

# **Das strukturierte Mitarbeitergespräch in den Kärntner Gemeinden und Gemeindeverbänden**

**Allgemeine Information für Bedienstete**



# Einleitung

In den Dienstrechten der Kärntner Gemeinden und Gemeindeverbände sind zwei Instrumente der Mitarbeiterführung verankert: das jährliche strukturierte Mitarbeitergespräch sowie ein System zur Leistungsbewertung. Diese Maßnahmen dienen dazu, einen kontinuierlichen Austausch sicherzustellen und ermöglichen es, jährliche Ziele festzulegen, zu überprüfen und individuell auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter einzugehen.

Diese beiden Instrumente der Personalführung – das strukturierte Mitarbeitergespräch und die Leistungsbewertung sind in einen gemeinsamen Gesprächstermin eingebettet.

## **Das strukturierte Mitarbeitergespräch**

„Normale“ Gespräche zwischen Ihnen und Ihrem Bediensteten finden fast täglich statt. Mitarbeiter- bzw. Dienstbesprechungen, bei denen gemeinsame Angelegenheiten erörtert werden, sind aus dem Arbeitsalltag nicht wegzudenken. Das strukturierte Mitarbeitergespräch unterscheidet sich jedoch von diesen Gesprächen, da es ein Führungsinstrument ist, das sowohl Ihnen als auch den Bediensteten Vorteile bringt. Durch den Aufbau von Vertrauen, einen Rückblick auf einen zurückliegenden Beobachtungszeitraum, die Klarstellung der Aufgaben und das Aufzeigen von Entwicklungsmöglichkeiten sollen die innere Motivation und Zufriedenheit der Bediensteten erhöht werden. Ebenso sollen mögliche Verbesserungen verbindlich vereinbart werden. Ein Mitarbeitergespräch ist somit Rückblick, Standortbestimmung und Vorausschau zugleich.

## **Die Leistungsbewertung**

Nach dem Rückblick und der Standortbestimmung folgt die Leistungsbewertung, bei der Sie als Vorgesetzter das Leistungsverhalten Ihres Bediensteten während eines Beobachtungszeitraumes (i.d.R. das letzte Jahr) bewerten. Der Bedienstete hat – ebenso wie Sie – die Möglichkeit, sich auf die Leistungsbewertung vorzubereiten und sich einzubringen. Die Beurteilung erfolgt anhand von objektivierten Kriterien, um eine durchdachte, nachvollziehbare und im Gesamtvergleich ausgewogene Bewertung zu ermöglichen.

Damit der Text in diesem Leitfaden leichter lesbar ist, wird auf geschlechtsneutrale Formulierungen verzichtet. Sämtliche ausschließlich in der männlichen Form verwendete Begriffe beziehen sich ausnahmslos auf beide Geschlechter.

## **Praktische Umsetzung von Mitarbeitergespräch u. Leistungsbewertung:**

### Dokumentation

Ihre Führungskraft dokumentiert während des Jahres besonders positive bzw. negative Vorkommnisse. Auch Sie können sich während des Jahres Notizen zu besonderen Vorkommnissen machen. Dies hilft Ihnen bei der Vorbereitung auf das Mitarbeitergespräch und die Leistungsbewertung.

### Umgang mit den Unterlagen

Ihr unmittelbarer Vorgesetzter wird Ihnen den Vorbereitungsbogen und die Leistungsbewertungskriterien zirka 2 bis 3 Wochen vor dem vereinbarten Gesprächstermin aushändigen. Sie füllen bereits im Vorfeld des Gespräches - mit Hilfe Ihrer unterjährig angefertigten Notizen - den Vorbereitungsbogen und die Leistungsbewertungskriterien aus (Selbstbild).

Dasselbe geschieht durch Ihre Führungskraft, die über das abgelaufene Jahr reflektiert und gleich wie Sie die oben erwähnten Unterlagen aus seiner Sicht ausfüllt (Fremdbild).

Zum vereinbarten Termin gleichen Sie den von Ihnen ausgefüllten Vorbereitungsbogen und die von Ihnen selbst durchgeführte Bewertung anhand der Leistungsbewertungskriterien gemeinsam mit Ihrem Vorgesetzten ab.

Hierzu füllen Sie im Rahmen des Mitarbeitergesprächs das Protokoll am Ende des Vorbereitungsbogens und im Rahmen der anschließend stattfindenden Leistungsbewertung die Leistungsbewertungskriterien gemeinsam mit Ihrer Führungskraft aus. Als Ergebnis sollen ein von Ihnen und Ihrem Vorgesetzten gemeinsam unterfertigtes Protokoll im Vorbereitungsbogen und eine ebenfalls von beiden Seiten unterfertigte Leistungsbewertung sein.

#### Ablage der Unterlagen

Die Gesprächsnotizen und die Vorbereitungsbögen müssen absolut vertraulich behandelt werden und dürfen nicht im Personalakt abgelegt oder an die personalverantwortliche Stelle/Amtsleitung weitergeleitet werden.

An die personalverantwortliche Stelle/Amtsleitung weitergeleitet und im Personalakt abgelegt werden dürfen lediglich die gemeinsam ausgefüllten und von beiden Seiten unterfertigten Formulare, in welchen Personalentwicklungs-/Weiterbildungsmaßnahmen vereinbart und Entwicklungsziele des Bediensteten festgehalten werden (es sind dies die Teile C u. D des Protokolls, das Sie am Ende des Vorbereitungsbogens finden) sowie zusätzlich das Gesamtergebnis der Leistungsbewertung (durchschnittlicher Punktwert).

Die übrigen Unterlagen verbleiben bei Ihrem unmittelbaren Vorgesetzten, der mit Ihnen das Gespräch geführt hat, und werden von diesem verwaltet. Diese Unterlagen dürfen ansonsten von niemandem außer von Ihnen und Ihrem unmittelbaren Vorgesetzten eingesehen werden.

#### Was geschieht wenn es zu keiner Einigung zwischen Ihnen und Ihrem Vorgesetzten kommt?

Wenn beim ersten Gespräch zwischen Ihnen und Ihrer Führungskraft keine Einigung erzielt werden kann, findet binnen 4 Wochen ein zweiter Gesprächstermin statt. Bei diesem zweiten Gespräch kann es zur Einbindung Dritter kommen. So kann beispielsweise auf Dienstgeberseite der unmittelbare Vorgesetzte Ihres Vorgesetzten (in der Praxis wird dies vor allem in kleineren und mittleren Gemeinden der Bürgermeister sein) und auf Dienstnehmerseite eine Vertrauensperson aus dem Gemeindedienst (z.B. Personalvertreter, Gewerkschaftsgruppenobmann/-obfrau, Kollege) hinzugezogen werden. Das Ergebnis dieses zweiten Gespräches ist bindend.

# 1. Was ist ein strukturiertes Mitarbeitergespräch?

Das Gesprächsklima zwischen Vorgesetzten und Bediensteten ist in den meisten Kärntner Gemeinden und Gemeindeverbänden sehr gut. Anders wäre es auch kaum möglich, den wachsenden Herausforderungen, die den Gemeinden/Gemeindeverbänden von der Gesellschaft übertragen werden, so verantwortungsbewusst zu begegnen. Manchmal herrscht aber auch eine „Funkstille“, die gerne mit Zeitmangel gerechtfertigt wird. Häufig sind Rat- und Hilflosigkeit sowie Ängste, das Falsche zu sagen oder missverstanden zu werden, der Grund.

Das Mitarbeitergespräch soll behutsam dazu beitragen, Vertrauen zu bilden bzw. zu stärken. Kommunikation ist wichtig, um Missverständnisse auszuräumen. Angesichts des zunehmenden Zeitdrucks beschränkt sich Kommunikation jedoch häufig auf fachliche Fragen, konkrete Arbeiten oder vereinzelte persönliche Gespräche beim Kaffee. Diese Gespräche können jedoch Mitarbeitergespräche, bei denen auf Kenntnisse, Fähigkeiten und Bedürfnisse der Bediensteten eingegangen wird, nicht ersetzen. Beim Mitarbeitergespräch werden unter vier Augen bestimmte Inhalte strukturiert besprochen.

Die anspruchsvolle Arbeit in der Gemeinde/im Gemeindeverband und das Vertrauensverhältnis zwischen Ihnen und Ihren Bediensteten sollen durch das Mitarbeitergespräch eine Qualitätssteigerung erfahren. Es dient dazu, in periodischen Abständen in einem Vier-Augen-Gespräch bestimmte Inhalte strukturiert zu besprechen.

Das strukturierte Mitarbeitergespräch verfolgt demnach folgende Zwecke:

- Verbesserung von Zusammenarbeit und Kommunikation, Verstärkung des internen Informationsflusses (= persönliche Aspekte in der Zusammenarbeit),
- Planung zukünftiger Arbeitsschwerpunkte, Vereinbarung von Zielen (= Zielvereinbarung),
- Bewertung des Leistungsverhaltens der Bediensteten in einem bestimmten Zeitraum, Besprechung des Ausmaßes der Zielerfüllung (= Leistungsbewertung, Rückschau),
- Förderung und Weiterentwicklung für die Bediensteten (Personalentwicklung),
- Erstellung und Aktualisierung eines bedarfsorientierten Bildungsprogramms für die Bediensteten

In Kärnten sind die Führungskräfte der Gemeinden und Gemeindeverbände verpflichtet, ein jährliches strukturiertes Mitarbeitergespräch inkl. Leistungsbewertung mit allen Bediensteten durchzuführen.

Das Mitarbeitergespräch führt in der Regel der unmittelbare Vorgesetzte, dies können beispielsweise die Amtsleitung, aber auch die Kindergarten- bzw. Wirtschaftshofleitung sein, mit seinen Bediensteten.

## 2. Welchen Nutzen bringt ein strukturiertes Mitarbeitergespräch?

Eine wesentliche Aufgabe Ihres Vorgesetzten ist es, die Aufgabenstellungen gerecht auf die einzelnen Bediensteten zu verteilen. Hierbei wird Ihr Vorgesetzter durch eine präzise Standortbestimmung sowie die Vereinbarung von konkreten Zielen und Fördermaßnahmen unterstützt. Gleichzeitig soll Ihre „Selbstverantwortung“ gesteigert und sollen Ihre Interessen gefördert werden.

Ebenso können Sie Ihrem Vorgesetzten mitteilen, in welchen Bereichen Ihrer Arbeit Sie sich weniger wohl fühlen.

Das Mitarbeitergespräch bietet Ihnen die Möglichkeit zu kommunizieren, welche Wünsche und Ziele Sie für die Zukunft haben und Sie können Verbesserungsvorschläge und Entwicklungswünsche ansprechen. Sehen Sie das Mitarbeitergespräch auch als Gelegenheit, in einer stressfreien Atmosphäre von Ihrem Vorgesetzten zu erfahren, wie Sie gesehen und eingeschätzt werden.

## 3. Inhalt des Mitarbeitergesprächs

### 3.1. Allgemeines

Das Mitarbeitergespräch ist ein periodisches (einmal im Jahr) stattfindendes Gespräch, dessen Inhalte definiert sind. Dieser orientiert sich dabei an einem Leitfaden, damit gewisse Punkte nicht vergessen werden. So wird garantiert, dass bestimmte (auch heikle) Punkte besprochen werden. Sie können aber selbstverständlich darüber hinaus weitere Themen ansprechen

Da Sie den im Gesprächsleitfaden beschriebenen Verfahrensablauf kennen und sich vorbereiten können, werden Überraschungsmomente bewusst ausgeschaltet. Ebenso wird damit verhindert, dass man sich in Alltagsthemen verliert.

### 3.2. Gesprächsvorbereitung für die Gesprächspartner

Ihr Vorgesetzter wird versuchen, die (politischen) Zielvorgaben, die Ihr Arbeitsumfeld betreffen, auf Sie und Ihre Kollegen zu verteilen, damit Sie zur Zielerreichung beitragen können. Etwa zwei Wochen vor dem tatsächlichen Mitarbeitergespräch erhalten Sie einen Vorbereitungsbogen. Vorab werden der Sinn und die Ziele des gemeinsamen strukturierten Mitarbeitergesprächs erörtert und Ihr Vorgesetzter wird mit Ihnen einen Termin vereinbaren. Sie bereiten sich an Hand des jeweiligen Vorbereitungsbogens auf das Gespräch vor. Der Vorbereitungsbogen ist nur für den eigenen Gebrauch und als Anhaltspunkt für das Gespräch bestimmt.

Machen Sie sich unterjährig Notizen über Themen, die Sie gerne beim Mitarbeitergespräch diskutieren möchten. Im Vorfeld des Gespräches ist es wichtig, die Frage, wer das Protokoll (die Ergebnisse) des Mitarbeitergesprächs im Falle eines Vorgesetztenwechsels sehen darf, zu klären. Es muss gewährleistet sein, dass nicht irgendwann ein derzeitiger Kollege, an dem Sie möglicherweise Kritik geübt haben, im nächsten Jahr als Ihr neuer Vorgesetzter Einsicht in das Protokoll des Gesprächs bekommt.

### 3.3. Erfolgsfaktoren und Rahmenbedingungen für das Mitarbeitergespräch

- **Ausreichend Zeit reservieren / „Redezeit“**

Gesprächstermin frühzeitig festlegen, ungünstige Termine (Freitagnachmittag, Termin kurz vor dem Mittagessen) vermeiden, Ihnen steht gleichberechtigt mit Ihrem Vorgesetzten „Redezeit“ zu

- **Ruhe verschaffen**

Termindruck vermeiden; Mobiltelefon ausschalten; Telefon umleiten; ...

- **Neutralen Ort wählen**

Räumlichkeiten und deren Einrichtungen (Sitzordnung) vorweg festlegen, einem neutralen Ort („Besprechungszimmer“) gegenüber dem „Chefbüro“ den Vorzug geben

- **Nägel mit Köpfen machen**

Sprechen Sie Probleme offen an; legen Sie mit Ihrem Vorgesetzten Maßnahmen fest; stellen Sie sicher, dass Sie nach dem Gespräch wissen, was von Ihnen in nächster Zeit erwartet wird.

- **Machen Sie sich Notizen**

Mit Notizen kann später nachgewiesen werden, ob Sie beispielsweise überhaupt mit einem bestimmten Projekt betraut wurden; Ihr Vorgesetzter wird gemeinsam mit Ihnen Ziele schriftlich fixieren. Somit ist Ihr Vorgesetzter für die Umsetzung mitverantwortlich.

- **Diskretion muss gewahrt bleiben**

Das Gesprächsergebnis wird streng vertraulich behandelt; der Amtsleiter/Bürgermeister wird lediglich darüber informiert, welche beiderseits getragenen Wünsche nach konkreten Fortbildungsmaßnahmen oder anderweitiger Verwendung miteinander vereinbart wurden.

- **Kritik äußern**

Sie können in einem Mitarbeitergespräch auch Kritik üben

- **Gleichberechtigte Gesprächspartner**

Beim Mitarbeitergespräch begegnen und respektieren die Gesprächspartner einander als Gleichberechtigte. Nichts desto trotz kann Ihnen Ihr Vorgesetzter natürlich dienstliche Weisungen erteilen; einseitige Festlegungen müssen Ihnen gegenüber durch Ihren Vorgesetzten jedoch begründet werde.

- **Zeitrahmen fixieren**

Im Mitarbeitergespräch des kommenden Jahres wird die Wirksamkeit der Maßnahmen, die nach dem diesjährigen strukturierten Mitarbeitergespräch gesetzt worden sind, erörtert

### 3.4. Maßnahmen gut und schön – aber welche sind denkbar?

Maßnahmen zur Verbesserung der Zusammenarbeit / Organisation:

- Benötigen Sie eine bestimmte Schulung?
- Brauchen Sie eine fixe Pause am Vormittag, wenn sich stundenlang Bürger die Klinke in die Hand geben?

Maßnahmen zur Verbesserung des Arbeitsumfeldes:

- Technische, räumliche und „zeitliche“ Ausstattung des Arbeitsumfeldes. Die Arbeitszeiten können flexibel gestaltet werden.

Maßnahmen zur Verbesserung der (Fort)Bildung:

- Es sind theoretische, praktische, Seminar-gestützte Fortbildungen sowie die Fortbildung in der Arbeitssituation selbst denkbar, die den Anforderungen Ihrer Stelle entsprechen müssen

Maßnahmen zur Verbesserung der Zielvorgaben:

- Bestehende Aufgaben müssen mitunter erweitert, angepasst, verringert oder umgeschichtet werden. Schlussendlich sollen Sie entsprechend Ihren Fähigkeiten eingesetzt werden.
- Denkbar sind Job-Rotationen (Einsatz an mehreren Stationen/Arbeitsplätzen), Verwendungsänderungen, Dienstzuteilungen oder (wenn unvermeidbar) eine Versetzung
- Kommunizieren Sie auch, ob Sie sich über- oder unterfordert fühlen, damit Ihre Leistungsfähigkeit und -bereitschaft gesteigert werden kann.

## 4. Das Gespräch

### 4.1. Allgemeines zur Gesprächsführung

Bedenken Sie bitte, dass Sie sich nicht nur über Worte mitteilen, dass Worte nicht immer bewusst gewählt werden und dass Ihr Gegenüber nicht erraten kann, was Sie gerade denken.

Ein Gespräch besteht nicht nur aus dem verbalen Teil. Es spielt sich auch auf anderen Ebenen ab:

- Betonung/Stimmelage
- nonverbales Verhalten, d.h. Gestik, Mimik, Körperhaltung
- Einstellungen (Sympathie, Desinteresse, Antipathie)
- Ihre innere Stimmung
- Erwartungen an den Gesprächspartner
- Ängste bezüglich der Auswirkungen des Gesprächs
- Umgebung (ungemütliche Räumlichkeiten, häufige Störungen)

Diese Aspekte drücken sich häufig unbewusst im nonverbalen Verhalten aus. Ein Großteil der Informationen, die wir dem Gesprächspartner übermitteln, geht nicht über den Informationskanal „Ohr“, sondern über den Informationskanal „Auge“. Das nonverbale Verhalten ist uns meist deshalb nicht bewusst, weil wir dieses Verhalten in der Regel nicht absichtlich wählen bzw. einsetzen. Die Interpretationen und möglichen Missverständnisse im Kommunikationsprozess sind somit vielfältig.

Gute Fragen machen neugierig, geben Denkanstöße, zwingen zum Mitdenken. Fragen ermöglichen die Argumente und Interessen des Gesprächspartners kennen zu lernen. Insbesondere am Beginn des Themenkomplexes werden im Mitarbeitergespräch i.d.R. offene Fragen stehen. Mit offenen Fragen lässt Ihnen Ihr Gesprächspartner einen weiten Spielraum in der Beantwortung.

## 4.2. Besonderes zur Gesprächsführung

Das Mitarbeitergespräch wäre unvollständig, ließe man den bei der Kommunikation wichtigen Beziehungsaspekt außer Acht, weshalb im Folgenden einige Punkte erörtert werden sollen:

### - Ehrlich währt am längsten?

Vielen Menschen fällt es schwer, offen miteinander zu reden, da sie fürchten, dass ihnen Kritik verübelt wird. Daher muss das Vertrauen langsam wachsen. Das Gespräch sollte immer mit etwas Positivem begonnen und beendet werden.

### - Überwindung des blinden Flecks

Viele Menschen hören Angenehmes gerne und sind weniger aufmerksam für unangenehme Rückmeldungen. Durch Rückmeldungen kann der „blinde Fleck“ erhellert werden. Bei wenigen verhält es sich jedoch umgekehrt. Man nennt dieses Phänomen „selektive Wahrnehmung“.

### - Grenzen setzen

Sie dürfen von niemandem dazu gezwungen werden, mehr über Ihre Gefühle Preis zu geben als Sie selbst wollen. Sie können bewusst Tabuzonen aufzeigen bzw. sich soweit öffnen wie Sie wollen.

### - Übereinstimmungen suchen – nicht erfinden

Nicht immer kann in allen Punkten Übereinstimmung erzielt werden. Aus diskutierten Unterschieden können auch wichtige Schlussfolgerungen gezogen werden.

### - Probleme ansprechen

Es kann nicht jedes Problem sofort gelöst werden: Wenn es aber angesprochen und nicht totgeschwiegen wird, ist oft der halbe Weg zur Problemlösung schon beschritten.

## 4.3. Das Mitarbeitergespräch als herausforderndes Gespräch

Stellen Sie sich auf Ihren Gesprächspartner ein.

Stellen Sie sich folgende Fragen:

- Wer ist Ihr Gesprächspartner?
- Welche Ziele/Probleme könnte Ihr Gesprächspartner haben?
- Welche Lösungen sind denkbar?
- Welche Hindernisse sind zu erwarten?
- Welche Gesprächshaltung ist beim Gesprächspartner zu erwarten?
- Welche Konflikte zeichnen sich ab?
- Was sind die möglichen Ursachen?

Nicht alle der oben angesprochenen Punkte werden immer bei der Vorbereitung eines Gespräches zu klären sein. Der Erfolg einer Gesprächsstrategie beruht jedoch wesentlich auf der Fähigkeit, sich in sein Gegenüber hineinzuversetzen, d.h. was denkt er, was wird er tun, welches sind seine Interessen etc.

Mitarbeitergespräche erfolgreich durchzuführen, erfordert eine ausreichende Planung und Vorbereitung, eine angemessene Einschätzung der eigenen Bedürfnisse und der Bedürfnisse des Gesprächspartners, eine Vorinformation über den anderen Gesprächspartner, die Bereitstellung eines angemessenen Umfeldes und zweckmäßiger Arbeitsmittel sowie eine Nachbereitung.

### **Und für alle, die es lieber kurz und bündig haben**

- Versuchen Sie, Ihren Gesprächspartner und seine Aussagen zu verstehen.
- Sie haben das gleiche Recht, sich am Gespräch zu beteiligen wie Ihr Vorgesetzter.
- Nicht immer kann Übereinstimmung erzielt werden. Betrachten Sie dies als eine Möglichkeit, zu neuen Erkenntnissen zu gelangen.
- Ergebnisse und unterschiedliche Standpunkte sollen schriftlich festgehalten werden. Die schriftlichen Ergebnisse werden von Ihrem Vorgesetzten unter Verschluss gehalten. Verwenden Sie immer Ich-Botschaften (z.B. „Ich meine..“).
- Geben Sie möglichst genaue Rückmeldungen (auf eine Situation oder ein Verhalten bezogen).