



EVANGELISCHE KIRCHE
Kirchenkreis Teltow-Zehlendorf

Dienstvereinbarung **zum jährlichen Mitarbeitergespräch**

zwischen

dem Evangelischen Kirchenkreis Teltow-Zehlendorf
und folgenden Kirchengemeinden

Dahlem,
Ernst-Moritz-Arndt,
Großbeeren,
Kleinmachnow,
Nikolassee,
Paulus Berlin-Zehlendorf,
Schönow-Buschgraben,
St. Andreas Teltow,
Wannsee,
Zur Heimat

vertreten durch den Superintendenten Johannes Krug

und der

gemeinsamen Mitarbeitervertretung
des Evangelischen Kirchenkreises Teltow-Zehlendorf,

Präambel

Die Leitidee des Mitarbeitergespräches ist die Führung und Förderung von Mitarbeitenden. Es dient der Einbeziehung der Mitarbeitenden im Kirchenkreis Teltow-Zehlendorf in einen Kommunikations- und Zielvereinbarungsprozess.

Dabei kommt den Führungskräften eine besonders wichtige Rolle zu. Das Mitarbeitergespräch ist ein wichtiges **Instrument kooperativer Mitarbeiterführung**, das individuelle Handlungsspielräume und Entwicklungsmöglichkeiten für Mitarbeitende eröffnet und somit ein vertrauensvolles Arbeitsklima und sinnerfülltes Arbeiten ermöglicht.

Als organisiertes Gespräch bietet sich hier die Möglichkeit, eine Kultur des beidseitig aktiven Dialoges zu entwickeln. Durch den regelmäßigen Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden werden insgesamt die Zusammenarbeit, die Arbeitszufriedenheit und die Arbeitsqualität verbessert.

Das Mitarbeitergespräch dient der Einschätzung der vergangenen und der gegenwärtigen Arbeit sowie der Planung der zukünftigen Aufgaben. Die Mitarbeitenden setzen sich mit Ihren Entwicklungswünschen und ihren Fähigkeiten auseinander. Das Feedback des Mitarbeiters wiederum bietet der Führungskraft eine gute Grundlage, das eigene Führungsverhalten zu reflektieren.

Zusammenfassend verfolgt das Mitarbeitergespräch folgende Ziele:

- **Stärken der selbstverantwortlichen Rolle der Mitarbeitenden**
- **Gestalten einer positiven Führungsbeziehung**
- **Reibungsverluste werden durch transparente Zielvereinbarungen abgebaut**
- **Zielgerichtete Kompetenzerweiterung durch Konkretisierung von Lernzielen**
- **Fördern einer lernförderlichen Führungskultur.**

§ 1 Geltungsbereich

Diese Dienstvereinbarung gilt für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Sinne des § 2 MVG.EKD, § 2 MVG-AG der im Ev. Kirchenkreis Teltow-Zehlendorf und der dem Kirchenkreis zugehörigen Kirchengemeinden mit Ausnahme der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die im pfarramtlichen Dienst, in der Ausbildung und Vorbereitung hierzu stehen.

§ 2 Rahmenbedingungen

1) Zum Mitarbeitergespräch

Das Mitarbeitergespräch ist ein Einzelgespräch, das einmal jährlich zwischen den Mitarbeitenden und der Führungskraft stattfindet. Die Dauer des Gespräches beträgt zwischen 1 Std. und 1,5 Std.

Das Mitarbeitergespräch ist ein Entwicklungs- und Feedbackgespräch, wobei idealerweise Ziele zwischen den Mitarbeitenden und der Führungskraft vereinbart sowie Entwicklungsmaßnahmen abgeleitet werden.

Die Führungskraft hat die Gesprächsführung.

Die Vorbereitungsbögen (Anlage 2 bis 5) erleichtern den beiden Gesprächspartnern ihre persönliche Vorbereitung für das Mitarbeitergespräch.

Die Mitarbeitenden erhalten für die Vorbereitung auf das Mitarbeitergespräch maximal 1 Std. Arbeitszeit.

Die Führungskraft protokolliert die Ergebnisse des Gespräches. Das Protokoll (siehe Anlage 8 Protokollbogen inkl. Zielvereinbarung) wird von dem Mitarbeiter und der jeweiligen Führungskraft unterschrieben, um zu dokumentieren, dass mögliche Ziele für beide verbindlich sind. Der Mitarbeiter bekommt eine Kopie.

Das Gespräch unterliegt der Verschwiegenheit. Das bedeutet, dass das Protokoll ausschließlich bei dem Mitarbeiter und der jeweiligen Führungskraft verbleibt und lediglich als Grundlage für die Vorbereitung auf das nächste Mitarbeitergespräch herangezogen wird. Das Protokoll wird nicht in der Personalakte abgelegt oder Dritten zur Verfügung gestellt. Im Falle eines Vorgesetztenwechsels wird das Protokoll vernichtet.

2) Zur Vereinbarung der Mitarbeitergespräche

Das Mitarbeitergespräch ist von der Fach- oder Dienstaufsicht des Mitarbeitenden zu führen. In Ausnahmefällen kann anderes mit der MAV vereinbart werden. Die MAV ist 4 Wochen vor Gesprächsführung zu informieren, wer die Gespräche führt soll.

Die Mitarbeitenden werden mindestens 2 Wochen vor dem Gesprächstermin informiert. Dabei werden ihnen die Unterlagen zur Vorbereitung (Anlage 1 Informationen zum jährlichen Mitarbeitergespräch und der Vorbereitungsbogen (Anlage 2 oder 3) ausgehändigt.

§ 3 Ablauf des Mitarbeitergesprächs

Das Gespräch wird gemäß der Information zum jährlichen Mitarbeitergespräch (Anlage 1) und dem Leitfaden für Führungskräfte (Anlage 6) durchgeführt.

Die Gesprächspartner wenden die Feedbackregeln (Anlage 7) an.

Zum Abschluss des Gespräches wird der Protokollbogen mit Zielvereinbarung (Anlage 8) von beiden Gesprächspartnern unterzeichnet und dem Mitarbeiter eine Kopie ausgehändigt.

§ 4 Salvatorische Klausel

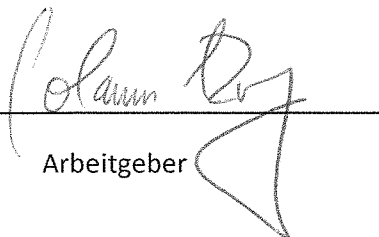
Sollten einzelne Bestimmungen dieser Vereinbarung unwirksam sein, bleibt die Gültigkeit dieser Vereinbarung unberührt. Die unwirksame Bestimmung ist durch eine wirksame Regelung zu ersetzen. Gleiches gilt bei Änderung von Gesetzen und Rechtsverordnungen, die nach Abschluss der Dienstvereinbarung in Kraft treten (Änderungen zwingenden Rechts).

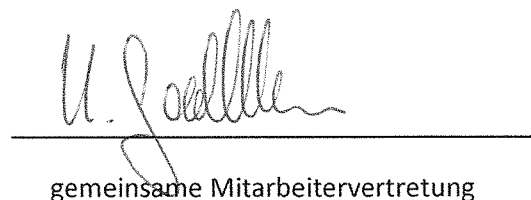
§ 5 Schlussbestimmungen

(1) Die Dienstvereinbarung tritt mit Unterzeichnung in Kraft und ist mit einer Frist von sechs Monaten zum Jahresende schriftlich kündbar.

(2) Die Dienstvereinbarung wird den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie den Dienststellenleitungen in geeigneter Weise bekannt gemacht.

Berlin, 5. Mai 2017


Arbeitsgeber


gemeinsame Mitarbeitervertretung

Protokollerklärung:

Die Unterzeichner sind sich darüber einig, dass es sinnvoll ist, dass den Führungskräften zur Vorbereitung auf die Mitarbeitergespräche eine Schulung angeboten werden soll. Der Kirchenkreis wird ihnen geeignete Maßnahmen vorschlagen.

Anlagen

Anlage 1: Informationen zum jährlichen Mitarbeitergespräch für MitarbeiterInnen

Anlage 2: Vorbereitungsbogen für Mitarbeitende im Kita Bereich

Anlage 3: Vorbereitungsbogen für Mitarbeitende außerhalb des Kita Bereiches

Anlage 4: Vorbereitungsbogen für Führungskräfte im Kita Bereich

Anlage 5: Vorbereitungsbogen für Führungskräfte außerhalb des Kita Bereiches

Anlage 6: Leitfaden für Führungskräfte

Anlage 7: Feedbackregeln

Anlage 8: Protokollbogen inkl. Zielvereinbarung

Anlage 1: Information zum jährlichen Mitarbeitergespräch für MitarbeiterInnen

Eckdaten: Vertrauliches Einzelgespräch, Umfang ca. 1 - 1,5 Stunde(n)
Der/die Mitarbeiter/in wird mindestens 2 Wochen vor Gesprächstermin informiert.

Ziele: Entwicklung und Zielvereinbarung, Förderung einer Kultur des beiderseitigen aktiven Dialogs

ABLAUF

- Gegenseitige Orientierung:** Ergebnisse und Protokoll des letzten Gespräches, Ziele und Erwartungen an das Gespräch klären
 - Gemeinsame Analyse**
 - **Selbsteinschätzung durch den Mitarbeiter**
 - **Fremdeinschätzung durch die Führungskraft**
 - Mögliche Ziele entwickeln und vereinbaren**
 - Die **Zielvereinbarung** ist schriftlich und hat einen verbindlichen Charakter durch die Unterschrift des Mitarbeiters und der jeweiligen Führungskraft. Sie wird im Gesprächsprotokoll festgehalten.
Mögliche Inhalte: Erwartungen an den Mitarbeitenden, Verantwortlichkeiten des Mitarbeitenden, Gestaltung der Aufgaben, Künftige Arbeitsschwerpunkte, Umfang und Art der Unterstützungsmaßnahmen durch die jeweilige Führungskraft, Regelungen für die Zusammenarbeit
 - Ableitung von individuellen Lernzielen und Entwicklungsmaßnahmen:** abschließend verständigen sich die jeweilige Führungskraft und der Mitarbeiter auf geeignete Maßnahmen zur Erreichung der vereinbarten Ziele und Maßnahmen zur Entwicklung und besprechen gemeinsam welche Personen in weitere Handlungsschritte einbezogen werden müssen.
 - Zielsetzung:** wesentliche Inhalte und mögliche Ziele zusammenfassen und Zeitrahmen für nächstes Gespräch abstecken.
 - Eine Kopie des Protokolls erhält der/die Mitarbeiter/in, ggf. Folgetermin vereinbaren, Individuelle Entwicklungsmaßnahmen und Absprachen in die Wege leiten.
-

Folgende Feedbackregeln sollen bei dem Gespräch zur Anwendung kommen:

- Beschreibend, nicht bewertend,** d.h. beschreiben Sie das Verhalten der anderen, nicht Ihre Interpretation oder Ihre Wertung dieses Verhaltens.
- Konkret, nicht allgemein, angemessen,** d.h. Ihr Feedback sollte für den anderen brauchbar sein.
- Rechtzeitig,** d.h. Feedback möglichst im nahen zeitlichen Zusammenhang zur Situation. Führen Sie mindestens ein Mitarbeitergespräch im Jahr durch, ggf. geben Sie Zwischenfeedback.
- Zweiseitig, nicht einseitig,** d.h. zweiseitiges Feedback verstärkt kooperative Führung.
- Korrigierbar, nicht absolut,** d.h. wer Feedback gibt, kann sich auch täuschen.

Anlage 2: Vorbereitungsbogen für Mitarbeitende im Kita Bereich:

Machen Sie sich Notizen zu jedem der Überpunkte. Die Unterpunkte sind nur Beispiele.

Sie können auch noch andere Aspekte einbringen.

1. Meine Situation

Wie zufrieden bin ich z. Zt. mit meiner Arbeit?

Wo fühle ich mich unter- bzw. überfordert?

Diese Fragen bitte beantworten für die drei folgenden Bereiche:

Pädagogische Arbeit mit Kindern

- Kontakt zum einzelnen Kind/allen Kindern
- Umgang mit Beobachtungen
- Projektarbeit (z. B. Angebote, Mitbestimmung der Kinder)

Zusammenarbeit mit den Eltern

- Elternkontakte/Elterngespräche/Entwicklungsgespräche
- Elternabende



Zusammenarbeit mit den Kolleginnen/im Team

- Atmosphäre im Team, Kontakte untereinander, Kollegialität
- Informationsfluss innerhalb der Einrichtung
- Teamsitzungen (Inhalte, Effektivität, Gleichberechtigung)
- Gemeinsame Fortbildungen

2. Meine Arbeitsleistung

Was waren meine Schwerpunkte im letzten Jahr?

Was ist mir gut gelungen?

Was war nicht so gut? Evt. Schwierigkeiten/Hindernisse/Ursachen?

3. Aufgabenplanung

Welche Entwicklungsschritte und Veränderungsperspektiven sehe ich für unsere Kita/
Abteilung?

Welche Aufgaben/ Schwerpunkte sehe ich für mich für das nächste Jahr? (Veränderung/
Intensivierung)?



4. Mitarbeiterprofil

Wo sehe ich meine Stärken? (z. B. Fähigkeiten, Fertigkeiten, persönliche Eigenschaften)

Wo kann/will ich mich verbessern?

5. Förderung / Qualifizierung

Welche Fortbildungen habe ich bislang gemacht?

Welchen Qualifizierungsbedarf sehe ich für mich und die Kita in der nächsten Zeit?

Welche berufliche Perspektive sehe ich für mich?

6. Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten/Führungskraft

Erlebe ich die Zusammenarbeit als vertrauensvoll?

Fühle ich mich von der Leitung unterstützt? Welche Erwartungen habe ich an sie?

(z. B. Informationsfluss, Übertragung von Aufgaben, Anerkennung und Kritik)

7. Was ich sonst noch ansprechen möchte

8. Ziele für meine Arbeit

Welche Ziele möchte ich im folgenden Jahr erreichen?

Welche Unterstützung brauche ich dafür?



Anlage 3: Vorbereitungsbogen für Mitarbeitende außerhalb des Kita Bereiches:

Machen Sie sich Notizen zu jedem der Überpunkte. Die Unterpunkte sind nur Beispiele.

1. Meine Situation

Wie zufrieden bin ich z. Zt. mit meiner Arbeit? Wo fühle ich mich unter- bzw. überfordert?

Zusammenarbeit mit den Kolleginnen/im Team

- Atmosphäre im Team, Kontakte untereinander, Kollegialität
- Informationsfluss
- Teamsitzungen (Inhalte, Effektivität, Gleichberechtigung)

2. Meine Arbeitsleistung

Was waren meine Schwerpunkte im letzten Jahr?

Was ist mir gut gelungen?

Was war nicht so gut? Evtl. Schwierigkeiten/Hindernisse/Ursachen?

3. Aufgabenplanung

Welche Entwicklungsschritte und Veränderungsperspektiven sehe ich für unseren Bereich?

Welche Aufgaben/ Schwerpunkte sehe ich für mich für das nächste Jahr? (Veränderung/
Intensivierung)?

4. Mitarbeiterprofil

Wo sehe ich meine Stärken? (z. B. Fähigkeiten, Fertigkeiten, persönliche Eigenschaften)

Wo kann/will ich mich verbessern?

5. Förderung / Qualifizierung

Welche Fortbildungen habe ich bislang gemacht?

Welchen Qualifizierungsbedarf sehe ich für mich in der nächsten Zeit?

Welche berufliche Perspektive sehe ich für mich?

6. Zusammenarbeit mit Vorgesetzten/Führungskraft

Erlebe ich die Zusammenarbeit als vertrauensvoll?

Fühle ich mich von meiner Führungskraft unterstützt? Welche Erwartungen habe ich an sie?

(z. B. Informationsfluss, Übertragung von Aufgaben, Anerkennung und Kritik)

7. Was ich sonst noch ansprechen möchte

8. Ziele für meine Arbeit

Welche Ziele möchte ich im folgenden Jahr erreichen? Welche Unterstützung brauche ich dafür?



Anlage 4: Vorbereitungsbogen für Führungskräfte im Kita Bereich

Machen Sie sich Notizen zu jedem der Überpunkte. Die Unterpunkte sind nur Beispiele.

Sie können auch noch andere Aspekte einbringen.

1. Meine Situation

Wie zufrieden bin ich z. Zt. mit der Arbeit des Mitarbeiters?

Wo erlebe ich sie/ihn unter- bzw. überfordert?

Diese Fragen bitte beantworten für die drei folgenden Bereiche

Pädagogische Arbeit

- Kontakt zum einzelnen Kind/allen Kindern
- Umgang mit Beobachtungen
- Projektarbeit (z. B. Angebote, Mitbestimmung der Kinder)

Zusammenarbeit mit den Eltern

- Elternkontakte/Elterngespräche/Entwicklungsgespräche
- Elternabende
- Aktivitäten mit Eltern

Zusammenarbeit mit den Kolleginnen/ im Team

- Atmosphäre im Team, Kontakte untereinander, Kollegialität
- Informationsfluss innerhalb der Einrichtung
- Teamsitzungen (Inhalte, Effektivität, Gleichberechtigung)
- Gemeinsame Fortbildungen

2. Arbeitsleistung

Was waren ihre/seine Schwerpunkte im letzten Jahr?

Was ist ihr/ihm gut gelungen?

Was war nicht so gut? Evtl. Schwierigkeiten/Hindernisse/Ursachen?

3. Aufgabenplanung

Welche Entwicklungsschritte und Veränderungsperspektiven sehe ich für unsere Kita/die Abteilung?

Welche Aufgaben/Schwerpunkte sehe ich für den Mitarbeiter für das nächste Jahr?
(Veränderung/ Intensivierung)?

4. Mitarbeiterprofil

Wo sehe ich die Stärken des Mitarbeiters?
(z. B. Fähigkeiten, Fertigkeiten, persönliche Eigenschaften)

Wo könnte sie sich verbessern?

5. Förderung / Qualifizierung

Welche Fortbildungen hat der Mitarbeiter bislang gemacht?

Welchen Qualifizierungsbedarf sehe ich für sie/ihn und die Kita in der nächsten Zeit?

Welche berufliche Perspektive sehe ich für den Mitarbeiter?

6. Zusammenarbeit

Erlebe ich die Zusammenarbeit mit dem Mitarbeiter als vertrauensvoll?

Fühlt sich der Mitarbeiter von mir unterstützt? Welche Erwartungen hat sie/er an mich? (z. B. Informationsfluss, Übertragung von Aufgaben, Anerkennung und Kritik)

7. Was ich sonst noch ansprechen möchte

8. Ziele für die Arbeit des Mitarbeiters

Welche Ziele für den Mitarbeiter sollten vereinbart werden?

Welche Unterstützung braucht der Mitarbeiter?



Anlage 5: Vorbereitungsbogen für Führungskräfte außerhalb des Kita Bereiches

Machen Sie sich Notizen zu jedem der Überpunkte. Die Unterpunkte sind nur Beispiele.

Sie können auch noch andere Aspekte einbringen.

1. Meine Situation

Wie zufrieden bin ich z. Zt. mit der Arbeit des Mitarbeiters?

Wo erlebe ich sie/ihn unter- bzw. überfordert?

2. Arbeitsleistung

Was waren ihre/seine Schwerpunkte im letzten Jahr?

Was ist ihr/ihm gut gelungen?

Was war nicht so gut? Evtl. Schwierigkeiten/Hindernisse/Ursachen?

3. Aufgabenplanung

Welche Entwicklungsschritte und Veränderungsperspektiven sehe ich für unseren Bereich? Welche Aufgaben/Schwerpunkte sehe ich für den Mitarbeiter für das nächste Jahr?

(Veränderung/ Intensivierung)?

4. Mitarbeiterprofil

Wo sehe ich die Stärken des Mitarbeiters? (z. B. Fähigkeiten, Fertigkeiten, persönliche Eigenschaften). Wo könnte sie/er sich verbessern?

5. Förderung / Qualifizierung

Welche Fortbildungen hat der Mitarbeiter bislang gemacht?

Welchen Qualifizierungsbedarf sehe ich in der nächsten Zeit?

Welche berufliche Perspektive sehe ich für den Mitarbeiter?

6. Zusammenarbeit

Erlebe ich die Zusammenarbeit mit dem Mitarbeiter als vertrauensvoll?

Fühlt sich der Mitarbeiter von mir unterstützt? Welche Erwartungen hat sie/er an mich? (z. B. Informationsfluss, Übertragung von Aufgaben, Anerkennung und Kritik)

7. Was ich sonst noch ansprechen möchte

8. Ziele für die Arbeit dem Mitarbeiter

Welche Ziele für den Mitarbeiter sollten vereinbart werden?

Welche Unterstützung braucht der Mitarbeiter?



Anlage 6 - Leitfaden für Führungskräfte – Wie läuft ein Mitarbeitergespräch ab?

1) Vorbereitung auf das Mitarbeitergespräch

- Der Mitarbeiter wird über Inhalte und Ziele des Personalentwicklungsinstrumentes **Mitarbeitergespräch** durch die jeweilige Führungskraft informiert und um Vorbereitung gebeten. Die Führungskraft kann ebenfalls vor der Einführung von Mitarbeitergesprächen diese Personalentwicklungsmaßnahme – ihre Hintergründe und Ziele – in der Dienstbesprechung/-beratung vorstellen und den Charakter des Gespräches verdeutlichen: Ziel des Mitarbeitergespräches ist die Entwicklung und nicht die Beurteilung.
- Der Termin ist **rechtzeitig zu vereinbaren** (mindestens 2 Wochen vor Gesprächsbeginn).
- Der Mitarbeiter wird um eine **Selbsteinschätzung der eigenen Arbeit** und des eigenen Lernverhaltens gebeten.
- Parallel dazu nimmt die Führungskraft eine **Fremdeinschätzung des jeweiligen Mitarbeitenden** vor.
- Den Rahmen des Gesprächs zur Selbst- und Fremdeinschätzung bildet das Profil der Stelle.
- Das Mitarbeitergespräch soll auf Grundlage einer **Stellenbeschreibung** erfolgen.
- Wo wird das Gespräch stattfinden? Sind alle Vorbereitungen für einen **störungsfreien Ablauf** getroffen?
- Die Führungskraft und der Mitarbeiter machen sich klar, **welche Wunsch- und Zielvorstellungen und Erwartungen** mit dem Mitarbeitergespräch erreicht werden sollen.

Leitfragen:

Was ist das Ziel des Gespräches? Was soll erreicht werden? Welchen Aspekt möchte ich herausarbeiten? (z.B. Feedback zur Arbeit, Feedback zum Fortschritt der Kompetenzentwicklung, Vereinbarung neuer Ziele, etc.)

Welche Unterstützung ist notwendig? Von wem? Wie kann diese Hilfe erlangt werden?

Welche Informationen benötige ich? (z.B. Protokoll des letzten Mitarbeitergespräches, absolvierte Maßnahmen, handschriftliche Notizen, etc.). Sind meine Aufzeichnungen strukturiert genug? Was wurde bislang getan? Was ist dabei herausgekommen? Was sind etwaige Hindernisse? Welche Klärung ist noch offen?

Ist ein Vorschlag notwendig, z.B. in Bezug auf Kompetenzaufbau?

2) Durchführung des Mitarbeitergesprächs

- Gespräch eröffnen:** positive Gesprächsatmosphäre schaffen, auf Vertraulichkeit hinweisen.
- Gegenseitige Orientierung:**
Ergebnisse und Protokoll des letzten Gesprächs, Ziele und Erwartungen des Mitarbeiters an das Gespräch erkunden.
- Gemeinsame Analyse:**
 - Im ersten Schritt **Selbsteinschätzung des Mitarbeiters** einholen.
 - Im zweiten Schritt **Einschätzung aus eigener Sicht** darlegen.
- Den Rahmen des Gesprächs zur Selbst- und Fremdeinschätzung bildet das Profil der Stelle.
- Das Mitarbeitergespräch soll auf Grundlage einer **Stellenbeschreibung** erfolgen.
- Mögliche Ziele vereinbaren:**
Mitarbeiter um Vorschläge bitten, eigenes Fachwissen oder Hilfen anbieten, z.B. Vereinbarung regelmäßiger Treffen zur Begleitung, Wissensaustausch oder Zwischenfeedback zum Lernfortschritt. Falls erforderlich Aufgabenschwerpunkte und Verantwortungsbereiche, sowie Ansprechpartner und Befugnisse klären.
- Die **Zielvereinbarung** ist schriftlich und hat einen verbindlichen Charakter durch die Unterschrift des Mitarbeiters und der jeweiligen Führungskraft. Sie wird im Gesprächsprotokoll festgehalten. In der Zielvereinbarung können z.B. festgehalten werden (siehe Anlage Protokollbogen inkl. Zielvereinbarung):
 - Erwartungen an den Mitarbeitenden
 - Verantwortlichkeiten des Mitarbeitenden
 - Gestaltung der Aufgaben
 - Künftige Arbeitsschwerpunkte
 - Umfang und Art der Unterstützungsmaßnahmen durch die jeweilige Führungskraft
 - Regelungen für die Zusammenarbeit.
- Ableitung von individuellen Lernzielen und Entwicklungsmaßnahmen:**
Abschließend verständigen sich die jeweilige Führungskraft und der Mitarbeiter auf geeignete Maßnahmen zur Erreichung der vereinbarten Ziele und Maßnahmen zur Entwicklung.
- Gespräch beenden:**
Wesentliche Inhalte und mögliche Ziele zusammenfassen und Zeitrahmen für nächstes Gespräch abstecken.

Leitfragen:

Wie heißt das Ziel genau? Wie sind die Schritte zur Zielerreichung?

Woran wird deutlich, dass das Ziel erreicht wurde?

3) Abschluss des Mitarbeitergespräches

- Kopie des Protokolls an den Mitarbeiter aushändigen.
- Sind wichtige Themen nicht angesprochen worden, einen Folgetermin innerhalb von zwei Wochen vereinbaren.
- Individuelle Entwicklungsmaßnahmen in die Wege leiten.

Leitfragen:

Sind die beiderseitigen Erwartungen erreicht worden? Wenn nein, weshalb?

Welche Punkte muss ich noch erledigen?

Was muss ich tun, um mich auf die Begleitung vorzubereiten?

Anlage 7 - Feedbackregeln

Feedbackregeln

Bitte stellen Sie sicher, dass die Feedbackregeln auch Ihren Mitarbeitenden geläufig sind!

Daran erkennen Sie wertschätzendes Feedback, dies sollte stets als Ausdruck unserer lernförderlichen Kultur gegeben sein.

Beschreibend, nicht bewertend,

d.h. beschreiben Sie das Verhalten der anderen, nicht Ihre Interpretation oder Ihre Wertung dieses Verhaltens.

Konkret, nicht allgemein, angemessen,

d.h. Ihr Feedback sollte für den anderen brauchbar sein.

Rechtzeitig,

d.h. Feedback möglichst im nahen zeitlichen Zusammenhang zur Situation. Führen Sie mindestens ein Mitarbeitergespräch im Jahr durch, ggf. geben Sie Zwischenfeedback.

Zweiseitig, nicht einseitig,

d.h. zweiseitiges Feedback verstärkt kooperative Führung.

Erwünscht, nicht aufgenötigt,

d.h. erbetenes oder verabredetes Feedback ist hilfreicher.

Korrigierbar, nicht absolut,

d.h. wer Feedback gibt, kann sich auch täuschen.

Feedback verlangt Achtung,

d.h. den anderen die Freiheit der Wahl zu lassen, statt einen Zwang zur Veränderung auszuüben. Achtung der Selbstbestimmung, Unverwechselbarkeit und Würde jedes Menschen schafft bessere Bedingungen für Lernen und Entwicklung.

Anlage 8: Protokollbogen inkl. Zielvereinbarung

Gesprächsprotokoll - Mitarbeitergespräch

Name des Mitarbeiters: _____

Tätigkeit/Stellenbezeichnung: _____

Führungskraft: _____

Stichwortartige Dokumentation:

Rückblickende Betrachtung/Einschätzung:

Ausblick:

Ergänzende Notizen:



Zielvereinbarungen:

Ableiten von individuellen Lernzielen und Entwicklungsmaßnahmen:

Abschließend verständigen sich die jeweilige Führungskraft und der Mitarbeiter auf geeignete Maßnahmen zur Erreichung der vereinbarten Ziele und Maßnahmen zu Entwicklung

und besprechen gemeinsam **welche Personen** in weitere Handlungsschritte einbezogen werden müssen.

HANDLUNGSFELD	ZIELE	SCHRITTE ZUR ZIELERREICHUNG	BIS WANN?

Ort, _____, den _____

Unterschrift Mitarbeiter

Unterschrift Führungskraft

