene sexuelle Identitäten: Lesbian, Gay, Bisexual und Transgender, also Lesben, Schwule, Bisexuelle und Transgender.

⁹ Siehe hierzu auch die Handreichung zum Mitarbeitergespräch für Führungskräfte: Weiterbildungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten.

¹⁰ Siehe hierzu auch die Handreichung zum Mitarbeitergespräch für Führungskräfte: Weiterbildungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten.

¹¹ LGBT ist ein aus dem englischen Sprachraum kommendes Akronym für verschiedene sexuelle Identitäten: Lesbian, Gay, Bisexual und Transgender, also Lesben, Schwule, Bisexuelle und Transgender.

¹² Siehe hierzu auch die Handreichung zum Mitarbeitergespräch für Führungskräfte: Weiterbildungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten.

¹³ LGBT ist ein aus dem englischen Sprachraum kommendes Akronym für verschiedene sexuelle Identitäten: Lesbian, Gay, Bisexual und Transgender, also Lesben, Schwule, Bisexuelle und Transgender.

¹⁴ Siehe hierzu auch die Handreichung zum Mitarbeitergespräch für Führungskräfte: Weiterbildungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten.

Hinweis

Folgende Formblätter finden Sie im Intranet unter dem Stichwort „Mitarbeitergespräch“:

- Schriftliche Vereinbarung von Zielen
- Vereinbarung über Qualifizierungsmaßnahmen
- Bestätigung über das Mitarbeitergespräch
- Bestätigung über das Prämiengespräch

Sollten Sie keinen Zugriff auf das Intranet haben, dann wenden Sie sich bitte an Ihre Geschäftsleitung/Geschäftsstelle.

Impressum

Herausgeber | Landeshauptstadt München, Personal- und Organisationsreferat, Marienplatz 8, 80331 München

Redaktion | Personal- und Organisationsreferat, P 5.1, p51.por@muenchen.de

Grafik | Personal- und Organisationsreferat - Leitungsstab - Kommunikation

Foto | POR - Leitungsstab - Kommunikation, Rainer Viertlböck, Michael Nagy, fotolia

Druck | Direktorium - Stadtkanzlei, Druck auf FSC-zertifiziertem Papier, 5.000 Stück

Ausgabe | 4. überarbeitete Auflage, Juli 2017