

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

**Vorbereitungsbogen für Führungskräfte**



# 1. Einleitung

Dieser Bogen ist zur Vorbereitung eines strukturierten Mitarbeitergesprächs und einer Leistungsbewertung auszufüllen. Sofern Sie noch kein Mitarbeitergespräch und keine Leistungsbewertung geführt/durchgeführt haben, sollten Sie sich die allgemeine Information über das Mitarbeitergespräch und die Leistungsbewertung durchlesen.

## 2. Mitarbeitergespräch

### 2.1 Ablauf des Mitarbeitergesprächs

#### 2.1.1 Einleitung

Das Mitarbeitergespräch gliedert sich in fünf Teile:

- Zu Beginn des Gesprächs geht es darum, eine angenehme Gesprächsatmosphäre zu schaffen. Als Vorgesetzter werden Sie den Gesprächsablauf gemeinsam mit Ihrem Bediensteten festlegen (Einführung).
- Der zweite Teil befasst sich mit einem Rückblick auf den zu betrachtenden Zeitraum (in der Regel das letzte Arbeitsjahr) und einem Gespräch über Ihre Arbeitssituation und das Arbeitsumfeld.
- Der dritte Teil befasst sich mit der schriftlichen Zusammenfassung des Rückblicks. In diesem Teil des Gespräches bewerten Sie als Führungskraft die Arbeitsleistung Ihres Bediensteten im betrachteten Zeitraum.
- Im vierten Teil werden Sie mit den Bediensteten aufbauend auf der Diskussion der Arbeitssituation und der Leistungsbewertung (Förder-)Maßnahmen festlegen.
- Im fünften und letzten Teil wird das Gespräch formal abgeschlossen.

#### 2.1.2 Gestaltung der Gesprächsatmosphäre

Eingangs geht es darum, eine angenehme und konstruktive Gesprächsatmosphäre zu schaffen. Am besten, Sie treffen sich mit Ihrem Bediensteten an einem neutralen Ort (z.B. im Besprechungszimmer nicht unbedingt im Chefbüro) und sorgen dafür, dass Sie während des Gesprächs nicht gestört werden (Mobiltelefon ausschalten, Telefon umleiten, keine Störung durch Mandatare, Parteienverkehr oder Kollegen zulassen). Die Gesprächsatmosphäre soll dazu beitragen, dass der Bedienstete sich wohl fühlt und offen Stellung nehmen kann.

**Notizen für Ihre individuelle Vorbereitung aus Sicht der Führungskraft:**

### **2.1.3 Rückblick/Bestandsaufnahme**

In diesem Gesprächsteil unterhalten Sie sich mit Ihrem Bediensteten über Ereignisse, welche in positiver oder weniger positiver Hinsicht im Betrachtungszeitraum (idR das vergangene Jahr) vorgefallen sind. Ebenso wird die allgemeine Arbeitssituation des Bediensteten betrachtet.

Dabei besprechen Sie mit dem Bediensteten die Hauptaufgaben und Ziele der Stelle, die Fachkenntnisse und Fähigkeiten des Bediensteten, die Zusammenarbeit mit seinen Kollegen und Vorgesetzten sowie die Betreuung von Bürgern/Kunden. Aufbauend darauf sollen Maßnahmen zur Verbesserung der Rahmenbedingungen vereinbart werden.

Letztlich wird auch die Beziehung zwischen Ihnen und Ihrem Bediensteten angesprochen. Es sollte größtmögliche Offenheit erreicht werden. Ängste des Bediensteten vor einer schlechten Leistungsbewertung sollen abgebaut werden. Der Bedienstete soll durchaus auch kritische Punkte offen ansprechen.

Ebenso können Sie mit Ihrem Bediensteten Maßnahmen zur Verbesserung der Situation in den einzelnen Bereichen vereinbaren.

## 2.2 Mögliche Fragen für das Mitarbeitergespräch

### 2.2.1 Fragen zum Themengebiet „Hauptaufgaben und Ziele der Stelle“ (Sicht der Führungskraft)

Frage	Antwort	Erforderliche Maßnahmen bzw. Verbesserungsvorschläge
Welche Ziele und Aufgaben standen bei der Stelle im Vordergrund?		
Welche Ziele wurden erreicht?		
Welche Ziele wurden nicht erreicht? Warum nicht?		
Sind die Hauptaufgaben und Ziele der Stelle klar umschrieben?		
Welche Aufgaben sollte der Bedienstete zusätzlich übernehmen?		
Welche Aufgaben könnte der Bedienstete nach Möglichkeit abgeben?		

## 2.2.2 Fragen zu Ausbildung und Qualifikation (Sicht der Führungskraft)

Frage	Antwort	Erforderliche Maßnahmen bzw. Verbesserungsvorschläge
Welche fachlichen Stärken hat der Bedienstete?		
Welche fachlichen Schwächen hat der Bedienstete?		
Fühlt sich der Bedienstete für die Erfüllung seiner Aufgaben und Ziele ausreichend ausgebildet?		
Welche Eignungen und Fähigkeiten hat der Bedienstete, die er im Rahmen der derzeitigen Tätigkeit nicht einbringen kann?		
Wie könnten diese Fähigkeiten besser genutzt werden?		
Welche zusätzlichen Qualifikationen sollte sich der Bedienstete aneignen?		
Ist es erforderlich, dass Weiterbildungsveranstaltungen unter Umständen auch außerhalb der Normaldienstzeit besucht werden?		

### 2.2.3 Fragen zur Zusammenarbeit mit anderen Bediensteten (Sicht der Führungskraft)

Frage	Antwort	Erforderliche Maßnahmen bzw. Verbesserungsvorschläge
Welche Konflikte, die nicht aufgearbeitet sind, hat der Bedienstete im Team?		
Welche Konflikte, die nicht aufgearbeitet sind, hat der Bedienstete mit anderen Organisationsbereichen (Abteilungen, Behörden)?		
Wie bzw. in welchem Umfang wird der Bedienstete von seinen Arbeitskollegen unterstützt?		
Unterstützen die KollegInnen den Bediensteten in dienstlicher Hinsicht?		

#### 2.2.4 Fragen zum Arbeitsumfeld und zu den Arbeitsbedingungen (Sicht der Führungskraft)

Frage	Antwort	Erforderliche Maßnahmen bzw. Verbesserungsvorschläge
Welche zusätzlichen Informationen benötigt der Bedienstete, um seine Arbeit rasch und effizient erledigen zu können?		
Ermöglichen Arbeitsumfeld und Arbeitsbedingungen dem Bediensteten ein effizientes Arbeiten?		
Welche Ausstattung mit Arbeitsmitteln und entsprechender Infrastruktur benötigt der Bedienstete? Ist die derzeitige Ausstattung des Arbeitsplatzes ausreichend?		
Welche Arbeiten / Aufgaben könnten ohne maßgebliche Auswirkungen (auf die Servicequalität / die Bürger oder Kollegen) entfallen? Haben sich gewisse Aufgaben überholt?		

### 2.2.5 Fragen zum Thema Beratung und Betreuung von Kunden (Sicht der Führungskraft)

Frage	Antwort	Erforderliche Maßnahmen bzw. Verbesserungsvorschläge
Welche positiven Reaktionen von Bürgern / Kunden hat es gegeben?		
Welche Beschwerden hat es betreffend die Zusammenarbeit mit Kunden gegeben?		
Wie werden die Umgangsformen des Bediensteten von anderen empfunden?		
Fühlt sich der Bedienstete im Kundenkontakt wohl?		



## 2.3 Leistungsbewertung

Sie führen die Leistungsbewertung rückwirkend für den Betrachtungszeitraum (idR das abgelaufene Jahr) durch. Dabei wird nicht der Bedienstete als Person bewertet, sondern sein Leistungsverhalten. Hierfür gibt es für die unterschiedlichen Stellen der Gemeinde/des Gemeindeverbandes klar definierte Bewertungskriterien. Diese sind für alle Gemeinden und Gemeindeverbänden einheitlich definiert.

Sie haben das Jahr über Aufzeichnungen über das Leistungsverhalten des Bediensteten geführt und haben dem Bediensteten die Bewertungskriterien im Vorfeld der Leistungsbewertung auszuhändigen und zu erklären.

Sie sollten bemüht sein, bei der Bewertung der Leistung ausgewogen vorzugehen und dem Bediensteten Ihr Bewertungsverhalten mit Beispielen aus der Arbeit zu erläutern.

## 2.4 Fördermaßnahmen

Nach Durchführung der Leistungsbewertung sollen Sie aufgrund der Stärken und Entwicklungschancen gemeinsam mit dem Bediensteten Fördermaßnahmen festlegen. Diese werden im Gesprächsprotokoll (siehe Punkt 2.5) dokumentiert.

In diesem Teil des Gesprächs richtet sich der Blick in die Zukunft. Vereinbarungen können zu den Zielen und Aufgaben der Stelle und zu Entwicklungsmaßnahmen getroffen werden. Zusätzlich kann auch der Bedienstete seine Entwicklungswünsche äußern.

Sie sollten den Bediensteten fragen, ob er die Entwicklungsziele für realistisch hält. Außerdem werden auch Maßnahmen formuliert, die notwendig sind, um die definierten Entwicklungsziele zu erreichen.

Wenn es um Entwicklungsziele in anderen Organisationsbereichen geht, werden Sie oft nicht einschätzen können, wie realistisch diese Ziele sind. Hier bietet sich ein Gespräch mit der Personalabteilung/der personalverantwortlichen Stelle (in Gemeinden i.d.R. Amtsleitung) an.

Genauso sollten Sie akzeptieren, wenn der Bedienstete mit seiner Arbeit zufrieden ist und keine Entwicklungsabsichten hat. Es soll niemandem Nachteile bringen, wenn er keine Entwicklungsziele hat.

## 2.5 Rückmeldungen für die Führungskraft

Frage	Antwort	Erforderliche Maßnahmen bzw. Verbesserungsvorschläge
Was hat der Mitarbeiterin am Mitarbeitergespräch besonders gefallen?		
Was hat der Mitarbeiterin dabei überhaupt nicht zugesagt?		
Wodurch fühlt sich die Mitarbeiterin sehr / weniger unterstützt?		
Welche Verhaltensweisen wünscht sich die Mitarbeiterin von Ihnen als Vorgesetzten?		
Welche Verhaltensweisen sollten Sie auf Wunsch der Mitarbeiterin möglichst unterlassen?		
Fühlt sich die Mitarbeiterin in der Zusammenarbeit mit Ihnen wohl?		

## 2.6 Abschluss

Nach Festlegung der Fördermaßnahmen findet das Mitarbeitergespräch seinen formalen Abschluss. An dieser Stelle kann z.B. besprochen werden, wie man sich beim Gespräch gefühlt hat. Das Gespräch sollte im Idealfall mit einer positiven Äußerung und der gemeinsamen Unterzeichnung des Gesprächsprotokolls beendet werden.

Dieses gliedert sich in folgende Bereiche:

- A.) Im ersten Abschnitt werden Sie als Vorgesetzter Vereinbarungen über Ziele/Prioritäten der nächsten Arbeitsperiode eintragen. Die Ziele/Vereinbarungen sollen genau formuliert werden. Beim nächsten Mitarbeitergespräch soll eine Aussage darüber getroffen werden können, in welchem Umfang der Bedienstete seine Ziele erreicht hat. Abschnitt A verbleibt bei Ihnen und Ihrem Bediensteten.
- B.) Im zweiten Abschnitt hat der Bedienstete die Möglichkeit, allgemeine Verbesserungsvorschläge einzubringen. Hier findet er Platz für Anregungen, die nicht schon an anderer Stelle in diesem Vorbereitungsbogen eingetragen wurden.
- C.) Der dritte Abschnitt dient der Mitteilung des Ergebnisses.
- D.) Der vierte Abschnitt bietet Platz, damit Sie gemeinsam mit dem Bediensteten persönliche Entwicklungsmaßnahmen (Entwicklungsziele, Laufbahnplanung, Fort- und Weiterbildung, Mitarbeit bei Projekten, Übernahme von zusätzlicher Verantwortung etc.) festlegen können. Dieser Teil des Gesprächsprotokolls ergeht in Kopie auch an die Personalabteilung/ personalverantwortliche Stelle bzw. die Amtsleitung/Geschäftsstellenleitung.

# Protokoll

## A.) Zielvereinbarungsprotokoll für Vorgesetzte und Bedienstete

Vorgesetzter:	
Bediensteter:	

Dieses Protokoll dient zum Festhalten der gemeinsam getroffenen Vereinbarungen zwischen dem Vorgesetzten und dem Bediensteten für die kommende Arbeitsperiode und verbleibt beim unmittelbaren Vorgesetzten!

### 1. Zielvereinbarungen für die nächste Arbeitsperiode von ..... bis ..... :


### 2. Unterstützung und Hilfestellung durch den Vorgesetzten erforderlich bei:


--

**3. Maßnahmen zur Entwicklung in der derzeitigen Position:**


\_\_\_\_\_ Ort \_\_\_\_\_, am \_\_\_\_\_ Datum \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Unterschrift Führungskraft

\_\_\_\_\_  
Unterschrift Bediensteter



### C.) Ergebnis der Leistungsbewertung

Vorgesetzter:	
Bediensteter:	

Im Rahmen des Mitarbeitergespräches und der abschließend vorgenommenen Leistungsbewertung wurde für den oben angeführten Bediensteten in Entsprechung der Bestimmungen des § 87 Kärntner Gemeindemitarbeiterinnengesetz für das Arbeitsjahr ..... einvernehmlich folgendes Ergebnis der Leistungsbewertung festgelegt:

.....  
Wert zwischen 80 und 120

- Dieser Wert wird vom Bediensteten durch seine Unterschrift zustimmend und ohne Einwand zur Kenntnis genommen. Das Ergebnis wird in Form einer dienstrechtlichen Mitteilung zugestellt.
  
- Zwischen Vorgesetztem und Bedienstetem konnte keine Übereinkunft über den Wert der Leistungsbewertung erzielt werden. Es wird ein weiterer Gesprächstermin vereinbart, an dem auf Dienstgeberseite zusätzlich der nächst höhere Vorgesetzte und auf Dienstnehmerseite – falls vorhanden – die Dienstnehmervertretung oder andernfalls ein Vertreter der Gewerkschaft der Gemeindebediensteten hinzugezogen wird.

\_\_\_\_\_ , am \_\_\_\_\_  
Ort Datum

\_\_\_\_\_  
Unterschrift Führungskraft

\_\_\_\_\_  
Unterschrift Bediensteter

**D.) Protokoll über Weiterbildungsbedarf u. Entwicklungsmaßnahmen/-ziele**

Vorgesetzter:	
Bediensteter:	

Dieser Abschnitt des Protokolls verbleibt beim unmittelbaren Vorgesetzten!

Folgende Entwicklungs- und Weiterbildungsmaßnahmen werden für die nächste Arbeitsperiode vereinbart:


Folgende Entwicklungs- und Weiterbildungsmaßnahmen werden mittelfristig (3-5 Jahre) vereinbart:




Folgende Entwicklungs- und Weiterbildungsmaßnahmen werden langfristig (5-10 Jahre) vereinbart:


Gespräche über Entwicklungsziele bzw. Weiterbildungsmaßnahmen werden mit folgenden Stellen gewünscht:

- Kein Gespräch gewünscht
- Amtsleitung/Geschäftsstellenleitung
- Bürgermeister/Vorsitzender/ Obmann
- Personalabteilung

Zutreffendes bitte ankreuzen!

\_\_\_\_\_ , am \_\_\_\_\_ Datum

\_\_\_\_\_  
Unterschrift Führungskraft

\_\_\_\_\_  
Unterschrift Bediensteter