

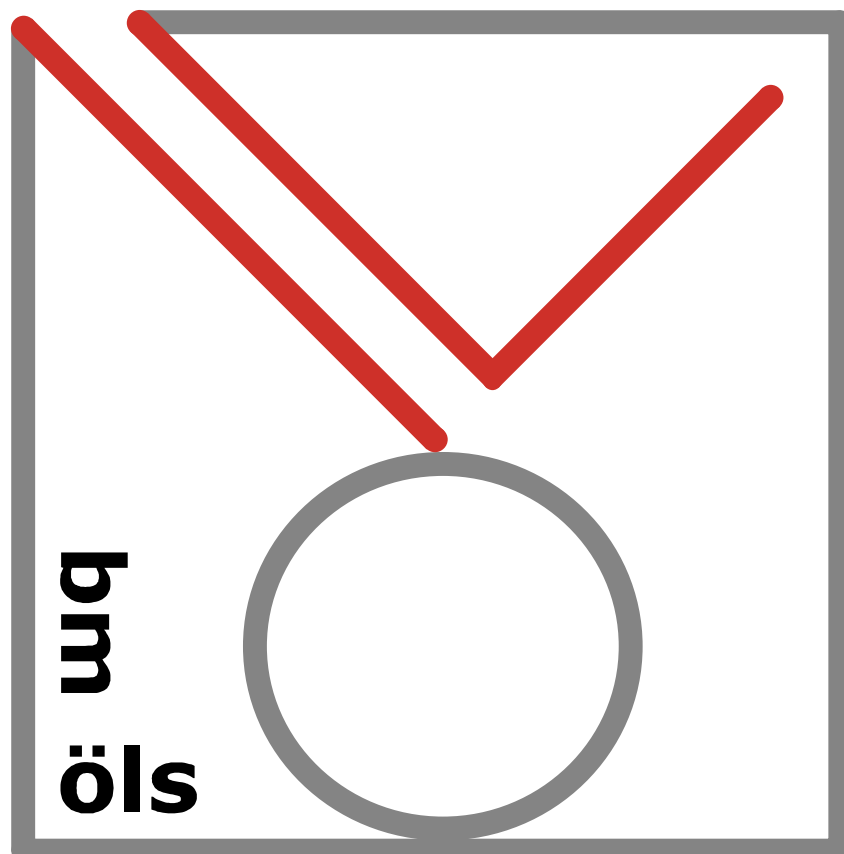
Nr. 232

Leitfaden zum Mitarbeitergespräch

Zielgruppe:	Vorgesetzte
Ziel:	Gewährleistung eines langfristigen Arbeitsklimas auf Basis gegenseitigen Vertrauens
Art des Instruments:	Handlungsanleitung mit Beispielen zur Dokumentation und Aspekten, die beachtet werden sollten.
Zeitbedarf:	Ca. 2 Stunden
Inhalt:	Kompakte Darstellung wichtiger Durchführungskriterien und Ablaufschemata
Hintergrund / Anwendung:	Das Mitarbeitergespräch ist ein praxiserprobtes Instrument zur Bewertung von Arbeitsleistungen, Erfassung der Qualifizierungswünsche der Mitarbeiter oder einfach der Klärung betriebsrelevanter Aspekte. Der Erfolg des Gespräches basiert entscheidend auf der Art seiner Durchführung und der kommunikativen Fähigkeiten der Beteiligten.
Urheber/Quelle:	Bundesministerium für öffentliche Leistung und Sport, Koordination der Personalentwicklung des Bundes, Wien.

LEITFADEN

zum Mitarbeitergespräch



Bundesministerium für öffentliche Leistung und Sport

Inhaltsverzeichnis

NUTZEN DES MITARBEITERGESPRÄCHS	3
Für Vorgesetzte und Mitarbeiter/innen	3
Für die Organisationseinheit	3
Voraussetzungen	4
ABLAUF DES MITARBEITERGESPRÄCHS	4
VORBEREITUNG AUF DAS MITARBEITERGESPRÄCH	6
Die Rolle der/des Vorgesetzten im Mitarbeitergespräch	6
TIPPS ZUR GESPRÄCHSFÜHRUNG	7
Feedback-Regeln	7
ERSTE ERFAHRUNGEN MIT DEM MITARBEITERGESPRÄCH	8
Positive Erfahrungen aus Sicht der Beteiligten sind...	8
Für verbesserungswürdig wird gehalten...	9
Als negativ wird erlebt...	10
Was sollten Sie als Führungskraft unbedingt beachten?	10
FÜHREN DURCH ZIELVEREINBARUNGEN	11
Grundregeln für das Führen mit Zielen	12
Anforderungen an Ziele	12
<i>Klarheit der Ziele</i>	12
<i>Ziele müssen fordern</i>	13
<i>Ziele müssen erreichbar sein</i>	13
<i>Beispiele für übergeordnete Ziele der Verwaltung (externe Ziele)</i>	13
<i>Beispiele für Ziele von Organisationen allgemein (interne Ziele)</i>	13
<i>Beispiele für konkrete Zielformulierungen ("operationale Ziele")</i>	13
GESTALTUNG VON TEAMARBEITSBESPRECHUNGEN	14
Grundsätzliches zu Teamsitzungen	14
Beispiel einer moderierten Teamsitzung	15
GESETZESTEXTE	17
§ 45a BDG: Mitarbeitergespräch	17
§ 45b BDG: Teamarbeitsbesprechung	17
§ 5 VBG: Änderung des Vertragsbedienstetengesetzes 1948	17
Aus der Regierungsvorlage:	18
<i>Zum Mitarbeitergespräch (§ 45 a):</i>	18
<i>Zur Teamarbeitsbesprechung (§ 45 b):</i>	18
DAS LEITBILD DER BEDIENSTETEN DES BUNDES	19

Impressum:

Bundesministerium für öffentliche Leistung und Sport
Abteilung II/7: Koordination der Personalentwicklung des Bundes
Wollzeile 1-3, A-1010 Wien

Nutzen des Mitarbeitergesprächs

Organisationen und ihre Mitglieder wirken wechselseitig auf einander ein, d.h. ein gutes Mitarbeitergespräch nützt sowohl den beteiligten Personen wie der gesamten Organisation.

Für Vorgesetzte und Mitarbeiter/innen

- Mehr gegenseitige Rückmeldung fördert Offenheit.
- Es entsteht direkter Kontakt – abseits von der alltäglichen Arbeitsroutine.
- Es gibt Möglichkeiten, Themen anzuschneiden, die im Alltag untergehen.
- Es entsteht die Möglichkeit, die Sichtweise des Gegenübers kennenzulernen.
- Man kann mit dem Gesprächspartner als Mensch, unabhängig von Rollen und Funktionen, kommunizieren.
- Fremd- und Selbstmotivation werden verstärkt.

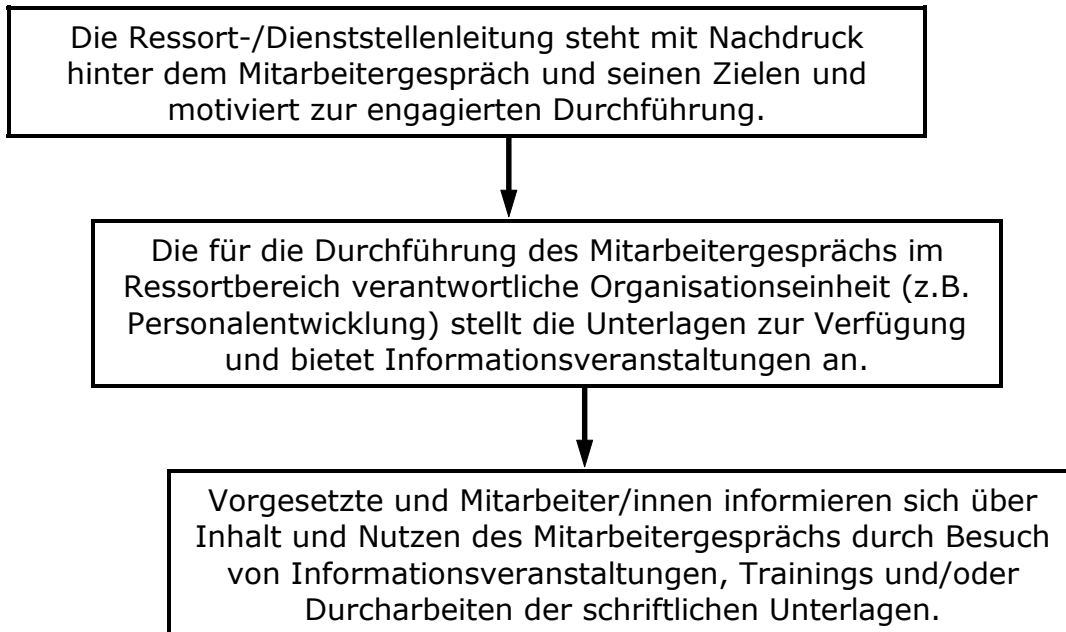
Für die Organisationseinheit

- Durch gemeinsame Vereinbarungen werden die Aufgaben der Organisationseinheit noch besser erfüllt.
- Gesamt- und Teilziele werden besser aufeinander abgestimmt.
- Durch den Gedankenaustausch wird die Kommunikation und Zusammenarbeit verbessert.
- Durch die Einbeziehung der Erfahrung und des Wissens der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen verstärkt sich die Identifikation mit Abteilungsaufgaben.
- Durch klare Zielvereinbarungen werden Reibungsverluste vermieden.

Das Mitarbeitergespräch als Instrument einer kooperativen Mitarbeiterführung soll langfristig ein Arbeitsklima auf Basis gegenseitigen Vertrauens gewährleisten.

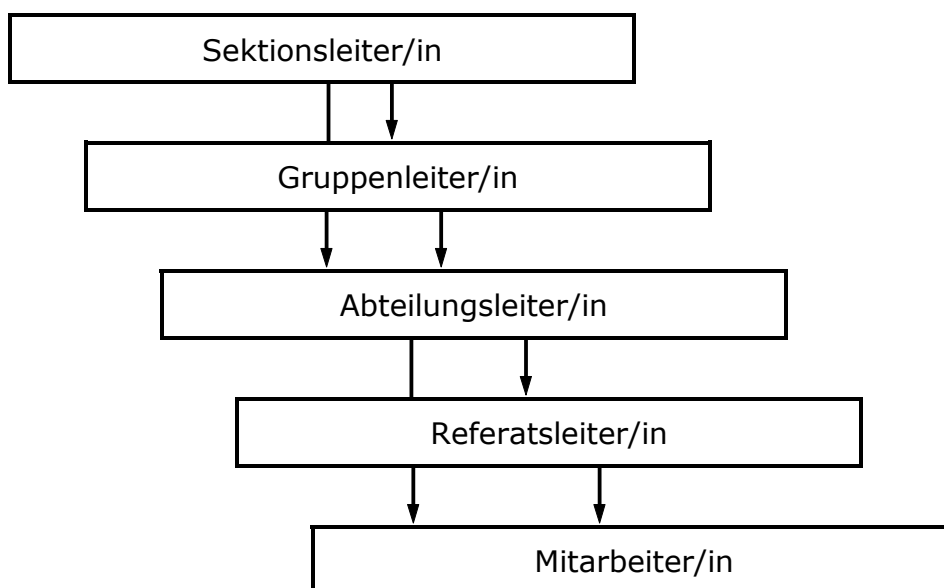
Voraussetzungen

Um durch das Mitarbeitergespräch den größtmöglichen Nutzen zu erzielen, müssen folgende Voraussetzungen erfüllt sein:

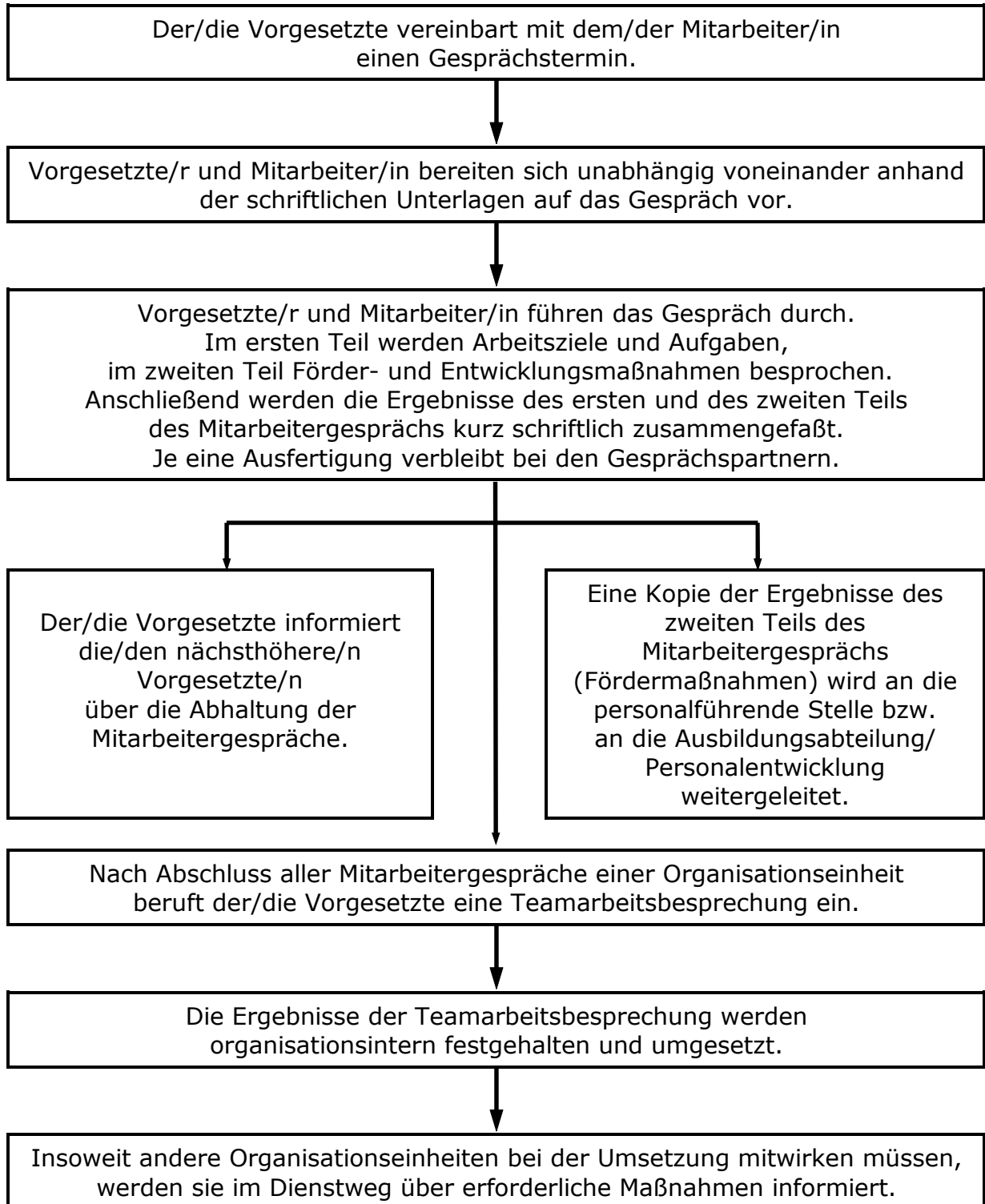


Ablauf des Mitarbeitergesprächs

Die Reihenfolge der Mitarbeitergespräche innerhalb einer Organisationseinheit (z.B. Sektion) erfolgt von oben nach unten ("top down").



Die Durchführung des Mitarbeitergesprächs geschieht in folgenden Schritten:



Vorbereitung auf das Mitarbeitergespräch

Ein erfolgreiches Gespräch hat eine ernsthafte Vorbereitung als Basis.

Stimmen Sie sich am besten zunächst in Gedanken auf Ihren Gesprächspartner ein.

- Überlegen Sie, wie die Arbeitsbeziehung mit Ihrem Gesprächspartner aussieht, welche erfreulichen und belastenden Situationen aus dem vergangenen Jahr Ihnen in Erinnerung sind.
- Welche Auswirkung hatten diese auf Ihre Zusammenarbeit?
- Welche Art der Gesprächsbasis hatten Sie mit Ihrem Gesprächspartner?
- Was möchten Sie in Hinblick auf die Qualität der Zusammenarbeit verändern bzw. verbessern?
- Was möchten Sie diesbezüglich in dem bevorstehenden Gespräch erreichen?
- Welche innere Einstellung und persönliche Haltung ist diesem Ziel förderlich?

Die Rolle der/des Vorgesetzten im Mitarbeitergespräch

Der/die Vorgesetzte versteht sich im Mitarbeitergespräch als Berater, Begleiter und Förderer.

Damit verbunden beachtet er/sie auch die Einhaltung der Rahmenbedingungen in Bezug auf:

- einen ausreichenden Zeitrahmen
- das Ausschalten von Störungen und Unterbrechungen (Telefon!)
- ein gelöstes Gesprächsklima
- das Einhalten der Themen aus der Vorbereitungsunterlage.

Tipps zur Gesprächsführung

- Nehmen Sie sich **Zeit** - Sie signalisieren dadurch Ihre ungeteilte Aufmerksamkeit.
- Bemühen Sie sich um **aktives Zuhören**. Versuchen Sie, Ihren Gesprächspartner und seine Aussagen nicht zu beurteilen, sondern zu verstehen.
- Stellen Sie **offene Fragen** ("wer", "was", "wie"), auf diese Weise erhalten Sie mehr Information.
- Achten Sie auf **eine ausgewogene Gesprächsbeteiligung**.
- **Nicht immer** kann **Übereinstimmung** erzielt werden. Betrachten Sie auch dies als eine Möglichkeit, zu neuen Erkenntnissen zu gelangen.
- Fassen Sie im Anschluss die **Ergebnisse gemeinsam schriftlich** zusammen.
- Auch **unterschiedliche Standpunkte** können nebeneinander festgehalten werden.
- Achten Sie auf **Vertraulichkeit** im Umgang **mit den schriftlichen Ergebnissen**. Bewahren Sie diese **unter Verschluss** auf.

Feedback-Regeln

Wenn Sie kritische Rückmeldung geben, beachten Sie bitte folgende "Feedback-Regeln":

- **Beginnen** Sie immer mit einer **positiven** Rückmeldung. Sie schätzen den anderen als Person und sehen nicht nur das zu ändernde Verhalten.
- Verwenden Sie immer **"Ich-Botschaften"** (z.B. "Ich meine...", "Ich sehe das so und so...")
- Geben Sie Rückmeldungen möglichst **konkret und genau** (auf eine Situation oder ein Verhalten bezogen).
- Verwenden Sie **positive Formulierungen**: Welches konkrete Verhalten erwarte ich von meinem Gesprächspartner? (z.B. "Ich stelle mir vor, dass Berichte folgende Form haben...")

Erste Erfahrungen mit dem Mitarbeitergespräch

Das Mitarbeitergespräch wurde mit 1.1.1998 als Instrument der Führung und Personalentwicklung im gesamten Bundesdienst eingeführt. Die jährliche Durchführung eines Vier-Augen-Gesprächs mit jedem Mitarbeiter und jeder Mitarbeiterin gehört seither zu den Dienstpflichten der Vorgesetzten.

Um Sinn und Nutzen des Mitarbeitergesprächs zu vermitteln, fanden in der Einführungsphase in allen Ressorts Informationsveranstaltungen für Führungskräfte und Mitarbeiter/innen statt.

Drei Jahre nach der Einführung zeigen sich sowohl positive Erfahrungen als auch Fehler, aus denen sich für künftige Mitarbeitergespräche Lernchancen eröffnen.

Positive Erfahrungen aus Sicht der Beteiligten sind...

- **Sich Zeit nehmen**
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schätzen es, dass der/die Vorgesetzte sich einmal im Jahr ausgiebig Zeit für ein persönliches Gespräch nimmt: bei $\frac{3}{4}$ der Bundesbediensteten dauerte das Mitarbeitergespräch bis zu einer Stunde, bei einem Viertel 1-2 Stunden. Für 85% war die Dauer des Mitarbeitergesprächs gerade richtig.
- **Der richtige Rahmen**
Die örtlichen Rahmenbedingungen werden in den meisten Fällen als passend erlebt, wobei hier ganz unterschiedliche Möglichkeiten gewählt werden: Viele Mitarbeitergespräche werden im Büro des/der Vorgesetzten geführt, eine Vielzahl aber auch außerhalb des Dienststelle, z.B. in einem Lokal in unmittelbarer Nähe. Dies sorgt für eine entspannte Gesprächsatmosphäre.
- **Führen durch Zielvereinbarungen**
Zielvereinbarungen für das Folgejahr sind das Hauptthema der Mitarbeitergespräche. An zweiter Stelle folgt die Aufgabenerfüllung im abgelaufenen Jahr. Das Mitarbeitergespräch dient also vor allem den Vorgesetzten als Führungsinstrument im Sinne eines "Führens durch Zielvereinbarungen".
- **Vereinbarungen schriftlich festhalten**
Bei 80% der Gespräche wurden schriftliche Vereinbarungen getroffen. In den meisten Fällen tragen sie zu Klarheit und Verbindlichkeit zwischen Mitarbeiter/in und Führungskraft bei und unterstützen die Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen.

- **Wirkung insgesamt neutral erlebt; stärkere Identifikation bemerkbar**

Die Wirkung des Mitarbeitergesprächs wird von einem Großteil der Bundesbediensteten als neutral beschrieben. Bei genauerem Nachfragen im Interview stellt sich jedoch heraus, dass das Mitarbeitergespräch in vielen Fällen den Blick der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auf das Arbeitsklima in der Organisation und die Führungsqualitäten ihrer Vorgesetzten schärft. Dies stärkt die Eigenverantwortung und das Zugehörigkeitsgefühl zur eigenen Abteilung.

Für verbesserungswürdig wird gehalten...

- **Reflexion von Stärken und Schwächen**

Die Reflexion von Stärken und Schwächen des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin steht in der Gewichtung weit vor jener der Führungskraft. Dieses Ungleichgewicht sollte im Rahmen einer partnerschaftlichen Gesprächsführung nach und nach ausgeglichen werden.

- **Erwartungen an die Führungskräfte thematisieren**

Das geschärfte Bewusstsein für eigene Stärken und Schwächen erhöht die Erwartungen der Mitarbeiter/innen an ihre Vorgesetzten und kann eine latent vorhandene Unzufriedenheit verstärken, wenn es keine Möglichkeit gibt, dies mit dem/der Vorgesetzten im Mitarbeitergespräch anzusprechen.

- **Mitarbeiter/innenförderung noch ausbaufähig**

Das Mitarbeitergespräch wird noch zu wenig zur Vereinbarung von Förder- und Entwicklungsmaßnahmen genutzt. Von den Führungskräften wird erwartet, dass sie sich nach oben stärker für die Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einsetzen. Viele Maßnahmen der Personalentwicklung wie Job Rotation oder externe Praktika sind in der Bundesverwaltung noch zuwenig bekannt.

- **Weitere Maßnahmen zur Lösung von Konflikten nötig**

Das Mitarbeitergespräch allein reicht oft nicht aus, 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 wird erlebt...

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

Was sollten Sie als Führungskraft unbedingt beachten?

- **Machen Sie einen Zeitplan!** Schieben Sie die Termine für die Mitarbeitergespräche nicht zu lange auf. Sie geben Ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen damit das falsche Signal. Am besten legen Sie für die Durchführung der Gespräch eine bestimmte Zeit im Jahr fest. Dies hilft zur Selbstorganisation und signalisiert Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Klarheit und Ernsthaftigkeit in der Handhabung des Instruments.
- **Gehen Sie in der Gesprächsführung nicht ausschließlich nach einem schriftlichen Leitfaden vor**, sondern lassen Sie auch Themen zu, die sich aus dem Gespräch spontan ergeben. Fragen Sie den Mitarbeiter/die Mitarbeiterin unbedingt nach seinen/ihren eigenen Themen. Auf diese Weise erfahren Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen Wertschätzung und Ernstgenommen-Werden.
- **Fertigen Sie die schriftliche Zusammenfassung am Ende des Gesprächs mit dem Mitarbeiter/der Mitarbeiterin gemeinsam an.** Dies unterstreicht die gemeinsame Verantwortung für die Umsetzung der Vereinbarungen.
- **Stecken Sie die Ziele für das Folgejahr nicht zu hoch!** Dies macht unnötigen Druck und erzeugt im schlechtesten Fall Frustration auf beiden Seiten. Bedenken Sie, dass sich im Laufe eines Jahres vieles verändern kann. Besser ist es, realistische, kleinere Ziele zu formulieren, diese aber konsequent in die Tat umzusetzen.

Führen durch Zielvereinbarungen

Führen heißt Probleme erkennen und Entscheidungen über Ziele sowie Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele treffen. Es handelt sich dabei um den sachlichen Aspekt des Führens.

Der Managementkreis veranschaulicht diese Führungsfunktion in ihren Teilschritten. Diese Schritte können sich permanent wiederholen.



Für Ziele zu sorgen, ist die erste Führungsaufgabe.

Die Zielsetzung ist der entscheidende, den gesamten weiteren Führungsprozess bestimmende Ansatzpunkt. Folgende Fragen stehen im Vordergrund:

- Wozu soll das Ziel dienen? (Zweck/Sinn)
- Für wen tun wir das? (Kunde)
- Was soll in der zur Verfügung stehenden Zeit erreicht werden? (Endergebnis)
- Woran messen wir das Endergebnis? (Erfolgskriterien)

Unabhängig davon, wie Ziele im Einzelnen erarbeitet werden, ob diese vorgegeben oder vereinbart werden (eine Frage des Führungsstils), gelten folgende Grundregeln:

Grundregeln für das Führen mit Zielen

- Beschränken Sie sich auf **wenige**, dafür **wesentliche Ziele!** Speziell in Hinblick auf Jahresziele laden Sie sich nicht zuviel "auf den Wagen". Fragen Sie sich "Ist das wirklich wichtig?", "Was passiert, wenn wir das nicht tun?" Legen Sie **Prioritäten** fest!
- Legen Sie wenige, aber **bedeutsame** Ziele fest! Das sind Ziele, die ins Gewicht fallen, wenn sie erreicht werden. Dies ist ein hoher **Motivationsfaktor** für Ihre Mitarbeiter/innen. Stellen Sie für den/die einzelnen Mitarbeiter/in immer den Bezug zu den großen Zielen Ihrer Organisation her!
- Achten Sie auf **Konkretisierung und Präzisierung!** Was soll nach einem Jahr erreicht sein? Woran wollen wir feststellen und beurteilen, ob wir dem Ziel nähergekommen sind oder nicht? Man nennt dies auch "operationale Ziele".
- Nicht immer ist es möglich, widerspruchsfreie Zielsysteme zu entwickeln. Zur Kunst des Führens gehört es, unterschiedliche Zielsetzungen gegeneinander **abzuwägen** und **Widersprüche auszubalancieren!**
- Ziele müssen **schriftlich fixiert** sein! Dies erspart die spätere Mühe des Ausräumens von Missverständnissen und Irrtümern.

Anforderungen an Ziele

Auf der persönlichen Ebene betrachtet, haben Ziele dann einen motivierenden, leistungsfördernden Effekt, wenn sie

- klar formuliert sind,
- die Persönlichkeit fordern und
- der Betroffene der Überzeugung ist, dass er sie erreichen kann.

Klarheit der Ziele

Ziele müssen konkret, überprüfbar und detailliert sein. Durch klare Ziele werden Missverständnisse vermieden. Ziele sollten möglichst eindeutige Beschreibungen und Quantifizierungen enthalten. Erst dann ist die Zielerreichung überprüfbar. Politische und strategische Ziele sind jedoch in der Regel weit gefasst. Im Prozess des "Herunterbrechens" der übergeordneten Ziele auf die konkrete Stelle des/der einzelnen Mitarbeiters/Mitarbeiterin ist es oft erforderlich, mit Annahmen zu operieren und dafür auch Änderungsrisiken zu tragen. Gleichzeitig ist für eine reibungslose Kommunikation zu sorgen, um Veränderungen unverzüglich erkennen und weitergeben zu können. Dies gehört zur spezifischen Führungsfunktion in der Verwaltung.

Ziele müssen fordern

Niedrig gesteckte Ziele fordern nicht, sie lösen nicht die zur Motivation erforderliche Spannung aus. Andererseits sollen Ziele Mitarbeiter/innen auch nicht überfordern. Eine richtige Einschätzung der Mitarbeiter/innen über deren Möglichkeiten zur Zielerreichung, abhängig von Ausbildungsstand, Erfahrung und Fähigkeiten unter den gegebenen Rahmenbedingungen, ist zentrale Führungsaufgabe.

Ziele müssen erreichbar sein

Die Mitarbeiter/innen müssen sich die Zielerreichung auch zutrauen. Neben der richtigen Einschätzung durch die Führungskraft und einem gesunden Selbstvertrauen der Mitarbeiter/innen müssen auch Möglichkeiten der Unterstützung, in Form von Verbesserung der Rahmenbedingungen und/oder Förderprogrammen geboten werden.

Beispiele für übergeordnete Ziele der Verwaltung (externe Ziele)

- Beschleunigung von Abläufen
- Sicherung einer bestimmten Wasserqualität
- Sicherung des Wirtschaftsstandorts
- Modernisierung der öffentlichen Verwaltung
- Erhöhung der öffentlichen Sicherheit und Ordnung
- Verbesserung des Behördenimage
- Erhöhung der Kundenzufriedenheit

Beispiele für Ziele von Organisationen allgemein (interne Ziele)

- Erhöhung der Mitarbeiter/innenzufriedenheit
- Förderung moderner Arbeitstechniken
- Förderung von Personalentwicklung

Beispiele für konkrete Zielformulierungen ("operationale Ziele")

- Die Zahl der zu bearbeitenden X-Bescheide soll auf 200 im Jahr erhöht werden. Über Eintrag in eine Datenbank soll die Anzahl kontrolliert werden.
- Die Bearbeitungsdauer in X-Angelegenheiten soll um 10% reduziert werden. Die Kontrolle erfolgt im Wege des Kanzlei-Information-Systems.
- Frau X besucht bis zum ... ein Seminar über das Thema Y und berichtet im Team über die Ergebnisse sowie ein halbes Jahr später über ihre Umsetzungserfahrungen.

Gestaltung von Teamarbeitsbesprechungen

Grundsätzliches zu Teamsitzungen

- Besprechen Sie Angelegenheiten, die die **gesamte Organisation** betreffen, im Team. **Persönliche Fragen**, die nur einzelne Mitarbeiter/innen betreffen, gehören jedoch ins **Vier-Augen-Gespräch** und nicht ins Team.
- Für den Erfolg einer Teamsitzung sind **Vorbereitung** und **Nacharbeit** entscheidend. Stellen Sie sich vor jeder Sitzung die Frage "Was wollen wir am Ende erreicht haben?"
- Eine effiziente Teamsitzung braucht eine **Tagesordnung**.
- Geben Sie Ihren **Mitarbeiter/innen** die Gelegenheit, ihre **Vorstellungen und Wünsche** für die Gestaltung der Tagesordnung und den Ablauf der Sitzung **einzubringen**. Welche Punkte davon aufgegriffen werden, ist jedoch eine Führungsentscheidung.
- Eine gute Tagesordnung hat **wenige, aber wesentliche Punkte**, die die Anwesenheit aller auch tatsächlich erfordern.
- Achten Sie darauf, dass **aus jedem Tagesordnungspunkt eine Aktion** folgt. Definieren Sie diese Schritte möglichst genau: "Wer tut was, mit wem, bis wann?"
- Um die Effektivität zu garantieren, müssen Beschlüsse, Maßnahmen, Verantwortliche und Termine **protokolliert** werden.
- Bei Teamentscheidungen ist **Konsens** wichtig. Nur wenn Konsens besteht, haben Entscheidungen die maximale Chance auf Realisierung.
- Konsens ist nicht immer rasch zu erreichen. Um zu einem **tragfähigen Konsens** zu gelangen, müssen **unterschiedliche Standpunkte offen ausgetragen** werden. Manchmal müssen Sitzungen auch unterbrochen werden, um zu besseren Entscheidungen zu gelangen.
- Bedienen Sie sich bei der Leitung von Teamsitzungen moderner **Moderationsmethoden und Visualisierungshilfen**. Visualisierungen ermöglichen es, Aussagen, Kontroversen und Ergebnisse für alle sichtbar darzustellen und festzuhalten.

Beispiel einer moderierten Teamsitzung

Phasen	Moderationsschritt	Plakat	Zeit															
Themenorientierung	Feststellen der Tagesordnung, der Reihenfolge der Themen und des Zeitbedarfs	1 vorbereitet. Plakat	10:00-10:10															
	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>Thema</th> <th>Reihenfolge</th> <th>Zeit</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			Thema	Reihenfolge	Zeit	1			2			3			4		
Thema	Reihenfolge	Zeit																
1																		
2																		
3																		
4																		
Themenbearbeitung	Bearbeiten der Nebenthemen Ggf. notieren von Ergebnissen und Verabredungen auf Flipchart oder Plakat	Leerplakate Flipcharts	10:10-10:30															
Information	Informationen zum Hauptthema Die Teilnehmer bekommen Karten, auf denen sie Diskussionspunkte notieren können.	vorb. Visualisierung	10:30-10:40															
Diskussion	Verlesen und gemeinsames Sortieren der Karten	2 vorbereitet. Plakate	10:40-11:00															

Mitarbeitergespräch - Leitfaden

Phasen	Moderationsschritt	Plakat	Zeit
--------	--------------------	--------	------

Eintragen der Überschriften in den Speicher (= Plakat)

1 vorbereitet.
Speicher
(= Plakat)

11:00-11:10

Diskussion der einzelnen Punkte, Eintragen der Ergebnisse und Antworten in den Speicher

11:10-12:00

Ergebnisse

Nr	Thema	Bemerkungen
1		
2		
3		
4		

Handlungs-orientierung

Ausfüllen des Tätigkeitskatalogs

1 vorbereitet.
Tätigkeits-katalog

12:00-12:15

Tätigkeitskatalog

Nr	Tätigkeit	wer	mit wem	bis wann	Bemerkung
1					
2					
3					
4					

Ende der Sitzung

12:15

aus: Klebert, K., E. Schrader & W.G. Straub: Kurzmoderation. Windmühle Verlag, 1985.

Gesetzestexte

§ 45a BDG: Mitarbeitergespräch

§ 45 a. (1) Der unmittelbar mit der Fachaufsicht betraute Vorgesetzte (Vorgesetzter) hat einmal jährlich mit jedem seiner Mitarbeiter ein Mitarbeitergespräch zu führen.

(2) Das Mitarbeitergespräch umfaßt zwei Teile:

1. a) Erörterung des Arbeitszieles der Organisationseinheit sowie ihrer Aufgabenstellungen im Folgejahr; darauf aufbauend ist der wesentliche Beitrag des Mitarbeiters zur Aufgabenerfüllung zu vereinbaren.
- b) Sind für das abgelaufene Jahr bereits Vereinbarungen getroffen worden, so sind sie Grundlage für die Erörterung der Aufgabenerfüllung.
2. Vereinbarung von Maßnahmen, die zur Verbesserung oder Erhaltung der Leistung des Mitarbeiters notwendig und zweckmäßig sind und die dem Mitarbeiter auch im Rahmen seiner längerfristigen beruflichen Entwicklung eröffnet werden sollen; Auflistung allfälliger Kenntnisse und Fähigkeiten, die der Mitarbeiter auf seinem Arbeitsplatz nicht einbringen kann.

(3) Das Mitarbeitergespräch ist ausschließlich zwischen dem Vorgesetzten und seinem Mitarbeiter zu führen.

(4) Die Ergebnisse der beiden Teile des Mitarbeitergesprächs sind von einem der Gesprächspartner während des Gesprächs kurz schriftlich zusammenzufassen und von den Gesprächspartnern zu unterschreiben. Ist dies mangels Übereinstimmung nicht möglich, so ist ein abschließender Gesprächstermin festzulegen, dem auf Wunsch jedes der Gesprächspartner eine Person seines Vertrauens beigezogen werden kann, die

1. bei Dienststellen im Inland Gleichbehandlungsbeauftragter oder Personalvertreter oder Behindertenvertrauensperson ist,
2. bei Dienststellen im Ausland Angehöriger der betreffenden Dienststelle ist.

(5) Je eine Ausfertigung des Ergebnisses des ersten Teiles verbleibt beim Mitarbeiter und bei seinem Vorgesetzten. Diese Ausfertigungen dürfen nicht weitergegeben werden.

(6) Je eine Ausfertigung des Ergebnisses des zweiten Teiles des Mitarbeitergesprächs bleibt beim Mitarbeiter und bei seinem Vorgesetzten. Eine weitere Ausfertigung ist der personalführenden Stelle zuzuleiten und dem Personalakt beizufügen.

(7) Der nächsthöhere Vorgesetzte ist nachweislich zu verständigen, daß das Mitarbeitergespräch stattgefunden hat.

§ 45b BDG: Teamarbeitsbesprechung

§ 45 b. (1) Jeweils nach Abschluß der einzelnen Mitarbeitergespräche ist mit allen Mitgliedern der Organisationseinheit eine Teamarbeitsbesprechung durchzuführen.

(2) Gegenstand dieser Besprechung sind notwendige oder zweckmäßige Maßnahmen zur Erhaltung oder zur Verbesserung der Leistung der Organisationseinheit, wie etwa die Qualität des Informationsflusses und der Koordination, oder Änderungen der internen Geschäftseinteilung oder benötigte Sachbehelfe usw.

(3) Die notwendigen oder zweckmäßigen Maßnahmen sind schriftlich festzuhalten. Soweit diese Maßnahmen nicht von den Mitgliedern selbst gesetzt werden können, sind sie schriftlich dem nächsthöheren Vorgesetzten zur weiteren Veranlassung bekanntzugeben.

§ 5 VBG: Änderung des Vertragsbedienstetengesetzes 1948

Das Vertragsbedienstetengesetz 1948, BGBl. Nr. 86, zuletzt geändert durch das Bundesgesetz BGBl. Nr. 389/1994, wird wie folgt geändert:

1. § 5 Abs. 1 letzter Satz lautet:

"§ 44 Abs. 3, § 45 a, § 45 b und § 46 Abs. 1 bis 4 BDG 1979, BGBl. Nr. 333, sind anzuwenden."

Aus der Regierungsvorlage:

Zum Mitarbeitergespräch (§ 45 a):

Das Arbeitsübereinkommen der Regierungsparteien für die Dauer der 18. Gesetzgebungsperiode des Nationalrates sieht in der Beilage 21 "Öffentlicher Dienst und Verwaltungsreform" im Abschnitt I Z 4 folgendes vor:

"Zur Schaffung von Leistungsanreizen und zur Befreiung des Dienstrechtes von leistungshemmenden Elementen soll das Leistungsfeststellungs- und Disziplinarrecht entsprechend den von der Projektgruppe "Führung und Personalwesen" erarbeiteten Grundlagen reformiert werden. Das Leistungsfeststellungsrecht soll auf Grundlage von Zielvereinbarungen und jährlichen Leistungsbeurteilungsgesprächen zu einem Laufbahnplanungs- und -förderungsinstrument werden."

Im Zuge der Beratungen zum nunmehr als Gesamtpaket der Besoldungsreform vorliegenden Gesetzentwurf wurde die Leistungsfeststellung (§§ 81 ff. BDG 1979) modifiziert und daneben, als eigenständige und mit der Leistungsfeststellung nicht in Verbindung stehende Einrichtung, das Mitarbeitergespräch eingeführt.

Durch die Abkoppelung von der Leistungsfeststellung soll jeder Beamte und jeder Vertragsbedienstete alljährlich ein offenes Gespräch mit dem unmittelbaren Fachvorgesetzten über die Ziele seiner Organisationseinheit führen können. Es soll ihm dabei möglich sein, mit seinem Vorgesetzten eine Vereinbarung über die von ihm im Rahmen dieser Ziele zu erfüllenden wesentlichen Aufgaben zu treffen.

Nach Ablauf des Jahres soll jeweils auf der Grundlage des Vereinbarten erörtert werden, ob die gesetzten Ziele überschritten, erreicht oder nicht erreicht worden sind und welche Gründe hierfür maßgeblich waren. Im Interesse der Offenheit der Gesprächsführung bleibt die Zusammenfassung dieses Gesprächsteiles bei den Gesprächspartnern. Auch die Beziehung von Personen des Vertrauens wurde deshalb in einem nur sehr abgegrenzten Maß vorgesehen.

Im zweiten Teil des Mitarbeitergespräches sollen Maßnahmen erörtert werden, die die Leistung erhalten oder steigern können, wie etwa eine verbesserte Kommunikation, ein verbesserter Informationsfluß oder auch Ausbildungen, die benötigt werden. Es soll aber auch auf Kenntnisse und Fähigkeiten des Mitarbeiters eingegangen werden, die er an seinem gegenwärtigen Arbeitsplatz nicht oder nur unzureichend einbringen kann. Die Ergebnisse dieses zweiten Teiles des Mitarbeitergespräches sollen der personalführenden Stelle zugeleitet werden, die damit einen nicht unwesentlichen Hinweis für die Personalplanung und die Personalentwicklung erhält.

Ziel des Mitarbeitergespräches ist eine Qualitätssteigerung durch Aufgabenklarstellung, Aufgabenkritik und Aufzeigen von Möglichkeiten zur Weiterentwicklung, die sowohl dem einzelnen Bediensteten als auch dem Dienstgeber nützt.

Der unmittelbare Fachvorgesetzte im Sinne dieser Bestimmung kann in der Praxis nicht ein Vorgesetzter sein, dem etwa 200 Mitarbeiter zugeordnet sind. Dieser Vorgesetzte stützt sich im tatsächlichen Arbeitsablauf auf organisatorisch zwar nicht ausgewiesene, von ihm aber zur internen Verantwortung aufgebaute unmittelbare Fachvorgesetzte. Erfahrungsgemäß sind diese unmittelbaren Fachvorgesetzten, auf die § 45 a abstellt, für eine Leistungsspanne bis zu zehn Personen informell zuständig. Es ist sinnvoll und zweckmäßig, das Mitarbeitergespräch innerhalb dieser Arbeitsgruppierungen zu führen.

Nach der Kundmachung im Bundesgesetzblatt soll ein dreijähriger Zeitraum bis zur verpflichtenden Durchführung des Mitarbeitergespräches dazu genutzt werden, die Vorgesetzten für diese besondere Art der Gesprächsführung zu schulen und die Mitarbeiter ausreichend zu informieren.

Das derzeit im Bundeskanzleramt laufende Pilotprojekt hat gezeigt, daß beim erstmaligen Einsatz dieses neuen Instruments die Anleitung eines externen Beraters zielführend ist. Eine wesentliche Hilfestellung für den Erfolg ist ein an den Bedingtheiten des öffentlichen Dienstes orientierter Fragenkatalog für Vorgesetzte und Mitarbeiter, um in strukturierter Form anhängige Probleme erörtern zu können.

Soll das Mitarbeitergespräch das angestrebte Ziel einer Qualitätssteigerung erreichen, ist sowohl eine angemessene Vorbereitungszeit als auch das Vertrautwerden mit diesem Instrument der Personalführung Grundbedingung.

Die ersten Ergebnisse des Pilotprojekts im Bundeskanzleramt gestatten die Aussage, daß das Mitarbeitergespräch durchaus erfolgreich ist, aber vor allem in der Anfangsphase mit nicht zu hohen Erwartungshaltungen überfrachtet werden darf.

Zur Teamarbeitsbesprechung (§ 45 b):

Die Erbringung sehr guter Einzelleistungen bedeutet noch nicht, daß die Gesamtleistung eines Teams zwingend gut sein muß. Nach Abschluß der einzelnen Mitarbeitergespräche ist es daher sinnvoll, noch einmal im Arbeitsteam Ziele und Aufgaben der Arbeitsgruppe zu besprechen und zu prüfen, inwieweit im Zusammenwirken oder bei der Aufteilung der Aufgaben Verbesserungen möglich sind.

Gerade weil der öffentliche Dienst in einem Zielkonflikt zwischen sich verknappenden Ressourcen und steigenden Leistungsanforderungen steht, soll zur Abstützung des Instrumentariums einer leistungsgerechten Besoldung das Mitarbeitergespräch und die Teamarbeitsbesprechung hinzutreten. Die individuelle Leistungsbewertung und Leistungsförderung soll damit zur Qualitätssteigerung und zu verbesserter Leistung für die Kunden der Verwaltung führen.

Das Leitbild der Bediensteten des Bundes

Grundelement für Ressortleitbilder im Rahmen des Bundesdienstes

Als Bedienstete der Republik Österreich verstehen wir unsere Arbeit als Dienstleistung für die Gemeinschaft. Die österreichische Rechtsordnung bildet die Basis unserer Tätigkeit, wir sind ihr in Denken und Handeln besonders verpflichtet. Im Rahmen der rechtlichen Vorgaben wahren wir die Interessen Einzelner, arbeiten serviceorientiert und reagieren flexibel auf Veränderungen der Gesellschaft.

Unser Ziel ist es, vorhersehbar, zuverlässig und nachvollziehbar zu handeln. Die Aufgaben werden von uns zügig erledigt, wir nutzen die vorhandenen Mittel verantwortungsbewusst.

Im Spannungsfeld von Auskunfts- und Verschwiegenheitspflicht informieren wir den Einzelnen und die Öffentlichkeit über unsere Arbeit. Wir sind bestrebt, den Menschen bei der Erledigung ihrer Angelegenheiten zu helfen, um Transparenz, Vertrauen und Verständnis zu fördern.

Wir suchen den Dialog mit den Menschen. Unsere Erfahrungen nutzen wir auch, um an der Weiterentwicklung des geltenden Rechts mitzuarbeiten.

Wir sehen Weiterbildung als Verpflichtung, um unsere Aufgaben auch in Zukunft kompetent und zielgerichtet zu erfüllen.

Unvoreingenommenheit, Wertschätzung und Vertrauen prägen unseren Umgang miteinander. Zusammenarbeit, gegenseitige Unterstützung und Informationsbereitschaft kennzeichnen unseren Arbeitsstil. Entscheidungen werden gemeinschaftlich vorbereitet, Konflikte gemeinsam gelöst.

Führungsverantwortung beinhaltet die Vereinbarung klarer Arbeitsziele, die Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Stärkung eigenverantwortlichen Handelns und das Anerkennen von Engagement und Leistungen.

Diese Grundgedanken müssen in der Praxis erlebbar sein; wir arbeiten konsequent an ihrer Umsetzung.