



Förder- und Beratungsgespräch
(FuB)
Gesprächsleitfaden

Inhaltsverzeichnis

1. **Welche Grundideen sollen verwirklicht werden?**
2. **Warum ein Förder- und Beratungsgespräch?**
3. **Welche Ziele sollen erreicht werden?**
4. **Welche Themen sollen besprochen werden?**
 - Zusammenarbeit
 - Aufgabe und Aufgabenerfüllung
 - Veränderung in der Organisation
 - Persönliche Qualifizierung
5. **Wie können Zielvereinbarungen gestaltet werden?**
6. **Was unterscheidet das Förder- und Beratungsgespräch vom Beurteilungs- bzw. Kritikgespräch?**
7. **Welche Fragen ergeben sich zur Organisation und zum Rahmen des Gesprächs?**
8. **Gibt es Planungshilfen?**
 - Anlage 1 – Checkliste zur organisatorischen Vor- und Nachbereitung
 - Anlage 2 – Vorbereitung zu den einzelnen Themenbereichen
 - Anlage 3 – Zielvereinbarungen
 - Anlage 4 – Zielvereinbarungen zur persönlichen Qualifizierung
 - Anlage 5 – Tips zur Gesprächsführung

1. Welche Grundideen sollen verwirklicht werden?

Wandel gestalten

Die Stadtverwaltung Düsseldorf befindet sich in einem Wandel, der Chancen für mehr Eigenverantwortung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bietet, aber auch höhere Anforderungen an sie stellt. Diese Entwicklung wird die Verwaltung zu einem kunden- und nachfrageorientierten Dienstleistungsunternehmen umgestalten.

Veränderungsprozesse unterstützen

Vielfältige Gründe haben den Prozess der Verwaltungsmodernisierung ausgelöst. Höhere Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger hinsichtlich Kundenfreundlichkeit und Serviceleistungen sind ein Auslöser. Ein anderer sind die knappen finanziellen Mittel. Mit neuen Formen der Führung und Steuerung will die Stadtverwaltung diesen Anforderungen gerecht werden. Diese Veränderungsprozesse können aber nur gelingen, wenn alle Beteiligten mitwirken.

Leitbild leben

Dies alles spiegelt sich auch im Leitbild. Partnerschaftliche Zusammenarbeit wird betont. Die Verantwortung für das Ergebnis soll delegiert und selbstständiges Handeln und Entscheiden gefördert werden, um die Arbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter interessant, anspruchsvoll und unbürokratisch zu gestalten.

Partnerschaftlich führen Zusammenarbeit fördern

In diesem Zusammenhang kommt allen Führungskräften eine Schlüsselaufgabe zu. Mit geeigneten Maßnahmen und Instrumenten der Personalentwicklung sollen sie den Wünschen und Bedürfnissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach Qualifizierung gerecht werden und dabei die Anforderungen der Gesamtorganisation berücksichtigen.

Qualitäts- und Kostenbewusstsein stärken

Die Qualität und die Kosten einer Leistung werden zunehmend darüber entscheiden, ob und wie die Leistung künftig angeboten werden soll. Daher sind qualitäts- und kostenbewusste Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Voraussetzung, um sich im Wettbewerb behaupten zu können. Ein grundlegendes Element dieser Unternehmensphilosophie sind regelmäßige, partnerschaftliche Gespräche zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und den direkten Vorgesetzten.

2. Warum ein Förder- und Beratungsgespräch?

... im Alltag führen wir doch genügend Gespräche, oder?

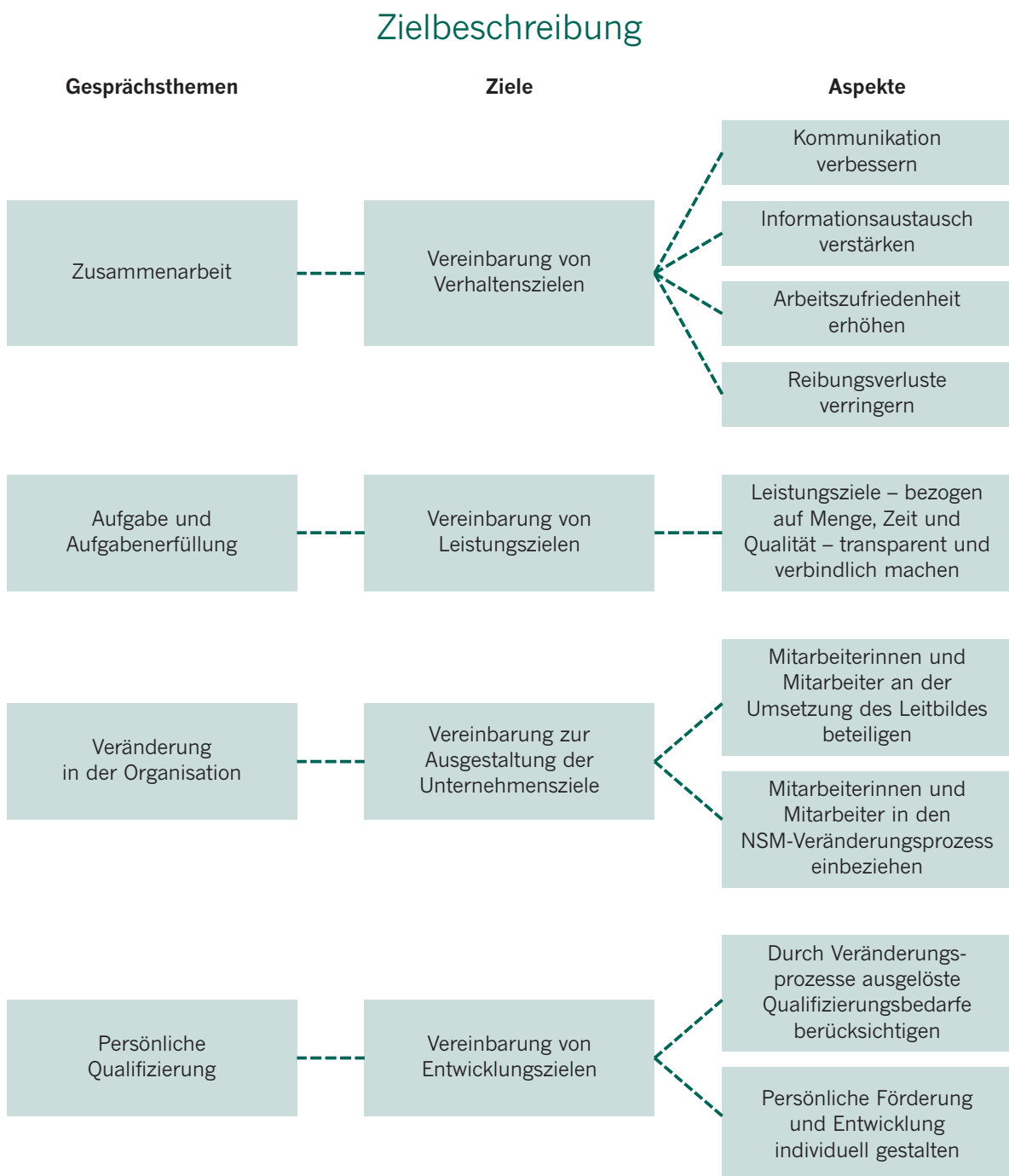
Die Gesprächsanlässe sind vielfältig und selbstverständlich werden auch bisher schon in manchen Gesprächen Themen des Förder- und Beratungsgesprächs bewusst oder unbewusst angesprochen. Das Förder- und Beratungsgespräch kann und darf diese kontinuierlichen oder spontanen Gespräche nicht ersetzen!

Oft kommen jedoch Fragen und Themen grundsätzlicher und persönlicher Art im Alltagsgeschäft und im täglichen Stress zu kurz.

Das Förder- und Beratungsgespräch soll das ändern. Es bietet eine Chance für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihr Aufgabenfeld mitzugestalten und ist eine Voraussetzung gezielter Förderung.

3. Welche Ziele sollen erreicht werden?

Das Förder- und Beratungsgespräch ist ein zukunftsorientiertes Gespräch und reicht weit über das übliche Tagesgeschäft hinaus. Generelles Ziel ist eine partnerschaftliche und zielorientierte Aussprache zu folgenden Themen, die beiden Gesprächspartnerinnen und -partnern Orientierung geben soll.



4. Welche Themen sollen besprochen werden?

Zusammenarbeit

Dieser Gesprächsteil betrifft die persönlichen Beziehungen und die Zufriedenheit der Gesprächspartnerinnen und -partner mit der Zusammenarbeit. Beide sollen die Gelegenheit haben, sich gegenseitig Rückmeldung zu geben. Evtl. vorhandene Störungen oder Missverständnisse sollen geklärt und mögliche Lösungen gefunden werden.

So können Reibungsverluste erkannt und verringert werden. Möglicherweise ist es erforderlich, den gegenseitigen Informationsaustausch in bestimmten Bereichen zu verstärken.

Doch auch zahlreiche andere Maßnahmen bzw. Vereinbarungen sind denkbar, um eine positive Zusammenarbeit sicherzustellen und die Arbeitszufriedenheit auf beiden Seiten zu erhöhen.

Selbstverständlich sollen nicht nur die Probleme der Zusammenarbeit thematisiert werden, vielmehr sollen die Gesprächspartnerinnen und -partner sich auch die Zeit nehmen, um die positiven Seiten der Zusammenarbeit bewusst zu machen und anzusprechen.

In diesem Gesprächsteil können folgende Fragen hilfreich sein:

- Wie erleben Sie die Zusammenarbeit?
- Welche positiven Aspekte sehen Sie in der Zusammenarbeit?
- Wo und aus welchem Grund treten Probleme auf?
- Was können wir tun, um zukünftig die Zusammenarbeit und das Arbeitsklima im Arbeitsbereich zu verbessern?

Hierzu ein Beispiel für denkbare Vereinbarungen:

(siehe auch Punkt 5)

Wir vereinbaren,

... wöchentlich eine gemeinsame Besprechung mit dem Ziel, alle offenen Fragen anzusprechen und zu klären.

Aufgabe und Aufgabenerfüllung

Zu den wichtigen Führungsaufgaben der Vorgesetzten gehört es, die Ziele der Organisationseinheit für die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter transparent und nachvollziehbar zu machen und mit ihnen konkrete Leistungsziele zu vereinbaren.

Ausgehend von einer gemeinsamen Bewertung der erbrachten Arbeitsleistung des zurückliegenden Jahres, legen beide Beteiligten gemeinsam realistische Ziele und Schwerpunkte für die nächsten zwölf Monate fest.

Durch die Zielvereinbarungen sollen ein ergebnisorientiertes Arbeiten und die Konzentration auf wichtige Aufgaben ermöglicht werden.

In diesem Gesprächsteil können folgende Fragen hilfreich sein:

- Welche Arbeitsziele sind zuletzt vereinbart worden?
- Worauf führen sie die guten Arbeitsergebnisse zurück?
- Wo liegen die Gründe für das Nichterreichen der Arbeitsziele?
- Welche Ziele wollen wir erreichen?
- Welche konkreten Leistungen im Sinne von Menge, Zeit und Qualität sind realistisch?
- Welches konkrete Verhalten trägt zum Erfolg im Sinne von Dienstleistungs- und Kundenorientierung bei?
- Reicht der vorhandene Verantwortungs- und Entscheidungsspielraum aus?
- Welche Ziele halten Sie in der Zukunft für besonders wichtig?

Hierzu einige Beispiele für denkbare Zielvereinbarungen:

(siehe auch Punkt 5)

Wir vereinbaren,

1. dass zur Optimierung der Kunden- und Bürgerorientierung
... die Wartezeit für Bürgerinnen und Bürger bei gleicher Serviceleistung auf maximal ... Minuten reduziert wird. Folgende Rahmenbedingungen sollen deshalb verändert werden
.....
... innerhalb von ... Tagen eine Reaktion auf alle schriftlichen Anfragen erfolgt.
2. dass zur Optimierung der Serviceleistung
... von jeder Sitzung ein Ergebnisprotokoll durch die Schriftführerin/den Schriftführer innerhalb von ... Arbeitstagen unterschriftsreif erstellt werden soll.

Veränderung in der Organisation

Das dritte Thema des Förder- und Beratungsgesprächs betrifft die Organisation im Veränderungsprozess.

Veränderungen, vor allem die mit Einfluss auf den eigenen Arbeitsplatz, werden beleuchtet. Gemeinsam wird darüber nachgedacht, welche Möglichkeiten und Probleme sich ergeben und wie Lösungen aussehen könnten.

Veränderungen können Chance sein!

Das Gespräch kann mit folgenden Fragen entwickelt werden:

- Wie erleben Sie die aktuelle Veränderung in der Verwaltung?
- Inwieweit ist Ihr Arbeitsbereich durch den Veränderungsprozess (z. B. NSM) betroffen?
- Welche Möglichkeiten sehen Sie, sich in den Veränderungsprozess einzubringen bzw. noch stärker einzubringen?
- Welche Perspektiven ergeben sich für Sie aus den Veränderungen der Organisation?

Hierzu ein Beispiel für eine denkbare Zielvereinbarung:

(siehe auch Punkt 5)

Wir vereinbaren,

... dass Sie in einer Arbeitsgruppe zum Thema „Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter-Beteiligung im Amt“ federführend mitarbeiten.

Persönliche Qualifizierung

Vor dem Hintergrund der bereits angesprochenen Gesprächsthemen und Zielvereinbarungen sollen nun insgesamt Möglichkeiten der Qualifizierung besprochen und geplant werden.

Ziel ist die bestmögliche Übereinstimmung zwischen

- den vorhandenen Anlagen, Fähigkeiten und Wünschen der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters und
- den Anforderungen des Arbeitsbereiches.

Mitarbeiterin und Mitarbeiter sollen die Gelegenheit bekommen, ihre Qualifizierungswünsche und ihre Vorstellungen zur beruflichen Entwicklung anzusprechen.

Ausgehend von der Situation am konkreten Arbeitsplatz und den zu erwartenden zukünftigen Anforderungen, stimmen beide gemeinsam ab, welche Qualifizierungen notwendig sind. In diese Überlegungen können bestimmte Fortbildungsveranstaltungen oder auch andere Möglichkeiten wie Job-Rotation, Aufgabenanreicherung, Aufgabenerweiterung, Projektgruppenarbeit und die Übernahme von Sonderaufgaben einbezogen werden.

In diesem Gesprächsteil können folgende Fragen hilfreich sein:

- Welche Entwicklungsansätze und Perspektiven sehen Sie für sich persönlich?
- Welche Qualifizierungen sind notwendig, um heutige und künftige Aufgaben zu bewältigen?

Hierzu einige Beispiele für denkbare Zielvereinbarungen:

(siehe auch Punkt 5)

Wir vereinbaren,

- ... dass Sie Seminare in WordPerfect und Excel besuchen, um anwendungsbezogene Kenntnisse und Fertigkeiten zu erwerben.
- ... dass Sie Ihre betriebswirtschaftlichen Kenntnisse durch die Mitarbeit in der Arbeitsgruppe „Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung“ weiter vertiefen.
- ... dass zur weiteren Qualifizierung Zusatzaufgaben übernommen werden (z. B. Mitarbeit oder Leitung einer Projektgruppe, Aushilfe in einem anderen Sachgebiet).

5. Wie können Zielvereinbarungen gestaltet werden?

Für Zielvereinbarungen gilt der Grundsatz, dass Ziele nicht einseitig vorgegeben, sondern in einem offenen und partnerschaftlichen Gespräch vereinbart werden.

Nun gibt es verschiedene **Arten von Zielen**.

Verhaltensziele

Ziele können konkretes Verhalten betreffen, wie verbindliches Auftreten im Kontakt mit Bürgerinnen und Bürgern.

Leistungsziele

Ziele können sich auf konkret messbare Leistungen beziehen, wie Menge, Zeit, bestimmte Qualitätskriterien bzw. Qualitätsverbesserungen.

Unternehmensziele

Ziele können sich auf die Umsetzung des Leitbildes und die Beteiligung am Veränderungsprozess beziehen.

Entwicklungsziele

Ziele können konkrete persönliche Entwicklungs- bzw. Qualifizierungsmaßnahmen betreffen.

Zu allen Zielarten sollten Zielvereinbarungen getroffen werden.

Wichtiger Hinweis

Das Formulieren von Zielen ist nicht einfach. Vor allem dann, wenn versucht wird, die folgenden Regeln zu beachten.

Die gut formulierte Zielvereinbarung sollte

- gemeinsam formuliert werden
- sich auf die wichtigsten Ziele konzentrieren, Prioritäten setzen
- ggf. Teilziele beinhalten
- die Ziele inhaltlich und zeitlich bestimmen
- den Zielerreichungsgrad durch Merkmale beobachtbar bzw. messbar machen
- realistisch und erreichbar sein
- die wesentlichen Rahmenbedingungen und Voraussetzungen nennen
- Handlungsspielräume berücksichtigen
- schriftlich festgehalten werden

Selbstkontrolle

Eine in diesem Sinne formulierte Zielvereinbarung ermöglicht das Erreichen oder Nichterreichen selbst zu kontrollieren.

6. Was unterscheidet das Förder- und Beratungsgespräch vom Beurteilungs- bzw. Kritikgespräch?

Hinweis zu anderen Gesprächsarten

Kein Beurteilungsgespräch

Das Förder- und Beratungsgespräch ist nicht zu verwechseln mit dem klassischen Beurteilungsgespräch. Während bei der Beurteilung der Blick schwerpunktmäßig in die Vergangenheit gerichtet ist, richtet das Förder- und Beratungsgespräch den Blick schwerpunktmäßig in die Zukunft.

Kein Kritikgespräch

Das Förder- und Beratungsgespräch ist kein Kritikgespräch, das dann geführt wird, wenn kritikwürdige Anlässe zum Verhalten oder zur Leistung vorliegen.

Analyse

Wie im Beurteilungs- und Kritikgespräch ist es aber auch im Förder- und Beratungsgespräch notwendig, die Ergebnisse und Erfahrungen aus der Vergangenheit zu analysieren, um feststellen zu können, was gut ist und wo noch Verbesserungen möglich und nötig sind. Das Förder- und Beratungsgespräch bietet die Möglichkeit, konkrete Ziele und Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitsergebnisse sowie für die weitere persönliche Entwicklung abzuleiten und zu vereinbaren. Die Zielvereinbarungen zur Aufgabenerfüllung können jedoch ein Element bzw. eine Grundlage für die zukünftige Beurteilung bilden.

7. Welche Fragen ergeben sich zur Organisation und zum Rahmen des Förder- und Beratungsgesprächs?

Fragen:

Verbindliche Einführung der Gesprächsform für alle?

Findet das Gespräch auf allen Ebenen statt?

Wer sind die Gesprächspartnerinnen und -partner?

Wie oft findet das Gespräch statt?

Wer veranlasst das Gespräch?

Wann wird der Termin vereinbart?

Wird das Ergebnis festgehalten?

Antworten:

Ja, das Förder- und Beratungsgespräch soll schrittweise für die gesamte Stadtverwaltung verpflichtend eingeführt werden.

Ja, das Gespräch soll inhaltlich und zeitlich aufeinander aufbauend bei der Verwaltungsspitze beginnen auf allen Hierarchieebenen eingeführt werden.

Die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter und die/der direkte Vorgesetzte führen das Gespräch. Es sollte darauf hingewirkt werden, dass die Vorgesetzten nicht mehr als 8–12, max. jedoch 15 Gespräche führen (entspricht einer sinnvollen Leitungsspanne).

Es findet einmal jährlich statt.

Die Initiative sollte von der/dem Vorgesetzten ausgehen; die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können auch auf die Vorgesetzte/den Vorgesetzten zugehen.

Es sollte darauf geachtet werden, dass der Termin rechtzeitig festgelegt wird, mindestens 1 Woche vor dem Gespräch. Bei der Terminvereinbarung wird der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter der Gesprächsleitfaden mit dem Vorbereitungsblatt ausgehändigt.

Ja, die Zielvereinbarungen werden von der/dem Vorgesetzten festgehalten (siehe Anlage 3). Wünschenswert wäre, zu allen Themen Zielvereinbarungen zu treffen. Beide Gesprächsteilnehmer bzw. -teilnehmerinnen unterschreiben die Zielvereinbarungen und erhalten eine Kopie. Die Zielvereinbarungen haben Gültigkeit für ein Jahr. Nach dem neuen Gespräch sind die alten Zielvereinbarungen zu vernichten.

Fragen:

Werden Ergebnisse weitergeleitet?

Was tun, wenn sich Mitarbeiterin/Mitarbeiter und Vorgesetzte/Vorgesetzter nicht einigen können?

Findet eine Kontrolle über die Durchführung des Gespräches statt?

Wie werden die Erfahrungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter berücksichtigt?

Wer sind Ansprechpartnerinnen bzw. Ansprechpartner bei weiteren Fragen?

Antworten:

Inhalte und Ergebnisse des Gesprächs sind vertraulich zu behandeln. Jedoch sind die Zielvereinbarungen zur persönlichen Qualifizierung von dem/der Vorgesetzten an die Amtsleitung weiterzuleiten (siehe Anlage 4). Zu den übrigen Themen entscheiden die Gesprächspartnerinnen bzw. Gesprächspartner gemeinsam, inwieweit sie Informationen an Dritte weitergeben.

Bei dieser Gesprächsform handelt es sich um ein Verständigungsmodell. Gerade bei den Zielvereinbarungen steht das gemeinsame Erarbeiten im Vordergrund.

Die Amtsleitungen bzw. die Vorgesetzten sind für die Durchführung des Gesprächs in ihren Bereichen verantwortlich. Die Fachbereiche benennen eine Person, die für das Controlling verantwortlich ist und in deren Zuständigkeit auch der Aufbau eines dezentralen Berichtswesen liegt. Vierteljährlich sind Realisierungsquote und Fortbildungsbedarfe in aggregierter Form an die Abteilung Personalentwicklung weiterzuleiten.

Es findet eine Erfolgskontrolle unter Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter statt. Dazu werden Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbefragungen sowie Workshops durchgeführt.

- Projektteam A 1 – Förder- und Beratungsgespräch
- Personalentwicklung – 10/3
- Personalrat – 015 bzw. zuständiger Einzelpersonalrat
- Büro für die Gleichstellung von Frauen und Männern – 01/11

8. Gibt es Planungshilfen?

Checkliste

Die Checkliste dient zur organisatorischen Vor- und Nachbereitung des Gesprächs (siehe Anlage 1).

Vorbereitungsblatt

Das Vorbereitungsblatt soll Sie bei Ihren Überlegungen unterstützen, das Förder- und Beratungsgespräch inhaltlich vorzubereiten. Es bietet auch Raum, weitere Themen vorzumerken und Schwerpunkte zu setzen (siehe Anlage 2).

Formular zu den Zielvereinbarungen

Die Formulare zu den Zielvereinbarungen sollen Ihnen erleichtern, Ihre Vereinbarungen zu den Themen des Förder- und Beratungsgesprächs festzuhalten (siehe Anlage 3 und Anlage 4).

Tips zur Gesprächsführung

Die Tips zur Gesprächsführung sollen Sie dabei unterstützen, ein positives Gesprächsklima herzustellen (siehe Anlage 5).

Anlage 1

Checkliste zur organisatorischen Vor- und Nachbereitung

Vor dem Gespräch

- Termin vereinbaren (mindestens 1 Woche vorher)
- Raumfrage klären (z. B. Besprechungsraum)
- Ausreichend Zeit veranschlagen
- Gesprächsleitfaden lesen
- Vorbereitungsblatt bearbeiten
- dafür Sorge tragen, dass das Gespräch nicht gestört wird (z. B. Telefon umstellen)

Nach dem Gespräch

- Gemeinsam unterschriebene Zielvereinbarung aushändigen
- Mitteilung an Amtsleitung, dass Gespräch stattgefunden hat
- Fortbildungswünsche im Fachbereich besprechen und an die Amtsleitung weiterleiten
- Verbesserungsvorschläge an die Projektgruppe A 1 Förder- und Beratungsgespräch rückmelden
- Gespräch reflektieren
- Unterlagen vertraulich aufbewahren

Anlage 2

Vorbereitung zu den einzelnen Themenbereichen

Vorbereitungsblatt für das Gespräch am

Die folgenden Fragen sollen Sie bei Ihren Überlegungen unterstützen, das Förder- und Beratungsgespräch inhaltlich vorzubereiten. Ergänzen Sie bitte Ihre eigenen Gedanken.

Gespräch über Zusammenarbeit

Wie erleben Sie die Zusammenarbeit?

Welche positiven Aspekte sehen Sie in der Zusammenarbeit?

Wo und aus welchem Grund treten Probleme auf?

Was können wir tun, um zukünftig die Zusammenarbeit und das Arbeitsklima im Arbeitsbereich zu verbessern?

Welche möglichen gemeinsamen Zielvereinbarungen sind denkbar?

Gespräch über Aufgabe und Aufgabenerfüllung

Welche Arbeitsziele sind zuletzt vereinbart worden?

Worauf führen Sie die guten Arbeitsergebnisse zurück?

Wo liegen die Gründe für das Nichterreichen der Arbeitsziele?

Welche Ziele wollen wir erreichen?

Welche konkreten Leistungen im Sinne von Menge, Zeit und Qualität sind realistisch?

Welches konkrete Verhalten trägt zum Erfolg im Sinne von Dienstleistungs- und Kundenorientierung bei?

Reicht der vorhandene Verantwortungs- und Entscheidungsspielraum aus?

Welche Ziele halten Sie für die Zukunft für besonders wichtig?

Welche möglichen Zielvereinbarungen sind denkbar?

Gespräch über die Veränderungen in der Organisation

Wie erleben Sie die aktuellen Veränderungen?

Inwieweit ist Ihr Arbeitsbereich durch den Veränderungsprozess (z. B. NSM) betroffen?

Welche Möglichkeiten sehen Sie, sich in den Veränderungsprozess einzubringen bzw. noch stärker einzubringen?

Welche Perspektiven ergeben sich für Sie aus den Veränderungen der Organisation?

Welche möglichen gemeinsamen Zielvereinbarungen sind denkbar?

Gespräch über persönliche Qualifizierung

Welche Entwicklungsansätze und Perspektiven sehen Sie für sich persönlich?

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

Welche Maßnahmen (z. B. Fortbildung, Rotation, Aufgabenanreicherung, Aufgabenerweiterung, Mitarbeit in Projekten o. Sonderaufgaben) können möglicherweise gemeinsam vereinbart werden?

Welche weiteren Themen sollen in diesem Gespräch angesprochen werden?

Anlage 3 Zielvereinbarungen

Gesprächspartnerinnen bzw. Gesprächspartner

Datum

1. Zusammenarbeit

Es werden folgende Vereinbarungen getroffen

■

Das Ziel ist erreicht, wenn

■

Es besteht keinerlei Veränderungsbedarf auf das Verhalten der Gesprächspartnerinnen/Gesprächspartner.

2. Aufgabe und Aufgabenerfüllung

Es werden folgende Vereinbarungen getroffen

■

Das Ziel ist erreicht, wenn

■

Es wurden keine Zielvereinbarungen getroffen.

3. Veränderung in der Organisation

Es werden folgende Vereinbarungen getroffen

■

Das Ziel ist erreicht, wenn

■

Es wurden keine Zielvereinbarungen getroffen.

Obengenannte Inhalte und Ergebnisse sind vertraulich zu behandeln. Wir entscheiden gemeinsam, inwieweit Informationen an Dritte weitergegeben werden.

Unterschrift

Unterschrift

Anlage 4 Zielvereinbarungen zur persönlichen Qualifizierung

Gesprächspartnerinnen bzw. Gesprächspartner

Datum

zu den folgenden Themen wurden (außerdem) Zielvereinbarungen getroffen

Zusammenarbeit

Ja

Nein

Aufgabe und Aufgabenerfüllung

Ja

Nein

Veränderung der Organisation

Ja

Nein

Es werden folgende Qualifizierungsmaßnahmen angestrebt

Das Ziel ist erreicht, wenn

Es besteht kein Qualifizierungsbedarf.

Unterschrift

Unterschrift

Durchschrift erhält zusätzlich

Amtsleitung

Anlage 5

Tips zur Gesprächsführung

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