



Fortbildung als Instrument der Personalentwicklung

„Man kann einen Menschen nichts lehren,
man kann ihm nur helfen, es in sich selbst zu entdecken.“
Galileo Galilei

Dr. Heike Schiffer, MLS

schiffer@dshs-koeln.de



Fortbildung als Instrument der PE

- Übersicht

- PE als *eine* Aufgabe der Führungskräfte
- Das Mitarbeitergespräch (MAG) als Instrument der PE
 - Neue Aufgaben, Qualifizierung, Fortbildungsvereinbarung

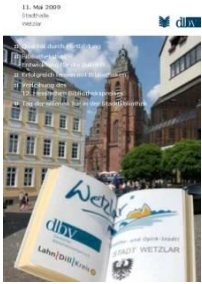


PE als *eine* Aufgabe der Führungskräfte

Führung und Führungskompetenz

- **Welche Aufgaben hat eine Führungskraft?**
 - Personal
 - Haushalt
 - Zielsetzung und Zielvereinbarungen
 - Kontrolle: Personal, Haushalt, Ziele. Methoden-, Ergebniskontrolle, begleitende Kontrolle, Stichprobe
 - Sitzungsleitung (z.B. Dienstbesprechungen)
 - **Weiterbildung der Mitarbeiter/innen**
 - ggf. Ausbildung
 - Vertretung der Einrichtung nach außen
 - » Leitbild, Corporate Identity
 - Offenes politisches Ohr

Das Mitarbeiter(innen)gespräch (MAG) als Instrument der PE, Schwerpunkt Fortbildung/Qualifizierung



Das MAG findet i.d.R. einmal jährlich anlassunabhängig vertraulich zwischen Mitarbeiter/in (MA) und Vorgesetztem (VG) statt; es sollte protokolliert und von den Gesprächspartnern unterschrieben werden. Beim nächsten MAG wird das Protokoll des vorherigen besprochen und vernichtet. Die Einführung des MAG als Führungsinstrument ist mitbestimmungspflichtig durch den Personalrat.

- Bisherige Aufgaben und Tätigkeiten der/des MA
- **Zukünftige Aufgaben und Tätigkeiten der/des MA**
- Leistungsrückmeldung (Stärken u. Schwächen der/des MA)
- Führung und Zusammenarbeit
- Arbeitsbedingungen / Arbeitsklima
- **Entwicklung und Förderung**
- Zielvereinbarungen
- Rückmeldung der/des MA bzgl. der/des VG



[MAG-Checkliste](#)*

[Tipps zur Führung des MAG](#)*

[MAG-Vorbereitungsblatt1](#)* [MAG-Vorbereitungsblatt2](#)*

[MAG-Vereinbarungen1](#)* [MAG-Vereinbarungen2](#)*

[**MAG-Vereinbarungen3**](#)*

[MAG-Flyer](#)**

[Zielvereinbarungen](#)**

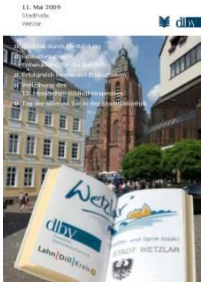
[Zielvereinbarungs- und Mitarbeitergespräch](#)**

[Berichtsformular nach Fortbildungen](#)***

*Nelißen, M. (1999). Hochschulbibliothekszentrum des Landes NRW, Köln

** (2000). Innenministerium des Landes NRW, Düsseldorf

*** Schiffer, H. (2001). Zentralbibliothek der Sportwissenschaften, Köln



Vielen Dank, dass Sie mir
zugehört haben!



Checkliste



VorgesetzteR

MitarbeiterIn

Vor dem Gespräch:

- | | ✓ | ✓ |
|---|--------------------------|--------------------------|
| ● Termin vereinbaren (mindestens eine Woche vorher) | <input type="checkbox"/> | |
| ● Vorbereitungsblatt der Mitarbeiterin/ dem Mitarbeiter aushändigen | <input type="checkbox"/> | |
| ● Raumfrage klären | <input type="checkbox"/> | |
| ● Ausreichend Zeit veranschlagen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ● Gesprächsleitfaden lesen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ● Vereinbarungen vom Vorjahr studieren, falls vorhanden | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ● Vorbereitungsblatt bearbeiten | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ● Dafür Sorge tragen, dass das Gespräch nicht gestört wird (z.B. Telefon umstellen) | <input type="checkbox"/> | |
| ● Ankündigung, wenn zusätzlich jemand teilnimmt | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Nach dem Gespräch:

- | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|
| ● Gemeinsam unterschriebene Vereinbarung aushändigen | <input type="checkbox"/> | |
| ● Mitteilung an den Vorgesetzten, dass das Gespräch stattgefunden hat | <input type="checkbox"/> | |
| ● Qualifizierungswünsche im Fachbereich besprechen und an die Fortbildungsbeauftragte weiterleiten | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ● Verbesserungsvorschläge an die Steuerungsunterstützung rückmelden | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ● Gespräch reflektieren | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ● Unterlagen vertraulich aufbewahren | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ● Vereinbarungen aus dem letzten Jahr vernichten | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ● Nächstes Gespräch im Schedule vermerken | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Tips zur Gesprächsführung

- Nehmen Sie sich ausreichend Zeit für das Gespräch und sorgen Sie dafür, dass Sie nicht gestört werden.
- Beginnen Sie positiv, nutzen Sie die Gelegenheit, die Stärken Ihrer Gesprächspartnerin bzw. Ihres Gesprächspartners anzuerkennen und zu würdigen.
- Hören Sie Ihrer Gesprächspartnerin bzw. Ihrem Gesprächspartner intensiv zu, lassen Sie sie / ihn ausreden.
- Suchen Sie einen angemessenen Ausgleich zwischen Akzeptanz, Wertschätzung und Kritik.
- Gestehen Sie zu, dass Sie Fehler machen. Nutzen Sie das Gespräch über Ihre Fehler als Möglichkeit zur Veränderung, nicht zur Abwertung Ihrer Gesprächspartnerin bzw. Ihres Gesprächspartners.
- Halten Sie sich mit voreiligen Bewertungen zurück. Beschreiben Sie das von Ihnen beobachtete Verhalten und analysieren Sie gemeinsam.
- Richten Sie den Blick in die Zukunft und entwickeln sie gemeinsam Ideen und Vorschläge zu Vereinbarungen von Zielen und Maßnahmen.
- Kündigen Sie der/dem GesprächspartnerIn an, wenn sie jemanden zum Gespräch hinzuziehen.





3. Gespräch über den Veränderungsprozess

Welche Erwartungen haben Sie an den Veränderungsprozess gestellt?

Welche positiven Aspekte haben sich ergeben?

Wo und aus welchem Grund treten Probleme auf?

Welche Vereinbarungen zu Zielen und Maßnahmen sind zuletzt getroffen worden?

Welche Vereinbarungen über Ziele und Maßnahmen sind denkbar?

Für Ihre Stichworte bzw. Überlegungen zur Ist-/Sollsituation

Five empty light green rectangular boxes for notes.

4. Gespräch über persönliche Qualifizierung

Welche Entwicklungsansätze und Perspektiven sehen Sie für sich persönlich?

Welche Qualifizierungen sind notwendig, um heutige und künftige Aufgaben zu bewältigen?

Welche Maßnahmen (z.B. Fortbildung, Rotation, Projektarbeit, Hospitation) können möglicherweise gemeinsam vereinbart werden?

Welche Vereinbarungen sind zuletzt getroffen worden?

Welche weiteren Themen sollten in diesem Gespräch noch angesprochen werden?

Für Ihre Stichworte bzw. Überlegungen zur Ist-/Sollsituation

Five empty light green rectangular boxes for notes.

**Mitarbeitergespräch zur Zusammenarbeit
und Zukunftsplanung vom**



Gesprächspartnerinnen bzw. Gesprächspartner:

..... /

**Vereinbarungen über Ziele und Maßnahmen
zu den Themen**



1. Zusammenarbeit

Es werden folgende Vereinbarungen getroffen:

Das Ziel ist erreicht, wenn
(Zielerreichungskriterium)

Es besteht keinerlei Veränderungsbedarf im Hinblick auf das
Verhalten der Gesprächspartnerinnen bzw. Gesprächspartner

2. Aufgabe und Aufgabenerfüllung

Es werden folgende Vereinbarungen getroffen:

Das Ziel ist erreicht, wenn
(Zielerreichungskriterium)

Es wurden keine Vereinbarungen getroffen, weil...

3. Veränderungsprozess



Es werden folgende Vereinbarungen getroffen:

Das Ziel ist erreicht, wenn
(Zielerreichungskriterium)

Es wurden keine Vereinbarungen getroffen, weil...

Wir sind zur Vertraulichkeit verpflichtet und entscheiden gemeinsam,
inwieweit Informationen an Dritte weitergegeben werden.

.....
Unterschrift

.....
Unterschrift



**Mitarbeitergespräch zur persönlichen
Qualifizierung vom**



Gesprächspartnerinnen bzw. Gesprächspartner:

...../.....

**Vereinbarungen über Ziele und Maßnahmen
zur persönlichen Qualifizierung**



Es werden folgende Qualifizierungsziele angestrebt:

Das Ziel ist erreicht, wenn
(Zielerreichungskriterium)

Es werden keine Qualifizierungsmaßnahmen getroffen, weil...

.....
Unterschrift

.....
Unterschrift

Kopie erhält zusätzlich: Fortbildungsbeauftragte

Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,

unsere *IMaktuell* haben Sie bis zum heutigen Tage über den jeweiligen Stand zum Thema Zielvereinbarungs- und Mitarbeitergespräche informiert. Zusammen mit dem umfassenden Leitfaden, den Sie im Ordner „Vision 2004“ und im Intranet-Angebot finden, und ergänzt durch das Schulungsangebot der Fortbildungsakademie „Mont-Cenis“ in Herne werden Sie für die erste Runde des umfassenden Mitarbeitergespräches gut gerüstet sein.

Mit dieser Gesprächshilfe möchte ich Ihnen zusätzlich eine kurze Zusammenfassung der wichtigsten Eckpunkte und Rahmenbedingungen für das Mitarbeitergespräch an die Hand geben.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg bei der gemeinsamen Diskussion über Arbeits- und persönliche Ziele, Zusammenarbeit und Führung sowie die Rahmenbedingungen, unter denen wir arbeiten.



Fritz Behrens

Dr. Fritz Behrens
Innenminister des Landes
Nordrhein-Westfalen

DAS MITARBEITERGESPRÄCH

ist ein vertrauliches „Vier-Augen-Gespräch“, das mindestens einmal jährlich anlassunabhängig zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern zu führen ist. Eine Ausnahme von der Vertraulichkeit besteht für Fortbildungs-, Förder- oder Umsetzungswünsche, die im beiderseitigen Einvernehmen an die zuständigen Stellen im Hause weitergeleitet werden können. Dies gilt auch für vereinbarte Sachziele (aber nicht die konkrete Zielvereinbarung), deren Realisierung auch Auswirkungen auf die Arbeit Dritter hat. Vorgesetzte für das Gespräch sind nur die Referatsbereichsleiter/innen bzw. die Abteilungsleiter/in.

BESTANDTEILE DES MITARBEITERGESPRÄCHES

- Arbeitsumfeld, Rahmenbedingungen
- Zusammenarbeit und Führung
- Eigene Rolle und eigenes Leistungsverhalten
- Was läuft gut, wo gibt es Verbesserungsbedarf
- Berufliche Förderung und persönliche Entwicklung
- Vereinbarung von Arbeits- und persönlichen Zielen

VORBEREITUNG DES MITARBEITERGESPRÄCHES

- Als Vorgesetzte/r informieren Sie, als Mitarbeiter/in informieren Sie sich über Ziel, Nutzen und Bedeutung des Mitarbeitergespräches
- Quellen: Fortbildungsangebot, Ordner „Vision 2004“/ Leitfaden für das Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgespräch, Intranet-Angebot*
- Vereinbaren Sie den gemeinsamen Gesprächstermin ca. 2 Wochen vorher

- Sehen Sie für das Gespräch 1, 5 - 2 Stunden vor
- Sorgen Sie am vereinbarten Ort für ein ungestörtes Gesprächsumfeld, möglichst während der Kernarbeitszeit bzw. der planmäßigen Dienstschicht
- Bereiten Sie sich auf die Bestandteile des Gespräches vor und machen Sie sich vorher Notizen

HIERZU EINIGE THEMEN ALS ANREGUNG

Bisherige Arbeitsergebnisse

Arbeitsinhalte:

- > Was ist erreicht worden?
- > Was ist noch nicht erledigt?
- > Was ist besonders gut, was weniger gut gelungen?

Arbeitsumfeld:

- > Was hat die Arbeitsergebnisse gefördert, was die Arbeit eher behindert bei:
 - den Arbeitsabläufen,
 - den Handlungs- und Entscheidungsmöglichkeiten,
 - der Zusammenarbeit mit Kolleginnen/Kollegen, Vorgesetzten,
 - der Ausstattung des Arbeitsplatzes.

Künftige Aufgaben

Arbeitsinhalte:

- > Wie können gleiche Arbeiten noch besser geleistet werden?
- > Welche Hilfen brauchen Sie dazu?
- > Welche neuen Aufgaben stehen an?

Arbeitsumfeld:

- > Wie können die Arbeitsabläufe verbessert werden?
- > Welche Tätigkeiten können und möchten Sie selbständiger als bisher erledigen?

- > Wie könnte die Zusammenarbeit mit Kollegen und Kolleginnen verbessert werden?

ZUSAMMENARBEIT MIT DER/DEM VORGESETZTEN

- Wie fühlen Sie sich informiert?
- Werden Ihnen Zusammenhänge ausreichend erklärt?
- Erhalten Sie ausreichend Reaktionen auf Ihre Arbeitsergebnisse, sowohl Anerkennung als auch Kritik?
- Sind die Gestaltungsmöglichkeiten bei Ihrer Arbeit ausreichend?
- Was schätzen Sie besonders positiv ein, wo erwarten Sie Verbesserungen in der Zusammenarbeit?

PERSÖNLICHE ENTWICKLUNGSZIELE AM ARBEITSPLATZ/ FÖRDERMAßNAHMEN

- Welche Aufgaben haben Ihren Interessen am meisten entsprochen?
- Fühlen Sie sich richtig eingesetzt?
- Möchten Sie andere Aufgaben erledigen, welche konkreten Vorstellungen haben Sie dazu?
- Welche Maßnahmen könnten Sie dabei unterstützen?

DIE ZIELFORMULIERUNG

Vereinbaren Sie Ziele, die

- klar und eindeutig formuliert,
- widerspruchsfrei,
- tatsächlich erreichbar,
- zeitlich gebunden (in Jahresfrist erreichbar),
- messbar,
- aus übergeordneten strategischen Zielen ableitbar, jedenfalls mit ihnen vereinbar sind.

DER GESPRÄCHSVERLAUF

- Gehen Sie offen, vorurteilsfrei, partnerschaftlich und vertrauensvoll miteinander um.
- Achten Sie auf annähernd gleiche Redezeiten.
- Hören Sie aktiv zu und präzisieren Sie das Gehörte.
- Arbeiten Sie heraus, wo Unterschiede in den Meinungen, Einschätzungen usw. bestehen und erörtern Sie den Grund für Unklarheiten.
- Stellen Sie bei Unklarheiten konkrete Fragen und fassen Sie die Ergebnisse zwischendurch kurz zusammen.
- Erarbeiten und vereinbaren Sie gemeinsam ihre künftigen Arbeits-, Verhaltens-, Förder- und Entwicklungsziele (aber machen Sie keine Zusagen, die Ihre Kompetenzen überschreiten).
- Besprechen Sie das weitere Vorgehen, wenn Sie sich nicht einigen können. Vereinbaren Sie ggf. einen neuen Termin.
- Halten Sie die Vereinbarungen in einem schriftlichen Ergebnisvermerk fest, der von den Gesprächspartnern/-partnerinnen unterzeichnet wird. Er muss mindestens die Vereinbarungen zu den Sachzielen enthalten (Achten Sie dabei auf Lese- und Zugriffsschutz bei der Fertigung und eine sichere Aufbewahrung).

NACHBEREITUNG DES GESPRÄCHES

- Reflektieren Sie ihr eigenes Gesprächsverhalten (was ist gut und was weniger gut gelungen, woran lag es?)
- Wie zufrieden sind Sie mit dem Ergebnis?

Herausgeber: Innenministerium NRW/PVM # Gestaltung: mDV



Innenministerium
des Landes Nordrhein-Westfalen



DAS MITARBEITERGESPRÄCH (MAG)

EINE GESPRÄCHSHILFE



Zielvereinbarungen. **Beispiele und Erläuterungen** zur **Zielformulierung/Zeitplan**

Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,

ich möchte mich heute noch einmal zum Thema Zielvereinbarungen an Sie wenden.

Viele von uns haben in der ersten Runde der Zielvereinbarungsgespräche gelernt und die Erfahrung gemacht, dass Zielvereinbarungen nicht so einfach mal nebenbei geschlossen werden können, vielmehr intensive Gespräche erforderlich sind. Die Dimension der einzelnen Vereinbarung wird oft erst in diesem Gespräch deutlich. Aber genau das ist auch gewollt. Nur im offenen Dialog miteinander können wir ein gemeinsames Verständnis für unsere Arbeit entwickeln.

Wenn wir Ende dieses Jahres mit der zweiten Runde der Zielvereinbarungen beginnen, sollten wir einen wichtigen Aspekt nicht aus dem Auge verlieren: Alles was wir tun, sollte einem Ziel dienen, aber nicht alles was wir tun, sollte Inhalt einer Zielvereinbarung sein.

Kernaufgaben, die das Arbeitsgebiet prägen, zeitaufwändig sowie besonders störungs- und fehleranfällig sind und dabei gleichzeitig eine hohe Verbindlichkeit aufweisen, eignen sich gut für Zielvereinbarungen. Gleiches gilt im Übrigen auch für Sonderaufgaben (Projekte).

Voraussetzung eines in sich schlüssigen Zielvereinbarungsverfahrens ist, dass die strategischen Ziele auf der Behörden-, Abteilungs- oder Referatsebene bekannt sind. Die Festlegung dieser eher abstrakten Ziele muss der erste Schritt sein.

Bei den daraus abzuleitenden operativen Zielen der einzelnen Ebenen in einer „Zielpyramide“ ist es wichtig darauf zu achten, ob ...

- die Partner konkrete künftige Zustände aus der Vereinbarung ableiten können (sie etwas mit der Zielvereinbarung anfangen können); „Weiß ich jetzt, was ich erreichen will?“
- klar ist, worum es im Einzelnen geht; „Weiß ich jetzt, weshalb dieses Teilziel erreicht werden soll?“
- die Qualität nachvollziehbar, ggf. messbar ist; „Weiß ich, welche Indikatoren es für die die Qualität und Messbarkeit meines angestrebten Zieles /Arbeitsergebnisses gibt?“

Die Ziele müssen daher

- klar und eindeutig formuliert,
- widerspruchsfrei,
- tatsächlich erreichbar,
- zeitlich gebunden,
- messbar
- aus übergeordneten Zielvorgaben (strategischen Zielen) ableitbar, jedenfalls mit ihnen vereinbar sein.

Ich möchte Ihnen mit den anliegenden Beispielen zum einen eine Hilfe an die Hand geben und zum anderen Ihnen zeigen, dass Zielvereinbarungen in vielfältiger Weise formuliert und ausgestaltet werden können.

Sie können an den Beispielen erkennen, dass keine Maßnahmen vereinbart werden. Diese müssen vielmehr von den jeweiligen „Delegations-Nehmern“ eigenverantwortlich aus der Zielvereinbarung abgeleitet und durchgeführt werden. >>

>> Damit Sie jederzeit auf die Beispiele zurückgreifen können, ist dieses imaktuell wie immer in unserem internen Intranet unter der Rubrik „Binnenmodernisierung“ nachlesbar. Dort werden Sie in Kürze auch noch weitere Beispiele für Zielvereinbarungen finden.

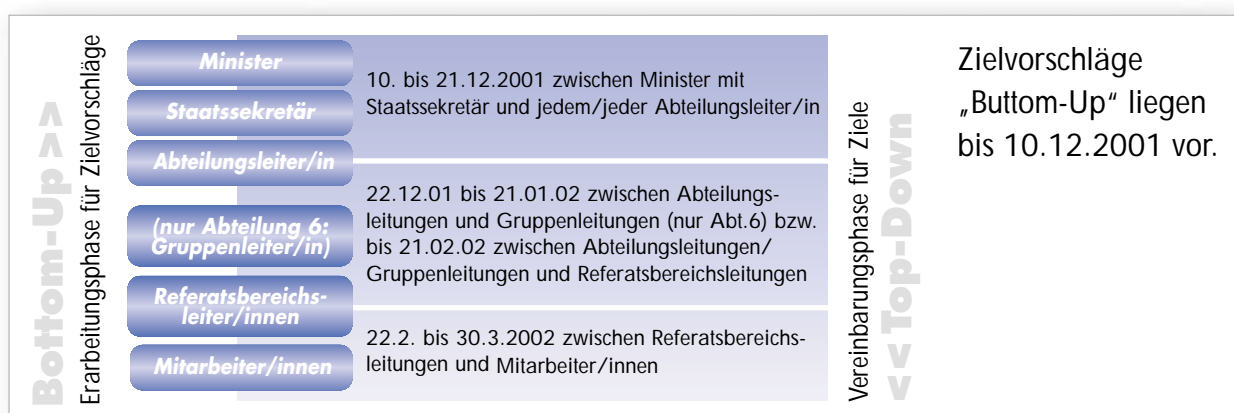
Zu Ihrer Information möchte ich Ihnen heute auch den Zeitplan für die nächste Runde des Zielvereinbarungsverfahrens zur Kenntnis geben.

Mit freundlichen Grüßen

W. Riote
Wolfgang Riote



Zeitplan der Zielvereinbarungsverfahrens 2001/2002



Der Abschluss der Zielvereinbarungen im März 2002 stellt nicht das Ende des Prozesses dar. Er ist vielmehr der Beginn eines Kreislaufes, der zu festgelegten Zeiten auf der Grundlage der Haushaltsplanung weitere Aktivitäten auf allen Hierarchieebenen vorsieht.

- Ab März >** Umsetzung der Zielvereinbarung planen und steuern
- Ab März >** Zielerreichung steuern
- Anfang Oktober >** Zwischenbilanz der Zielvereinbarung vorlegen
- Oktober >** (Neue) Ziele vorschlagen
- Oktober >** **Strategische** Ziele in ALB beschließen
- November >** Daraus folgende Ziele und Umsetzungsschritte erarbeiten
- Anfang Dezember >** Freigabe dieser Ziele und Umsetzungsschritte
- Anfang Januar >** Jahresbilanz der Zielerreichung aus dem Vorjahr vorlegen
- Januar bis März >** Ziele vereinbaren

Beispiele

■ Frauen im Innenministerium

- > *Strategisches Ziel:* Verbesserung der Kundenorientierung
- > *Kundinnen:* Frauen im IM
- > *Ziel:* Der Fortbildungs- und Weiterqualifizierungsstand der Frauen ist verbessert
- > *Teilziel bis Mitte:* Die Frauen aller Besoldungs-, Vergütungs- und Lohngruppen bzw. aller Laufbahnen sind über ihre aktuellen Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten informiert. Ihre Teilnahmequote an den verschiedenen Fortbildungsveranstaltungen hat mindestens die Frauenquote an der jeweiligen Gesamtbelegschaft in der vergleichbaren Laufbahn erreicht

- Es ist ein Leitfaden zu den Angeboten erstellt.
 - Es haben Informationsveranstaltungen mitTeilnehmerinnen stattgefunden.
- > *Überprüfung:* Die Zahl der Anmeldungen von Frauen zu Fort- bzw. Weiterbildungsveranstaltungen ist im Jahr 2001 gegenüber dem Vorjahr angestiegen und hat die Frauenquote an der jeweiligen Gesamtbelegschaft erreicht.

■ **Druckerei**

- > *Strategisches Ziel:* Verbesserung der Kundenorientierung
- > *Kunden:* Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Innenministeriums.
- > *Ziel:* Die Auftrags erledigung ist beschleunigt.
- > *Zielvereinbarung:* Bis 1.7.2002 sind die Druckprodukte entsprechend ihrem jeweiligen Umfang (bei Arbeitsbeginn am Druckauftrag) in maximal **x** Wochen erstellt. Dabei gilt:
- bei einer Seitenzahl bis und einer Auflagenzahl bis in **a** Wochen
 - bei einer Seitenzahl bis und einer Auflagenzahl bis in **b** Wochen
 - bei einer Seitenzahl bis und einer Auflagenzahl bis in **c** Wochen
- > *Teilziel:* Druckvorlagen sind verbessert, d.h. kantenscharf, unten mittig nummeriert, kontrastreich, auf weißem Papier. Die Kunden kennen den Zusatzaufwand für Sonderwünsche und den Zeitbedarf für eine bedarfsorientierte Terminabstimmung.
- > *Erforderliche Ressourcen (Zeit, Kosten, Personal):*
- Für die Vorbereitung und Durchführung von Beratungsterminen ca. Stunden im 1/4 Jahr
 - Für das Erstellen und Pflegen eines Informationsangebotes ca. Stunden im Jahr
 - Für die Unterweisung der Mitarbeiter/innen ca. Stunden im Jahr
- > *Rahmenbedingung:*
- jetzige technische Ausstattung,
Personalbestand grundsätzlich unverändert,
Druckereileitung bindet die weiteren Mitarbeiter/innen der Druckerei stärker in die Beratung der Kunden ein

■ **e-Government/Elektronischer Texttransport**

- > *Ebene 1 und 2:*
- Stichproben haben ergeben, dass in den letzten drei Monaten des Zielvereinbarungszeitraums **x** % der Texttransporte in der Abteilung elektronisch erfolgt sind.
- > *Ebene 2 und 3:*
- Der Papierverbrauch in der Arbeitseinheit im vorletzten Monat des Zielvereinbarungszeitraums hat **y** % der Menge des zweiten Monats im Zielvereinbarungszeitraum nicht überstiegen. Zum Ende des Zielvereinbarungszeitraums sind andere als elektronische Textträger nur noch verwendet worden
- im externen Postverkehr, wenn Bürger E-Mail-/Fax-Adressen nicht angegeben haben bzw. wenn Schriftform vorgeschrieben ist
 - im internen Vorlagewesen, soweit Texte a) für Dienstreisen oder für Dienstbesprechungen benötigt wurden bzw. so weit b) zugehörige Vorgänge noch nicht insgesamt elektronisch gespeichert waren.
- > *Ebene 3 und 4:*
- Alle neuen Vorgänge des Referats sind ausschließlich elektronisch angelegt und gepflegt;
Papierform wird nur additiv verwendet. Die Kunden des Referats nutzen zu mehr als **x** % E-Mail oder Fax.

**Das Zielvereinbarungs- und Mitarbeitergespräch
im Innenministerium Nordrhein-Westfalen**



Vorwort

Zielvereinbarungen sind ein Element des „Neuen Steuerungsmodells“. Dieses Modell wollen wir auf unser Haus und unsere Aufgabenstellung im Rahmen der Binnenmodernisierung anwenden, um zur ergebnisorientierten Steuerung im Innenministerium zu kommen. Mit den Zielvereinbarungen werden die strategischen Ziele für die Legislaturperiode und Visionen 2004 des Innenministeriums mit den Jahreszielen aus den konkreten Aufgaben der einzelnen Beschäftigten über alle Ebenen hinweg verknüpft. Das schafft mehr Transparenz, zwingt die Vorgesetzten, sich eine detaillierte Vorstellung von den Aufgaben der Zielvereinbarungspartner zu erarbeiten und erleichtert eine Identifikation mit den Aufgaben der Behörde. Gleichzeitig wird damit mehr eigenverantwortliches Handeln im eigenen Zuständigkeitsbereich gefördert.

Zielvereinbarungen werden in Zielvereinbarungsgesprächen zwischen Vorgesetzten und ihren unmittelbaren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern abgeschlossen. Die Existenz dieses Steuerungsinstruments ist für uns insgesamt nicht neu. Hinweise zur Führung finden sich bereits in den „Grundsätzen für Zusammenarbeit und Führung“ und der dazugehörigen „Handlungsempfehlung A“ aus dem Jahre 1994. Uns fehlt bisher die Praxis. Deshalb wollen wir Ihnen eine aktualisierte Hilfestellung anbieten, in der auch Erfahrungen und Fragen und Ihre Kritiken aus den Zielvereinbarungsseminaren berücksichtigt werden, die bereits durchgeführt worden sind.

- Zielvereinbarungsgespräche sind Teil der – ab 2002 verbindlichen - Mitarbeitergespräche. Wir wollen schrittweise beginnen und zunächst den Schwerpunkt auf das Zielvereinbarungsgespräch legen.
- Die Zielvereinbarungsgespräche sollten sich auf Kernaufgaben im Zuständigkeitsbereich und damit auf Arbeitsschwerpunkte beziehen. Die Anzahl der Ziele sollte nicht mehr als 5 betragen.
- Die Zielerreichung muss messbar sein. Dementsprechend sind die Ziele zu formulieren. Noch üben wir. Deshalb ist es wichtiger, messbare Ziele zu vereinbaren, auch wenn sie schlicht sind, als sich an komplexe „Gesamt-Lösungen“ zu wagen oder in die Beschreibung von Maßnahmen zu flüchten, die einem schwierigen Ziel dienen sollen.

- Unter „Zielen“ verstehen wir in dieser Einführungsphase nur Sachziele, ausnahmsweise Verfahrensziele, aber noch keine Verhaltensziele.
- Grundsätzlich werden Zielvereinbarungen mit allen Beschäftigten des Hauses abgeschlossen. Bis zur Ebene der Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter sind die Zielvereinbarungen verpflichtend abzuschließen. Mit den weiteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden Zielvereinbarungen zunächst nur auf deren Wunsch abgeschlossen. Hier sollte die Referatsleitung auf jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter zugehen, um zu klären, ob ein solches Gespräch gewünscht wird.
- Bei einem Arbeitsplatzwechsel von Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern erhalten Vorgesetzte die Ziele „zurück“ und müssen sie mit der Nachfolgerin/dem Nachfolger neu vereinbaren, soweit sie noch aktuell und nicht erreicht sind.
- Zielvereinbarungsgespräche werden mindestens einmal jährlich geführt. Folgegespräche und Zwischenbilanzen sind wichtig.
- Die Ergebnisse der Gespräche werden von beiden Gesprächspartnern gemeinsam erarbeitet. Sie sind für beide Teile verbindlich und werden schriftlich festgehalten, um Mißverständnisse und spätere Konflikte zu vermeiden.
- Die Zielvereinbarungen sind vertraulich. Lediglich die Zielvereinbarungen zwischen dem Minister/Staatssekretär und den Abteilungsleitern werden in der Einführungsphase im Haus bekannt gemacht (soweit nicht die Materie, z.B. bei Abteilung IV, Geheimhaltung verlangt).
- Zielvereinbarungen umfassen regelmäßig nur einen Ausschnitt des eigenen Tätigkeitsbereiches. Uns ist bewußt, dass es Referate oder Bereiche gibt, in denen es leichter ist, Ziele zu beschreiben und solche, in denen es wegen der Aufgabenstruktur einer längeren Übung bedarf.
- Es gibt keinen Automatismus zwischen Zielerreichung und guter Beurteilung sowie zwischen Zielverfehlung und negativer Beurteilung.
Schon die Fragestellung, ob Zielvereinbarungen in das Beurteilungswesen münden könnten, setzt voraus, dass Ziele im vollen Umfang der Aufgaben jeder/jedes Beschäftigten vereinbart werden könnten und sollten. Gerade das ist aber nicht der Fall. Die Zahl

der Ziele, für die Vereinbarungen getroffen werden, sollte über 5 nicht hinausgehen. Sie sollte gerade nicht das gesamte Aufgabenfeld umfassen. In der Lernphase, in der wir uns befinden, kommt es auch nicht darauf an, dass die Zielvereinbarungen sich mit besonders schwierigen oder besonders wichtigen Zielen befassen. Viel wichtiger ist jetzt, die Zielerreichung auch messen zu können. Das dürfen dann fürs erste auch eher schlichte Ziele sein.

Daraus folgt, Beurteilungen können nicht unmittelbar aus der Zielerreichung abgeleitet werden.

- Zielvereinbarungen sollen zur Verbesserung der Arbeitsabläufe und –situation führen. Bei der Beschränkung auf nicht mehr als 5 Ziele wird deshalb davon ausgegangen, dass das Leistungsniveau im übrigen nicht absinkt. Bei neu hinzu kommenden Aufgaben kann das auch bedeuten, sich Gedanken darüber zu machen, welche Aufgaben mit geringerer Intensität oder gar nicht mehr wahrzunehmen sind, ohne dass der Dienst an unseren „Kunden“ leidet.

Beigefügt sind Muster zur Vorbereitung und Protokollierung von Zielvereinbarungs-/ Mitarbeitergesprächen. Sie sind als Anregungen und Hilfestellung zu verstehen, um Sie insbesondere zu Beginn des Verfahrens zu unterstützen und Ihnen die notwendige Sicherheit zu geben. Die Muster sind in das interne Intranetangebot des Innenministeriums unter „Formulare“ eingestellt.

Inhalt

1.	Nutzen und Vorteile des Zielvereinbarungs-/Mitarbeitergesprächs	6
2.	Inhalte	7
2.1	Gesprächsthemen	7
2.1.1	Zusammenarbeit	7
2.1.2	Aufgaben und Arbeitsumfeld	8
2.1.3	Berufliche Förderung und persönliche Entwicklung	10
3.	Zielvereinbarungen	11
3.1	Bedeutung von Zielvereinbarungen	11
3.2	Beteiligte	12
3.3	Entwicklung und Formulierung von Zielen	13
4.	Voraussetzungen für das Zielvereinbarungs-/Mitarbeitergespräch	14
4.1	Das Gespräch in einem offenen und ehrlichen Dialog führen	14
4.2	Vor- und Nachbereitung des Gesprächs	16
4.2.1	Zeitliche Ablaufplanung	17
4.2.2	Inhalte planen	17
4.2.3	Inhaltliche Schwerpunkte setzen	18
4.2.4	Ziele und Ergebnisse festhalten	18
4.2.5	Was geschieht mit den Aufzeichnungen?	19
4.2.6	Was geschieht bei einem Arbeitsplatzwechsel	19
5.	Das Zielvereinbarungs-/Mitarbeitergespräch steht nicht allein	20
Anlage 1	Stichwortliste	21
Anlage 2	Muster-Gesprächsbogen	22

1. Nutzen und Vorteile des Zielvereinbarungs-/Mitarbeitergesprächs

Insgesamt sollen Zielvereinbarungen, die in Zielvereinbarungs-/Mitarbeitergesprächen abgeschlossen werden,

- dezentrale Strukturen und eigenverantwortliches Handeln fördern
- die Identifikation der Beteiligten mit den Aufgaben verbessern
- ergebnisorientiertes Arbeiten ermöglichen
- Führungskräften die Konzentration auf die Führungsaufgaben ermöglichen
- Führung transparenter machen
- Möglichkeiten schaffen, Prioritäten zu setzen und Arbeitsschwerpunkte den aktuellen Anforderungen anzupassen
- Die Zusammenarbeit verbessern

Wenn beide Gesprächspartnerinnen/Gesprächspartner sich auf das Gespräch vorbereiten und es als Chance für einen offenen Dialog begreifen, können sich für beide Vorteile ergeben:

- Beide Gesprächspartnerinnen/Gesprächspartner erhalten nähere Informationen über die individuelle Arbeitssituation
- Beide Gesprächspartnerinnen/Gesprächspartner erfahren, welche Vorstellungen, Auffassungen und Einstellungen die oder der andere zu bestimmten Fragen hat
- Beide Gesprächspartnerinnen/Gesprächspartner erhalten wechselseitige Einblicke in Aktivitäten und Arbeitsweise
- Die/der Vorgesetzte lernt die Bedürfnisse und Wünsche seiner Mitarbeiterin/seines Mitarbeiters hinsichtlich der beruflichen Entwicklung und Qualifikationen besser kennen und kann diese im Rahmen ihrer/seiner Möglichkeiten entsprechend unterstützen und fördern
- Beide Gesprächspartnerinnen/Gesprächspartner können ihre Zusammenarbeit, ihren Umgang miteinander und ihr persönliches Arbeitsklima verbessern
- Die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter kann konstruktiv Kritik üben und zur Ausgestaltung der Arbeitssituation und –beziehung Anregungen und Ideen einbringen

2. Inhalte

2.1 Gesprächsthemen

Die folgenden Ausführungen sollen für Sie eine Vorbereitungshilfe sein. Sie sollten nicht schematisch „abgehakt“, sondern von Ihnen im Vorfeld durchdacht und beantwortet werden. Im Gespräch können Sie sich dann auf die Ihnen wichtig erscheinenden Fragen und Probleme konzentrieren.

Dabei sollten

- alle aufgeführten Themenbereiche im Gespräch angesprochen werden,
- möglichst zu jedem Themenbereich gemeinsam Ziele vereinbart werden (siehe Anlage 2 - Muster-Gesprächsbogen).

Bestandteile des Zielvereinbarungs-/Mitarbeitergesprächs sind

- **Zusammenarbeit**
- **Zielvereinbarung zu Aufgaben und Arbeitsumfeld**
- **Berufliche Förderung und persönliche Entwicklung**

Der Vollständigkeit halber werden in dieser Schrift auch Verfahrens- und Verhaltensziele angesprochen. Es bleibt aber dabei, dass Verhaltensziele im ersten Jahr noch nicht Gegenstand von Zielvereinbarungen sein sollen.

2.1.1 Zusammenarbeit

Ziel des Gesprächsteils ist es,

- die persönliche Seite der Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiterin/Mitarbeiter und Vorgesetzten zu erörtern
- wechselseitige Erwartungen zu klären
- die positiven Aspekte der Zusammenarbeit bewusst zu machen bzw. ggfls. gegenseitiges Misstrauen abzubauen
- Missverständnisse und Konflikte in der Zusammenarbeit zu klären
- Vertrauen und Zusammenarbeit zu fördern

Dabei könnte die Beantwortung folgender Fragen als Gesprächsgrundlage nützlich sein:

- Wie arbeiten wir zusammen?
- Wo klappt die Zusammenarbeit gut?
- Informieren wir uns ausreichend, regelmässig und rechtzeitig?
- Wo und warum treten Missverständnisse bei der Zusammenarbeit auf?
- Welches Verhalten stärkt bzw. verunsichert, freut bzw. verärgert uns?
- Sind wir damit zufrieden, wie mit Konflikten umgegangen wird?
- Macht die/der Vorgesetzte der Mitarbeiterin dem Mitarbeiter Arbeitsziele genügend ein-sichtig?
- Zeigt sie/er ihr/ihm die Zusammenhänge mit übergeordneten Zielen auf?
- Setzt sich die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter für seinen Verantwortungsbereich selbst klare Ziele?
- Überträgt die Vorgesetzte/der Vorgesetzte der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter Aufgaben zur selbständigen und eigenverantwortlichen Erledigung?
- Wird der vereinbarte Handlungs- und Entscheidungsspielraum von der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter genutzt und vom Vorgesetzten respektiert?
- Beteiligt die Vorgesetzte/der Vorgesetzte die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter an der Ent-scheidungsfindung?
- Geht sie/er auf die Vorschläge der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters auch dann ein, wenn sie von ihren/seinen eigenen Vorstellungen abweichen?
- Werden die Arbeitsergebnisse gemeinsam besprochen?
- Wie wird Kritik und Anerkennung geäußert?
- Werden die Ursachen von Erfolg und Misserfolg ermittelt und offen diskutiert?
- Welchen konkreten Ziele lassen sich daraus gemeinsam ableiten?

2.1.2 Aufgaben und Arbeitsumfeld

Ziel dieses Gesprächsteils ist es,

- das Aufgabenverständnis der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters und der/des Vorgesetzten zu klären

- die kurz- und mittelfristigen Arbeitsziele der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters gemeinsam zu entwickeln und zu vereinbaren und damit die zielorientierte Aufgabenwahrnehmung zu stärken und
- Möglichkeiten der Erhaltung bzw. Verbesserung der Leistungsfähigkeit, Berufszufriedenheit und Motivation zu klären

Dem Gespräch über Aufgaben- und Arbeitsumfeld könnten folgende Fragestellungen zugrunde gelegt werden, die von beiden Gesprächsbeteiligten aus ihrer jeweiligen Sicht beantwortet werden sollen:

- Welche Arbeitsschwerpunkte werden im Aufgabenfeld gesehen?
- Mit welchen Arbeitsergebnissen sind die Beteiligten besonders zufrieden bzw. nicht zufrieden?
- Welcher der vereinbarten Aufgaben wurden erledigt, welche nicht oder noch nicht?
- Wie sind die erzielten Arbeitsergebnisse insgesamt zu bewerten, aus welchen Gründen sind bestimmte Arbeiten besonders gut, andere weniger gut gelungen?
- Welche Aufgabenschwerpunkte möchten die Beteiligten erhalten oder verändern?
- Gibt es Aufgaben, die entfallen oder hinzukommen sollen?
- Stimmen Aufgaben- und Verantwortungsbereich (noch) überein?
- Werden ggfls. Möglichkeiten für organisatorische Verbesserungen durch Maßnahmen der Organisationsentwicklung gesehen?
- Wie hat sich das Arbeits- und ggfls. Führungsverhalten der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters auf die Arbeitsergebnisse ausgewirkt?
- In welchen Punkten sollte die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter an sich arbeiten, um weitere Verbesserungen zu erzielen?
- Für welche Aufgaben kann die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter die unmittelbare Verantwortung übernehmen?
- Kann der Handlungsspielraum der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters erweitert werden?
- Ist das Sachgebiet/das Referat/die Gruppe/die Abteilung (Organisationseinheit) zweckentsprechend organisiert?
- Sollte an der personellen Ausstattung etwas geändert werden und gibt es ggfls. andere Alternativen?
- Sind die notwendigen Sachmittel verfügbar?
- Welche äußeren Umstände im Arbeitsumfeld sind hinderlich bzw. förderlich?

- Wie sind die Aufgaben in die übergeordneten Ziele eingebettet?
- Wie sollten die Prioritäten in der Zukunft gesetzt werden?
- Sind die Ziele klar genug definiert?
- An welchen Kriterien soll die Zielerreichung gemessen werden?
- Besteht Einigkeit über die Leistungs- bzw. Qualitätsmaßstäbe?

- Welche konkreten Ziele lassen sich daraus gemeinsam ableiten?

Sofern die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter zugleich auch Vorgesetzten-Funktionen wahrnimmt, sollte dies als eigenständiges Thema angesprochen werden.

2.1.3 Berufliche Förderung- und persönliche Entwicklung

Ziel dieses Gesprächsteils ist es,

- die Kenntnisse, Fähigkeiten sowie die Entwicklungspotentiale der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters deutlich zu machen
- berufliche Interessen und Veränderungswünsche zu klären
- Entwicklungsperspektiven aufzuzeigen und
- Vorstellungen über gezielte Förder- und Entwicklungsmaßnahmen der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters zu entwickeln

Folgende Fragen können besprochen werden:

- Welche Stärken und Schwächen sowie Potentiale werden gesehen?
- Welche Über- und Unterforderungen werden gesehen?
- Was kann getan werden, damit die Arbeit als motivierender gesehen wird?
- Welche Arbeiten haben der Befähigung und den Interessen der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters am meisten entsprochen, welche weniger?
- Ist die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter in seinem gegenwärtigen Aufgabengebiet insgesamt richtig eingesetzt?
- Besteht die Notwendigkeit oder der Wunsch, anders eingesetzt zu werden?
- Welche Alternativen zur gegenwärtigen Aufgabe kämen infrage?

- Welche Fördermaßnahmen werden vorgeschlagen, im Hinblick auf die Anforderungen des Arbeitsplatzes, die Erreichung der vereinbarten Ziele, verhaltensbezogene Entwicklungsziele der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters?
- Welches Ziel hat die Fördermaßnahme?
- Wer ergreift die Initiative (Vorgesetzte/Vorgesetzter, Mitarbeiterin/Mitarbeiter)?
- Bis wann soll die Maßnahme abgeschlossen sein?

- Durch welche Fortbildungen könnten die Fähigkeiten und Kenntnisse der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters erweitert werden?
- Was kann die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter selbst tun, um sich fortzubilden?
- Welche Aktivitäten hat die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter von sich aus ergriffen, um sich beruflich weiterzuentwickeln?
- Was sind Ihre/seine persönlichen Zielvorstellungen und Absichten im Hinblick auf die berufliche Entwicklung?

- Welche konkreten Ziele lassen sich daraus gemeinsam ableiten?

Vorrang bei den Fördermaßnahmen haben insbesondere arbeitsplatzbezogene Maßnahmen wie z.B. Wahrnehmung von Vertretungen, Sonderaufgaben, Übertragung von Aufgaben und Verantwortung, Veränderung des Aufgabenzuschnittes, befristeter Einsatz in anderen Aufgabengebieten, Anregungen zum Selbstlernen, Halten von Vorträgen, Mitarbeit in Arbeits- und Projektgruppen. Diese Möglichkeiten sind ggfls. durch geeignete Fortbildungen zu ergänzen.

Die Unterstützung der Vorgesetzten/des Vorgesetzten in der Rolle der Betreuerin/des Betreuers oder der Fördererin/des Förderers ist dabei ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

3. Zielvereinbarungen

3.1 Bedeutung von Zielvereinbarungen

Das Zielvereinbarungs-/Mitarbeitergespräch ist eine wichtige Voraussetzung für zielorientiertes Verwaltungshandeln. Zielvereinbarungen können sich auf das gesamte Spektrum der Aufgaben und des Aufgabenfeldes beziehen. Im Mittelpunkt einer Zielvereinbarung steht die Frage nach dem „wozu?“ einer Aufgabe. Dabei können Ziele aus allen genannten Themenfeldern entwickelt und gemeinsam erarbeitet werden. Dazu zählen auch Innovationsprojekte.

Es können z.B. Zielvereinbarungen getroffen werden zur Binnenmodernisierung, zur Nutzung neuer Technologien, zu Projektaufträgen und zu anderen Sonderaufträgen.

Zielvereinbarungen umfassen qualitative wie quantitative Aspekte (z.B.: Macht diese oder jene Routineaufgabe noch einen Sinn? Wie kann eine Aufgabe besser, einfacher, schneller oder kostengünstiger erledigt werden? Mit welchen festzulegenden Qualitätsmerkmalen soll eine Dienstleistung erbracht werden? Wie sind die Prioritäten zu setzen?).

Ein Ziel beschreibt einen gewünschten Zustand. Im Vordergrund steht somit nicht, was getan werden muss, sondern was erreicht werden soll. Ziele sind daher nicht mit Maßnahmen oder Aktivitäten zu verwechseln. Maßnahmen oder Aktivitäten beschreiben den Weg zur Zielerreichung.

3.2 Beteiligte

Die Verständigung auf die zu erreichenden dienstlichen Ziele ist das Kernstück des Zielvereinbarungs-/Mitarbeitergesprächs. Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter und Vorgesetzte legen gemeinsam eine beide Seiten bindende Regelung fest. Sie wird schriftlich festgehalten und unterliegt im vereinbarten Rahmen derselben Vertraulichkeit wie das gesamte Zielvereinbarungs-/Mitarbeitergespräch.

Grundsätzlich werden Zielvereinbarungen mit allen Beschäftigten des Hauses abgeschlossen. Bis zur Ebene der Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter sind die Zielvereinbarungen verpflichtend abzuschließen. Mit den weiteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden Zielvereinbarungen zunächst auf freiwilliger Basis abgeschlossen. Auf Wunsch einzelner muss die Referatsleitung ein Zielvereinbarungs-/Mitarbeitergespräch aber führen. Hier sollte die Referatsleitung auf jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter zugehen, um zu klären, ob ein solches Gespräch gewünscht wird.

Die Zielvereinbarungsgespräche sollten sich auf Kernaufgaben im Zuständigkeitsbereich und damit auf Arbeitsschwerpunkte beziehen. Die Anzahl der Ziele sollte nicht mehr als 5 betragen.

3.3 Entwicklung und Formulierung von Zielen

Ziele zu entwickeln, sie zu definieren und als Arbeitsgrundlage zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern zu vereinbaren, ist z.Zt. in vielen Verwaltungsbereichen etwas ungewohntes. Von den ersten Gesprächen dürfen daher keine „Wunder“ erwartet werden. Zunächst geht es um erste Schritte, die notwendige Erfahrungen vermitteln. In Zielen denken und zu handeln ist ein Lern- und Entwicklungsprozess, für den das Zielvereinbarungsgespräch nicht nur Mut machen und Hilfestellung leisten will, sondern auch einen entscheidenden Schlüssel und Impulsgeber für weitere Entwicklungen darstellt.

Ziele können nur dann eine verbindliche und nützliche Arbeitsgrundlage sein, wenn sie konkret formuliert sind. Auch hierfür wird die Erfahrung der beste Ratgeber sein. Dennoch sind einige Grundregeln von Anfang zu beachten.

Ziele müssen

- Genau definiert und messbar sein (z.B. nach Menge, Qualität, Aufwand /Kosten, Zeiträumen/Fristen)
- Umsetzbar sein in konkretes Handeln
- Überschaubar, also zeitlich und inhaltlich begrenzt sein,
- Realistisch sein, d.h. herausfordernd aber binnen eines Jahres erreichbar sein sowie
- Handlungsspielräume lassen
- Ohne Widerspruch zu anderen Zielen sein
- Annehmbar sein, also auf die individuellen Möglichkeiten und Fähigkeiten bezogen (dabei sind auch Freistellungen, die Leitung von übergreifenden Arbeitsgruppen, besondere persönliche Belange oder der Grad der Schwerbehinderung zu berücksichtigen)

Ein Merkwort aus dem Englischen verlangt, dass die Ziele **SMART** formuliert sind:

Specific	= für sich allein erreichbar
Measurable	= meßbar
Acceptable	= annehmbar
Realistic	= realistisch im Sinne von praktikabel
Timely	= in Jahresfrist erreichbar

Ziele zu formulieren, kann – gerade bei erstmaligen Vereinbarungen – einen längeren Klärungsprozess erfordern. Die hierfür investierte Zeit lohnt sich jedoch, da mit Hilfe von klaren Zielabsprachen ein für alle Seiten effektiveres Arbeiten möglich sein wird.

Alle bekannten Erfahrungen weisen auf die Vorteile einer zielorientierten Arbeit hin. Dennoch müssen Schritt für Schritt zum Teil noch ungelöste Probleme angegangen werden. So wird ein aufeinander abgestimmte Gesamtsystem von Verwaltungszielen angestrebt, muss aber noch nicht im ersten Schritt erreicht sein.. Das Leitbild ist noch unscharf, da es gerade entwickelt wird. Der Gesamtansatz des Neuen Steuerungsmodells mit Zielvereinbarungen über künftig dezentral zu erledigende

Aufgaben im Rahmen eines bestimmten Budgets ist ohne Zielvereinbarungen aber nicht denkbar.

Zielorientierung bedeutet nicht, dass sich Vorgesetzte ihrer Führungsverantwortung entziehen können, sobald eine Zielvereinbarung abgeschlossen ist. Gerade in der Zeit der Umorientierung müssen sie beratend zur Verfügung stehen, mit positiven Rückmeldungen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Eigeninitiative ermutigen sowie bei Fehlern steuernd eingreifen. Aufgabe der/des Vorgesetzten ist es zudem, der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter den Sinn und Zweck ihrer/seiner Zielvorstellungen zu erklären. Dazu zählt insbesondere, den Zusammenhang zu den übergeordneten Zielen zu verdeutlichen sowie Prioritäten in den Zielvorstellungen erkennen zu lassen.

Besonders gefordert sind die Führungskräfte, wenn es um die Auflösung von Zielkonflikten geht. Diese werden immer wieder auftreten. Spätestens auf der Bearbeitungsebene müssen sie jedoch durch generelle oder den Einzelfall betreffende Abwägungs- und/oder Prioritätsentscheidungen aufgelöst sein.

4. Voraussetzungen für das Zielvereinbarungs-/Mitarbeitergespräch

4.1 Das Gespräch in einem offenen und ehrlichen Dialog führen

Das Zielvereinbarungs-/Mitarbeitergespräch lebt von der Gegenseitigkeit. Während der/die Vorgesetzte die Verantwortung für die Durchführung des Zielvereinbarungs-/Mitarbeitergesprächs trägt, liegt die Verantwortung für das Gesprächsergebnis bei beiden Gesprächsbeteiligten.

Das Zielvereinbarungs-/Mitarbeitergespräch ist ein sehr persönlicher Dialog. Er fordert von beiden Gesprächspartnerinnen/Gesprächspartnern ein hohes Maß an Offenheit, Ehrlichkeit und Bereitschaft, sich auf die Sichtweise der bzw. des anderen einzulassen.

Ein Gespräch im Dialog zu führen, heisst vor allem:

- Die Gesprächspartnerin/den Gesprächspartner ernst nehmen
- Der Gesprächspartnerin/dem Gesprächspartner zuhören
- Das Gespräch durch Fragen steuern
- Nicht mit vorgefassten Meinungen ins Gespräch gehen
- Beschreiben statt werten
- Die Ergebnisse des Gesprächs gemeinsam finden

Das für ein solches Gespräch notwendige Vertrauen lässt sich nicht von heute auf morgen erzwingen. Vertrauen kann jedoch wachsen, wenn beide Beteiligten auch in diesem Gespräch die wichtigsten Grundregeln der Gesprächsführung berücksichtigen:

- Denken Sie daran, dass die Gesprächseröffnung das Klima des Gesprächs prägt
- Halten Sie ihre Sichtweisen nicht für die objektive und einzige richtige Art, Ereignisse, Sachverhalte oder Menschen zu sehen
- Kern des Gesprächs ist es, die Leistungen und das Arbeitsverhalten ihres Gegenübers anzuerkennen und zukünftige Anforderungen gemeinsam zu klären
- Formulieren Sie Kritik nicht als Vorwurf, sondern als Frage oder als Ihre persönliche Sichtweise
- Vergangenes ist nicht mehr zu ändern, wohl aber die Wiederholung von Fehlern in der Zukunft
- Kritisieren Sie ggfls. die Leistung, nicht die Person
- Wenn die Situation emotional zu geladen ist, sollten Sie das Gespräch vertagen. Das erneute Gespräch sollte jedoch sofort für einen späteren Zeitpunkt festgelegt werden
- In außergewöhnlichen Konfliktsituationen kann eine dritte – unbeteiligte – Person (z.B. Mitglied des Personalrates) hinzugezogen werden, wenn ein erster Gesprächsversuch erfolglos geblieben ist. Beide Beteiligten müssen jedoch mit der Hinzuziehung der weiteren Person einverstanden sein und diese auch gemeinsam auswählen. Die dritte Person ist zur Verschwiegenheit verpflichtet.

Bei eventl. Schnittstellen von personellen Zuständigkeiten ist in der jeweiligen Organisationseinheit schriftlich festzulegen, welche Vorgesetzte/welcher Vorgesetzte mit welchen Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern das Gespräch führt.

Sofern es gemeinsame Zielvereinbarungen über Aufgaben und Arbeitsumfeld gibt, können in diesen besonderen Fällen Mitarbeitergespräche auch mit mehreren Mitarbeiterinnen/ Mitarbeitern gleichzeitig geführt werden (z.B. Projektteams, Hausarbeiter, Schreibkräfte). Dies gilt nicht für die übrigen Gesprächsanteile.

4.2 Vor- und Nachbereitung des Gesprächs

Ein erfolgreiches Gespräch setzt eine sorgfältige Vor- und Nachbereitung durch beide Gesprächsbeteiligten voraus.

4.2.1 Zeitliche Ablaufplanung

Die Verantwortung für eine dieser besonderen Gesprächssituation angemessene Ablaufplanung liegt insbesondere bei der/dem Vorgesetzten, von der/dem auch die Initiative ausgehen muss.

- Vereinbaren Sie als Vorgesetzte/Vorgesetzter mit Ihrer Mitarbeiterin/ihrem Mitarbeiter rechtzeitig – d.h. möglichst zwei bis drei Wochen vorher – den geplanten Gesprächstermin
- Terminieren Sie alle Gespräche, die Sie zu führen haben, innerhalb eines überschaubaren Zeitraums
- Für das Gespräch sollte ausreichend Zeit vorgesehen werden (ca. 1 – 2 Stunden)
- Sorgen Sie dafür, dass Sie das Gespräch an einem Ort führen können, an dem Sie von Dritten nicht gestört werden
- Führen Sie das Gespräch nicht unter Zeitdruck, verzichten Sie aber auch nicht auf eine feste Zeitgrenze
- Können Sie Themen, die Ihnen wichtig sind, nicht mehr ansprechen, vereinbaren Sie eine Fortsetzung des Gesprächs möglichst innerhalb der nächsten zwei Wochen

4.2.2 Inhalte planen

Die Verantwortung für die inhaltliche Vorbereitung des Gesprächs liegt bei beiden Beteiligten.

Überlegen Sie als Vorgesetzte/Vorgesetzter insbesondere,

- Welche konkreten Aufgaben, Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter hat und ob es eine Aufgabenentwicklung oder –veränderung gegeben hat oder geben wird
- Wie Sie die mittelfristigen Ziele klar und nachvollziehbar benennen können
- Wie die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter beim Erreichen dieser Ziele beteiligt werden kann
- Welche individuellen Qualifikationen und Entwicklungspotentiale Sie bei der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter sehen

Überlegen Sie als Mitarbeiterin/Mitarbeiter insbesondere

- An welchen Stellen ihr Arbeitsplatz mit Schwierigkeiten und Schwachstellen behaftet ist (Organisation, Rahmenbedingungen, Zusammenarbeit mit Anderen)
- Was verändert werden müsste, damit Ihre Arbeit für Sie persönlich zufriedenstellender werden könnte bzw. bleibt
- Durch welche Förderung oder andere Maßnahmen Ihre Leistungen in Zukunft effektiver sein könnten bzw. bleiben
- Welche beruflichen Zielvorstellungen oder Veränderungswünsche Sie haben

Vorgesetzte und Mitarbeiter, die bereits ein solches Gespräch miteinander geführt haben, sollten die vorherigen Zielvereinbarungen unter folgenden Fragestellungen lesen:

- Welche seinerzeit vereinbarten Arbeitsziele konnten erreicht bzw. nicht erreicht werden, welche Aufgaben konnten abgeschlossen bzw. nicht abgeschlossen werden?
- Welche Umstände haben Ihres Erachtens die Erreichung der Ziele und die Erfüllung der Aufgaben gefördert oder behindert?
- Wie sehen die Zusammenarbeit im letzten Jahr?
- Welche Personalentwicklungsziele wurden vereinbart und auch umgesetzt?
- Welche sonstigen Vereinbarungen wurden getroffen und wie wurden sie umgesetzt?

Bitte beachten Sie auch die weiteren Hinweise unter lfd. Nr. 2.1.

4.2.3 Inhaltliche Schwerpunkte setzen

Klären Sie zu Beginn des Gesprächs gemeinsam, welche Themen Sie schwerpunktmäßig ansprechen wollen. Als Hilfestellung hierzu kann eine Stichwort-Liste dienen (Anlage 1).

Formulieren Sie Ihre ganz persönlichen Fragen. Lenken Sie Ihre Blickrichtung in die Zukunft. Nutzen Sie die bestehenden Gestaltungsmöglichkeiten und vertrauen Sie bei Problemen auf das gemeinsame Finden von Lösungen.

Versuchen Sie im übrigen alle Themen anzusprechen, die Ihnen wichtig sind und die Ihre Motivation, Ihre Arbeitszufriedenheit, aber auch Ihre Arbeitsfähigkeit im Alltag nachhaltig einschränken. Hierzu gehören ausdrücklich auch

- (Arbeitsbedingte) Gesundheitliche Belastungen
- Belastungen durch Überforderung oder Unterforderung
- Belastungen durch verhaltensbedingte oder andere Konflikte mit einzelnen Personen aus dem Arbeitsumfeld und/oder
- Arbeitsorganisatorische Belastungen, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erschweren

Respektieren Sie bei diesen sehr sensiblen Themen in besonderer Weise die Privatsphäre Ihrer Gesprächspartnerin/Ihres Gesprächspartners.

4.2.4 Ziele und Ergebnisse festhalten

Einigen Sie sich gemeinsam auf die Punkte, die Sie mit einer Zielvereinbarung für das kommende Jahr abschließen wollen. Hilfreich kann hier der Muster-Gesprächsbogen (Anlage 2) sein.

Sinn der schriftlichen Zielvereinbarung ist es, für beide Beteiligten einen verbindlichen Handlungsrahmen für das kommende Jahr zu formulieren. Dieser gibt Ihnen Sicherheit und Orientierung im alltäglichen Handeln. Durch Unterschreiben der Zielvereinbarung kann zusätzlich dokumentiert werden, dass die Vereinbarungen gemeinsam getroffen worden und von beiden Beteiligten getragen werden.

Sich auf schriftliche Zielvereinbarungen einzulassen, ist für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wie für Vorgesetzte der Verwaltung gleichermaßen ungewohnt. Berücksichtigen Sie dies gerade in einem ersten Anlauf und überfordern Sie sich und Ihre Gesprächspartnerin/Ihren Gesprächspartner nicht. Gestehen Sie sich das Sammeln von Erfahrungen zu und schreiben Sie die Zielvereinbarung dann fort.

4.2.5 Was geschieht mit den Aufzeichnungen?

Jede Gesprächspartnerin/jeder Gesprächspartner erhält eine Ausfertigung der Zielvereinbarungen. Sie sind von den Gesprächspartnerinnen/Gesprächspartnern vertraulich zu behandeln.

Einvernehmlich können einzelne Informationen an Dritte weitergegeben werden, wenn sie beiderseits getragene Wünsche nach konkreten Veränderungen des Arbeitsumfeldes oder der Personalentwicklung (z.B. Fortbildungsbedarf) enthalten. Dies ist entsprechend in der Zielvereinbarung zu vermerken.

Unterscheiden Sie daher zwischen

- Zielvereinbarungen, die zwischen Ihnen und Ihrer Gesprächspartnerin/Ihrem Gesprächspartner vertraulich bleiben sollen und
- Zielvereinbarungen, von denen Sie beide der Auffassung sind, sie an dritte Stellen weitergeben zu wollen oder zu müssen.

4.26 Was geschieht bei einem Arbeitsplatzwechsel?

Findet während des Zeitraums bis zum nächsten Zielvereinbarungs-/Mitarbeitergespräch ein Vorgesetztenwechsel statt, so gelten die getroffenen Zielvereinbarungen zum Thema Zusammenarbeit nicht mehr und werden gegenstandslos. Die Vereinbarungen aus den anderen Bereichen müssen mit der/dem neuen Vorgesetzten abgestimmt werden, um verbindlich zu bleiben. Bei einem Wechsel der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters aus dem Zuständigkeitsbereich der Vorgesetzten/des Vorgesetzten ist die Zielvereinbarung zu vernichten.

5. Das Zielvereinbarung-/Mitarbeitergespräch steht nicht allein

Das Zielvereinbarungs-/Mitarbeitergespräch als Instrument der Personalentwicklung reiht sich ein in die bestehende Kommunikation und Gesprächskette, die im Arbeitsalltag zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiterin/Mitarbeiter praktiziert wird. Gleichwohl wird eine stärkere Aufgaben- und Verantwortungsdelegation zu einer geringeren Durchführungskontrolle und höheren Ergebniskontrolle durch die/den Vorgesetzten führen. Dies kann sich u.U. auf die Häufigkeit und die Art der „Alltagsgespräche“, Dienstbesprechungen u.a. auswirken.

Stichwortliste

(Eine Hilfestellung zur Vorbereitung des Zielvereinbarungs-/Mitarbeitergesprächs)

<p>1. Rückschau</p> <p><u>Arbeitsinhalte:</u> Was ist erreicht worden? Was ist noch nicht erledigt? Was ist besonders gut, was ist weniger gut gelungen?</p> <p><u>Arbeitsumfeld:</u> Was hat die Arbeitsergebnisse gefördert, was hat die Arbeit eher behindert, z.B. hinsichtlich</p> <ul style="list-style-type: none">- Arbeitsabläufe- Handlungs- und Entscheidungsmöglichkeiten- Ausstattung des Arbeitsplatzes	<p>Meine Stichworte</p>
<p>2. Analyse</p> <p><u>Arbeitsinhalte:</u> Wie können gleiche Arbeiten noch besser gelöst werden? Welche Hilfen werden benötigt ? Welche neuen Aufgaben stehen an? Welche Aufgaben können wegfallen bzw. die Intensität der Aufgabenerfüllung reduziert werden?</p> <p><u>Arbeitsumfeld:</u> Wie können die Arbeitsabläufe verbessert werden? Welche Tätigkeiten können und möchten Sie selbständiger als bisher erledigen?</p>	<p>Meine Stichworte</p>
<p>3. Ziele für das kommende Jahr</p>	<p>Meine Ziele</p>

Abteilung/Gruppe/Referat

**Zielvereinbarungen
des Zielvereinbarungs-/Mitarbeitergesprächs am**

Gesprächspartnerinnen/Gesprächspartner

Name der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters:

Name der/des Vorgesetzten:

.....

.....

**1. Zielvereinbarungen des vergangenen Jahres
(oder - beim 1. Mal – die Arbeit im vergangenen Jahr)**

2. Analyse der Arbeitsergebnisse

2. Zielvereinbarungen für das kommende Jahr

Ziele

Maßnahmen

Ziele	Was wird gemacht?	Wer macht was?	Bis wann?
Ziel 1			
Ziel 2			
Ziel 3			

Ziele	Was wird gemacht?	Wer macht was?	Bis wann?
Ziel 4			
Ziel 5			

Ggfls. Folgegespräche am

Ort **Datum**
Düsseldorf, den

Bitte bewahren Sie die Zielvereinbarung gut und sicher auf! Sie wird zur Vorbereitung des nächsten Zielvereinbarungs-/Mitarbeitergesprächs benötigt.

**Kurzinformation
nach
Fortbildungen / Dienstreisen / Dienstgängen**

↓ Bitte stichpunktartig ausfüllen ↓	
Thema:	
Neuigkeiten / Wissenswertes:	
Bedeutung für unsere Bibliothek:	
Vorschläge und Entscheidungen mit Kurzbeurteilung und ggf. Alternativen:	
Ausführende Person:	

Datum, Unterschrift