



Lübeck, 10.03.2016

Bericht

Verantwortliche Bereiche:
1.110 - Personal- und Organisationservice

Bearbeitung: Gisela Heinrich (E-Mail: gisela.heinrich@luebeck.de Telefon: 122-1120)

MitarbeiterInnengespräche bei der Hansestadt Lübeck

Beratungsfolge:

Datum	Gremium	Status	Zuständigkeit
13.04.2016	Senat	Nichtöffentlich	zur Senatsberatung
26.04.2016	Hauptausschuss	Öffentlich	zur Kenntnisnahme

Anlass:

Die Richtlinie „MitarbeiterInnengespräche bei der Hansestadt Lübeck“ wurde vom Bürgermeister am 15.03.2016 in Kraft gesetzt.

Verfahren:

Beteiligte Bereiche/Projektgruppen:
Ergebnis:

- Fachbereiche 1-5 – zustimmend
- Zentrales Controlling – zustimmend
- Frauenbüro – zustimmend
- Gesamtpersonalrat – zustimmend
- Gesamtschwerbehindertenvertretung - zustimmend
- Bereich Recht – keine rechtlichen Bedenken

Beteiligung von Kindern und Jugendlichen
gem. § 47 f GO ist erfolgt: Ja
 Nein
Begründung:

Die Maßnahme ist: neu
 freiwillig
 vorgeschrieben durch:

Finanzielle Auswirkungen: Nein
 Ja (Anlage 1)

Bericht:

Neben Qualifizierungsmaßnahmen für Führungskräfte enthält das Konzept „Führungskräfteentwicklung bei der Hansestadt Lübeck“ auch den Auftrag zur Einführung von Führungsinstrumenten. An zentraler Stelle steht dabei das JahresmitarbeiterInnengespräch.

Die hierfür erarbeitete und abgestimmte Richtlinie wird in der Anlage zur Kenntnis gegeben.

Anlagen :

Richtlinie „MitarbeiterInnengespräche bei der Hansestadt Lübeck“

Bürgermeister Bernd Saxe

Hansestadt LÜBECK 

MitarbeiterInnengespräche bei der Hansestadt Lübeck

Richtlinie



Februar 2016

Fachbereich 1 Bürgermeister
1.110 - Personal- und Organisationservice

Mit dem „Konzept zur Führungskräfteentwicklung bei der Hansestadt Lübeck“ (2013) wird die Verwaltung der Hansestadt Lübeck unter anderem beauftragt, künftig ein jährliches Mitarbeitergespräch durchzuführen:

*„Zur konkreten Unterstützung von Zusammenarbeit und Motivation und insgesamt zur Stärkung einer lebendigen Führungskultur sind Führungsinstrumente zu entwickeln und einzuführen. Die Förderung von Vertrauen und Wertschätzung als motivationsfördernde Faktoren spielen dabei eine ebenso große Rolle wie die Sicherung von Aufgabenklarheit und Unterstützung geeigneter Arbeitstechniken als effizienzsteigernde Gesichtspunkte. Das Konzept stellt hier insbesondere ab auf die **Einführung eines verpflichtenden jährlichen Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächs** wie es sich bereits in vielen Verwaltungen und Betrieben bewährt hat.“*

Im Weiteren werden dort auch bereits Zielsetzung sowie Eckpunkte zum Vorgehen dargelegt, die nun zu konkretisieren und für die praktische Nutzung aufzubereiten sind.

„Zielsetzung:

- *Verständigung über die zu bewältigenden Aufgaben und bestehenden Probleme und Fragen,*
- *gemeinsame Suche nach geeigneten Wegen und Lösungen,*
- *Verbesserung der Zusammenarbeit durch Aufmerksamkeits- und Vertrauenskultur,*
- *Beförderung von Wissen über Stärken und Schwächen,*
- *Verbesserung der Wertschätzung als produktiver Faktor für Motivation, Zusammenarbeit und Leistungsstärke,*
- *Bindung guter MitarbeiterInnen,*
- *produktiver Umgang mit Fehlern (Fehlerkultur),*
- *Konkretisierung der Personalentwicklungsbedarfe.“*

Durch die Einbeziehung der konkreten, personenbezogenen Bedarfe zur Personalentwicklung/Qualifizierung wird mit dem MitarbeiterInnengespräch zugleich der Umsetzung des § 5 TVÖD Rechnung getragen, wonach Anspruch auf ein regelmäßiges Qualifizierungsgespräch mit der jeweiligen Führungskraft besteht.

Wozu ein jährliches MitarbeiterInnengespräch?

... wo wir doch jeden Tag miteinander reden

Mitarbeitergespräche gehören inzwischen zu den wichtigsten und anerkanntesten Führungsinstrumenten. Durch den individuellen Zuschnitt des Austauschs unter vier Augen werden die Gespräche erfahrungsgemäß als in hohem Maße vertrauensbildend, wertschätzend und motivierend empfunden, und es wird eine positive Wirkung für die Identifizierung mit der Aufgabe und der Arbeitsumgebung festgestellt. Das direkte Gespräch schafft Raum für Feedback und folgt dem Grundsatz „miteinander reden statt übereinander“. Es besteht die Chance, den Führungsprozess auf eine beiderseits verlässliche Grundlage zu stellen. Zugleich ist das MitarbeiterInnengespräch ein wichtiges Steuerungsinstrument für die zielgerichtete Personalentwicklung entsprechend des vorhandenen Bedarfs. Auch in vielen Verwaltungen gehört das MitarbeiterInnengespräch mittlerweile zum Standard der Führungsaufgaben.

Die Annäherung an die vorhandene hohe Erwartungshaltung erfordert allerdings auch einige Voraussetzungen, die sich nicht alleine dadurch herstellen, dass ein neues Instrument implementiert wird. Insbesondere wird der Erfolg der MitarbeiterInnengespräche auch bei der Hansestadt Lübeck davon abhängig sein, dass Führungskräfte und MitarbeiterInnen den Mut und die Offenheit aufbringen, sich über die vorhandenen Anforderungen und Erwartungen zu verständigen und sowohl positive als auch kritische Entwicklungen konstruktiv und lösungsorientiert zu betrachten. Es wird also in der Praxis darum gehen müssen, das Vorgehen von allen Seiten mit Leben zu füllen und den bestmöglichen Nutzen des Gesprächs zu erkennen und zu realisieren.

Im Unterschied zu den im laufenden Arbeitsprozess geführten, in aller Regel aufgaben- und/oder anlassbezogenen Gesprächen geht es beim jährlichen MitarbeiterInnengespräch um einen intensiveren, strukturierten Austausch zwischen dem/der Vorgesetzten und der einzelnen Mitarbeiterin bzw. dem einzelnen Mitarbeiter. Das MitarbeiterInnengespräch ersetzt insofern auch keinesfalls die notwendigen Gespräche im Tagesgeschäft, den fachlichen Austausch, aktuelle Auftragsbesprechungen oder aktuell notwendige Problemlösungen und Teamgespräche. Es ist auch kein Beurteilungsgespräch oder unmittelbares Zielvereinbarungsgespräch und es verfolgt nicht den Zweck einer Sanktionierung.

Den Führungskräften kommt in diesem Prozess eine entscheidende Rolle zu. Sie bringen Zeit für Fragen, Lösungen und Entwicklungsperspektiven ein, die „zwischen Tür und Angel“ oder im Rahmen einer Dienstbesprechung nicht zielführend besprochen werden können. Sie sind es auch, die den Rahmen des Gesprächs setzen, die Gesprächsführung übernehmen und die Auswirkungen des Gesprächs im Auge behalten. Insofern ist es auch notwendig, die Initialisierung des MitarbeiterInnengesprächs durch eine Fortbildungseinheit zu unterstützen.

Bisher gibt es bei der Hansestadt Lübeck keine Absprachen oder Vorgaben zum Führen von MitarbeiterInnengesprächen. Einige Bereiche haben dennoch bereits in Eigenregie damit begonnen. Um die Vorteile des MitarbeiterInnengesprächs gesamtstädtisch zu nutzen und um allen die Chance zum offenen Gespräch zu geben, wird nun ein verbindliches jährliches Gespräch zwischen den Vorgesetzten und ihren MitarbeiterInnen eingeführt. Die Konditionen und gesamtstädtischen Absprachen werden in der vorliegenden Richtlinie abgesteckt.

Ergänzend wird für die Praxisanwendung zugleich ein Informationsblatt als Handout für alle Beteiligten zur Verfügung gestellt, dem die Grundsätze und Absprachen des gemeinsamen Vorgehens bei der Hansestadt Lübeck zu entnehmen sind. (S. Anlage 1)

Die konzeptionelle Ausarbeitung des Vorgehens bei der Hansestadt Lübeck basiert im Sinne einer guten Praxis-Theorie-Verzahnung sowohl auf fachlich-inhaltlichen Erkenntnissen und Erfahrungen anderer Städte als auch auf Rückmeldungen aus einer vorgezogenen praktischen Erprobung des MitarbeiterInnengesprächs in einigen Bereichen. Zum Testen wurde vom Personal- und Organisationservice ein „Prototyp“ des MitarbeiterInnengesprächs ausgearbeitet und nach eigener mehrjähriger Erprobung weiteren vier Bereichen als Orientierungsrahmen überlassen.

Was zeichnet die MitarbeiterInnengespräche bei der Hansestadt Lübeck aus?

In den Bereichen werden die jährlichen MitarbeiterInnengespräche von den jeweiligen Vorgesetzten eigenständig und frühzeitig geplant und zeitlich vereinbart. Folgende Prinzipien sind einzuhalten:

- Die Durchführung eines jährlichen MitarbeiterInnengesprächs ist für die Vorgesetzten wie für die MitarbeiterInnen verbindlich
- Jede Führungskraft spricht mit allen ihr direkt unterstellten MitarbeiterInnen
- Die Gespräche finden einmal jährlich als vier-Augen-Gespräch statt
- Es wird ein Zeitrahmen von einer Stunde vorgesehen
- Für positive Rahmenbedingungen ohne Störung sorgt der/die Vorgesetzte
- Vertraulichkeit über Inhalt und Ergebnis des Gesprächs wird gewährleistet
- Bei Bedarf kann ein Mitarbeitergespräch zeitlich verbunden werden mit dem Zielvereinbarungsgespräch zur Leistungsorientierten Bezahlung (LOB), verläuft aber inhaltlich getrennt.
- Das Gespräch folgt dem Grundsatz des Forderns und Förderns, des Unterstützens und Weiterentwickelns
- Die MitarbeiterInnen kommen zu Wort!

- Der/die Vorgesetzte gibt dem Mitarbeiter/der Mitarbeiterin ein Feedback. Optional wird den Bereichen empfohlen, auch ein Führungsfeedback zu vereinbaren und zu nutzen (s.u.)

Für die Gesprächsführung wird den Führungskräften ein Leitfaden als Gerüst und Orientierung zur Verfügung gestellt (S. Anlage 2). In der Praxis werden diese Gesprächsschwerpunkte sich überlagern und überschneiden. Es sollten jedoch alle Aspekte angesprochen werden. Das Gespräch erfordert entsprechende Vorbereitung von den Vorgesetzten und von den MitarbeiterInnen.

Thematische Schwerpunkte des Gesprächs sind:

- Arbeitsinhalte und Arbeitszufriedenheit – z.B. Klarheit über Ziele, Prioritäten, Qualität von Informationsfluss und Kommunikation, ev. fachliche Über-/Unterforderung, Freude an der Arbeit, ev. Stolpersteine, leistungsbefördernde und leistungshindernde Erfahrungen und Gegebenheiten, Teamsituation, Verbesserungsvorschläge
- Selbsteinschätzung und fachliche sowie persönliche Entwicklungsbedarfe und Entwicklungsmöglichkeiten – z.B. Schwächen und Stärken, Kompetenzen und ungenutzte Fähigkeiten, berufliche Ziele, Interesse an anderen Einsatzgebieten, Entwicklungsbedarf und Qualifizierungsmöglichkeiten
- Feedback des/der Vorgesetzten – z.B. Rückmeldungen zur Selbsteinschätzung, Ansprechen problematischer Verhaltensweisen oder besonderer Beobachtungen, Bestärkung positiver Entwicklung, Bewertung der Zusammenarbeit, Beispiele
- Feedback des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin – z.B. Ansprechen von schwierigen Situationen, Ungerechtigkeitsempfinden, Rückmeldungen zum persönlichen Umgang.

Inhaltliche Eckpunkte und Ergebnisse des Gesprächs werden von den Vorgesetzten handschriftlich festgehalten. Ein schematisiertes Aufzeichnungsblatt wird als Dokumentationsbogen zur Verfügung gestellt. (S. Anlage 3) Um die Vertraulichkeit zu erhalten verbleibt die Mitschrift – auch im Falle des Wechsels der Führungskraft - zwischen den beiden GesprächspartnerInnen und wird nicht weiter gegeben. Das bedeutet zugleich auch, dass die Dokumentation nicht in der Personalakte abgelegt wird. An die Bereichsleitung weitergegeben werden die Absprachen über Personalentwicklungsbedarfe und Qualifizierungsvorschläge, da die Entscheidung und Verantwortung hierüber bei der Bereichsleitung liegt. Ein Bogen zur Weitergabe der Qualifizierungsbedarfe steht in der Anlage 4 zur Verfügung. Sofern aus dem MitarbeiterInnengespräch heraus Bedarf besteht, weitere Personen einzubinden, ist dies zwischen den Gesprächspartnern abzusprechen.

Im Falle eines Wechsels der Vorgesetzten wird es darauf ankommen, dass in der neuen Konstellation ein Vertrauensverhältnis erst wieder neu aufgebaut wird. Auf frühere Gesprächsinhalte z.B. auch in den Mitschriften kann zurückgegriffen werden, wenn der Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin diese von sich aus ins Gespräch einbringt.

Sofern in Ausnahmefällen größere Unstimmigkeiten im Gespräch auftreten, kann ein Gespräch mit der nächsthöheren Führungskraft angeboten werden.

Beide GesprächspartnerInnen tragen Verantwortung dafür, dass die besprochenen Ergebnisse im Laufe des nächsten Jahres „aktiv“ bleiben. An die Gesprächsergebnisse sollte beim nächsten jährlichen MitarbeiterInnengespräch angeknüpft werden. Zwischengespräche sind bei Bedarf selbstverständlich möglich.

Führungsfeedback – optionale Nutzung

Das „Konzept zur Führungskräfteentwicklung bei der Hansestadt Lübeck“ (2013) fordert zur Nutzung des Führungsfeedbacks auf. Die Koppelung mit dem MitarbeiterInnengespräch wird dort bereits als optionale Möglichkeit enthalten und wird hier aufgegriffen. Im Führungsfeed-

back haben die MitarbeiterInnen die Möglichkeit, Beobachtungen und Erfahrungen in Bezug auf ihre/n Vorgesetzten anzusprechen. Charakteristisch für ein Feedback ist insbesondere, dass die Ausführungen nicht durch Erklärungen oder Rechtfertigungen unterbrochen werden.

Als damit verbundenen Zielsetzungen sind insbesondere zu nennen, der verstärkte Anstoß zur Selbstreflexion der Führungskräfte durch Rückmeldungen der MitarbeiterInnen sowie die Beförderung von Vertrauenskultur und gegenseitiger Wertschätzung als produktiver Faktor für Motivation, Zusammenarbeit und Leistungsstärke.

Vor diesem Hintergrund empfiehlt die vorliegende Richtlinie in aller Deutlichkeit, das Führungsfeedback in das MitarbeiterInnengespräch zu integrieren. Es wird zudem empfohlen, vor Beginn der Realisierung des MitarbeiterInnengesprächs im jeweiligen Bereich festzulegen, ob den MitarbeiterInnen eine Rückmeldung zur/zum Vorgesetzten angeboten wird. Die Option sollte dann für alle MitarbeiterInnen eines Bereichs einheitlich gehandhabt werden. Eine Hilfestellung für entsprechende Fragen zur Einleitung des Führungsfeedbacks und das Vorgehen im Gespräch sind dem Gesprächsleitfaden (Anlage 2) zu entnehmen.

Eine Bewertung des Führungsfeedbacks und Entscheidung über gegebenenfalls verbindliche Nutzung findet im Rahmen bzw. in Folge der Evaluation statt.

Grundsätze bei der Einführung

1. Der Geltungsbereich umfasst die Kernverwaltung.
2. Der Beginn liegt auf dem Jahr 2016. Es wird empfohlen, eine Zeitplanung für die Gespräche frühzeitig vorzunehmen.
3. Schulungen für die Vorgesetzten sowie Informationsveranstaltungen für die MitarbeiterInnen werden im Fortbildungszentrum zur Verfügung gestellt.
4. Sofern die Richtlinie z.B. bei sehr großen Führungsspannen und oder spezieller Arbeitsstruktur nicht eins zu eins umsetzbar ist, werden im Laufe des Jahres 2016 für diese Arbeitsbereiche gesonderte Absprachen zur Einbeziehung der betroffenen MitarbeiterInnen getroffen. Der POS wird hierzu im Herbst 2016 eine Abfrage starten. Die dann entstehenden Ergänzungen zum Konzept sind mit dem Gesamtpersonalrat abzustimmen.
5. Zur gesamtstädtischen Absicherung der Verbindlichkeit erfolgt an jedem Jahresende eine standardisierte Rückmeldung der Bereiche an den POS als koordinierende Einheit.
6. Als Hilfestellung für die Praxis werden diverse Handreichungen vom POS zur Verfügung gestellt (Anlagen 1-4)
7. Am Jahresende 2018 findet eine Evaluation statt. Änderungsbedarf wird dann erneut mit den Verwaltungsbeteiligten abgestimmt.

Die Richtlinie wird in Kraft gesetzt.

Lübeck, 15/216


Bürgermeister
Bernd Saxe

Anlage 1**Informationen zum MitarbeiterInnengespräch bei der Hansestadt Lübeck**

Das MitarbeiterInnengespräch (MAG) ist ein Gespräch zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn, das die Möglichkeit eröffnet, die alltäglichen Details von gemeinsamer Arbeit, Arbeitsumfeld und Weiterentwicklung gegenseitig in einem Gesamtbild auszutauschen und zu bewerten.

Was verstehen wir unter einem MitarbeiterInnengespräch?

MitarbeiterInnengespräche ersetzen nicht die notwendigen Gespräche aus aktuellen Anlässen, wie dem fachlichen Austausch, dem Informationsaustausch, dem Konflikt- oder dem Beurteilungsgespräch. Das MitarbeiterInnengespräch findet einmal im Jahr statt. Als Gesprächsdauer wird eine Stunde vorgesehen

Das MitarbeiterInnengespräch ist für alle Führungskräfte und MitarbeiterInnen verbindlich. Es kann mit dem Zielvereinbarungsgespräch zeitlich verbunden werden.

Wir wollen ...

- ... das Vertrauen und unsere gegenseitige Wertschätzung ausbauen,
- ... Erwartungen kommunizieren: Reden miteinander statt über einander,
- ... die MitarbeiterInnen mit ihren Anliegen zu Wort kommen lassen,
- ... der Führungsrolle und Führungsverantwortung nachkommen
- ... unsere wechselseitige Kritikfähigkeit verbessern,
- ... für jede/n MitarbeiterIn die passgenau Förderung finden,
- ... Entwicklungen erkennbar machen,
- ... uns wechselseitig besser kennenlernen und
- ... eine Rückmeldung zum Führungsverhalten ermöglichen, als Chance zur eignen Weiterentwicklung.

Was wollen wir mit unserem Gespräch erreichen?

Jede Führungskraft führt ein MitarbeiterInnengespräch mit ihren direkt unterstellten MitarbeiterInnen. D.h. beispielsweise

- ... die TeamleiterInnen sprechen mit den Teammitgliedern,
- ... die Sachgebietsleitungen sprechen mit den Sachbearbeitern, die dem Sachgebiet zugehören
- ... die AbteilungsleiterInnen sprechen mit den TeamleiterInnen bzw. SachgebietsleiterInnen und den MitarbeiterInnen, die keinem Team angehören
- ... die BereichsleiterIn spricht mit den AbteilungsleiterInnen und den nicht in einer Abteilung organisierten TeamleiterInnen bzw. SachgebietsleiterInnen.

Wer spricht mit wem?

Welche Themen werden besprochen?

Das MitarbeiterInnengespräch ist in folgende Themenkomplexe gegliedert:

- Arbeitsinhalte/ -ziele und Arbeitsleistung
- allgemeine Arbeitszufriedenheit
- Entwicklungsmöglichkeiten/-angebote
- Selbsteinschätzung der Mitarbeiterin/ des Mitarbeiters
- Rückmeldung der Mitarbeiterin/ des Mitarbeiters an die Führungskraft

Wie vertraulich ist das Gespräch und was wird dokumentiert?

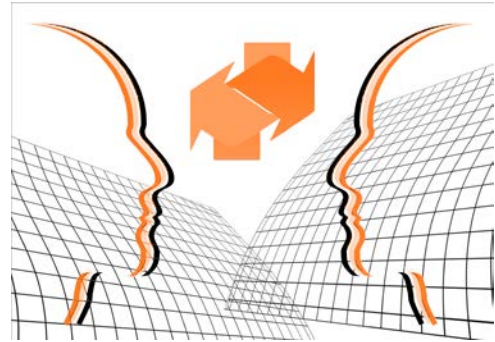
Das MitarbeiterInnengespräch ist vertraulich. Eine schriftliche Erinnerungs-Notiz zu den Gesprächen wird von der Führungskraft erstellt und der Mitarbeiterin, dem Mitarbeiter zur Verfügung gestellt.

Über die Förder- und Qualifizierungsabsprachen wird auch jeweils die Bereichsleitung umgehend informiert, damit eine Planung erfolgen kann.

Was passiert bei Unstimmigkeiten?

Bei Unstimmigkeiten kann ein Folgegespräch zwischen MitarbeiterIn und Führungskraft vereinbart werden. Alternativ kann der MitarbeiterIn angeboten werden, das Gespräch mit der nächsthöheren Führungsebene zu suchen.

Die Bereichsleitung wird jeweils über die Anzahl der geführten und ggf. nicht geführten MitarbeiterInnengespräche informiert.

Anlage 2**Gesprächsleitfaden
MitarbeiterInnengespräch bei der
Hansestadt Lübeck****für Führungskräfte****Themenkomplex 1. - Arbeitsinhalte/ -ziele und Arbeitsleistung**

- Sind die Arbeitsinhalte, Ziele und Prioritäten klar vermittelt? Wo wird ggf. mehr Klarheit benötigt?
 - Gibt es im Arbeitsumfeld, in der Zusammenarbeit im Team etwas zu verbessern? Welche Ursachen hat das? Wer und wie kann Abhilfe geschaffen werden?
 - Besteht das Gefühl von Über- oder Unterforderung?
 - Was macht Ihnen an der Arbeit Spaß?
 - Was ist besonders gut gelungen?
 - Ich habe Sie hinsichtlich Arbeitsleistung, Einsatz und Rolle im betreffenden Zeitraum wie folgt wahrgenommen.
-

Themenkomplex 2. - allgemeine Arbeitszufriedenheit

- Womit sind Sie im derzeitigen Aufgabengebiet, unter den derzeitigen Arbeitsbedingungen zufrieden? Womit nicht?
 - Ist die Unterstützung ausreichend?
 - Ist die Information und Kommunikation ausreichend?
 - Gibt es Verbesserungsvorschläge, Ideen?
 - Welche Wünsche bestehen an KollegInnen und Vorgesetzte?
-

Themenkomplex 3. - Entwicklungsmöglichkeiten/-angebote

- Wo wollen Sie in 5 Jahren stehen? Haben Sie ein berufliches Ziel?
 - Gibt es Interesse an anderen Aufgaben/ Einsatzgebieten? Welche sind das?
 - Würden Sie mehr Verantwortung übernehmen wollen?
 - Welche Fortbildungen oder andere Angebote können Ihre Entwicklung fördern?
 - Ich sehe bei Ihnen folgende Entwicklungs- und Fördermöglichkeiten.
-

Themenkomplex 4. - Selbsteinschätzung der MitarbeiterIn

- Wo sehen Sie Ihre Kompetenzen und Stärken, aber auch Schwächen? (fachlich, kommunikativ)
 - Welche Fähigkeiten werden zur Zeit nicht genutzt?
 - Finden Sie, dass Ihre Fähigkeiten optimal Anwendung finden?
-

Themenkomplex 5. – Rückmeldung/Feedback Führungskraft an MitarbeiterIn
(sofern nicht bereits im Laufe des bisherigen Gesprächs Feedback gegeben wurde)

Die Rückmeldung sollte vor dem Gespräch vorbereitet werden zu relevanten Fragen:

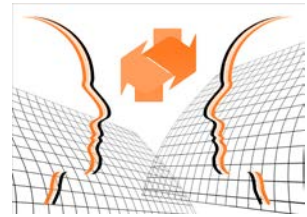
- Wie nehme ich den Mitarbeiter/die Mitarbeiterin wahr in Bezug auf Zusammenarbeit mit anderen, Leistungsstärken und –defizite, Motivation ...
 - Wo sehe ich Entwicklungsbedarf und Entwicklungspotenziale?
 - Welche Schritte zur Weiterentwicklung rate ich an?
 - Ggf. wie habe ich ihn/sie in Konflikten wahrgenommen?
-

Themenkomplex 5. – Rückmeldung/Feedback MitarbeiterIn an Führungskraft

- Was schätzen Sie an unserer Zusammenarbeit, was vermissen Sie?
 - Erinnern Sie sich zurück ins vergangene Jahr:
Welche Situationen und Vorfälle in unserer Zusammenarbeit haben Sie positiv empfunden?
 - Welche Schwierigkeiten sind aufgetaucht? Haben Sie sich beispielsweise geärgert? Haben Sie sich ungerecht behandelt gefühlt?
 - Können Sie jeweils Beispiele dafür benennen?
 - Welche Gründe sehen Sie?
-

Anlage 3

**Dokumentation
MitarbeiterInnengespräch**



Datum des heutigen Gespräches

Datum des letzten Gespräches

Name der MitarbeiterIn

Name der Führungskraft

Beide Gesprächspartner verpflichten sich, diese Dokumentation vertraulich zu behandeln. Ist für die Weiterverfolgung von Gesprächsinhalten die Einbeziehung weiterer Personen erforderlich, sind hierfür Absprachen zu treffen.

Jeder Gesprächspartner erhält ein Exemplar der Dokumentation.

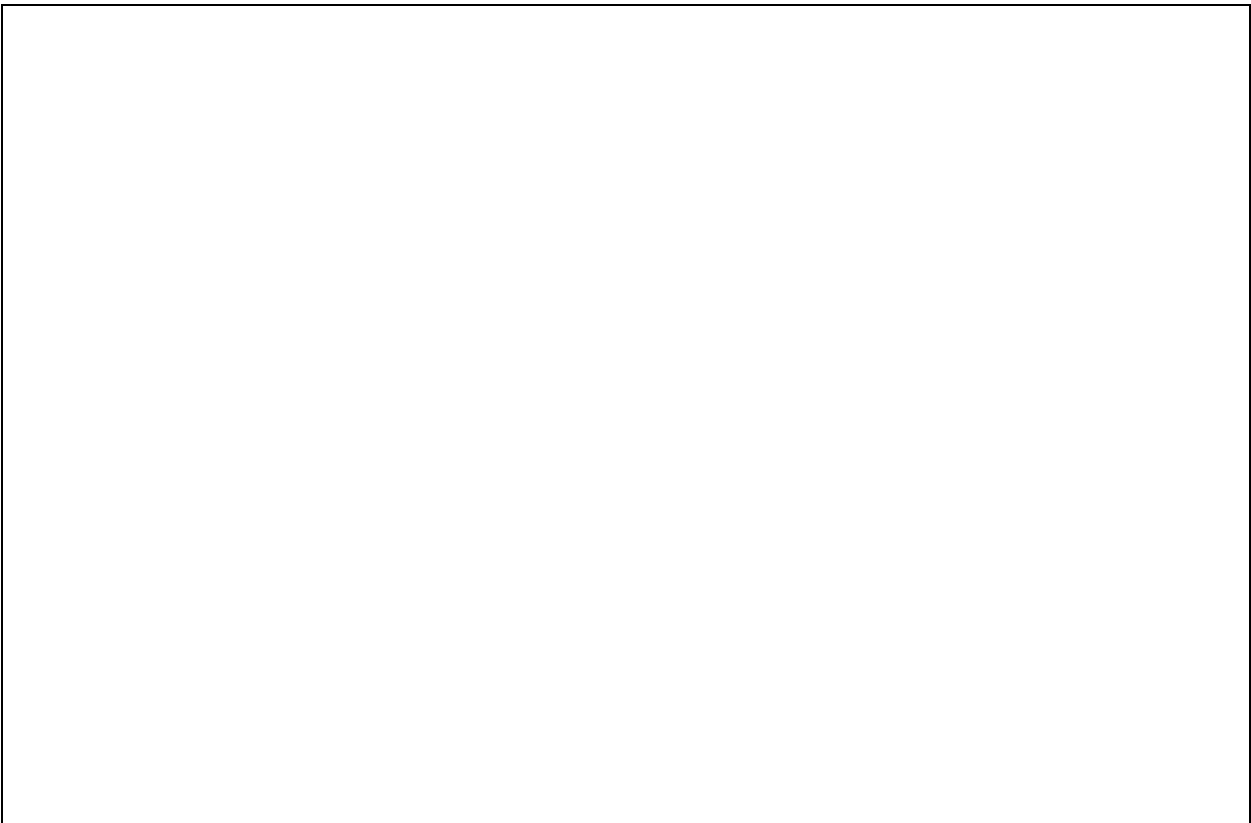
Die Dokumentation ist für andere unzugänglich aufzubewahren, da sie zur Vorbereitung des nächsten MitarbeiterInnengespräches und zur Evaluation benötigt wird.

1. Arbeitsinhalte/ -ziele und Arbeitsleistung

2. allgemeine Arbeitszufriedenheit



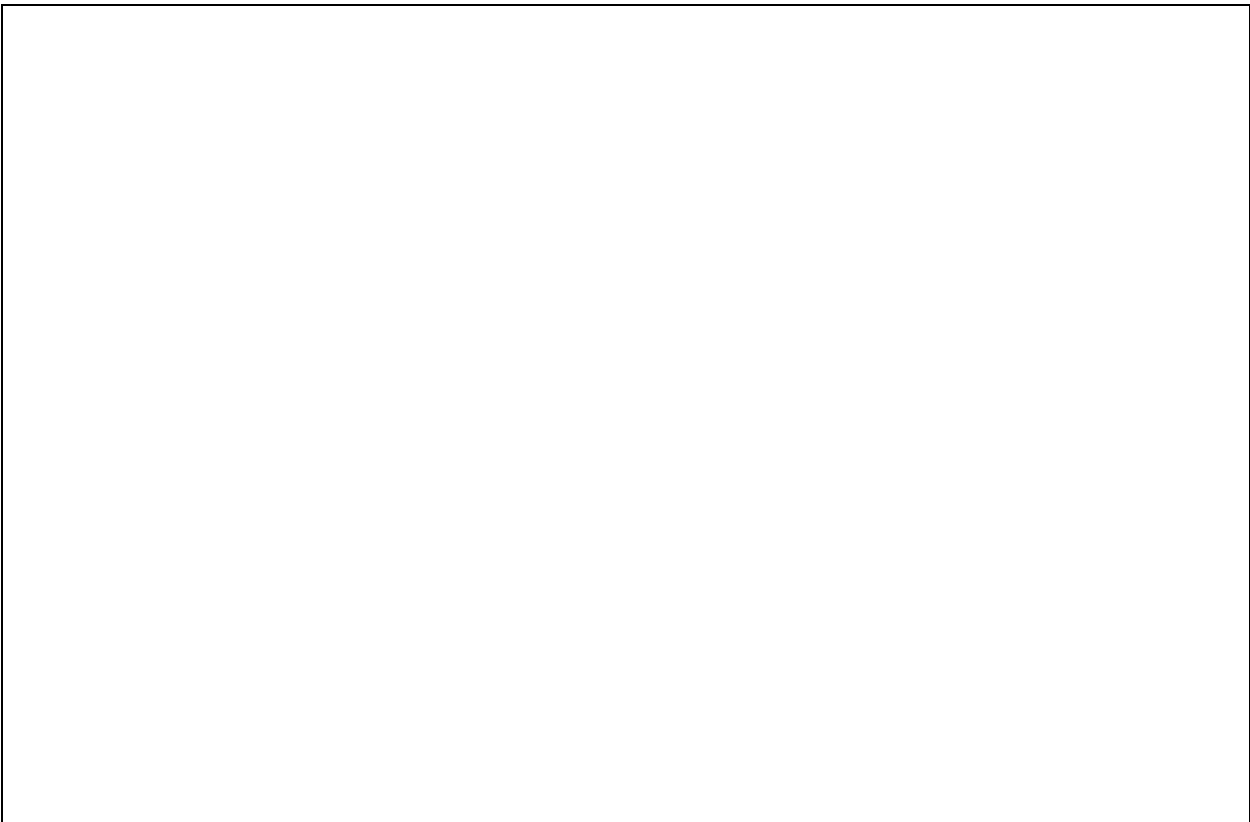
3. Entwicklungsmöglichkeiten/-angebote



4. Selbsteinschätzung der MitarbeiterIn

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the employee's self-assessment.

5. Feedback der Führungskraft an MitarbeiterIn

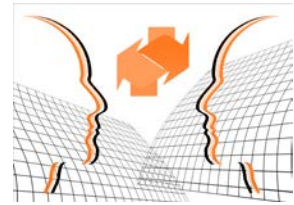
A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the supervisor's feedback.

6. Rückmeldung MitarbeiterIn an die Führungskraft



**MitarbeiterInnengespräch bei der
Hansestadt Lübeck**

Qualifizierungsbedarfe



An die Bereichsleitung

Im Rahmen des MitarbeiterInnengesprächs wurde folgender Qualifizierungs- bzw. Fortbildungsbedarf festgestellt:

MitarbeiterIn:	
Führungskraft:	
Organisationseinheit:	
<p>Welche Kompetenzen sollen im bevorstehenden Jahr insbesondere erweitert werden? Welcher konkrete thematische Schwerpunkt soll Inhalt der Qualifizierung sein?</p> <p><input type="checkbox"/> Fachliche Kompetenz <input type="checkbox"/> EDV <input type="checkbox"/> Allgemeine Sachkompetenz</p> <p><input type="checkbox"/> Sozialkompetenz <input type="checkbox"/> Methodenkompetenz <input type="checkbox"/> Persönlichkeitskompetenz</p> <p>Thematische Schwerpunkte:</p> <p>1.</p> <p>2.</p>	

Datum, Unterschrift Führungskraft

Datum, Unterschrift Mitarbeiter/in