

**Vereinbarung
nach § 59 Mitbestimmungsgesetz Schleswig-Holstein zur
Personalentwicklung der Landesverwaltung**

Gl.-Nr.: 2030.16

Fundstelle: Amtsbl. Schl.-H. 1998 S. 1031

[Bekanntmachung des Innenministeriums - IV 134 - vom 16. Dezember 1998](#)

Änderungen und Ergänzungen:

1. Bek. v. 8.11.1999 (Amtsbl. S. 636) [eingearbeitet]

Wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklungen führen dazu, daß die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der öffentlichen Verwaltung immer wieder neuen Anforderungen gegenüberstehen. Der Notwendigkeit von Veränderungen und deren konsequenter Umsetzung können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Führungskräfte nur gemeinsam begegnen.

Personalentwicklung zielt darauf ab, das Leistungs- und Befähigungspotential aller Beschäftigten im Landesdienst zu erkennen, zu erhalten und verwendungs- und entwicklungsbezogen sowie unter Berücksichtigung der persönlichen Zielsetzung zu fördern.

Mit der ressortübergreifenden Personalentwicklung werden diese Zielsetzungen zur konsequenten Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und zur Verbesserung der Zusammenarbeit und Führung aufgegriffen.

Damit die Breite der Personalentwicklung in allen Geschäftsbereichen der Landesverwaltung in einheitlich hoher Qualität erreicht wird, hat die Landesregierung als Instrumente die Grundsätze für Zusammenarbeit und Führung, das Mitarbeiter- und Vorgesetztengespräch, ein Anforderungsprofil für Führungskräfte sowie die Rückmeldung für Führungskräfte konzipieren lassen, um sie flächendeckend in der Landesverwaltung einzuführen.

Über diese einzelnen Instrumente der Personalentwicklung sind mit den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften Vereinbarungen nach § 59 Mitbestimmungsgesetz Schleswig-Holstein geschlossen worden, die nachstehend bekannt gegeben werden.

Anlage

**Vereinbarungen
mit den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften nach § 59 des
Mitbestimmungsgesetzes Schleswig-Holstein zum ressortübergreifenden
Personalentwicklungskonzept der Landesverwaltung Schleswig-Holstein
Präambel**

Die Landesregierung hat mit den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften nach § 59 des Mitbestimmungsgesetzes Schleswig-Holstein zum ressortübergreifenden Personalentwicklungskonzept der Landesverwaltung Schleswig-Holstein Vereinbarungen über die Grundsätze für Zusammenarbeit und Führung (einschl. Anlage), zum Mitarbeiter- und Vorgesetztengespräch (einschl. Anlage), zum Anforderungsprofil für Führungskräfte, zur Rückmeldung für Führungskräfte (einschl. Anlage) sowie zu einem Umsetzungskonzept (einschl. Anlage), dieser Instrumente beschlossen.

Die Vereinbarungspartner erklären ihre Absicht, in 1999 über eine Rahmenvereinbarung zum ressortübergreifenden Personalentwicklungskonzept der Landesverwaltung Schleswig-Holstein zu verhandeln. Beide Seiten erklären ihre Bereitschaft, auf Wunsch eines Vertragsunterzeichners über Veränderungen von Einzelbausteinen zu verhandeln.

Vereinbarung
mit den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften nach § 59
Mitbestimmungsgesetz Schleswig-Holstein über die Grundsätze für
Zusammenarbeit und Führung

Zwischen
dem Innenministerium des Landes Schleswig-Holstein
für die Landesregierung

einerseits

und
dem Deutschen Gewerkschaftsbund
- Landesbezirk Nordmark -,
dem Deutschen Beamtenbund
- Landesbund Schleswig-Holstein -,
der Deutschen Angestelltengewerkschaft
- Landesverband Schleswig-Holstein und Mecklenburg-Vorpommern -

andererseits

wird folgendes vereinbart:

Grundsätze für Zusammenarbeit und Führung

Gliederung:

[1. Warum brauchen wir Grundsätze für Zusammenarbeit und Führung ?](#)

[2. Was verstehen wir unter Zusammenarbeit ?](#)

[3. Was verstehen wir unter Führung ?](#)

[4. Wer ist Führungskraft ?](#)

[5. Anforderungen an eine Führungskraft](#)

[6. Schlußbestimmungen](#)

1 Warum brauchen wir die Grundsätze für Zusammenarbeit und Führung ?

- Unser Leitbild formuliert u. a. folgende Ziele:
 - Verantwortung so weit wie möglich delegieren
 - Verantwortung zu übernehmen und selbständig zu handeln
 - im Team zusammenarbeiten, einander helfen und unterstützen
 - sich gegenseitig rechtzeitig und umfassend informieren
 - tolerant, offen und ehrlich miteinander umgehen
 - Konflikte fair und konstruktiv austragen
 - andere so behandeln, wie wir selbst behandelt werden möchten
 - gute Leistungen anerkennen und berechnete Kritik annehmen
 - aus Fehlern lernen und nach Lösungen statt nach Schuldigen suchen
 - die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beraten und fördern, z. B. durch regelmäßige Fördergespräche
 - persönliche Erfolge unterstützen und herausstellen
 - Konflikte aufgreifen und Lösungswege aufzeigen

- für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ihre Ergebnisse eintreten.
- Die Grundsätze der Zusammenarbeit und Führung dienen der Umsetzung des kooperativen Führungsstils in allen Dienststellen der Landesverwaltung. Sie stellen damit einen wichtigen Schritt zur Umsetzung des Leitbildes dar.
- Wir alle sind gefordert, die Ziele des Leitbildes umzusetzen. Nur gemeinsam können wir unsere Ziele erreichen. Gute Zusammenarbeit und Führung sind somit die Basis für unseren Erfolg.
- Diese Grundlage sowie die darauf aufbauenden Instrumente gelten im besonderen für die obersten Führungsebenen der Landesverwaltung, denn nur durch konsequente Umsetzung der Instrumente auf allen Hierarchieebenen wird eine Glaubwürdigkeit der Ziele und die Akzeptanz der Instrumente bei den Beschäftigten im ganzen Land gefestigt.
- Wenn Vorgesetzte, Behördenleiterinnen und -leiter oder gar Ministerinnen/Minister und die Ministerpräsidentin bzw. der Ministerpräsident und Staatssekretärinnen und Staatssekretäre die Chance nutzen und mit ihren unmittelbaren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beispielsweise eine Rückmeldung für Führungskräfte durchführen, entsteht eine vorbildhafte Signalwirkung.

2 Was verstehen wir unter Zusammenarbeit?

- Erfolgreiche Zusammenarbeit setzt voraus, daß Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich gegenseitig respektieren und informieren. Daraus entsteht das Vertrauen, das es ermöglicht, offen und ehrlich miteinander umzugehen.
- Wechselseitiges Vertrauen ist zugleich Grundlage und Ergebnis der guten Zusammenarbeit. Autorität darf sich nicht allein aus der Hierarchie ergeben. Gefordert sind vielmehr fachliches Können und die Fähigkeit, Arbeitsbedingungen zu schaffen, in denen vorgegebene oder vereinbarte Ziele motiviert verfolgt werden.
- Eine erfolgreiche Zusammenarbeit erfordert daher, daß
 - Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Team zusammenarbeiten, einander helfen und unterstützen,
 - Konflikte fair und konstruktiv ausgetragen und geregelt werden und
 - gute Leistung anerkannt wird und Führungskräfte wie auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich mit Kritik auseinandersetzen .
- So wird es leichter, die Aufgaben gemeinsam zu erledigen, aber auch selbständig und eigenverantwortlich zu arbeiten.
- Den Führungskräften kommt eine besondere Bedeutung bei der Einhaltung dieser Grundsätze zu

3 Was verstehen wir unter Führung?

- Führung ist die "zielgerichtete, soziale Einflussnahme auf andere zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben".

Führung beinhaltet die Verantwortung für die Vereinbarung und Umsetzung von Arbeitszielen sowie für die Steuerung der Verfahrensabläufe und des Ressourceneinsatzes. Dabei wird die optimale Problemlösung in gleicher Weise wie der humane Umgang der Menschen in der Organisation als Ziel angesehen.

- Im Rahmen von Gruppen-, Team- oder Projektleitungen werden Führungsaufgaben ohne Personalverantwortung geleistet, die aber im gleichen Maße Führungskompetenzen voraussetzen.
- Die Landesregierung hat sich dem kooperativen Führungsstil verpflichtet.
- Für Führungskräfte heißt das:
 - Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern, zu stützen, kritisch zu begleiten und Zusammenhänge offenzulegen,
 - die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter primär zu befähigen, Probleme selbst zu lösen,
 - für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ihre Ergebnisse einzustehen,
 - Fehler als Chance zu begreifen, d.h. Fehler zuzulassen, diese mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aufzuarbeiten und nach dauerhaften Lösungen zu suchen,
 - Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu motivieren, d. h. zu erkennen, welche Anreize von welcher Mitarbeiterin oder welchem Mitarbeiter bevorzugt werden bzw. von welchen Bedürfnissen die oder der Einzelne geleitet wird sowie
 - die mit den anstehenden Veränderungen einhergehenden Ängste, Verunsicherungen und Umwälzungen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu besprechen und gemeinsame Wege der Lösung zu erarbeiten.

4 Wer ist Führungskraft?

- Zur Gruppe der Führungskräfte gehören Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus allen Bereichen des Landes Schleswig-Holstein, bei denen Führungsaufgaben regelmäßige Aufgaben sind.

Dies sind für den Bereich der obersten Landesbehörden:

- Ministerpräsidentin/ Ministerpräsident
- Ministerinnen/ Minister
- Staatssekretärinnen/ Staatssekretäre
- Abteilungsleiterinnen/ Abteilungsleiter
- Referatsleiterinnen und -leiter
- Projektleiterinnen/ Projektleiter

sowie die jeweiligen Stellvertreterinnen und Stellvertreter.

Im nachgeordneten Bereich sind dies:

- Behördenleiterinnen/ Behördenleiter (incl. Schulleitung)
- Dienststellenleiterinnen/ Dienststellenleiter
- Amtsleiterinnen/ Amtsleiter

- Abteilungsleiterinnen/ Abteilungsleiter
- Dezernentinnen/ Dezernenten
- Gruppenleiterinnen/ Gruppenleiter
- Hauptsachgebietsleiterinnen/ Hauptsachgebietsleiter
- Sachgebietsleiterinnen/ Sachgebietsleiter
- Projektleiterinnen/ Projektleiter

sowie die jeweiligen Stellvertreterinnen und Stellvertreter.

- Die Definition weiterer Führungsfunktionen wird entsprechend den besonderen Aufbau- und Ablaufbedingungen in das Ermessen der jeweiligen Dienststelle/ Behörde gestellt.
- Auch bei langfristigen Vertretungen und Gruppen- bzw. Teamleitungen ohne Personalverantwortung wird von Führungskräften gesprochen, so daß diese Gruppe entsprechend gefördert wird.

5 Anforderungen an eine Führungskraft

- Führungsaufgaben im Sinne des kooperativen Führungsstils erfordern besondere Schlüsselkompetenzen: Dies sind Sozialkompetenz, Persönliche Kompetenz und Methodenkompetenz. Diese Kompetenzen sind im "Anforderungsprofil für Führungskräfte" erläutert und werden in der "Rückmeldung für Führungskräfte" erneut aufgegriffen.
- Insbesondere Sozialkompetenzen (wie beispielsweise Motivationsfähigkeit) sind umso notwendiger, wenn Führungsaufgaben ohne entsprechende Personalverantwortung übertragen werden (z.B. bei Projektleiterinnen/-leitern).
- Die in der Anlage dargestellten Grundsätze für Zusammenarbeit und Führung stellen die Aufgaben von Führungskräften und die daraus ableitbaren Anforderungen dar.

6 Schlußbestimmungen

Diese Vereinbarung einschließlich ihrer Anlage tritt mit dem Tage der Veröffentlichung im Amtsblatt für Schleswig-Holstein in Kraft. Die Anlage ist Bestandteil dieser Vereinbarung. Soweit sich für die Anlage Änderungsnotwendigkeiten ergeben, bedarf es einer Änderung der Vereinbarung nicht, wenn die Vereinbarungspartner hierüber Einvernehmen erzielt haben. Die Vereinbarung kann mit einer Frist von einem Jahr erstmalig zum 31. Dezember 2004 von beiden Seiten gekündigt werden. Eine Kündigung dieser Vereinbarung ist nur bei gleichzeitiger Kündigung der Vereinbarungen zum Mitarbeiter- und Vorgesetztengespräch, zum Anforderungsprofil für Führungskräfte und zur Rückmeldung für Führungskräfte sowie zum Umsetzungskonzept möglich, soweit die laut Präambel angestrebte Rahmenvereinbarung nichts anderes bestimmt. Die Unterzeichner verpflichten sich, bei Dissens über die Auslegung dieser Vereinbarung oder deren Umsetzung oder einer möglichen Kündigung unverzüglich Gespräche mit dem Ziel einer sachgerechten Einigung aufzunehmen. Im Falle einer Nichteinigung ist die Nachwirkung zu bestimmen.

Kiel, den 16. Dezember 1998

Dr. Ekkehard Wienholtz

Innenminister

Kiel, den 14. Dezember 1998

Deutscher Gewerkschaftsbund
- Landesbezirk Nordmark -
Carlos Sievers
Kiel, den 14. Dezember 1998
Deutscher Beamtenbund
- Landesbund Schleswig-Holstein e. V. -
Wolfgang Blödorn
Kiel, den 14. Dezember 1998
Deutsche Angestelltengewerkschaft
- Landesverband Schleswig-Holstein und
Mecklenburg-Vorpommern -
Jan Koch

Anlage

Grundsätze für Zusammenarbeit und Führung

[Vorwort](#)

Gliederung

Inhalt

- 1 [Die Landesverwaltung Schleswig-Holstein](#)
- 2 [Veränderung der Rahmenbedingungen](#)
- 3 [Ziele der Organisation](#)
- 4 [Ziele der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter](#)
- 5 [Aufgaben der Führungskräfte sowie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter](#)
 - 5.1 [Anerkennung von Leistung und konstruktive Kritik](#)
 - 5.2 [Delegation von Aufgaben, Entscheidungskompetenz und Verantwortung](#)
 - 5.3 [Vertrauensvolles Arbeitsklima schaffen](#)
 - 5.4 [Information und Transparenz von Entscheidungen](#)
 - 5.5 [Frauenförderung](#)
 - 5.6 [Gemeinsame Planung und Koordinierung](#)
 - 5.7 [Teamarbeit und Projektarbeit](#)
 - 5.8 [Individuelle Zielvereinbarung und Zielkontrolle](#)
 - 5.9 [Individuelle Förderung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern](#)
 - 5.10 [Fürsorgepflicht der Führungskraft](#)
- 6 [Anforderungen an Führungskräfte](#)
- 7 [Geltungsbereich](#)

Quellenverweise zu den Führungsaufgaben

Vorwort

- Unser Leitbild formuliert Ziele, die wir nur gemeinsam erreichen können. Wir alle sind gefordert, es umzusetzen. Wir arbeiten zusammen - zum Wohle der Bürgerinnen und Bürger und für die Entwicklung des Landes Schleswig-Holstein.
- Nur gemeinsam können wir unsere Ziele erreichen. Zusammenarbeit und Führung sind somit die Basis für unseren Erfolg. Vertiefende Ausführungen zu den Grundsätzen sind im Leitfaden niedergelegt .

1. Die Landesverwaltung Schleswig-Holstein
65.000 Beschäftigte arbeiten in der Landesverwaltung

- Die Landesverwaltung in Schleswig-Holstein besteht aus circa 65.000 Frauen und Männern, die in den unterschiedlichsten Bereichen arbeiten: In Schulen

und Hochschulen, in Straßenbauämtern, in Krankenhäusern, in Ministerien, Justizanstalten, bei der Polizei und in vielen anderen Bereichen.

- Die Aufgaben aller Beschäftigten in der Landesverwaltung müssen gemeinwohlorientiert, rechtsstaatlich und effizient erfüllt werden. Dabei müssen demokratische, soziale, wirtschaftliche und ökologische Aspekte berücksichtigt werden, um eine nachhaltige Entwicklung des Landes zu ermöglichen und zu unterstützen.

2 Veränderung der Rahmenbedingungen

Neue Rahmenbedingungen erfordern Anpassungen der Organisationsstrukturen

- Die Anforderungen an den öffentlichen Dienst verändern sich - analog zu den sich ständig ändernden Rahmenbedingungen in unserer Gesellschaft.
- Das gesamte wirtschaftliche System steht unter einem starken Leistungs- und Veränderungsdruck. Ursache ist sowohl die technologische Entwicklung, die es erlaubt, immer mehr Daten und Produkte in immer kürzerer Zeit verfügbar zu machen, zu verarbeiten und zu verbreiten, als auch eine einseitig am Wachstum orientierte Produktionsstruktur der Wirtschaft.
- In diesem sich wandelnden (instabilen) wirtschaftlichen, politischen und sozialen Umfeld muß die Verwaltung in der Lage sein, sich rasch und flexibel neuen Herausforderungen zu stellen.
- Die mit der dynamischen gesellschaftlichen und technologischen Entwicklung einhergehende Zunahme staatlicher Aufgaben aufgrund immer komplexer werdender Regelwerke hat zu Vollzugsdefiziten geführt.
- Die Notwendigkeit der Einschätzbarkeit staatlichen Handelns in Verbindung mit der engen Finanzlage der öffentlichen Hand erfordern daher die Konzentration des Staates auf seine Aufgaben unter Berücksichtigung des Sozialstaatsgebotes und die Anpassung der Organisations- und Ablaufstrukturen, um diesen Herausforderungen mit einer modernen und effizienten Verwaltung angemessen begegnen zu können.

3 Ziele der Organisation

Leistungen schneller, besser, kostengünstiger erbringen

- Modernisierung als permanenter Verbesserungs- und Anpassungsprozeß im Sinne einer lernenden Organisation ist Ziel der Landesregierung in Schleswig-Holstein. Ziel der Modernisierung ist es, effektive und effiziente Strukturen innerhalb der Landesverwaltung zu schaffen, mit denen die Verwaltung ihre Leistungen für die Bürgerinnen und Bürgern besser, schneller und kostengünstiger als bisher erbringen kann.
- Originäre Verpflichtungen, wie die Gewährleistung eines sozialen und demokratischen Rechtsstaates, die Erfüllung von Verfassungsaufträgen, der tatsächlichen Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern, sowie die Sicherung natürlicher Ressourcen und Lebensbedingungen, bleiben davon unberührt.

Modernisierungsprozess unterstützen und fördern

- Eine Modernisierung kann nur dann erfolgreich sein, wenn sich das Bewusstsein aller verändert. Dies erfordert neben einer frühzeitigen und

ständigen Information aller Betroffenen auch insbesondere das Engagement und Interesse der Beschäftigten.

- Führungskräften kommt in diesem Zusammenhang eine Schlüsselrolle zu. Es gehört zu ihren besonderen Aufgaben, den Modernisierungsprozess aktiv zu unterstützen und zu fördern.

Moderne Arbeitsstrukturen und -techniken nutzen

- Zum einen zeichnen sich Führungskräfte durch ihre positive Haltung gegenüber den Modernisierungszielen und -vorhaben der Landesregierung aus, um so auch die Akzeptanz der Beschäftigten für einen permanenten Prozess zu schaffen.
- Zum anderen müssen sie die Instrumente der Modernisierung gerade für die Zusammenarbeit und Führung nutzen. Bestehende Defizite in diesem Bereich müssen abgebaut werden, um Motivation und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu steigern und vorhandene Leistungsreserven zu erschließen, ohne gleichzeitig den Leistungsdruck zu erhöhen.
- Neue Arbeitsstrukturen, die den Beschäftigten gerecht werden sowie neue Techniken, die ihnen zugute kommen, müssen im Sinne der Modernisierung von Führungskräften konsequent befürwortet und ermöglicht werden.

Systematisch Personalentwicklung betreiben

- Da das Personal die wichtigste Ressource der Landesverwaltung ist und nur mit ihm Ziele erfolgreich erreicht werden können, bedarf es im Zuge der Modernisierung einer systematischen Personalentwicklung.
- Die Landesregierung hat sich daher zum Ziel gesetzt, aufbauend auf dem kooperativen Führungsstil, der ein Instrument der Personalentwicklung darstellt, die Zusammenarbeit nach einheitlichen Grundsätzen zu gestalten. Ergebnisorientierte Zusammenarbeit in einer lernenden Organisation kann leitbildgerecht nur in einem ehrlichen und offenen Umgang miteinander erreicht werden.

4 Ziele der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Zufriedenheit, Selbständigkeit und persönliche Förderung

- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erwarten von einer fortschrittlichen Verwaltung auch, daß aktiv Personalentwicklung betrieben wird, d.h. daß sie gezielt gefördert und ihren Fähigkeiten und Neigungen entsprechend eingesetzt werden, wenn sich dieses mit den Zielen der Organisation deckt.
- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erwarten für sich von den Veränderungen in der Verwaltung, daß sie selbständiger arbeiten können. Die Hierarchien sollen dort abgebaut werden, wo sie überflüssig sind und die Dienstwege nur unnötig verlängern. Voraussetzung hierfür ist, daß die individuellen Ziele der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter systematisch erfaßt und mit den Zielen der Organisation abgestimmt werden.

5 Aufgaben der Führungskräfte sowie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Lernende Organisation anstreben

- Die hier dargelegten Grundsätze für Zusammenarbeit und Führung beschreiben die Aufgaben der Führungskräfte wie auch der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- Sie sind Leitlinien für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiterinnen, Mitarbeitern und Führungskräften im Sinne eines kooperativen Führungsstils. Aus den Aufgaben werden auch arbeitsplatzunabhängige Anforderungen an Führungskräfte abgeleitet.

Kooperativen Führungsstil vorleben und annehmen

- Auf die Führungskräfte kommen, genauso wie auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter veränderte Aufgaben zu: Führungskräfte werden notwendige Prozesse steuern, fördern und begleiten und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in diesem Zusammenhang motivieren und unterstützen.
- Partizipation und Kooperation steht dabei im Vordergrund. Das setzt bei Führungskräften mehr als bisher Führungs-, persönliche, soziale und methodische Kompetenzen voraus.
- Von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird entsprechend mehr als bisher eigenständiges und kreatives Handeln sowie die Offenheit gegenüber neuen Formen der Zusammenarbeit erwartet.

Motivation erhalten und fördern

- Die Arbeitswelt ist durch einen zunehmenden Wertewandel gekennzeichnet. Arbeit soll auch
 - Sinn geben
 - herausfordern
 - und Spaß machen.
- Die Menschen sind in aller Regel zur Leistung bereit und motiviert. Daher kann Motivation durch Führungskompetenz und vertrauensvolle Zusammenarbeit vor allem erhalten und gefördert werden.
- Motivationshemmnisse abbauen
- Umgekehrt kann Motivation durch falsche Führung und mangelnde Zusammenarbeit erheblich beeinträchtigt werden.

Motivationshemmnisse abbauen

- Bestehen Motivationshemmnisse, gehört es zu den Aufgaben der Führungskraft, gemeinsam mit der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter nach Ursachen zu suchen und diese zu beheben.
- Da Motivation eine der wichtigsten Voraussetzungen für Leistungsbereitschaft und Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist, wird im folgenden aufgeführt, mit welchen Instrumenten des kooperativen Führungsstils diese erhalten und gefördert werden kann.

5.1 Anerkennung von Leistung und konstruktive Kritik

Leistung gegenseitig anerkennen

- Ein wesentliches Instrument für den Erhalt der Motivation ist die Anerkennung von Leistung. Berechtigtes Lob ist der beste Ansporn für engagiertes Arbeiten. Dies gilt für Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleichermaßen. Lob und Anerkennung müssen ehrlich und überzeugend sein.

Konstruktive Kritik zur Leistungsverbesserung einsetzen

- Konstruktive Kritik dient der Leistungsverbesserung aller. Wie das Lob knüpft auch die Kritik an einen konkreten Sachverhalt an. Sie darf weder überzogen noch zu zurückhaltend sein.
- Vertrauensvolle Zusammenarbeit setzt Kritikfähigkeit aller sowie die Bereitschaft, sich mit ihr im Interesse der Optimierung der Arbeitsergebnisse auseinanderzusetzen, voraus.
- Kritik vor oder gegenüber Unbeteiligten ist zu unterlassen. Sie ist mit denen zu erörtern, die sie betrifft.
- Nicht nur im Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch und bei der Rückmeldung für Führungskräfte soll situativ angemessen gelobt und konstruktiv kritisiert werden, sondern auch im Arbeitsalltag muß die Anerkennung von Leistungen und konstruktive Kritik selbstverständlich sein.

5.2 Delegation von Aufgaben, Entscheidungskompetenz und Verantwortung Delegationen nutzen

- Erfolgreiche Zusammenarbeit setzt bei den Führungskräften die Bereitschaft voraus, Aufgaben, Entscheidungskompetenz und Verantwortung zu delegieren. Die Übertragung schafft Raum für die Wahrnehmung weiterer Führungsaufgaben.
- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen bereit sein, Verantwortung zu übernehmen und selbständig zu handeln.
- Delegationsregelungen sind in vollem Umfang zu nutzen. Delegation darf jedoch nicht dazu benutzt werden, selbst zu erledigende Arbeit auf die nächstniedrige Ebene abzuwälzen.

Eigeninitiative fördern

- Eigeninitiative wird gefördert, wenn sich Aufgabe, Entscheidungskompetenz und Verantwortung decken. Aufgaben sind zu diesem Zweck eindeutig zu definieren und klar abzugrenzen.
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen über die für die Aufgabenerledigung erforderlichen Kompetenzen verfügen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben im Gegenzug die Führungskraft zeitnah über Sachstand und Entwicklung der Aufgabenerledigung zu informieren.

Nur bei Bedarf eingreifen

- Die Führungskräfte greifen in die Aufgabenerledigung nur ein, wenn sie inhaltlichen Änderungsbedarf feststellen. Jedoch sollten Führungskräfte offen für neue bzw. andere Lösungsansätze sein.

5.3 Vertrauensvolles Arbeitsklima schaffen Gegenseitiges Vertrauen schaffen

- Unerlässlich für ein positives Arbeitsklima ist das Vertrauen in die gegenseitige Leistungsfähigkeit. Vertrauensvolle Zusammenarbeit und ein gutes Arbeitsklima sind wiederum Voraussetzungen für Motivation und gute Leistungen.

Individuelle Entwicklung zulassen

- Ein gutes Arbeitsklima erleichtert den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, sich unabhängig von Position und Amt den Anforderungen engagiert zu stellen. Wenn sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Führungskräfte gegenseitig respektieren und schätzen, können Spielräume zur Entfaltung der persönlichen und fachlichen Potentiale genutzt werden.

Konflikte regeln - ohne Sieger und Besiegte

- Wo Menschen an einer Aufgabe zusammenarbeiten, entstehen fast zwangsläufig Konflikte. Sie können in den Interessen, aber auch in den unterschiedlichen Verhaltensweisen der Beteiligten angelegt sein. Persönliche Konflikte werden oft hinter vermeintlichen Sachkonflikten verborgen.
- Lösungen können nur dann gefunden werden, wenn alle Beteiligten offen, ehrlich und sachlich die Ursachen des Konfliktes offenlegen. Konflikte sollen einvernehmlich geregelt werden.

Hilfsangebote nutzen

- Sollten eigene Anstrengungen zur Konfliktregelung nicht ausreichen, muß von beiden Seiten die Offenheit bestehen, Hilfe neutraler Moderatorinnen/Moderatoren anzunehmen. Diese Personen müssen das Vertrauen der Betroffenen genießen.

Führungskräfte sollen Vorbilder sein

- Obwohl alle Beteiligten ihren aktiven Beitrag zu einem guten Arbeitsklima leisten müssen, kommt den Führungskräften bei der Gestaltung des Miteinander eine besondere Verantwortung zu. Führungskräfte sollen Vertrauen und Offenheit vorleben.

5.4 Information und Transparenz von Entscheidungen

Gegenseitig sach- und zeitgerecht informieren

- Überall, wo mehrere Personen ein gemeinsames Ziel verfolgen, hat die rechtzeitige Weiterleitung von Informationen einen herausragenden Stellenwert.
- Sie ist Voraussetzung dafür, daß Aufgaben umfassend, rechtzeitig und erledigt werden können. Nur gut informierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können erfolgreich an Entscheidungsprozessen teilhaben bzw. diese nachvollziehen.

Informationsprozesse steuern

- Der Informationsfluss ist von den Führungskräften sicherzustellen. Zeitnahe Rückmeldungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über Entwicklungen und Entscheidungen sind ebenfalls selbstverständlich.
- Regelmäßige Besprechungen, die auf Arbeitszeiten der Teilzeitbeschäftigten Rücksicht nehmen, erleichtern einen kontinuierlichen Informationsfluss.

5.5 Frauenförderung

Verfassungsauftrag Frauenförderung umsetzen

- Die Gleichstellung von Frauen und Männern zu verwirklichen, ist Auftrag des Grundgesetzes und der Landesverfassung für alle Bereiche. Somit ist Frauenförderung originäre Aufgabe jeder Führungskraft.

Potentiale durch Frauenförderung gewinnen und erhalten

- Frauen stellen ein wichtiges Potential an qualifizierten Arbeitskräften dar, das die Landesregierung im eigenen Interesse an einer guten und leistungsfähigen Personalstruktur für sich gewinnen, nutzen und erhöhen muß.
- Frauen sind interessiert an ihrem beruflichen Fortkommen. Sie wollen sich dabei aber nicht an Karriereverläufen orientieren, die einseitig auf männliche Lebensmuster zugeschnitten sind.
- Frauenförderung heißt für die Führungskraft daher auch, insbesondere Arbeitsbedingungen zu ermöglichen, die Frauen in gleicher Weise wie Männern die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erlauben.

Positive Haltung der Führungskräfte erkennen lassen

- Frauenförderung ist nur dann erfolgreich, wenn Führungskräfte sie zu ihrer selbstverständlichen Aufgabe machen, von ihrer Notwendigkeit überzeugt sind und diese Überzeugung auch anderen vermitteln.
- Das setzt die Bereitschaft voraus, die unterschiedliche gesellschaftliche Realität von Frauen und Männern wahrzunehmen und anzuerkennen, daß es aus diesem Grund eine Geschlechterneutralität bei der Personalführung nicht geben kann.
- Von ihnen wird deshalb verlangt, daß sie Kenntnisse über unterschiedliche Kommunikations- und Verhaltensstrukturen von Männern und Frauen haben und dieses Wissen in Form einer differenzierten Personalführung umsetzen.

Ziele der Frauenförderung umsetzen

- Daß Führungskräfte ihre Aufgabe zur Frauenförderung ernstnehmen, zeigt sich an konkreten, messbaren Ergebnissen. Daher tragen Führungskräfte eine besondere Verantwortung dafür, daß Frauenförderpläne umgesetzt und die darin festgelegten Ziele tatsächlich erreicht werden.

5.6 Kooperative Planung und Koordinierung

Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Planung beteiligen

Die kooperative Planung für ihren Verantwortungsbereich gehört zu den Aufgaben von Führungskräften. Sie beinhaltet, daß übergreifende Ziele, die für den Bereich

der/des Vorgesetzten gelten, koordiniert umgesetzt werden können. Dazu gehört, daß

- alle beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Planung einbezogen,
- Termine aufeinander abgestimmt,
- die Arbeitszeiten der Teilzeitbeschäftigten berücksichtigt,
- Grundsatzfragen, die die Aufgabenbereiche von mehreren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern berühren, vorab geklärt,
- Zuständigkeiten für alle klar geregelt,
- Instrumente, wie z.B. Workshops, Klausuren, Versammlungen u.a. für die gemeinsame Planung genutzt und Methoden sinnvoll eingesetzt werden.

Aufgaben fair verteilen

- Dabei werden im Diskussionsprozess anhand vorgegebener Ziele die Aufgaben nach den jeweiligen Fähigkeiten, Qualifikationen und dem jeweiligen Zeitbudget weitgehend einvernehmlich verteilt, Vorgehensweisen erörtert und die zeitliche Planung vereinbart.
- Die Führungskraft ermöglicht allen eine Beteiligung am Diskussionsprozess. Alle Beiträge müssen ernst genommen und sachlich erörtert werden.

Entscheidungen treffen

- Sollte es bei der gemeinsamen Planung nicht möglich sein, Einvernehmen zu erzielen, liegt es an der Führungskraft, die Entscheidung aufgrund fachlicher und sachlicher Erwägungen zu fällen. Dieses ist den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Begründung mitzuteilen.
- Die Führungskraft muß generell in der Lage sein, Entscheidungen dann zu treffen, wenn es notwendig und sinnvoll ist.

Permanente Aufgaben- und Organisationskritik durchführen

- Im Zuge der Notwendigkeit einer permanenten Aufgabenkritik sind Aufgaben und Strukturen den sich verändernden Anforderungen permanent anzupassen. Das bedeutet auch, daß von überholten Aufgaben und Strukturen Abschied genommen wird.
- Dieses ist notwendig, um für die Erledigung neuer Aufgaben Raum zu schaffen. Dieser Prozess ist gemeinsam von Führungskraft und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu vollziehen.

5.7 Teamarbeit und Projektarbeit

Teamarbeit fördern

- Die Bewältigung der steigenden Komplexität der Aufgaben erfordert von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein Verständnis von zielgerichteter Zusammenarbeit im Team, bei der sich alle für das Ergebnis verantwortlich fühlen. (Dieses Grundverständnis muß für alle Formen der Zusammenarbeit gelten.)
- Gegenseitige Unterstützung und Hilfe sind dazu ebenso notwendig wie das Engagement jeder und jedes einzelnen für den gemeinsamen Erfolg. Dieses Verständnis muß von Führungskräften gefördert werden.

Projektarbeit unterstützen

- Übergreifende Ziele sind oft besser durch die Zusammenarbeit in zeitlich befristeten Projektgruppen zu erreichen. Die Bereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sich in diesen bereichsübergreifenden Gruppen einzusetzen, ist Voraussetzung für eine erfolgreiche Bewältigung.
- Führungskräfte unterstützen - insbesondere durch Akzeptanz, Würdigung und Förderung - das Engagement ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Projektarbeit.
- Für jede Form der Zusammenarbeit gilt: Der Erfolg steht und fällt mit der Bereitschaft der Beteiligten, offen, fair und respektvoll miteinander umzugehen.
- Daher müssen Argumente, Wünsche und Anregungen aller Kolleginnen und Kollegen ernstgenommen werden, um so ein teamorientiertes und produktives Arbeitsklima in der Gruppe, im Bereich und innerhalb der gesamten Landesverwaltung zu schaffen.

5.8 Individuelle Zielvereinbarung und Zielkontrolle

Durch Zielvereinbarungen führen

- Das Leitbild der Landesverwaltung und ihre übergeordneten Ziele sowie die der jeweiligen Ressorts und ihrer Ämter dienen den Beschäftigten zur Orientierung und zur Identifizierung mit ihrer Arbeit.
- Zielvereinbarungen erhöhen die Selbständigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Für die Führungskräfte gehört es daher zu den wichtigsten Aufgaben, mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für den jeweiligen Verantwortungsbereich Ziele zu vereinbaren.
- Diese Ziele sind in Abstimmung mit dem übergeordneten Zielsystem zu treffen. Aufgabe der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist es, anschließend entsprechende Lösungsverfahren, d.h. eine Vorgehensweise, notwendige Mittel und eine Zeitvorstellung zu entwerfen, die gemeinsam zu besprechen sind.
- Die vereinbarten Ziele sollen hinsichtlich Umfang, Qualität und Terminsetzung klar, realistisch und überprüfbar sein.

Ziele klar definieren

Deshalb kommt es bei der Vereinbarung von Zielen darauf an

- Ziele für den jeweiligen Arbeitsplatz zu vereinbaren
- die Zeitplanung unter Einbeziehung der Arbeitsbelastung der Mitarbeiterin/ des Mitarbeiters festzulegen
- die Prioritäten zu benennen, ggf. bei hinzukommenden Aufgaben zu korrigieren
- Kompetenzen eindeutig zu regeln
- zu verabreden, daß Veränderungen (z.B. neue, unvorhersehbare Aufgaben) besprochen werden, um ggfs. neue Zielvereinbarungen zu treffen.

Zielkontrolle statt Verlaufskontrolle vornehmen

- So, wie die Ziele und Aufgaben im gemeinsamen Gespräch vereinbart werden, muß auch gemeinsam der Abgleich erfolgen. Der Abgleich ist als Ergebnis- und nicht als Verlaufskontrolle vorzunehmen.
- Die Führungskraft unterstützt und berät die Mitarbeiterin bzw. den Mitarbeiter nach Bedarf bei Fragen und Schwierigkeiten.
- Wurden Ziele nicht erreicht, muß in einem Gespräch nach den Ursachen, nicht nach dem Schuldigen gesucht werden.
- Arbeitsplatzbezogene Zielvereinbarungen und die damit verbundene Zielkontrolle erfolgen im Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch, das einmal jährlich stattfindet.

5.9 Individuelle Förderung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Personalentwicklung als Führungsaufgabe verstehen

- Führungskräfte sind in hohem Maß verantwortlich für die individuelle Personalentwicklung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie erkennen, erhalten und fördern ihr Potential und setzen sich für ihre weitere Qualifizierung und das berufliche Fortkommen ein.

Personen- und situationsbedingt führen

- Engagierte und qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind notwendig für effektives Verwaltungshandeln. Die Individualität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist durch personen- und situationsbedingte Führung für das gemeinsame Ziel zu nutzen. Dieses beinhaltet u.a. die Berücksichtigung der unterschiedlichen Geschlechterperspektiven.

Fördermaßnahmen anbieten und nutzen

- Zur Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen Führungskräfte verstärkt auf dezentral beeinflussbare arbeitsprozessbegleitende Maßnahmen und Fortbildung zurückgreifen.
- Dazu gehört es, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Möglichkeiten und Angebote vorzuschlagen, die individuelle Kenntnisse und Fähigkeiten erweitern. Hierzu gehört insbesondere die Unterstützung bei der Planung solcher Fortbildungsmaßnahmen, die qualifizieren und auf anspruchsvollere Aufgaben vorbereiten.

Neue Arbeitskultur fördern

- Führungskräfte haben die Aufgabe, neue Arbeitskulturen zu fördern, in denen sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besser als bisher einbringen können.

Mitarbeiter- und Vorgesetztengespräche regelmäßig führen

- Wichtig für Motivation ist eine regelmäßige Rückmeldung über die Entwicklung individueller Fähigkeiten und Potentiale. Die Möglichkeiten der individuellen Förderung müssen Führungskräfte mindestens einmal jährlich im Rahmen des Mitarbeiter- und Vorgesetztengesprächs mit den Beschäftigten erörtern.

Regelmäßigen Arbeitsplatzwechsel unterstützen

- Liegt es in den Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sich über den Bereich hinaus weiterzuentwickeln, haben Vorgesetzte unter Zurückstellung eigener bereichsbezogener Interessen den Arbeitsplatzwechsel zu unterstützen und zu fördern.
- Sie geben der Personalstelle Anregungen und Empfehlungen für die weitere Verwendung qualifizierter und/oder für Führungsaufgaben geeigneter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dieses ist u.a. in der Beurteilung zu berücksichtigen.

5.10 Fürsorgepflicht

Verfassungsauftrag Schwerbehindertenförderung umsetzen

- Die Grundsätze der Fürsorgepflicht zur besonderen Förderung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Behinderung ergeben sich aus den Richtlinien über die Einstellung, Beschäftigung und begleitende Hilfe Schwerbehinderter in der Landesverwaltung des Landes Schleswig-Holstein und dem Schwerbehindertengesetz in der jeweils geltenden Fassung.
- Die ehrliche Anerkennung und Durchführung dieser Grundsätze sowie das Angebot auch darüber hinausgehender Maßnahmen obliegt insbesondere den Führungskräften.

Gesunderhalt ermöglichen

- Eine besondere Verantwortung kommt den Führungskräften bei dem Erhalt und der Förderung der psychischen und physischen Unversehrtheit zu. Dazu gehört selbstverständlich die Umsetzung aller Regelungen, die der Gesunderhaltung dienen.

Flexible Arbeitszeiten anbieten

- Arbeitszeitsouveränität hat einen hohen Stellenwert. Führungskräfte akzeptieren und unterstützen auch die Initiativen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Gestaltung ihrer Freizeit durch das Angebot flexibler Arbeitszeiten.

An privaten Freuden und Sorgen Anteil nehmen

- Führung bedeutet auch, ein offenes Ohr für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu haben, auf offene sowie versteckte Hilferufe zu reagieren, um negativen Entwicklungen rechtzeitig entgegensteuern zu können.
- Wünschen und Problemen begegnen Führungskräfte grundsätzlich mit Verständnisbereitschaft, was auch bedeuten kann, daß sie Anteil an privaten Sorgen und Freuden nehmen. Die von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gewünschte Distanz muß dabei jedoch gewahrt bleiben.

Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter integrieren

- Zur Fürsorgepflicht einer Führungskraft gehört, daß sie sich um die Integration aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrem Bereich bemüht.

Störungen des Arbeitsklimas entgegenwirken

- Störungen des Arbeitsklimas, insbesondere durch sexuelle Diskriminierung oder Mobbing, ist von der Führungskraft entgegenzuwirken.

6 Anforderungen an Führungskräfte Vertrauensvolle Zusammenarbeit

n

- Das Wahrnehmen von Führungsfunktionen setzt mehr als bisher ausgeprägte Führungskompetenzen voraus. Sie bilden die Fähigkeit, kooperativ zu führen und damit partnerschaftlich und vertrauensvoll mit Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern zusammenzuarbeiten.
- Eine Führungskraft sollte durch eigenes Verhalten Glaubwürdigkeit vermitteln, geprägt sein von einem von Respekt getragenen Verständnis vom Menschen und Ziele des Modernisierungsprozesses konsequent umsetzen.
- Das Anforderungsprofil für Führungskräfte muß vor diesem Hintergrund unabhängig von einzelfallabhängiger Fachkompetenz folgende Schlüsselkompetenzen beinhalten:

Persönliche Kompetenz

- Durchsetzungsvermögen
- Entschlusskraft
- Kritikfähigkeit
- Selbstreflektion/Selbstkritik
- Gerechtigkeitssinn
- Belastbarkeit
- Verantwortungsbereitschaft
- Kreativität/Innovation
- Zuverlässigkeit
- Verbalkompetenz
- Auffassungsgabe
- Geistige Beweglichkeit

Sozialkompetenz

- Kooperationsfähigkeit
- Teamfähigkeit
- Wahrnehmungsfähigkeit für die unterschiedlichen Lebens- und Arbeitssituationen von Frauen und Männern
- Kommunikationsfähigkeit
- Integrationsfähigkeit
- Informationsbereitschaft
- Einfühlungsvermögen
- Wahrnehmung sozialer und gesundheitlicher Probleme
- Erkennen von Potentialen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Anerkennung von Leistungen/Motivationsfähigkeit
- Offenheit
- Konfliktfähigkeit
- Einsatzbereitschaft

Methodenkompetenz

- Zeitmanagement
- planmäßige, strukturierte Arbeitsorganisation
- konzeptionelles, vernetztes und strategisches Denken
- Urteilsfähigkeit
- Wirtschaftliches Verständnis
- Zielergebnisorientierung
- Prioritätensetzung

7 Geltungsbereich

Diese Grundsätze für Zusammenarbeit und Führung gelten für alle Ressorts und deren Geschäftsbereiche der schleswig-holsteinischen Landesregierung.

Verantwortungsbereich	Führungsaufgaben	Umsetzung Beispiele	Quelle
Personalentwicklung ist Führungsaufgabe	<ul style="list-style-type: none"> • FK verstehen die individuelle Förderung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Führungsaufgabe 	<ul style="list-style-type: none"> • FK räumen sich angemessene Zeit für Personalaufgaben und für Führungsaufgaben ein. 	GGO (ind. Ziff. 3.2)
	<ul style="list-style-type: none"> • FK führen personen- und situationsabhängig 	<ul style="list-style-type: none"> • FK eignen sich Kenntnisse über unterschiedliche Kommunikations- und Verhaltensstrukturen von Frauen und Männern an und nutzen dieses Wissen für eine differenzierte Personalführung • FK begegnen der Über bzw. Unterlastung ihrer Mitarbeiter/innen mit ausgleichenden Maßnahmen 	BURL GGO (Ziff. 5.1.3)
	<ul style="list-style-type: none"> • FK unterstützen die individuelle Entwicklung des /der Einzelnen und nutzen sie für das gemeinsame Ziel 	<ul style="list-style-type: none"> • FK empfehlen Beschäftigten Fortbildungsmaßnahmen entsprechend dem individuellen Bedarf • FK schaffen die 	Fortbildungskonzept (Ziff. 3.2)

		Voraussetzungen für regelmäßigen Arbeitsplatzwechsel	
	<ul style="list-style-type: none"> FK geben regelmäßig eine Rückmeldung über die Entwicklung individueller Fähigkeiten und Potentiale der Beschäftigten 	<ul style="list-style-type: none"> FK führen das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch einmal pro Jahr FK führen regelmäßige Gespräche gemäß BURL 	Leitbild (6.Block) BURL
	<ul style="list-style-type: none"> FK nutzen transparente Verfahren der internen und externen Personalauswahl 	<ul style="list-style-type: none"> FK empfehlen geeignete Beschäftigte an die Potentialanalyse 	
Organisationsentwicklung ist Führungsaufgabe	<ul style="list-style-type: none"> FK fördern die Bereitschaft der Beschäftigten zur Umsetzung der Aufgabenanalyse und –kritik 	<ul style="list-style-type: none"> FK gehen die Aufgabenanalyse und -kritik vorbildlich an und vermitteln deren Sinnhaftigkeit FK führen permanente Aufgaben- und Organisationskritik durch und trennen sich von veralteten Aufgaben 	GGO (ind. Ziff. 1) Leitbild (Block 4 und 5)
	<ul style="list-style-type: none"> FK setzen moderne Techniken und Methoden ein und ermöglichen neue Arbeitsstrukturen 	<ul style="list-style-type: none"> FK bilden sich regelmäßig fort 	Leitbild (6.Block) Fortbildungskonzept (Ziff. 3.1) GGO (ind. Ziff. 3.7)
	<ul style="list-style-type: none"> FK delegieren Aufgaben, Entscheidungskompetenzen und 	<ul style="list-style-type: none"> FK nutzen bestehende Delegationsregelungen in vollem 	Leitbild (4. Block) GGO (Ziff. 5.1.1)

	Verantwortung	Umfang	
	<ul style="list-style-type: none"> FK fördern Eigeninitiative durch angemessene, klare Aufgabenstellung 	<ul style="list-style-type: none"> FK konkretisieren Ziele und Aufgaben hinsichtlich Umfang, Qualität und Terminsetzung klar, realistisch und überprüfbar 	GGO (Ziff. 3.2 i.V.m. 3.3)
	<ul style="list-style-type: none"> FK begleiten die Aufgabenerledigung unterstützend und greifen nur in Ausnahmefällen ein 		GGO (ind. Ziff. 5.1.1)
	<ul style="list-style-type: none"> FK fördern Teamarbeit 		ind. gesamte GGO
Frauenförderung ist Führungsaufgabe	<ul style="list-style-type: none"> FK vermitteln überzeugend ein Verständnis für unterschiedliche Realitäten der Lebens- und Arbeitssituationen von Männern und Frauen 	<ul style="list-style-type: none"> FK unterstützen die Realisierung individueller Arbeitszeiten für Frauen und Männer 	Leitbild (Block 4) Fortb. konzept (Ziff.3.1) GstG Landesverfg. (Art.6) BURL (Kriterium)
	<ul style="list-style-type: none"> FK erhalten und gewinnen Potentiale von Frauen 	<ul style="list-style-type: none"> FK setzen die Ziele von Frauenförderplänen aktiv um 	Leitbild (Block 4) Fortb.konzept (Ziff.3.1) GstG (insgesamt) Landesverfg. (Art.6) BURL (Kriterium)
Umsetzung kooperativer Zusammenarbeit ist Führungsaufgabe	<ul style="list-style-type: none"> FK vereinbaren Ziele in Abstimmung mit übergeordneten und anderen Zielen mit den Beschäftigten 	<ul style="list-style-type: none"> FK führen einmal pro Jahr das MVG durch FK führen regelmäßige Besprechungen mit allen unmittelbaren 	Leitbild (6.Block) GGO (Ziff. 4.2.4)

		MA durch	
	<ul style="list-style-type: none"> FK verteilen Aufgaben fair 	<ul style="list-style-type: none"> FK beteiligen alle MA bei der Planung und Koordinierung des jeweiligen Aufgabenbereiches 	
	<ul style="list-style-type: none"> FK nehmen Ziel- statt Verlaufskontrolle vor und unterstützen und beraten die MA nach Bedarf 	<ul style="list-style-type: none"> FK führen einmal pro Jahr das MVG durch 	Leitbild (Block 6)
	<ul style="list-style-type: none"> FK übernehmen Verantwortung und treffen Entscheidungen, wenn sie notwendig sind 		
	<ul style="list-style-type: none"> FK entwickeln bei den Beschäftigten ein teamorientiertes Grundverständnis <p>FK unterstützen Projektarbeit</p>	<ul style="list-style-type: none"> FK entwickeln Lösungen für komplexe Probleme im Team und leben diese Arbeitsform vor FK unterstützen durch Würdigung, Akzeptanz und Förderung des Engagements 	GGO (ind. Ziff. 1.3) Leitbild (Block 4) GGO (Ziff. 3.6 i.V.m. 4.6.1)
	<ul style="list-style-type: none"> FK informieren rechtzeitig und umfassend und stellen den Informationsfluss sicher 	<ul style="list-style-type: none"> FK führen regelmäßige Besprechungen durch 	Leitbild (Block 6) BURL/ GGO 5.1.2
	<ul style="list-style-type: none"> FK integrieren jeden Einzelnen 	<ul style="list-style-type: none"> FK sorgen dafür, daß neue Mitarbeiter/innen eingearbeitet werden 	GGO (Ziff. 5.1.4)
	<ul style="list-style-type: none"> FK ermitteln Ursachen, die das 	<ul style="list-style-type: none"> FK führen jährlich ein 	Leitbild (Block 6)

	Arbeitsklima beeinträchtigen und wirken ihnen entgegen	Vorgesetztenfeedback durch	GGO (Ziff. 3.2)
	<ul style="list-style-type: none"> FK erkennen gute Leistungen an und loben diese 	<ul style="list-style-type: none"> MVG (Lob und Kritik wird jedoch nicht nur im MVG sondern auch im Alltag ausgesprochen) 	Leitbild (Block 6) BURL (Motivation Ziff. 4.4)
	<ul style="list-style-type: none"> FK üben konstruktive Kritik die der Leistungsverbesserung dient 	<ul style="list-style-type: none"> FK vermitteln konstruktive Kritik im 4-Augen-Gespräch 	
	<ul style="list-style-type: none"> FK hinterfragen ihr Führungsverhalten und nehmen konstruktive Kritik an 	<ul style="list-style-type: none"> FK führen jährlich die Rückmeldung für Führungskräfte durch 	Leitbild (Block 6) BURL (Ziff. 3.2)
	<ul style="list-style-type: none"> FK greifen Probleme frühzeitig auf und zeigen Lösungswege auf statt nach Schuldigen zu suchen 	<ul style="list-style-type: none"> FK legen Ursachen von eigenen Konflikten ehrlich und sachlich offen und unterstützen dieses auch bei ihren Mitarbeiter/innen FK nehmen ggf. die Hilfe von neutralen ModeratorInnen wahr 	Leitbild (Block 6) BURL (Ziff. 4.4)
	<ul style="list-style-type: none"> FK stellen die persönlichen Erfolge ihrer Beschäftigten heraus und unterstützen diese 		Leitbild (Block 6) BURL (Ziff. 4.4)
	<ul style="list-style-type: none"> FK stehen für die Ergebnisse ihrer Beschäftigten ein 		BURL (Ziff. 4.4)
	<ul style="list-style-type: none"> FK fördern 		SchwBhG.

	Beschäftigte mit Behinderung auf Grundlage der hierfür geltenden rechtlichen Bestimmungen		
	<ul style="list-style-type: none"> FK schaffen die Bedingungen zum Erhalt der körperlichen und psychischen Gesundheit 	<ul style="list-style-type: none"> FK nutzen Gesundheitszirkel sowie Beratungsstellen (z.B. Suchtprävention) FK wirken der Überlastung von Mitarbeiter/innen entgegen FK unterstützen die Realisierung individueller Arbeitszeiten 	GGO (Ziff. 5.1.3)
	<ul style="list-style-type: none"> FK reduzieren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht auf eine bloße Arbeitskraft, sondern betrachten den Menschen ganzheitlich 		

Vereinbarung
mit den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften nach § 59
Mitbestimmungsgesetz Schleswig-Holstein zum Mitarbeiter- und
Vorgesetztengespräch

Zwischen
dem Innenministerium des Landes Schleswig-Holstein
für die Landesregierung

einerseits

und
dem Deutschen Gewerkschaftsbund
- Landesbezirk Nordmark -,
dem Deutschen Beamtenbund
- Landesbund Schleswig-Holstein -,
der Deutschen Angestelltengewerkschaft
- Landesverband Schleswig-Holstein und Mecklenburg-Vorpommern -

andererseits

wird folgendes vereinbart:

Das Mitarbeiter- und Vorgesetztengespräch

Gliederung:

1. Warum brauchen wir ein Mitarbeiter- und Vorgesetztengespräch ?

2. Was ist ein Mitarbeiter- und Vorgesetztengespräch ?

3. Welche Ziele verfolgt ein Mitarbeiter- und Vorgesetztengespräch ?

4. Wer ist am Mitarbeiter- und Vorgesetztengespräch beteiligt?

5. Inhaltliches Konzept für ein Mitarbeiter- und Vorgesetztengespräch

6. Vorgehen beim Mitarbeiter- und Vorgesetztengespräch

7. Schlußbestimmungen

1. Warum brauchen wir ein Mitarbeiter- und Vorgesetztengespräch ?

- Unser Leitbild verpflichtet Mitarbeiterin und Mitarbeiter sowie Führungskräfte dazu, im Team zusammenzuarbeiten, einander zu helfen und zu unterstützen.
- Das Mitarbeiter- und Vorgesetztengespräch soll dieser Verpflichtung dienen, indem es die beiderseitige Kommunikation zwischen Führungskräften und Beschäftigten nachhaltig fördert.

2. Was ist ein Mitarbeiter- und Vorgesetztengespräch ?

- Das Mitarbeiter- und Vorgesetztengespräch ist ein Instrument der Personal- und Organisationsentwicklung.
- Es beinhaltet den gegenseitigen Meinungs- und Informationsaustausch zwischen Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

3. Welche Ziele verfolgt ein Mitarbeiter- und Vorgesetztengespräch ?

- Das Mitarbeiter- und Vorgesetztengespräch dient dazu, Arbeitsziele zu vereinbaren, die Arbeitsbedingungen und die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Vorgesetzten zu verbessern sowie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gezielt und individuell zu fördern.
- Ggf. können auf diese Weise auch notwendige organisatorische Veränderungen eingeleitet werden.

4. Wer ist am Mitarbeiter- und Vorgesetztengespräch beteiligt ?

- Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Führungskräfte aus allen Bereichen der Landesverwaltung.

5. Inhaltliches Konzept für ein Mitarbeiter- und Vorgesetztengespräch

- Die Gesprächsinhalte setzen sich zusammen aus:
 - Gegenseitiger Beratung zur Zusammenarbeit und Führung, zur Zielerreichung und zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen
 - Vereinbarung neuer Ziele
 - Gemeinsamen Überlegungen zur Förderung der beruflichen Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- Es ist ein obligatorisches, jährliches Gespräch. Die Inhalte sind vertraulich und gehen nicht in die Personalakte ein.
- Das Mitarbeiter- und Vorgesetztengespräch ist von seiner Zielsetzung her abzugrenzen von den Gesprächen über Leistungen nach Ziffer 6.2 der

Beurteilungsrichtlinien. Die Gespräche über Anforderungen nach Ziffer 6.1 der Beurteilungsrichtlinien sind Teil des Mitarbeiter- und Vorgesetztengesprächs.

6. Vorgehen beim Mitarbeiter- und Vorgesetztengespräch

- Im Mitarbeiter- und Vorgesetztengespräch sollen folgende Grundregeln eingehalten werden:
 - das Gespräch soll mindestens einmal jährlich durchgeführt werden,
 - es wird zeitlich fixiert und findet grundsätzlich anlaßunabhängig statt,
 - die Organisation des Mitarbeiter- und Vorgesetztengesprächs ist eine Führungsaufgabe, es wird von allen Führungskräften durchgeführt,
 - es ist vertraulich zu behandeln,
 - die Ergebnisse werden in Zielvereinbarungen festgehalten; die schriftliche Form hat den Charakter einer Gedächtnisstütze und ist in keinem anderen Zusammenhang zu verwenden. Insbesondere dürfen Zielvereinbarungen nicht Grundlage sein für die Gespräche über Leistungen nach Ziffer 6.2 der Beurteilungsrichtlinien.
 - Informationen werden nur im gegenseitigen Einverständnis weitergeleitet.
- Für die Anwendung ist der Leitfaden "Das Mitarbeiter- und Vorgesetztengespräch" entwickelt worden (Anlage).

7. Schlußbestimmungen

Diese Vereinbarung einschließlich ihrer Anlage tritt mit dem Tage der Veröffentlichung im Amtsblatt für Schleswig-Holstein in Kraft. Die Anlage ist Bestandteil dieser Vereinbarung. Soweit sich für die Anlage Änderungsnotwendigkeiten ergeben, bedarf es einer Änderung der Vereinbarung nicht, wenn die Vereinbarungspartner hierüber Einvernehmen erzielt haben.

Die Vereinbarung kann mit einer Frist von einem Jahr erstmalig zum 31. Dezember 2004 von beiden Seiten gekündigt werden. Eine Kündigung dieser Vereinbarung ist nur bei gleichzeitiger Kündigung der Vereinbarungen über die Grundsätze für Zusammenarbeit und Führung, zum Anforderungsprofil für Führungskräfte und zur Rückmeldung für Führungskräfte sowie zum Umsetzungskonzept möglich, soweit die laut Präambel angestrebte Rahmenvereinbarung nichts anderes bestimmt.

Die Unterzeichner verpflichten sich, bei Dissens über die Auslegung dieser Vereinbarung oder deren Umsetzung oder einer möglichen Kündigung unverzüglich Gespräche mit dem Ziel einer sachgerechten Einigung aufzunehmen. Im Falle einer Nichteinigung ist die Nachwirkung zu bestimmen.

Kiel, den 16. Dezember 1998

Dr. Ekkehard Wienholtz

Innenminister

Kiel, den 14. Dezember 1998

Deutscher Gewerkschaftsbund
- Landesbezirk Nordmark -
Carlos Sievers
Kiel, den 14. Dezember 1998
Deutscher Beamtenbund
- Landesbund Schleswig-Holstein e. V. -
Wolfgang Blödorn
Kiel, den 14. Dezember 1998
Deutsche Angestelltengewerkschaft
- Landesverband Schleswig-Holstein und
Mecklenburg-Vorpommern -
Jan Koch
Anlage

Leitfaden
"Das Mitarbeiter- und Vorgesetztengespräch"
Beratung
Zielvereinbarung
Förderung
Vorwort

Wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklungen führen dazu, daß die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der öffentlichen Verwaltung zukünftig immer wieder neuen Anforderungen gegenüberstehen.

Das Erkennen der jeweiligen Notwendigkeit von Veränderungen und deren konsequente Umsetzung kann nur gemeinsam von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Führungskräften geleistet werden.

Deshalb verpflichtet das Leitbild Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter und Führungskräfte dazu, im Team zusammenzuarbeiten, Verantwortung zu tragen und sich gegenseitig zu beraten. Das erfordert hochqualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die bereit sind, neben fachbezogenen Leistungen auch die gemeinsamen Arbeitsbedingungen mitzugestalten, sowie Strukturen, in denen sich diese Fähigkeiten entfalten können. Organisationsentwicklung soll Kontrollmechanismen reduzieren und Handlungsspielräume von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erweitern, um Lern- und Leistungspotentiale in größtmöglichem Maße zu nutzen.

Personalentwicklung (PE) zielt in diesem Zusammenhang darauf ab, das Leistungs- und Befähigungspotential aller Beschäftigten im Landesdienst zu erkennen, zu erhalten und verwendungs- und entwicklungsgezogen sowie unter Berücksichtigung der persönlichen Zielsetzungen zu fördern.

Das Mitarbeiter- und Vorgesetztengespräch ist ein Instrument der Personalentwicklung und der Organisationsentwicklung. Es beinhaltet den Informations- und Gedankenaustausch, der Voraussetzung ist für gezielte individuelle Förderung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und leitet gleichzeitig organisatorische Veränderungsprozesse ein.

Schwerpunkte der PE sind die kooperative, dialogorientierte Führung und Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Verbesserung der gemeinsamen Arbeitsbedingungen. Das erfordert in Bezug auf das Gespräch eine aktive, gleichberechtigte Gesprächsführung auf beiden Seiten.

Das Mitarbeiter- und Vorgesetztengespräch ist inhaltlich abzugrenzen von dem Gespräch über Leistungen nach Ziff. 6.2 der BURL.

Das Mitarbeiter- und Vorgesetztengespräch ist ein obligatorisches, jährliches Gespräch. Die Inhalte sind vertraulich und gehen nicht in die Personalakte ein.

Mit Menschen umzugehen, sie zu motivieren, zu fordern und zu fördern ist eine außerordentlich schwere Aufgabe. Dieser Leitfaden soll Ihnen die Durchführung und Vorbereitung auf die Gespräche erleichtern.

Der erste Teil dient dazu, die besondere Zielsetzung des Mitarbeiter- und Vorgesetztengesprächs - die gegenseitige Beratung - zu erläutern und die dazu notwendige inhaltliche und organisatorische Vorbereitung des Gespräches darzustellen.

Der zweite Teil beinhaltet praktische Hilfen zur Gesprächsführung. Dieser Leitfaden richtet sich gleichermaßen an Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ich hoffe, daß der Leitfaden in der Landesverwaltung weite Verbreitung und vielfältige Anwendung findet.

Hartmut Wegener

Staatssekretär des Innenministeriums des Landes Schleswig-Holstein

Inhaltsverzeichnis

Zielsetzung und Vorbereitung

A. [Zielsetzung des Mitarbeiter- und Vorgesetztengesprächs](#)

B. [Allgemeine Grundregeln](#)

Regelmäßigkeit

Verantwortlichkeit

Vertraulichkeit

C. [So bereiten Sie das Gespräch inhaltlich vor](#)

Vorbereitung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Vorbereitung der Führungskraft

D. [So bereiten Sie das Gespräch organisatorisch vor](#)

Gesprächstermin

Zeitpunkt, Dauer und Ort

Ablauf des Gespräches

[Praktische Hilfen](#)

1. Aufbau einer Gesprächsbeziehung

2. Darstellung der Aufgaben und Ziele

3. Gegenseitige Beratung zur

- Führung und Zusammenarbeit

- Feststellung der Zielerreichung und Verbesserung der Arbeitssituation

4. Vereinbarung neuer Arbeitsziele

5. Maßnahmen zur Zielerreichung

6. Förderung der beruflichen Entwicklung

7. Nachbereitung des Gespräches

Anhang

Anhang 1: [Aufbau des Mitarbeiter- und Vorgesetztengesprächs als Hilfe für die Führungskraft](#)

Anhang 2: [Formular zur Zielvereinbarung](#)

Anhang 3: [Formular zur Weiterleitung an Dritte, z.B. Fortbildungsreferat](#)

Anhang 4: [Beispiele für Maßnahmen beruflicher Entwicklung, die Sie als Führungskraft beeinflussen können](#)

Anhang 5: [Hinweise für die Gesprächsführung](#)

A. Zielsetzung des Mitarbeiter- und Vorgesetztengesprächs

- Unabhängig von einem konkreten Bezug wird das Mitarbeiter- und Vorgesetztengespräch regelmäßig zeit- statt anlaßbezogen geführt und dient

der Verbesserung der Arbeitsbedingungen und der Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Vorgesetzten.

- Es setzt sich zusammen aus den Elementen
 - Gegenseitige Beratung zur
 - Zusammenarbeit und Führung und
 - Feststellung der Zielerreichung und Verbesserung der Arbeitsbedingungen
 - Vereinbarung neuer Ziele und
 - Förderung der beruflichen Entwicklung.
- Gemeinsam werden Maßnahmen zur Optimierung der Aufgabenzuordnung und Aufgabenerfüllung, zur Förderung der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters, zum Umgang miteinander und zur Berücksichtigung möglicher persönlicher Wünsche entwickelt und mittels Zielvereinbarungen festgehalten.
- Das besondere am Mitarbeiter- und Vorgesetztengespräch ist der offene, vertrauensvolle, gegenseitige Gedankenaustausch, bei dem Führungskraft und Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter gleichgewichtige, aktive Gesprächspartner sind. Die Verantwortung für die Gesprächsführung liegt vorrangig bei der Führungskraft - für das Gesprächsergebnis sind beide Gesprächspartner im gleichen Maße verantwortlich.
- Beiden Gesprächspartnern wird die Möglichkeit für eine konstruktive Kritik, bezogen auf das gemeinsame Arbeitsumfeld und die Art und Weise der Zusammenarbeit, eröffnet. Dabei sind unterschiedliche Wert- und Leitvorstellungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zum Zweck der permanenten Verbesserung organisatorischer Strukturen zu respektieren und aufzugreifen.
- Das Arbeitsverhalten und das Führungsverhalten werden angesprochen, um eine aufgabenorientierte Erörterung und Verbesserung zu ermöglichen - nicht um Leistungen zu bewerten.
- Im Vordergrund steht die Förderung der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters. Im Rahmen der gegenseitigen Beratung können Stärken und Schwächen herausgearbeitet, Ungereimtheiten und Unstimmigkeiten geklärt und Verhaltensänderungen bei Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter und bei der Führungskraft herbeigeführt werden.
- Über die wesentlichen Ergebnisse treffen Vorgesetzte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Vereinbarungen, aus denen hervorgeht, wer für welche Änderungen eintritt und wann die Vereinbarungen in einem nächsten Mitarbeiter- und Vorgesetztengespräch überprüft werden.
- Ziel des Gesprächs ist es, Klarheit und Sicherheit in der Arbeitssituation zu schaffen, die Eigenständigkeit der Beschäftigten zu fördern, die Motivation zu verbessern, die Arbeitszufriedenheit zu erhöhen sowie das Führungsverhalten zu verbessern. Das Gespräch trägt somit zu einem besseren Arbeitsergebnis bei.

B. Allgemeine Grundregeln

Damit die dargestellte Zielsetzung erreicht wird, müssen bestimmte Grundregeln eingehalten werden.

Regelmäßigkeit

- Das Gespräch findet grundsätzlich ohne besonderen Anlaß mindestens einmal jährlich statt.
- Auf Wunsch bzw. nach Vereinbarung der Gesprächspartner kann es öfter geführt werden.
- Es ist bei Übernahme von Aufgaben oder bei wesentlichen Änderungen der übertragenen Aufgaben zu führen.

Verantwortlichkeit

- Es liegt in der Verantwortung der Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, daß das Mitarbeiter- und Vorgesetztengespräch stattfindet.
- Es ist eine nicht delegierbare Führungsaufgabe.

Vertraulichkeit

Das Mitarbeiter- und Vorgesetztengespräch ist vertraulich. Führen Sie es deshalb als Vier-Augen-Gespräch.

- Protokolle im Rahmen des Mitarbeiter- und Vorgesetztengesprächs werden nur im gegenseitigen Einverständnis erstellt. Sie haben den Charakter von Gedächtnisstützen für beide Seiten. Sie sind in keinem anderen Zusammenhang zu verwenden und über den Zeitpunkt des nächsten Mitarbeiter- und Vorgesetztengesprächs hinaus nicht aufzubewahren.
- Informationen werden nur im gegenseitigen Einverständnis (beispielsweise an das Fortbildungsreferat) weitergeleitet.

C. So bereiten Sie das Gespräch inhaltlich vor

Dieser Leitfaden ist sowohl für Führungskräfte als auch für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gedacht.

Vorbereitung der Führungskraft

Die Führungskraft ist dazu verpflichtet, sich im Rahmen des Gespräches darüber zu erkundigen, welche Konsequenzen die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter als Führungskraft aus der letzten Rückmeldung für Führungskräfte gezogen hat, um deren Umsetzung aktiv zu unterstützen.

Zur weiteren Vorbereitung des Gespräches empfiehlt es sich, die folgenden Fragen zu überdenken:

- Was weiß ich über die Aufgaben der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters?
 - Aufgaben, Sonderaufgaben, Projekte
 - Kompetenzen, Über- und Unterstellungsverhältnisse
 - Verantwortlichkeit
 - erforderliche Fähigkeiten und Kenntnisse
 - Sinn und Zweck der Aufgabe
 - kritische Punkte in der Aufgabe
 - Änderung der Aufgabe im abgelaufenen Zeitraum
 - voraussichtliche Änderungen im kommenden Jahr
 - in- und externe Partner

- Was weiß ich über die Mitarbeiterin bzw. den Mitarbeiter persönlich?
 - Haltung/ Einstellung zur Arbeit
 - Haltung/ Einstellung zu den Kollegen; Haltung/ Einstellung zu mir
 - Ehrgeiz und Wünsche für die berufliche Entwicklung
 - Interessenschwerpunkte (Arbeit, Privat)/ Neigungen
 - Stärken/ Schwächen (für die Aufgabe wichtig/ darüber hinaus)
 - persönliche Besonderheiten/ Eigenheiten/ Eigenschaften
 - außergewöhnliche Probleme (Arbeit/ privat)

- Was waren die Ergebnisse des letzten Mitarbeiter- Vorgesetztengesprächs?
 - Was wurde besprochen? Was waren die Kernpunkte?
 - Welche Arbeitsziele wurden vereinbart?
 - Wie hat die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter reagiert?
 - Welche Konsequenzen hat die Mitarbeiterin/ der Mitarbeiter als Führungskraft aus der letzten Rückmeldung für Führungskräfte zur Verbesserung des Führungsverhaltens gezogen ?

- Was ist seither geschehen?
 - Wurden die vereinbarten Ziele erreicht? Wie?
 - Hat sich die Situation inzwischen gewandelt? Wie?
 - Welche unvorhergesehenen Probleme traten auf?
 - Wie hat die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter auf Situation und Probleme reagiert?
 - Wie hat sich die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter persönlich entwickelt?
 - Sind die Konsequenzen zur Verbesserung des Führungsverhaltens umgesetzt worden?

- Was weiß ich über den abgelaufenen Zeitraum?
 - Hat sich die Aufgabenstellung verändert? Hat sich die Situation verändert?
 - Sind Veränderungen im zwischenmenschlichen Bereich eingetreten?
 - War die Auslastung kontinuierlich oder Schwankungen unterworfen?
 - Welche Rückmeldungen habe ich in Bezug auf das Führungsverhalten der Führungskraft bekommen?

- Wo bekomme ich die erforderlichen Informationen her?
 - durch direkte Beobachtung/ Aufgabenbeschreibung/ Geschäftsverteilungsplan
 - durch die Zielvereinbarung des letzten Gespräches/ Arbeitsberichte/ Protokoll

- Wie sehe ich selbst mein Führungsverhalten?

- Wie kann ich die gemeinsam vereinbarten Konsequenzen/ Ziele der letzten Rückmeldung für Führungskräfte in der konkreten Zusammenarbeit mit der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter umsetzen?
- Was will ich erreichen?
 - Verbesserung von Fähigkeiten und Kenntnissen/ Änderung von Einstellungen
 - Herausarbeitung von Schwerpunkten, auf die sich die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter konzentrieren sollte.
 - einen auf die Mitarbeiterin bzw. den Mitarbeiter zugeschnittenen Fortbildungsplan
 - Besonderheiten/ Inhalte, über die ich zukünftig von der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter informiert werden möchte.
 - Verbesserung meines eigenen Führungsstils
 - Verbesserung der Zusammenarbeit
 - Überlegen Sie, welche Arbeitsschwerpunkte Sie der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter in welchem Umfang übertragen wollen.
- Was kann ich anbieten (siehe auch Anhang 4)?
 - Aus- und Weiterbildung
 - Information/ Entlastung
 - andere Aufgabe/n
 - Versetzung in andere Arbeitsgruppe/ Abteilung/ Referat
 - Arbeitsplatz-Rotation
 - Sonderaufgaben/ Projekte/ Projektgruppen
 - zusätzliche Kompetenzen
 - Empfehlung als Führungsnachwuchs
- Welche Ziele sollen angestrebt werden?
- Wie gehe ich am besten vor?
 - Wie eröffne ich das Gespräch/ Auf welche Besonderheiten muß ich achten?
 - Wie sehen die zu besprechenden Punkte für die Mitarbeiterin bzw. den Mitarbeiter aus?
 - Welche kritischen Punkte sind zu erwarten?
 - Welche Punkte können positiv angesprochen werden?

Vorbereitung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

- Als Vorbereitung sollten Sie die praktischen Fragen (von Seite 9 ff.) zunächst für sich beantworten. Sie können auch den vorstehend genannten Fragenkatalog für Führungskräfte benutzen. Im Gespräch werden diese Fragen gemeinsam besprochen. Ziehen Sie als Grundlage auch das Anforderungsprofil für Führungskräfte und die gemeinsam vereinbarten Arbeitsziele der letzten Rückmeldung für Führungskräfte heran..
- Die vorgeschlagenen Fragen sind nicht vollständig und müssen nicht immer alle in jedem Gespräch schematisch "abgearbeitet" werden. Sie decken aber

wesentliche Punkte ab, an denen sich sowohl die Führungskraft als auch die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter orientieren sollte.

- Klären Sie für sich, ob die angegebenen Fragen die individuelle Situation treffen oder ob sie konkretisiert bzw. ergänzt werden müssen? Formulieren Sie Ihre ganz persönlichen Fragen. Machen Sie sich insbesondere klar, was Sie von Ihrer Führungskraft erwarten.
- Sofern das Gespräch zum zweiten oder wiederholten Mal geführt wird, sollten Sie zusätzlich die zuletzt schriftlich getroffenen Zielvereinbarungen heranziehen und in Bezug auf ihren Zielerreichungsgrad überprüfen.

D. So bereiten Sie das Gespräch organisatorisch vor Gesprächstermin

- Der Gesprächstermin und seine Inhalte sind zwischen der Führungskraft und der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter rechtzeitig zu verabreden, so daß beide Gesprächspartner ausreichend Zeit zur Vorbereitung des Gespräches haben. In jedem Fall sollte vermieden werden, daß die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter von dem Gesprächstermin "überrumpelt" wird.
- Zum Zweck der Vorbereitung bietet es sich an, den Leitfaden der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter auszuhändigen.

Zeitpunkt, Dauer und Ort

- Bemühen Sie sich um eine entspannte Gesprächsatmosphäre.
- Für jedes Gespräch sollte unbedingt ausreichend Zeit zur Verfügung stehen. Können Themen, die Ihnen wichtig erscheinen, dennoch nicht besprochen werden, vereinbaren Sie eine Fortsetzung des Gespräches innerhalb der nächsten 14 Tage.
- Die Raum- und Terminwahl sollte gewährleisten, daß Störungen - z.B. durch Telefonanrufe - vermieden werden.
- Das Gespräch sollte während der Arbeitszeit und zu einem geeigneten Zeitpunkt stattfinden. Ein Termin kurz vor der Mittagspause, kurz vor Dienstschluss oder zwischen zwei anderen wichtigen Termine gefährdet den Erfolg des Gesprächs. Beachten Sie auch die besonderen Arbeitszeitregelungen der Teilzeitkräfte.

Ablauf des Gespräches

1. Aufbau einer Gesprächsbeziehung
2. Darstellung der Aufgaben und Ziele
3. Gegenseitige Beratung zur

- Führung und Zusammenarbeit und

- Feststellung der Zielerreichung und Verbesserung der Arbeitsbedingungen

4. Vereinbarung neuer Arbeitsziele
5. Festlegung von Maßnahmen zur Zielerreichung
6. Förderung der beruflichen Entwicklung
7. Nachbereitung des Gespräches

Im folgenden zweiten Teil finden Sie konkrete Fragen zur Führung des Mitarbeiter- und Vorgesetztengesprächs.

Als Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter haben Sie sicherlich eigene Vorstellungen über das, was Sie von sich aus ansprechen wollen. Deshalb sollten sie die folgenden Fragen im Vorfeld überdenken.

Die dargestellten Fragen decken die wichtigsten Themen ab. Darüber hinaus können selbstverständlich weitere individuell gewünschte Inhalte besprochen werden.

Praktische Hilfen zur Gesprächsführung

1. Aufbau einer Gesprächsbeziehung

In der "Aufwärmphase" sollte die Führungskraft

- die Mitarbeiterin bzw. den Mitarbeiter begrüßen,
- den Sinn und Zweck des Gespräches kurz wiederholen,
- die Notwendigkeit von Aufzeichnungen erörtern,
- (bei schriftlich erfolgter Einladung) danach fragen, ob die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter die Themen, die besprochen werden sollen, bekommen und sich Gedanken darüber gemacht hat,
- eine grobe Reihenfolge vorschlagen, in der die Inhalte erörtert werden sollten,
- fragen, ob weitere Punkte besprochen werden sollten
- auf die Vertraulichkeit des Gespräches für beide Seiten hinweisen.

2. Darstellung der Aufgaben und Ziele

Das Gespräch geht von den Zielen, Schwerpunkten und Anforderungen der übertragenen Aufgaben aus. Daher sollten diese zu Beginn des Gespräches dargestellt werden. Auf diese Weise wird geklärt, was anschließend Gesprächsgegenstand sein soll. Dazu bieten sich die folgenden Fragen an:

- Was waren Ihre Hauptaufgaben, Sonderaufgaben oder Projekte?
- Welche Ziele wurden im letzten Mitarbeiter- und Vorgesetztengespräch vereinbart?
- Wurden die Ziele, die wir im letzten Gespräch vereinbart haben, vollständig oder nur teilweise erreicht? Welche Aufgaben wurden erledigt? Welche Aufgaben wurden nicht erledigt?
- Was haben ihrer Meinung nach die besuchten Fortbildungsmaßnahmen bewirkt?
- Sind Sie mit dem Arbeitsklima zufrieden?

Nachdem die Aufgaben und die vereinbarten Arbeitsziele als Grundlage des Gespräches erfaßt worden sind, sollte zunächst das Führungsverhalten der bzw. des Vorgesetzten besprochen werden. Zu diesem Zweck kann das Anforderungsprofil für Führungskräfte herangezogen werden.

3. Gegenseitige Beratung

3.1 Zur Führung und Zusammenarbeit

Bevor die dargestellten Ziele und Aufgaben im einzelnen besprochen werden, sind die folgenden Fragestellungen bewusst darauf ausgerichtet, daß die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter zunächst die Gelegenheit hat, eine Einschätzung des Führungsverhaltens des Vorgesetzten vorzunehmen.

Dies soll aber nicht bedeuten, daß die Führungskraft umgekehrt kein Recht hat, zu bewerten, wie aus ihrer Sicht ihre Führung angenommen wird und welche Verhaltensweisen der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters sie wiederum stören oder irritieren.

- Kann ich Ihnen in der Regel vermitteln, warum Sie bestimmte Aufgaben wahrnehmen sollen? Wenn nicht, können Sie Beispiele nennen?
- Formuliere ich meine Arbeitsanweisungen klar und deutlich? Wenn nicht, wann haben Sie sich besonders unsicher gefühlt?
- Wissen Sie immer, wie ich Ihre Arbeitsergebnisse einschätze? Möchten Sie regelmäßiger Rückmeldungen?
- Binde ich Sie ausreichend in meine Entscheidungen ein? Lasse ich Ihnen genügend Freiraum, selbst Entscheidungsvorschläge und Ideen zu entwickeln? Gehe ich ausreichend auf Ihre Anregungen ein?
- Delegiere ich Ihrer Ansicht nach richtig? Ziehe ich Aufgaben an mich, von denen Sie meinen, sie gehörten in Ihren Verantwortungsbereich?
- Informiere ich Sie Ihrer Ansicht nach ausreichend? Wenn nicht, wann haben Sie sich nicht genügend informiert gefühlt?
- Löse ich Konflikte/Spannungen innerhalb unserer Gruppe Ihrer Meinung nach richtig? Wenn nicht, können Sie Situationen beschreiben, in denen dies nicht der Fall war?
- Haben Sie das Gefühl, daß ich versuche, hinter Ihnen zu stehen, wenn an Ihnen Kritik von anderer Seite geäußert wird? Wenn nicht, erinnern Sie sich an konkrete Beispiele, wo ich mich anders verhalten habe?
- Sind Sie der Auffassung, daß Sie von mir in Ihrer Aufgabenwahrnehmung hinreichend unterstützt werden?
- Zeige ich irgendwelche Verhaltensweisen, die Sie stören oder irritieren? Was schätzen Sie an unserer Zusammenarbeit besonders? Wie schätzt die Führungskraft das Kooperationsverhalten der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters ein?
- Fühlen Sie sich von den Kolleginnen und Kollegen akzeptiert?
- Wo und wann traten Missverständnisse oder Schwierigkeiten auf? Worin lagen sie begründet? Und wie lassen sie sich künftig vermeiden?
- Wo sehen Sie Verbesserungsmöglichkeiten in den Arbeitsabläufen und der Arbeitsorganisation?
- Gibt es arbeitsbedingte gesundheitliche Belastungen? Gibt es Belastungen durch verhaltensbedingte oder andere Konflikte mit einzelnen Personen im Arbeitsumfeld? Gibt es Belastungen, die eine Vereinbarkeit von Familie und Beruf erschweren?

3.2 Zur Feststellung der Zielerreichung und Verbesserung der Arbeitssituation

Wir suchen nicht nach Schuldigen, sondern nach Lösungen! Um dieses Ziel zu erreichen, ist es besonders wichtig, daß Sie als Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter die Chance nutzen, Ihre persönliche Einschätzung darzustellen.

Als Führungskraft sollten Sie Fragen stellen, zuhören und anschließend Ergänzungen vornehmen.

Zur Feststellung der Zielerreichung bieten sich folgende Fragen an:

- Welche Erfolge hatten Sie im zurückliegenden Betrachtungszeitraum/ Welche Ziele wurden erreicht?
- Welche persönlichen Stärken von Ihnen haben diese Erfolge ermöglicht?
- Was könnte Ihrer Meinung nach geeignet sein, diese Stärken zu unterstützen und gezielt einzusetzen?
- Hat Sie die Zielerreichung befriedigt? Waren Sie mit Ihren Leistungen zufrieden?

- Welche Konsequenzen haben Sie aus der letzten Rückmeldung für Führungskräfte gezogen? Wie kann ich Sie bei der Verbesserung Ihres Führungsverhaltens unterstützen?

Zur Feststellung der Ursachen für nicht erreichte Ziele bieten sich folgende Fragen an:

- Welche Misserfolge waren Ihrer Meinung nach zu verzeichnen/ Welche Ziele wurden nicht erreicht?
- Was waren die Ursachen dafür?

Fehlten notwendige Sachmittel? War der Zeitaufwand bestimmter Tätigkeiten nicht vorhersehbar?

War die Information/ Kommunikation unzureichend? Konnten Zielkonflikte nicht ausreichend geklärt werden? Gab es aus Ihrer Sicht Führungsdefizite? Konnten Sie Ihre Kenntnisse und Fähigkeiten nicht genügend einbringen? Hat die Zielvereinbarung Ihre Arbeit nicht erleichtert? Was haben Fortbildungsmaßnahmen bewirkt?

- Denken Sie, daß die Ziele, die bisher nicht voll erreicht wurden, weiter verfolgt werden sollten?

Zur Verbesserung der Arbeitssituation empfehlen sich folgende Fragen:

- Was kann aus Ihrer Sicht getan werden, damit sich dargestellte Misserfolge nicht wiederholen? Wie lassen sich drohende Misserfolge künftig bereits im Vorfeld erkennen und vermeiden? Was kann ich als Führungskraft dazu tun? Was können Sie selbst tun?
- Gibt es Schwächen, die ursächlich mit den Misserfolgen zusammenhängen? Welche Maßnahmen könnten geeignet sein, diese Schwächen abzubauen?
- Wie kann der Nutzen von Fortbildungsmaßnahmen zukünftig erhöht werden?
- Haben Sie sich mit bestimmten Arbeitsaufträgen über- oder unterfordert gefühlt? Wie sehen Sie Ihre Auslastung?
- Welche Maßnahmen wären Ihrer Meinung nach denkbar, damit Sie sich so entwickeln, daß die derzeitigen Aufgaben noch besser bewältigt werden können?

4. Vereinbarung neuer Arbeitsziele

Ziele können zu jedem der im Rahmen des Mitarbeiter- und Vorgesetztengesprächs besprochenen Inhalte vereinbart werden. Im Rahmen der bestehenden Zielvorgaben sollten die Zielvorstellungen der Führungskraft und der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters zusammengetragen, erörtert, gewichtet und als bindendes Programm zusammengestellt werden. Folgende Fragen bieten sich an:

- Welche möglichen qualitativen und quantitativen Arbeitsziele sehen Sie für sich die nächsten Monate? Wie kann das einzelne Ziel konkret und unmißverständlich formuliert werden?
- Was könnten Sie mit diesen Zielen erreichen?
- Welche Handlungsspielräume und welchen Verantwortungsbereich brauchen Sie dazu?
- Welche Prioritäten würden Sie dabei setzen?

- In welcher Zeit können Sie diese Ziele erreichen?
- Welche Erfolgsmaßstäbe oder Qualitätsstandards würden Sie dabei setzen?
- Wie kann die Zielerreichung festgestellt werden?
- Erkennen Sie erreichbare Ziele auch in anderen Arbeitsgebieten?

5. Maßnahmen zur Zielerreichung

Die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter muß in der Lage sein, die vereinbarten Ziele auch erreichen zu können. Dazu kann es notwendig sein, unterstützende Maßnahmen im Rahmen der Zielerreichung festzulegen.

- Welche Maßnahmen sind nötig, damit die vereinbarten Ziele erreicht werden können?
- Welche Ressourcen (Sachmittel, Finanzmittel, Fortbildung, Information, Kontakte, usw.) werden dafür benötigt?
- Wie könnte eine Fortbildungsplanung aussehen?
- Welche Handlungsspielräume und welcher Verantwortungsbereich sind zur Erfüllung der Ziele nötig?
- Mit wem besteht Abstimmungsbedarf? Welche Führungsunterstützung wird benötigt?
- Welche Schritte sind zu welchen Zeitpunkten unbedingt erforderlich, um Abweichungen rechtzeitig zu erkennen und gegensteuern zu können?
- In welcher Zeit können die Ziele erreicht werden?
- Welche Maßstäbe erlauben eine eindeutige Entscheidung, ob dieses Ziel voll und ganz, nur zum Teil oder gar nicht erreicht wurde (Arbeitsmengen, Zeitaufwand in Zeiteinheiten, Ober- bzw. Untergrenzen des Kostenaufwandes)?
- Wer übernimmt die Verantwortung für die Durchführung der Ziele zum vereinbarten Zeitpunkt und wer übernimmt die Verantwortung für die Umsetzung der begleitenden Maßnahmen?

6. Förderung der beruflichen Entwicklung

Die Entwicklung von beruflichen Perspektiven ist ein wichtiges motivationspsychologisches Element. Der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter sollte daher im Gespräch aufgezeigt werden, wie eine weitere berufliche Entwicklung aussehen kann.

Anhand der folgenden Fragestellungen können die jeweils individuellen Möglichkeiten gemeinsam erarbeitet werden.

- Sind Sie Ihrer Meinung nach Ihren Fähigkeiten entsprechend eingesetzt?
- Sind Sie mit dem jetzigen Arbeitsplatz zufrieden?
- Welche Leistungen trauen Sie sich zukünftig am Arbeitsplatz zu?
- Streben Sie demnächst einen Arbeitsplatzwechsel an? Warum?
(Verfügt die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter nach Einschätzung der Führungskraft über das Potential, künftig anspruchsvollere Aufgaben und/oder Führungsverantwortung zu übernehmen?)
- Sind Sie bereit, anspruchsvollere Aufgaben zu übernehmen? Streben Sie eine Führungsposition an?
- Welche Fördermaßnahmen erscheinen Ihnen sinnvoll, um sich auf künftige Aufgaben vorzubereiten? Und wer übernimmt es, ggf. die zuständige Stelle zu informieren?

7. Nachbereitung des Gespräches

- Die Führungskraft und die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter stimmen die Ergebnisse (Ziele, Fortbildungsmaßnahmen, thematisierte Gesprächsinhalte) ab und verständigen sich darüber, wer die Ergebnisse als Zielvereinbarung (siehe Anhang 4) festhält.
- Führungskraft und Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter sprechen ab, an wen welche Gesprächsinhalte weitergeleitet werden.
- Die Führungskraft unterrichtet den nächsthöheren Vorgesetzten und den zuständigen Personalreferenten über eine mögliche berufliche Entwicklungsperspektive oder eine anderweitige Verwendung, sofern vereinbart (siehe hierzu Anhang 3).
- Die Führungskraft unterrichtet den Fortbildungsreferenten über den Fortbildungsbedarf, sofern vereinbart (siehe Anhang 3).
- Die Führungskraft initiiert verabredete Maßnahmen zur Verbesserung der Aufgabenerledigung und der Arbeitsabläufe.
- Die Führungskraft überprüft die Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen und fragt die Erfolge dieser Maßnahmen nach.

Anhang 1

Aufbau des Mitarbeiter- und Vorgesetztengespräches als Hilfe für die Führungskraft

	Aufbau	Hinweise zu den Techniken	Motivationsaspekte
1.	Kontaktphase		Freundliche Atmosphäre
2.	Darstellung der Aufgaben und Ziele	Darstellung durch die Mitarbeiterin/ den Mitarbeiter	Aufmerksamkeit Rückfragen
3.	Gegenseitige Beratung <ul style="list-style-type: none"> • zur Führung und Zusammenarbeit 	Mitarbeitersicht erfragen	Pos. Auswirkungen auf Motivation aufzeigen
	<ul style="list-style-type: none"> • zur Zielerreichung <ul style="list-style-type: none"> ○ Ziele erreicht ○ Ziele nur zum Teil oder nicht erreicht 	Kritische Bewertung durch die Mitarbeiterin/ den Mitarbeiter. Ergänzung / Erweiterung durch die Führungskraft	Arbeitsergebnisse angemessen anerkennen Negative Auswirkungen auf Motivation aufzeigen
4.	Vereinbarung neuer Arbeitsziele	Vorstellungen der Mitarbeiterin / des Mitarbeiters erfragen. Vorstellungen des Vorgesetzten darstellen.	Positive Auswirkung auf Motivation deutlich machen
5.	Festlegung von	Entwicklung eines	

	Maßnahmen zur Zielerreichung, Vereinbarung von Kontrollen	kooperativen Prozesses: Fragen, Überzeugen, Argumentieren	
6.	Förderung der beruflichen Entwicklung	Erwartungen der Mitarbeiterin/ des Mitarbeiters erfragen. Sichtweise der Führungskraft darstellen.	Positive Auswirkung auf Motivation aufzeigen
7.	Feststellung d. Gesprächsergebnisse u. Nachbereitung	Gemeinsam feststellen	Gegenseitige Bestätigung

Formular zur Zielvereinbarung

Anhang 2

Name der Mitarbeiterin / des Mitarbeiters: Name der Vorgesetzten / des Vorgesetzten:

--	--

Dienststelle: Abteilung: Gespräch vom:

--	--	--	--

Zielvereinbarung	Zeitraum für Realisierung	Maßnahmen zur Zielerreichung	Zielerreichung

Das nächste Gespräch findet statt am

--	--

Unterschrift der Vorgesetzten / des Vorgesetzten:

Unterschrift der Mitarbeiterin / des Mitarbeiters:

--	--

Anhang 3

1. Mitarbeiter- und Vorgesetztengespräch

Formular zur Zielvereinbarung zur Weiterleitung an Dritte, z. B. Fortbildungsreferat

Name der Mitarbeiterin / des Mitarbeiters: Name der Vorgesetzten / des Vorgesetzten:

--	--

Kenn.Nr. d. Mitarbeiterin/Mitarbeiters Kenn.-Nr. d. Vorgesetzten Gespräch vom:

--	--	--

Zielvereinbarung (z. B. Fortbildung)	Zeitraum für Realisierung	Vorschläge für Maßnahmen zur Zielerreichung	Rückmeldung an d. Vorgesetzten über erfolgte Umsetzung z. B. Fortbildungsangebot

2. An	mit der Bitte um	Kenntnisnahme	weitere Veranlassung
--------------	-------------------------	----------------------	-----------------------------

Bei Rückfragen wenden Sie sich bitte an die Unterzeichner.

3. Rücklauf des Dritten - z. B. Fortbildungsreferat - an die Führungskraft

4. Wvl. im nächsten Mitarbeiter- und Vorgesetztengespräch

Unterschrift der Vorgesetzten / des Vorgesetzten:

Unterschrift der Mitarbeiterin / des Mitarbeiters:

--	--

Anhang 4

Beispiele für Maßnahmen beruflicher Entwicklung, die Sie als Führungskraft beeinflussen können:

- Eigeninitiative fördern (Selbstlernen und Selbstbestimmung fördern)
- Training am Arbeitsplatz
 - Teamarbeit/ Lernpartnerschaften/ Gruppenarbeit (praxisnahe Wissensvertiefung, Verbesserung der Teamfähigkeit)
 - Mentorenbeziehungen (Fachwissen erweitern, Führungskompetenz fördern)
 - Aufgaben- bzw. Arbeitsplatzwechsel/ Rotation organisieren (Erfahrungshorizont erweitern, Motivation und Entwicklung fördern)
 - Aufgaben auch nach Lerneffekten verteilen
 - besondere Aufgabenfelder zur Einarbeitung schaffen
- Aufgabenanreicherung
 - auf Wesentliches konzentrieren/ von Routinetätigkeiten entlasten
 - neue Techniken einführen (Verbesserung organisatorischer Abläufe)
 - Delegationsmöglichkeiten nutzen

- ganzheitliche Vorgangsbearbeitung planen / Möglichkeiten schaffen, Prozesse eigenverantwortlich zu bearbeiten bzw. zu gestalten
- Aufgabenerweiterung
 - Mitarbeit in Projekten (Teamfähigkeit verbessern, Überblickswissen fördern, Erfahrung in Projektarbeit sammeln)
 - Stellvertretung übertragen
 - an einer Leitungs- oder Führungsaufgabe beteiligen (strategisches Denken fördern, Führungsfähigkeit entwickeln)
 - Vertretungen in Arbeitskreisen (Erfahrungen austauschen und einbringen)
- Mitwirkung an der Überarbeitung bzw. Gestaltung von Abläufen einrichten
- für Mitarbeiter/innen Möglichkeiten schaffen, Ergebnisse zu präsentieren (Präsentationsfähigkeiten erlernen)
- Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen
- Just-in-time qualifizieren (direkte Anwendung von Erlerntem)
- Mitarbeiteraustausch mit der gewerblichen Wirtschaft planen

Anhang 5

Hinweise für die Gesprächsführung

- Akzeptieren Sie Ihre Mitarbeiterin bzw. Ihren Mitarbeiter als gleichberechtigten Gesprächspartner, bauen Sie eine angenehme Atmosphäre auf.
- Würdigen Sie besondere Stärken Ihren Gegenübers.
- Erkennen Sie besondere Leistungen ausdrücklich an, stellen Sie positive Ergebnisse klar heraus.
- Respektieren Sie andere Wahrnehmungen. Behandeln Sie andere so, wie Sie selbst wahrgenommen werden wollen.
- Suchen Sie gemeinsam danach, Spannungen aufzulösen.
- Vergleichen Sie Stärken und Schwächen nicht mit anderen Mitarbeitern. Über andere Mitarbeiter sollte möglichst überhaupt nicht gesprochen werden.
- Relativieren Sie die vorgenommene Zielvereinbarungen nicht durch Floskeln in der Schlussphase.
- Signalisieren Sie Gesprächsbereitschaft für die Zukunft. Verabreden Sie das nächste Gespräch. Halten Sie Ergebnisse am Ende des Gespräches fest.
- Beginnen Sie möglichst mit positiven Punkten, auch und gerade dann, wenn unangenehme Dinge ausgesprochen werden müssen.
- Sprechen Sie Ihr Gegenüber auch mit Namen an. Ermuntern Sie durch "aktives" Zuhören zum Fortfahren.
- Dozieren Sie nicht, fragen Sie! Lassen Sie die Gesprächspartnerin oder den Gesprächspartner ausreden.
- Wiederholen Sie das Gehörte, wenn es Ihnen wichtig erscheint und Sie sicher gehen wollen, daß Sie es richtig verstanden haben.
- Fassen Sie Ergebnisse, auf die Sie sich verständigt haben, kurz zusammen, um sicher zu gehen, daß beide dasselbe meinen.

- Lassen Sie Ihr Gegenüber zu Aussagen Stellung nehmen, die für sie wichtig sind, insbesondere wenn sie bzw. er eine andere Meinung vertritt.
- Versuchen Sie nicht, perfekt zu erscheinen, und geben Sie auch zu, wenn Sie Fehler gemacht oder sich geirrt haben. Suchen Sie nicht Schuldige, sondern Lösungen.
- Nehmen Sie Kritik nicht persönlich, sondern versuchen Sie den sachlichen Kern zu verstehen.
- Scheuen Sie sich nicht, offen zu sagen, wie Sie bestimmte Geschehnisse empfinden und was Sie dabei gefühlt haben.
- Sprechen Sie schwierige Punkte nicht ganz zum Schluß an, sonst wird der Weg für einen positiven Ausklang verbaut.
- Wenn Sie schlechte Ergebnisse und Schwächen ansprechen, nennen Sie vorhandene Fakten.
- Zeigen Sie ebenso klar und unmißverständlich auf, wo Sie Korrekturen erwarten.
- Sprechen Sie Misserfolge und Schwierigkeiten offen und ehrlich aus. Analysieren Sie gemeinsam die Ursachen dafür und suchen Sie nach Abhilfen.

Vereinbarung
mit den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften nach § 59
Mitbestimmungsgesetz Schleswig-Holstein zum Anforderungsprofil für
Führungskräfte

Zwischen
dem Innenministerium des Landes Schleswig-Holstein
für die Landesregierung

einerseits

und
dem Deutschen Gewerkschaftsbund
- Landesbezirk Nordmark -,
dem Deutschen Beamtenbund
- Landesbund Schleswig-Holstein -,
der Deutschen Angestelltengewerkschaft
- Landesverband Schleswig-Holstein und Mecklenburg-Vorpommern -

andererseits

wird folgendes vereinbart:

Anforderungsprofil für Führungskräfte

Gliederung:

- 1 [Warum brauchen wir ein Anforderungsprofil für Führungskräfte?](#)
 - 2 [Was ist ein Anforderungsprofil für Führungskräfte?](#)
 - 3 [Welche Ziele verfolgt ein Anforderungsprofil für Führungskräfte?](#)
 - 4 [Welche Zielgruppe betrifft das Anforderungsprofil?](#)
 - 5 [Inhaltliches Konzept für ein Anforderungsprofil](#)
 - 6 [Schlußbestimmungen](#)
- 1 Warum brauchen wir ein Anforderungsprofil für Führungskräfte?

- Die steigenden und komplexer werdenden Anforderungen, die an die Verwaltung und somit insbesondere an Führungskräfte gestellt werden, erfordern es, Führungseigenschaften zu definieren. . Entsprechende Leistungspotentiale (Fähigkeiten, Neigungen und Interessen) von

Beschäftigten müssen erkannt, gefördert und in größtmöglichem Maße für die Verwaltung genutzt werden.

2 Was ist ein Anforderungsprofil für Führungskräfte?

- Das Anforderungsprofil beschreibt die Kompetenzen, die ressortübergreifend und arbeitsplatzunabhängig für Führungskräfte vorausgesetzt werden. Das inhaltliche Konzept gilt ressortübergreifend und damit unabhängig von konkreten Arbeitsplätzen. Damit sind Führungsleistungen auf verschiedenen Arbeitsplätzen vergleichbar.
- Das nachstehende inhaltliche Konzept des Anforderungsprofils ist mit den Merkmalen der dienstlichen Beurteilung (Leistungs- und Befähigungsanforderungen) abgestimmt.
- Eine über die Führungskompetenz hinausgehende notwendige Fachkompetenz zur Aufgabenwahrnehmung auf dem jeweiligen Arbeitsplatz bleibt von diesem Konzept unberührt.

3 Welche Ziele verfolgt ein Anforderungsprofil für Führungskräfte?

Ein einheitliches Anforderungsprofil für Führungskräfte dient zur Umsetzung des Leitbildes. Es soll

- ermöglichen, potentielle Führungskräfte rechtzeitig zu erkennen, auszuwählen und auf die Übernahme von Führungsfunktionen vorzubereiten,
- eine Grundlage bilden für die gezielte Qualifizierung und Fortbildung von Führungskräften,
- eine Bewertung tatsächlichen Führungsverhaltens gestatten,
- als Grundlage für transparente Stellenbesetzungsverfahren dienen,
- im Rahmen der Personalentwicklung den Wechsel von Führungskräften innerhalb eines Verwaltungsbereiches oder zwischen unterschiedlichen Verwaltungsbereichen unterstützen,
- die Grundlage für die ressortübergreifende Personalentwicklung für Führungskräfte bilden und
- die Grundlage für eine einheitliche Rückmeldung für Führungskräfte von Mitarbeitern zum Führungsverhalten bilden.

4 Welche Zielgruppe betrifft das Anforderungsprofil?

- Das Anforderungsprofil wird für alle Führungskräfte unabhängig von der jeweiligen Leitungsspanne entwickelt.
- Der Einsatz von Führungskräften und das Erkennen, Auswählen und Vorbereiten von Führungsnachwuchskräften orientieren sich an diesem Konzept.

5 Inhaltliches Konzept für ein Anforderungsprofil

- Führungsverantwortung erfordert ausgeprägte persönliche, soziale und methodische Kompetenzen, die in ihrer Gesamtheit als Führungskompetenzen beschrieben sind. Diese Schlüsselkompetenzen begründen die Fähigkeit, kooperativ zu führen, partnerschaftlich und vertrauensvoll mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zusammenzuarbeiten.

- Die Beschäftigten erwarten, daß Führungskräfte vorbildhaft auftreten, durch eigenes Verhalten Glaubwürdigkeit vermitteln, geprägt sind von einem von Respekt getragenen Verständnis von Menschen und daß sie die Ziele des Modernisierungsprozesses konsequent umsetzen.
- Das nachstehende Anforderungsprofil korrespondiert mit den entsprechenden Führungsaufgaben und stellt Rahmenanforderungen dar. Es kann daher entsprechend den konkreten Anforderungen einzelner Dienstposten ergänzt werden.
- Vor diesem Hintergrund beinhaltet das Anforderungsprofil unabhängig von der erforderlichen Fachkompetenz folgende Kompetenzmerkmale:

Persönliche Kompetenz		
1	Durchsetzungsvermögen	Getroffene Entscheidungen werden argumentativ auch gegen Einwendungen unter Berücksichtigung anderer Interessen durchgesetzt.
2	Entschlusskraft	Treffen und Umsetzen von Entscheidungen zum richtigen Zeitpunkt und Fähigkeit, sich rechtzeitig verbindlich festzulegen.
3	Kritikfähigkeit	Kritik an Zuständen und Personen gegenüber anderen sachlich zum Ausdruck bringen und mit ihnen konstruktive Lösungen suchen.
4	Selbstreflektion/Selbstkritik	Kritik an eigener Person zulassen und daraus konstruktive Lösungen entwickeln sowie über eigenes Verhalten nachdenken und sich selbst in Frage stellen.
5	Gerechtigkeitssinn	Abwägen unterschiedlicher Standpunkte und Treffen von ausgewogenen Entscheidungen, die keine willkürliche Ungleichbehandlung erkennen lassen.
6	Belastbarkeit	Der Belastung durch Zeitdruck, wechselnde sowie schwierige Arbeitssituationen und Führungssituationen gewachsen zu sein.
7	Verantwortungsbereitschaft	Fähigkeit, sich der Tragweite seiner Verantwortung für Arbeitsabläufe, Entwicklungen von Entscheidungen bewusst zu sein und Bereitschaft, sie innerhalb der übertragenen Zuständigkeit zu übernehmen auch unter Berücksichtigung sozialer und gesundheitlicher Aspekte.
8	Kreativität/Innovation	Bestehendes wird in Frage gestellt, neue Lösungen werden gesucht, langfristige Trends werden kritisch aufgegriffen und ggf. in Perspektiven oder Ideen umgesetzt; visionäres Planen kann gefordert sein.

9	Zuverlässigkeit	Aufgaben werden verantwortungsbewußt und berechenbar erledigt, andere können sich auf die Entscheidungsträgerin oder den Entscheidungsträger verlassen.
10	Verbalkompetenz	Fähigkeit, verständlich und adressatengerecht zu kommunizieren; Gedanken und Sachverhalte werden schriftlich und mündlich adressatengerecht und dem Zweck der Äußerungen angemessen formuliert.
11	Auffassungsgabe	Fähigkeit, den wesentlichen Gehalt eines Sachverhaltes schnell und differenziert zu erfassen.
12	Geistige Beweglichkeit	Fähigkeit, sich von gewohnten Denk- und Handlungsweisen oder Aufgabenbereichen zu lösen und sich auf andere Anforderungen und Bedingungen einzustellen.

Sozialkompetenz

1	Kooperationsfähigkeit	Verbindungen aufnehmen und erhalten. Durch Zusammenarbeit mit anderen gemeinsame Ergebnisse erzielen. Verständnis für die Standpunkte und Interessen anderer sowie die Bereitschaft zur Berücksichtigung anderer Auffassungen.
2	Teamfähigkeit	Fördern und Bündeln der Entscheidungs- und Leistungsbereitschaft einzelner im Team.
3	Wahrnehmungsfähigkeit für die unterschiedlichen Lebens- und Arbeitssituationen von Frauen und Männern	Bereitschaft, unterschiedliche Realität von Frauen und Männern in der Gesellschaft wahrzunehmen und Frauen nach gesetzlichen Regeln zu fördern; Umsetzung der Ziele des Gleichstellungsgesetzes und des Frauenförderplanes.
4	Kommunikationsfähigkeit	Zugehen auf andere, mit ihnen reden, auf Personen und Argumente eingehen und ihre Rückmeldungen wahrnehmen.
5	Integrationsfähigkeit	Beteiligen aller und Einbinden auf sozialer und fachlicher Ebene.
6	Informationsbereitschaft	Bereitschaft, Informationen umfassend und gezielt weiterzuleiten.
7	Einfühlungsvermögen	Erkennen individueller Situationen, sich darauf einstellen können und Rücksicht nehmen.

8	Wahrnehmung sozialer und gesundheitlicher Probleme	Erkennen gesundheitlicher und sozialer Probleme, sich darauf einstellen und Umsetzen von Konzepten zur Gesundheits- und Schwerbehindertenförderung.
9	Erkennen von Potentialen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	Erfassen der individuellen Stärken und Fähigkeiten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern(insbes. zur sachgerechten Verteilung und Delegation von Aufgaben).
10	Anerkennung von Leistungen/Motivationsfähigkeit	Anerkennung guter Leistungen; Herausstellen des Anteiles der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Erfolgen gegenüber Vorgesetzten; Förderung der Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter/innen.
11	Offenheit	Aufgreifen der Belange anderer, sie ernst nehmen und sich ihnen mitteilen.
12	Konfliktfähigkeit	Erkennen von Konflikten und Lösungen mit anderen gemeinsam suchen.
13	Einsatzbereitschaft	Einsetzen für die Belange der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Methodenkompetenz

1	Zeitmanagement	Führungsaufgaben werden zeitnah erledigt; die Erreichbarkeit für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist gewährleistet.
2	planmäßige, strukturierte Arbeitsorganisation	Zielorientierte und strukturierte Planung und Koordination von Aufgaben.
3	konzeptionelles, vernetztes und strategisches Denken	Planen, Erkennen des Zusammenwirkens unterschiedlicher Probleme und ganzheitliches Denken.
4	Urteilsfähigkeit	Fähigkeit, die bestimmenden Faktoren eines Problems zu erkennen, sie abzuwägen, daraus die notwendigen Schlüsse zu ziehen und das gefundene Urteil sachlich zu begründen.
5	wirtschaftliches Verständnis	Fähigkeit, den Aufwand und Nutzen von Aktivitäten in angemessenem Verhältnis zu gestalten.
6	Zielergebnisorientierung	Ausrichten der Teil- und Gesamtergebnisse am Ziel.
7	Prioritätensetzung	Arbeitsaktivitäten und übergeordnete Gesichtspunkte berücksichtigen sowie unterschiedliche Ziele und Schwerpunkte setzen.

6 Schlußbestimmungen

Diese Vereinbarung einschließlich ihrer Anlage tritt mit dem Tage der Veröffentlichung im Amtsblatt für Schleswig-Holstein in Kraft. Die Anlage ist Bestandteil dieser Vereinbarung.

Die Vereinbarung kann mit einer Frist von einem Jahr erstmalig zum 31. Dezember 2004 von beiden Seiten gekündigt werden. Eine Kündigung dieser Vereinbarung ist nur bei gleichzeitiger Kündigung der Vereinbarungen über die Grundsätze für Zusammenarbeit und Führung, zum Mitarbeiter- und Vorgesetztengespräch, und zur Rückmeldung für Führungskräfte sowie zum Umsetzungskonzept möglich, soweit die laut Präambel angestrebte Rahmenvereinbarung nichts anderes bestimmt.

Die Unterzeichner verpflichten sich, bei Dissens über die Auslegung dieser Vereinbarung oder deren Umsetzung oder einer möglichen Kündigung unverzüglich Gespräche mit dem Ziel einer sachgerechten Einigung aufzunehmen. Im Falle einer Nichteinigung ist die Nachwirkung zu bestimmen.

Kiel, den 16. Dezember 1998

Dr. Ekkehard Wienholtz

Innenminister

Kiel, den 14. Dezember 1998

Deutscher Gewerkschaftsbund

- Landesbezirk Nordmark -

Carlos Sievers

Kiel, den 14. Dezember 1998

Deutscher Beamtenbund

- Landesbund Schleswig-Holstein e. V. -

Wolfgang Blödorn

Kiel, den 14. Dezember 1998

Deutsche Angestelltengewerkschaft

- Landesverband Schleswig-Holstein und

Mecklenburg-Vorpommern -

Jan Koch

Vereinbarung
mit den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften
nach § 59 Mitbestimmungsgesetz Schleswig-Holstein
zur Rückmeldung für Führungskräfte

Zwischen

dem Innenministerium des Landes Schleswig-Holstein
für die Landesregierung

einerseits

und

dem Deutschen Gewerkschaftsbund

- Landesbezirk Nordmark -,

dem Deutschen Beamtenbund

- Landesbund Schleswig-Holstein -,

der Deutschen Angestelltengewerkschaft

- Landesverband Schleswig-Holstein und Mecklenburg-Vorpommern -

andererseits

wird folgendes vereinbart:

Rückmeldung für Führungskräfte

Gliederung:

[1 Warum brauchen wir eine Rückmeldung für Führungskräfte?](#)

[2 Was ist eine Rückmeldung für Führungskräfte?](#)

[3 Welche Ziele verfolgt eine Rückmeldung für Führungskräfte?](#)

4 Wer ist an der Rückmeldung für Führungskräfte beteiligt?

5 Vorgehen bei der Rückmeldung für Führungskräfte

6 Schlußbestimmungen

1 Warum brauchen wir jetzt eine Rückmeldung für Führungskräfte?

- Der öffentliche Dienst muß den steigenden und komplexer werdenden Anforderungen entsprechen. Dies stellt besondere Anforderungen an die Führungskräfte
- Je besser Vorgesetzte ihr Führungsverhalten auf die Organisation und die Beschäftigten ausrichten können, desto größer sind der Zusammenhalt und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Die Rückmeldung für Führungskräfte ist in diesem Zusammenhang geeignet,
 - kooperative Verhaltensweisen zu stützen und zu fördern,
 - ineffiziente Verhaltensweisen zu korrigieren,
 - Beziehungen zwischen den Beteiligten zu klären und
 - Themen der Führungsarbeit "besprechbar" zu machen.
- Die Rückmeldung für Führungskräfte fördert die Entwicklung zu einer neuen Führungs- und Kommunikationskultur. Es dient der Reflexion und der Entwicklung des Führungsverhaltens und trägt unmittelbar zur Verbesserung der Zusammenarbeit und der Kommunikation zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und ihren jeweiligen Vorgesetzten bei.
- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können eine direkte Rückmeldung über das Führungsverhalten ihrer bzw. ihres Vorgesetzten geben.

2 Was ist eine Rückmeldung für Führungskräfte?

- Die Rückmeldung für Führungskräfte vermittelt der Führungskraft eine direkte Rückmeldung darüber, in welcher Weise ihre Verhaltensweisen von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wahrgenommen werden.
- Die Rückmeldung für Führungskräfte ist für Führungskräfte aller Ebenen geeignet.
- Es ist eine Chance zur Einflussnahme auf das Führungsverhalten der bzw. des Vorgesetzten.
- Durch die Rückmeldung für Führungskräfte erhält die Führungskraft auch die Informationen, die die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im direkten Gespräch noch nicht ansprechen.

3 Welche Ziele verfolgt eine Rückmeldung für Führungskräfte?

Zielsetzung der Rückmeldung für Führungskräfte ist der Anstoß zur Reflexion des eigenen Führungsverhaltens und die Verbesserung des Führungsverhaltens der Führungskräfte.

3.1 Ziele für die Organisation:

- Förderung des kooperativen Führungsstils
- Schaffung und Verbesserung offener Kommunikationsbeziehungen, insbesondere die Förderung des vertrauensvollen, offenen Austauschs
- Nutzung wertvoller Informationen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über Vorgesetztenverhalten
- Anreiz zur Nutzung weiterer Instrumente der Personalentwicklung, da hier der Bedarf erkannt wird

- Gewinnung verwertbarer Informationen über Führungsverhalten für die individuelle Förderung im Sinne der weiteren beruflichen Verwendung

3.2 Ziele für die Führungskraft:

- Rückmeldung über eigenes Führungsverhalten
- Chance zur Selbstkontrolle und -entwicklung
- Chance zur Verbesserung der Führungs- und Sozialkompetenz
- Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
- Chance zur Steigerung der eigenen Zufriedenheit

3.3 Ziele für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:

- Chancen zur Verbesserung der Zusammenarbeit mit der oder dem Vorgesetzten
- Motivationssteigerung

4 Wer ist an der Rückmeldung für Führungskräfte beteiligt?

- Alle Führungskräfte der Landesverwaltung und die jeweiligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- Die Rückmeldung für Führungskräfte führt die Führungskraft mit den direkt unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durch.
- Für Vorgesetzte als Zweitbeurteiler ist darüber hinaus zu empfehlen, ihre bzw. seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzubeziehen, mit denen häufig unmittelbar zusammengearbeitet wird auch wenn sie nicht unmittelbar unterstellt sind. Das Angebot ist dann an die **vollständige** nächste Ebene zu richten.

5 Vorgehen bei der Rückmeldung für Führungskräfte

- Die Rückmeldung für Führungskräfte wird jährlich in zeitlicher Nähe nach dem Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch durchgeführt.
- Für den Fall, daß die Rückmeldung für Führungskräfte in die Phase der Beurteilungsgespräche fällt, sollte es ein halbes Jahr vorgezogen oder verschoben werden.
- In die Rückmeldung für Führungskräfte sind - ggf. unter Berücksichtigung der nächsten Ebene - mindestens 4 Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter einzubeziehen.
- Die Führungskraft füllt den Fragebogen zunächst für sich selbst aus (Selbsteinschätzung).
- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern füllen den Fragebogen für ihre direkte Führungskraft gleichzeitig und anonym, aber jeder für sich, aus (Fremdeinschätzung).
- Eine Mitarbeiterin bzw. ein Mitarbeiter trägt die Einzelbögen auf dem Auswertungsbogen zusammen - Text wird wörtlich abgeschrieben - und überreicht den Bogen der Führungskraft. Danach werden die Einzelbögen vernichtet.
- Die Führungskraft vergleicht ihre Selbsteinschätzung mit der durch die Fremdeinschätzung beschriebenen Führungsleistung.

- Anschließend werden die Ergebnisse der Fremdeinschätzung und die von der Führungskraft daraus gezogenen Schlüsse und Fragen von der Führungskraft mit den Beschäftigten gemeinsam besprochen.
- In dieser Besprechung werden ebenfalls gemeinsam Konsequenzen und Maßnahmen für die zukünftige Zusammenarbeit vereinbart.
- Die Führungskraft sowie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verständigen sich auf die Moderation der Besprechung durch eine entsprechend qualifizierte Mitarbeiterin bzw. einen entsprechend qualifizierten Mitarbeiter. Die Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter und die Führungskraft können sich gemeinsam darauf verständigen, auf die Moderation zu verzichten.
- Die anschließende Diskussion in der Gruppe soll offen und in gegenseitigem Respekt geführt werden. Alle Beteiligten sind zu einem vertraulichen Umgang mit den Gesprächsgegenständen verpflichtet.
- Nach der Besprechung der Ergebnisse mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist der Auswertungsbogen nicht mehr erforderlich und kann von der Führungskraft vernichtet werden.
- In den Mitarbeiter-Vorgesetztengesprächen mit den einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern werden die gemeinsam besprochenen Ziele in Bezug auf die individuelle Situation zwischen der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter und der Führungskraft konkretisiert und fließen in Zielvereinbarungen ein.
- Die Führungskraft entscheidet darüber, ob sie ihre Ergebnisse über die Rückmeldung in das Mitarbeiter-Vorgesetztengespräch mit ihrer oder ihrem Vorgesetzten einbringt, um gemeinsam nach weiteren Maßnahmen zur Förderung der Führungskompetenz zu suchen, die von der bzw. dem Vorgesetzten unterstützt werden müssen.
- Nach dem ersten Jahr der verpflichtenden Einführung der Rückmeldung für Führungskräfte wird von der Staatskanzlei eine Evaluation durchgeführt.

6 Schlußbestimmungen

Diese Vereinbarung einschließlich ihrer Anlage tritt mit dem Tage der Veröffentlichung im Amtsblatt für Schleswig-Holstein in Kraft. Die Anlage ist Bestandteil dieser Vereinbarung. Die Anlage ist Bestandteil dieser Vereinbarung. Soweit sich für die Anlage Änderungsnotwendigkeiten ergeben, bedarf es einer Änderung der Vereinbarung nicht, wenn die Vereinbarungspartner hierüber Einvernehmen erzielt haben.

Die Vereinbarung kann mit einer Frist von einem Jahr erstmalig zum 31. Dezember 2004 von beiden Seiten gekündigt werden. Eine Kündigung dieser Vereinbarung ist nur bei gleichzeitiger Kündigung der Vereinbarungen über die Grundsätze für Zusammenarbeit und Führung, zum Mitarbeiter- und Vorgesetztengespräch, und zum Anforderungsprofil für Führungskräfte sowie zum Umsetzungskonzept möglich, soweit die laut Präambel angestrebte Rahmenvereinbarung nichts anderes bestimmt. Die Unterzeichner verpflichten sich, bei Dissens über die Auslegung dieser Vereinbarung oder deren Umsetzung oder einer möglichen Kündigung unverzüglich Gespräche mit dem Ziel einer sachgerechten Einigung aufzunehmen. Im Falle einer Nichteinigung ist die Nachwirkung zu bestimmen.

Kiel, den 16. Dezember 1998

Dr. Ekkehard Wienholtz

Innenminister

Kiel, den 14. Dezember 1998

Deutscher Gewerkschaftsbund
- Landesbezirk Nordmark -
Carlos Sievers
Kiel, den 14. Dezember 1998
Deutscher Beamtenbund
- Landesbund Schleswig-Holstein e. V. -
Wolfgang Blödorn
Kiel, den 14. Dezember 1998
Deutsche Angestelltengewerkschaft
- Landesverband Schleswig-Holstein und
Mecklenburg-Vorpommern -
Jan Koch
Anlage

Frage und Auswertungsbogen
zur Rückmeldung für Führungskräfte

Dieser Fragebogen soll als Grundlage für einen Workshop dienen, in dem die Führungskraft mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über die tägliche Zusammenarbeit und das wahrgenommene Führungsverhalten spricht. Dieses Gespräch bietet der Führungskraft die Chance, Stärken und Schwächen im Umgang mit den eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Erfahrung zu bringen, Schwächen abzubauen und so die Arbeitszufriedenheit zu erhöhen. Der Workshop kann bei Problemen zwischen Führungskraft und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu Ängsten und Vorbehalten führen. Diese können jedoch nur abgebaut werden, wenn eine Erörterung in der Arbeitseinheit stattfindet. Damit der Fragebogen ausgewertet werden kann und bei der Durchführung des Gesprächs eine hilfreiche Grundlage ist, beachten Sie bitte folgende Hinweise beim Ausfüllen:

Bitte füllen Sie den Fragebogen vollständig aus und beantworten Sie die Fragen so offen wie möglich.

Entscheiden Sie sich möglichst spontan - Ihr erster Impuls trifft wahrscheinlich am besten zu.

Bitte beantworten Sie die Fragen immer aus Ihrer persönlichen Sicht - hier ist Ihr subjektiver Eindruck gefragt!

Vermischen Sie die "Mitte" zum Ankreuzen? Diese ist absichtlich weggelassen worden, um die sogenannte "Tendenz zur Mitte" zu unterbinden. Wenn Sie bei einer Frage unsicher sind, kreuzen Sie bitte in die Richtung an, die noch am ehesten zutrifft.

Bitte verwenden Sie die Kategorie "keine Aussage möglich" wirklich nur dann, wenn dies auch zutrifft.

Vielen Dank!

Rückmeldung für Führungskräfte

Vorgesetzte/Vorgesetzter:

		trifft zu	trifft nicht	Bewertung
--	--	-----------	--------------	-----------

		zu						nicht möglich
		+3	+2	+1	-1	-2	-3	
Wie nehmen Sie mein Führungsverhalten in unserer direkten Zusammenarbeit wahr?								
1. Anerkennung von Leistungen und konstruktive Kritik								
1.1	Ich werde von Ihnen in meinen tatsächlichen Leistungen wahrgenommen.							
1.2	Für meine guten Leistungen erhalte ich Lob/Anerkennung von Ihnen.							
1.3	Sie stellen meinen Anteil am Erfolg Dritten gegenüber heraus.							
1.4	Ihre Art, mich zu kritisieren, empfinde ich als sachlich und angemessen.							
1.5	Ich fühle mich von Ihnen ermutigt, Kritik offen anzusprechen.							
1.6	Sie vermitteln mir den Eindruck, Fehler machen zu dürfen.							
1.7	Sie lassen auch Ihr eigenes Verhalten in Frage stellen.							
1.8	Für mich ist erkennbar, dass Sie Kritik ernst nehmen und bereit sind, an Ihrem Führungsverhalten zu arbeiten.							
2. Delegation								
2.1	Sie setzen mich meinen Fähigkeiten entsprechend ein.							
2.2	Sie delegieren Aufgaben unter Beachtung meines Verantwortungsbereiches.							
2.3	Sie beteiligen mich an unserer Planung.							
2.4	Sie sind offen für meine Vorschläge und Ideen, auch wenn diese gewohnte Denk- und Handlungsweisen in Frage stellen.							
2.5	Sie vermitteln mir Ziele, Aufgaben und Zusammenhänge verständlich.							
2.6	Sie sorgen dafür, dass von mir ganze Aufgabenkomplexe und nicht nur Einzelaufgaben selbständig bearbeitet werden können.							
2.7	Wenn ich von Ihnen Arbeitsaufträge erhalte, berücksichtigen Sie das Verhältnis von							

	Aufwand und Nutzen							
2.8	Meine Initiative und Selbständigkeit werden von Ihnen gefördert.							
2.9	Sie beschreiben präzise die Grenzen meiner Handlungsspielräume.							
3. Informationsverhalten und Transparenz von Entscheidungen								
3.1	Ich erhalte rechtzeitig und ausreichend die Informationen von Ihnen, die ich benötige.							
3.2	Sie machen verbindliche Aussagen.							
3.3	Wenn ich Entscheidungen von Ihnen brauche, erhalte ich diese zügig.							
3.4	Sie begründen Ihre Entscheidungen mir gegenüber sachlich nachvollziehbar.							
3.5	Sie berücksichtigen in Ihren Entscheidungen meine Einwände, Interessen und Standpunkte angemessen.							
4. Zielvereinbarung und Ergebniskontrolle								
4.1	In unserer Zusammenarbeit ermöglichen Sie eine <i>gemeinsame</i> Zielfindung.							
4.2	Bei Bedarf unterstützen Sie mich darin, vereinbarte Ziele zu erreichen.							
4.3	Bei Klärungsbedarf sind Sie zeitnah für mich erreichbar.							
4.4	Ich erhalte von Ihnen zeitnah Rückmeldungen über meine Arbeitsergebnisse							
4.5	Die Art und Weise, in der Sie meine Arbeitsergebnisse überprüfen, empfinde ich als Unterstützung.							
5. Individuelle Förderung der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters								
5.1	Ich fühle mich von Ihnen fair und respektvoll behandelt.							
5.2	Ich habe den Eindruck, dass Sie mir in unserer täglichen Zusammenarbeit vertrauen							
5.3	Sie setzen sich für meine Belange ein.							
5.4	Sie unterstützen bei mir den Besuch von Fortbildungsmaßnahmen.							
5.5	Sie unterstützen mein berufliches Weiterkommen.							

5.6	Sie ermöglichen mir ausreichend Team-/Projektarbeit.							
-----	--	--	--	--	--	--	--	--

6. Fürsorgepflicht

6.1	Meine Sorgen und Ängste nehmen Sie ernst.							
6.2	Sie nehmen sich Zeit für meine Anliegen.							
6.3	Die Arbeitsleistungen, die Sie von mir fordern, empfinde ich als angemessen.							
6.4	Sie berücksichtigen die besonderen gesundheitlichen Bedingungen meines Arbeitsplatzes.							
6.5	Sie zeigen Verständnis für gesundheitliche und soziale Probleme und stellen sich darauf ein.							

Wie nehmen Sie mein Führungsverhalten in bezug auf unser Team wahr?

7. Zusammenarbeit im Team

7.1	Unsere Zusammenarbeit im Team wird von Ihnen gefördert.							
7.2	Sie sorgen dafür, dass wir im Team gleichberechtigt arbeiten.							
7.3	Mit der Aufteilung der Aufgaben in unserem Team bin ich einverstanden.							
7.4	Durch zielgerichtete Koordination und Organisation in unserem Bereich unterstützen Sie meine Aufgabenerledigung.							
7.5	Sie ermöglichen ausreichenden Austausch (z.B. durch gemeinsame Besprechungen) unter den Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern.							
7.6	Sie fördern im Team ein Klima, in dem ich Kritik offen äußern kann.							
7.7	Sie sprechen Konflikte offen an und unterstützen die Suche nach einer einvernehmlichen Lösung.							

Wie schätzen Sie mein Engagement in bezug auf die folgenden Themen ein?

Ihr Engagement empfinde ich als ...

		über- trieben	heraus- ragend	ange- messen	zu schwach	keine Angabe möglich

a)	... in Fragen der Gleichstellung, z.B. nach den gesetzlichen Regeln und dem Frauenförderplan					
b)	... für die Vorbeugung und Bekämpfung von Mobbing					
c)	... für die Vorbeugung und Bekämpfung von sexueller Belästigung					
d)	... für die Unterstützung von Modernisierungsmaßnahmen					
e)	... für die Umsetzung von Konzepten zur Gesundheits- und Schwerbehindertenförderung					

Weitere Anregungen

Besonders am Herzen liegt mir noch:

***Es wäre hilfreicher und einfacher für mich, wenn Sie in Zukunft:
häufiger oder mehr...***

weniger oder überhaupt nicht...

Vereinbarung
mit den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften nach § 59
Mitbestimmungsgesetz Schleswig-Holstein zur Umsetzung der Grundsätze für
Zusammenarbeit und Führung, des Mitarbeiter- und Vorgesetztengesprächs, des

Anforderungsprofils für Führungskräfte und der Rückmeldung für Führungskräfte

Zwischen
dem Innenministerium des Landes Schleswig-Holstein
für die Landesregierung

einerseits

und
dem Deutschen Gewerkschaftsbund
- Landesbezirk Nordmark -,
dem Deutschen Beamtenbund
- Landesbund Schleswig-Holstein -,
der Deutschen Angestelltengewerkschaft
- Landesverband Schleswig-Holstein und Mecklenburg-Vorpommern -

andererseits

wird folgendes vereinbart:

Umsetzungskonzept

Gliederung:

- 1 [Grundsätzliche Bemerkungen](#)
 - 2 [Vorbereitung der Umsetzung der vier Instrumente](#)
 - 2.1 [Vorbereitung durch Multiplikatorinnen und Multiplikatoren](#)
 - 2.2 [Wer ist Multiplikatorin bzw. Multiplikator?](#)
 - 2.3 [Schulung der Multiplikatorinnen und Multiplikatoren](#)
 - 2.4 [Vorbereitung der Führungskräfte](#)
 - 2.5 [Vorbereitung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter](#)
 - 3 [Erfolgskontrolle](#)
 - 4 [Schlußbestimmungen](#)
- 1 Grundsätzliche Bemerkungen

- Die Instrumente
 - Grundsätze für Zusammenarbeit und Führung
 - Mitarbeiter- und Vorgesetztengespräch
 - Anforderungsprofil für Führungskräfte
 - Rückmeldung für Führungskräfte

sind so eng miteinander verzahnt, daß ein gemeinsames
Umsetzungskonzept inhaltlich geboten ist.

- Ab Januar 1999 besteht die Möglichkeit in Absprache mit den jeweiligen Personalvertretungen, in einer freiwilligen Erprobungsphase die PE-Instrumente auf Ressort- oder auch nur auf Abteilungsebene sowie in den nachgeordneten Bereichen einzuführen. Hieran schließt sich in den Monaten Juli bis September 1999 eine Evaluationsphase an. Ab Oktober 1999 erfolgt die flächendeckende verbindliche Einführung in der gesamten Landesverwaltung.

2 Vorbereitung der Umsetzung der vier Instrumente

2.1 Vorbereitung durch Multiplikatorinnen und Multiplikatoren

- Um die vier Instrumente erfolgreich einzuführen, sind alle Beteiligten vor der Einführung vorzubereiten. Das Vorbereitungskonzept baut auf interne Multiplikatorinnen und Multiplikatoren auf.

- Diese Multiplikatorinnen bzw. Multiplikatoren werden in achteinhalbtägigen Veranstaltungen zentral von externen Trainern geschult. Für die oberste Führungsebene, d. h. Staatssekretärinnen und Staatssekretäre, Abteilungsleiterinnen und Abteilungsleiter sowie Behördenleiterinnen und Behördenleiter, ist eine Schulung in zweitägigen Seminaren durch externe Trainer vorgesehen. Die übrigen Führungskräfte werden in zweitägigen Schulungen von den Multiplikatorinnen und Multiplikatoren vorbereitet. Ergänzend hierzu werden Fortbildungsseminare angeboten. Anschließend bereiten die Führungskräfte die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor.

2.2 Wer ist Multiplikatorin bzw. Multiplikator?

- Für die Funktion als Multiplikatorin oder Multiplikator werden die Lehrkräfte empfohlen, die zur Zeit im Bildungsbereich zu Organisationsberaterinnen und -beratern qualifiziert werden. Als Multiplikatorinnen bzw. Multiplikatoren kommen auch eigene Kräfte in Frage, die von den Ressorts benannt werden. Sofern eigene Multiplikatorinnen bzw. Multiplikatoren gewählt werden, ist die entsprechende zeitliche Ausstattung bzw. Freistellung sicherzustellen.
- Die jeweilige Anzahl der auszubildenden Multiplikatorinnen und Multiplikatoren hängt ab von der Anzahl der Führungskräfte in den einzelnen Ressorts.

2.3 Schulung der Multiplikatorinnen und Multiplikatoren

- Das Schulungskonzept ist durch das Innenministerium in Zusammenarbeit mit der Staatskanzlei erstellt worden. Das Schulungskonzept für die Multiplikatorinnen und Multiplikatoren zur Weitervermittlung an die Führungskräfte ist als Anlage diesem Umsetzungskonzept beigelegt.

2.4 Vorbereitung der Führungskräfte

- In der Vorbereitung der Führungskräfte werden die in Nr. 2.3 genannten Inhalte vermittelt.
- Das Schwergewicht der Vorbereitung der Vorgesetzten liegt auf der praktischen Umsetzung des Mitarbeiter-Vorgesetztengespräches in Form von Rollenspielen und Übungen.

2.5 Vorbereitung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

- Die Führungskräfte führen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein. Parallel dazu kann das Angebot der Multiplikatorinnen und Multiplikatoren auch von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern genutzt werden, sofern nach Vorbereitung durch die Vorgesetzten noch Bedarf gesehen wird.
- Die Vorbereitung soll für alle Beschäftigten bis September 1999 durchgeführt worden sein. Es empfiehlt sich, die Informationsveranstaltungen mit nicht mehr als 25 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durchzuführen.

3 Erfolgskontrolle

- Als Evaluation der Umsetzung der Rückmeldung für Führungskräfte in Verbindung mit dem Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch wird Ende 2000 durch die Staatskanzlei eine erste Mitarbeiterumfrage durchgeführt. Eine

regelmäßige Erfolgskontrolle findet im jährlichen Mitarbeiter- und Vorgesetztengespräch statt. Eine weitere Rückmeldung über den Erfolg der Rückmeldung für Führungskräfte durch umgesetzte Maßnahmen ergibt sich durch die nächste Rückmeldung für Führungskräfte.

- Die zweite Mitarbeiterumfrage der Staatskanzlei nach ca. 3 Jahren (Ende 2003) stellt eine zusätzliche Erfolgskontrolle auf Basis umfangreicherer Erfahrungswerte dar. Sie wird mit dem Ziel durchgeführt, aus begründeter Kritik Veränderungsnotwendigkeiten abzuleiten.

4 Schlußbestimmungen

Diese Vereinbarung einschließlich ihrer Anlage tritt mit dem Tage der Veröffentlichung im Amtsblatt für Schleswig-Holstein in Kraft. Die Anlage ist Bestandteil dieser Vereinbarung. Soweit sich für die Anlage Änderungsnotwendigkeiten ergeben, bedarf es einer Änderung der Vereinbarung nicht, wenn die Vereinbarungspartner hierüber Einvernehmen erzielt haben. Eine Kündigung dieser Vereinbarung ist nur bei gleichzeitiger Kündigung der Vereinbarungen über die Grundsätze für Zusammenarbeit und Führung, zum Mitarbeiter- und Vorgesetztengespräch, zum Anforderungsprofil für Führungskräfte und zur Rückmeldung für Führungskräfte möglich, soweit die laut Präambel angestrebte Rahmenvereinbarung nichts anderes bestimmt. Die Unterzeichner verpflichten sich, bei Dissens über die Auslegung dieser Vereinbarung oder deren Umsetzung oder einer möglichen Kündigung unverzüglich Gespräche mit dem Ziel einer sachgerechten Einigung aufzunehmen. Im Falle einer Nichteinigung ist die Nachwirkung zu bestimmen.

Kiel, den 16. Dezember 1998

Dr. Ekkehard Wienholtz

Innenminister

Kiel, den 14. Dezember 1998

Deutscher Gewerkschaftsbund

- Landesbezirk Nordmark -

Carlos Sievers

Kiel, den 14. Dezember 1998

Deutscher Beamtenbund

- Landesbund Schleswig-Holstein e. V. -

Wolfgang Blödorn

Kiel, den 14. Dezember 1998

Deutsche Angestelltengewerkschaft

- Landesverband Schleswig-Holstein und

Mecklenburg-Vorpommern -

Jan Koch

Konzept zur Schulung der Multiplikatorinnen und Multiplikatoren

Aufwand

Zeitaufwand: 8,5 Tage

Anzahl der Leiterinnen und Leiter: 1

Anzahl der Teilnehmerinnen und

Teilnehmer pro Veranstaltung: max. 16

Ziele	<p>(1.) Team- und Tandembildung</p> <p>(2.) Fundierte Kenntnisse über die Inhalte und Einführungsstruktur des PE-Konzeptes erhalten und einen eigenen Standpunkt zum PE-Konzept entwickeln</p> <p>(3.) Die Multiplikatorinnen und Multiplikatoren methodisch in die Lage versetzen, die anstehenden Veranstaltungen vorzubereiten und durchzuführen (Grundfertigkeiten in Seminargestaltung, Gruppenleitung und Präsentations- und Moderationstechniken)</p> <p>(4.) Die Multiplikatorinnen und Multiplikatoren inhaltlich in die Lage versetzen, die Themen zu vermitteln und in kontroversen Diskussionen kompetente Ansprechpartner zu sein</p> <p>(5.) Die Rolle als Multiplikatorin bzw. als Multiplikator reflektieren und Aufgaben und Grenzen der Rolle klären</p> <p>(6.) Den Leitfaden und den Inhalt der Folien gemeinsam durchgehen (bekommen die Multiplikatorinnen und Multiplikatoren zur Verfügung gestellt)</p>
	1. Tag: Kennenlernen und Einstieg ins Thema
1. Tag, Vormittag	<ul style="list-style-type: none"> • gegenseitiges Kennenlernen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer • Ankündigung der geplanten Zeitachse und Vorstellung des geplanten Trainingsablaufs • Kurzer Überblick über das Gesamt-PE-Konzept (es sollte den Teilnehmerinnen und Teilnehmern vorab bereits etwas Schriftliches vorliegen) • Fragen zu und Diskussion über das geplante Vorgehen und Inhalte mit dem Ziel, eine eigene Position zu entwickeln (wichtig für kritische Diskussionen)
1. Tag, Nachmittag	<p>Präsentationstechniken:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Input zu Präsentationstechniken • Umgang mit Medien • Präsentationsübungen
	2. Tag: Moderation und Präsentation
2. Tag, Vormittag	<ul style="list-style-type: none"> • Beispielmoderation und Auswertung • Phasenverlauf eines Seminars/einer Veranstaltung • Vorstellung und Erprobung einzelner Techniken und Methoden
2. Tag, Nachmittag	<ul style="list-style-type: none"> • Vorbereitung einer Präsentation sowie anschließende Moderation einer Diskussion zu einem PE-Instrument in Kleingruppen (die Moderationsfrage könnte lauten: "Schwierigkeiten und Chancen bei der Anwendung des vorgestellten Instrumentes")
	3. Tag: Grundfertigkeiten üben
3. Tag, Vormittag	<ul style="list-style-type: none"> • 2 Durchgänge (vorbereitet vom Vortag): Präsentation und Moderation durch die Kleingruppen (mit Video) • Auswertung der Videoaufnahmen und Feedback an die Teilnehmerinnen

	und Teilnehmer
3. Tag, Nachmittag	<ul style="list-style-type: none"> • 2 weitere Durchgänge mit Auswertung
	4. Tag: Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch
4. Tag, Vormittag	<ul style="list-style-type: none"> • Einführung in das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch (Input; Diskussion zu Chancen und Risiken) à Vermittlung einer förderorientierten statt einer beurteilungsorientierten Haltung • Vorstellung und Bearbeitung des "Fähigkeitenfeldes"
4. Tag, Nachmittag	<ul style="list-style-type: none"> • Gesprächstechniken: Aktives Zuhören und Strukturieren (Input und Übungen) • Darstellung des detaillierten Gesprächsablaufs • Vorbereitung und erste Durchführung von Simulationen von Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächen (mit Video) und Auswertung
	5. Tag: Fortsetzung Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch
5. Tag, Vormittag	<ul style="list-style-type: none"> • Fortsetzung der Simulationen • Geschlechtsspezifische Aspekte in der Kommunikation (Input und Diskussion à Was bedeutet das für die Umsetzung der Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche?)
5. Tag, Nachmittag	<ul style="list-style-type: none"> • Transfer: Wie kann man die Führungskräfte über die Ziele und Inhalte des Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächs informieren? Was gibt man den Führungskräften an die Hand, damit sie ihrerseits ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter informieren können?
	6. Tag: Rückmeldung für Führungskräfte
6. Tag, Vormittag	<ul style="list-style-type: none"> • Vorstellung der Ziele und Grundsätze; Darstellung des geplanten Procedere mit anschließender Diskussion • Erläuterung der Fragebögen; die Teilnehmerinnen und Teilnehmer füllen selbst einen Fragebogen in Bezug auf früher erlebte Führungskräfte aus (um anschauliches Material zu sammeln) • Auswertung der Ergebnisse in Kleingruppen und Erarbeitung von Visualisierungsmöglichkeiten (z. B. Profil-, Diagrammdarstellung)
6. Tag, Nachmittag	<ul style="list-style-type: none"> • Präsentation der Kleingruppenergebnisse • Übungen zum Geben und Nehmen von Rückmeldung • Vorstellung eines Moderationsablaufes für einen Workshop, den Vorgesetzte mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durchführen können • Vorbereitung einer Workshop-Simulation in Halbgruppen
	7. Tag: Fortsetzung Rückmeldung für Führungskräfte
7. Tag, Vormittag	<ul style="list-style-type: none"> • Durchführung und Auswertung der Simulationen mit Videoaufzeichnung
7. Tag, Nachmittag	<ul style="list-style-type: none"> • moderierte Methodenauswertung: Welche Fragen haben sich zur Anwendung des Instrumentes ergeben? Welche Stolpersteine können

	<p>auftreten und welche Möglichkeiten im Umgang damit gibt es?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transfer: Wie kann man die Führungskräfte über die Ziele und Inhalte der Rückmeldung für Führungskräfte informieren (evtl. bis zur Umsetzung in Workshops mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern)? Wie können die Führungskräfte ihrerseits Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darüber informieren?
	8. Tag: Zusammenschau der Themen und Planung des weiteren Vorgehens
8. Tag, Vormittag	<ul style="list-style-type: none"> • Zusammenfassung der Themen und Inhalte • Regeln für die Multiplikatoren-Rolle • Einstellung auf die Zielgruppe • Besprechung der Leitfäden und Folien für die Veranstaltungen mit den Führungskräften • Klärung offener Fragen • Organisatorisches (Termine, Räume, Materialausgabe etc.) • Abschluß
	(Zwischen-) Bilanz (2 x ½ Tag)
	<ul style="list-style-type: none"> • Bilanz ziehen: Austausch/Information über die gesammelten Erfahrungen der Multiplikatorinnen und Multiplikatoren • Austausch in Kleingruppen zu den Fragen: Welcher Eindruck ist entstanden über die Stimmung bezüglich der Instrumente? Welche Punkte (inhaltlich/methodisch) lassen sich für die Durchführung zukünftiger Veranstaltungen ableiten? • Sammlung und Klärung: Welche Fragen haben sich in diesem Zusammenhang noch ergeben? • Ausblick: Wie geht es weiter ...