



# Lehrbrief zum Lernprogramm.

Mitarbeitergespräch führen - Ziele vereinbaren



# **Lehrbrief zum Lernprogramm.**

## Mitarbeitergespräch führen - Ziele vereinbaren

Abschnitt I: Jährliches Mitarbeitergespräch

Abschnitt II: Zielvereinbarung

### **Kontakt:**

**[www.moderne-verwaltung.nrw.de](http://www.moderne-verwaltung.nrw.de)**

Fortbildungsakademie des Innenministeriums NRW, Herne, Tel: 02323/965-0

Justizakademie NRW, Recklinghausen, Tel.: 02361/481-0

Institut für öffentliche Verwaltung NRW, Hilden, Tel: 02103/491-0

Fortbildungsakademie der Finanzverwaltung NRW, Bonn, Tel.: 0228/95101-0

# Inhaltsverzeichnis

<b>Ziele und Inhalte dieses Lehrbriefs</b>	<b>4</b>
<b>I. Das jährliche Mitarbeitergespräch</b>	<b>5</b>
M 1 Einstieg	5
M 1.1 Wie es sein könnte!	5
M 1.2 Wozu ein Mitarbeitergespräch?	6
M 1.3 Mitarbeitergespräch und Führungskultur	7
M 2 Gesprächsführung	8
M 2.1 Gesprächsanlässe	8
M 2.2 Ankündigung	9
M 2.2.1 Was soll angesprochen werden?	9
M 2.2.2 Was ist hier zu verbessern?	11
M 2.2.3 Auf den Punkt gebracht	11
M 2.3 Vorbereitung auf das Gespräch	14
M 2.3.1 Was soll angesprochen werden?	14
M 2.3.2 Denk-Zettel für Mitarbeiter/innen	16
M 2.3.3 Denk-Zettel für Vorgesetzte	17
M 2.4 Rahmenbedingungen	18
M 2.4.1 Das sollten Sie beachten	18
M 2.4.2 Dauer eines Gespräches	19
M 2.4.3 Auf den Punkt gebracht	19
M 2.5 Gesprächseinstieg	20
M 2.5.1 Die wichtigsten Kriterien	20
M 2.5.2 Wie fange ich an?	21
M 2.6 Gesprächsdurchführung	24
M 2.6.1 Gespräche richtig führen	24
M 2.6.2 Aktives Zuhören motiviert	25
M 2.6.3 Was denken die Gesprächspartner?	26
M 2.6.4 Unterbrechung erwünscht	27
M 2.7 Protokoll	28
M 2.7.1 Warum ein Protokoll?	28
M 2.7.2 Auf den Punkt gebracht	29
M 2.8 Nachbereitung des Gesprächs	30
M 3 Was tun, wenn ...	32
M 3.1 Kritische Situationen	32
M 3.2 Persönliche Angriffe	33
M 3.3 Flucht aus dem Thema	34
M 3.4 Auf den Punkt gebracht	35

<b>II.</b>	<b>Zielvereinbarung</b>	<b>36</b>
Z 1	Ziele setzen	36
Z 2	Der Nutzen für Sie?	37
Z 3	Das wichtigste zum Thema Zielvereinbarungen - die Hintergründe	39
Z 4	Hintergrundwissen Zielvereinbarung	40
Z 4.1	Zielsystem	40
Z 4.2	In 7 Schritten zur Zielvereinbarung	40
Z 4.3	Zielformulierung	41
Z 4.4	Zielvereinbarungskreislauf	42
Z 5	Ziele finden, verhandeln und Zielvereinbarungen treffen	43
Z 5.1	Ziele werden vereinbart	43
Z 5.2	Was kann man verbessern?	45
Z 5.3	Schritte zur Vereinbarung	46
Z 5.4	Wie formuliert man Ziele richtig?	47
Z 6	Zielerreichung – Zielverfehlung	48
Z 7	Verweise zu den Handreichungen „Zielvereinbarungen“	49
<b>III.</b>	<b>Weitere Lernmaterialien</b>	<b>50</b>
	Computergestütztes Selbstlernen (E-Learning)	50
	Weitere Begleitmaterialien	51
<b>IV.</b>	<b>Anhang Teil 1 - Zusatzdokumente</b>	<b>52</b>
	Was tun, wenn ...	52
	Aktives Zuhören	54
	Checkliste zum Mitarbeitergespräch	55
	Gesprächstechniken im Überblick	56
	Feedback	56
	Einwandbehandlung	58
	Leitsätze zu Zielvereinbarungen	59
<b>V.</b>	<b>Anhang Teil 2 - Lösungen</b>	<b>60</b>
M 2.1	Gesprächsanlässe	60
M 2.2.2	Was ist hier zu verbessern?	61
M 2.3.1	Was soll angesprochen werden?	61
M 2.4.1	Das sollten Sie beachten	62
M 2.5.2	Wie fange ich an?	62
M 2.6.4	Unterbrechung erwünscht	63
M 2.8	Nachbereitung des Gesprächs	63
M 3.2	Persönliche Angriffe	64
M 3.3	Flucht aus dem Thema	64
Z 3	Das wichtigste zum Thema Zielvereinbarungen - die Hintergründe	65
Z 4.1	Zielsystem	66
Z 4.3	Zielformulierung	66
Z 4.4	Zielvereinbarungskreislauf	67
Z 5.2	Was kann man verbessern?	68
Z 5.3	Schritte zur Vereinbarung	68
<b>VI.</b>	<b>Glossar</b>	<b>70</b>

# Ziele und Inhalte dieses Lehrbriefs

Der Lehrbrief hat zunächst das Ziel, Ihnen einen Überblick über die Themen "Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarung" zu vermitteln.

Wenn Sie das Programm durchgearbeitet haben, sollten Sie gut darüber Bescheid wissen, was Sie erwartet und welche Gestaltungsmöglichkeiten Sie in diesen Gesprächssituationen haben.

Je intensiver Sie den Lehrbrief durcharbeiten und sich die dargestellten Situationen vergegenwärtigen, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass Sie in der realen Situation auch angemessen reagieren.

Es kann übrigens auch vorteilhaft sein, bestimmte Dialoge oder Übungen zu wiederholen, damit bestimmte Verhaltensregeln in Fleisch und Blut übergehen.

Wie tief Sie in das Thema einsteigen, können Sie aber auch dadurch bestimmen, in welchem Ausmaß Sie die vertiefenden Zusatzdokumente im Anhang nutzen, auf die an verschiedenen Stellen im Lehrbrief aufmerksam gemacht wird. Durch diese Dokumente erhalten Sie, je nachdem, entweder einen tieferen Einblick ins Thema oder eine zusammenfassende Darstellung.

Im Anhang finden Sie Checklisten, mit denen Sie sich auf Ihr eigenes Gespräch vorbereiten können, die Sie aber auch als Gedächtnisstütze im Gespräch nutzen können.

Auf den Listen finden Sie zunächst vorgegebene Inhalte. Sie können diese aber nach Belieben erweitern oder verändern.

Was Sie über das Thema wissen sollten, ist in drei weitere Bereiche aufgeteilt:

Das Kapitel "Gesprächsführung" behandelt die Grundlagen der Gesprächstechnik und alles, was bei einem jährlichen Mitarbeitergespräch zu beachten ist.

Im Kapitel "Was tun, wenn ..." bekommen Sie ganz konkrete Hilfestellung, was in typischen schwierigen Gesprächssituationen zu tun ist.

Das Thema "Zielvereinbarung" liefert Ihnen notwendiges Hintergrundwissen zu diesem neuen Führungsinstrument. Auch enthält es Empfehlungen, wie Sie damit am besten umgehen.

Ziel des Lehrbriefs:  
Überblick über Ihre  
Gestaltungsmöglichkeiten

Inhalte intensiv durcharbeiten, um im Gespräch angemessen zu reagieren

Vertieftes Lernen durch  
Nutzung von  
Zusatzdokumenten

Erstellung persönlicher  
Checklisten möglich

Drei weitere Bereiche:

"Gesprächsführung"

"Was tun, wenn ..."

"Zielvereinbarung"

# I. Das jährliche Mitarbeitergespräch

## M 1 Einstieg

### M 1.1 Wie es sein könnte!



Der nachfolgende Dialog präsentiert ein gut gelungenes Mitarbeitergespräch. Für konstruktive Gespräche sind Vorbereitung und Hintergrundwissen notwendig! Herr Becker ist der Vorgesetzte, Frau Richter seine Mitarbeiterin.

Frau Richter (leicht aggressiv):

Sie wissen ja, wie hoch meine Arbeitsbelastung ohnehin ist und dann auch noch die Einarbeitung der Kollegin Berg .... ich möchte eigentlich nicht, dass das so weitergeht.

Herr Becker (freundlich):

Sie haben völlig Recht. Einarbeitungen verursachen immer zusätzliche Arbeit. Aber ich bin jetzt doch ein bisschen überrascht, dass Sie so heftig reagieren. Mein Eindruck war, dass Sie diese Aufgabe gerne gemacht haben.

Frau Richter (nun freundlicher):

Ja, schon, aber es war auch wirklich eine Herausforderung für mich, zumal ich auch weder eine Entlastung in meiner Arbeit hatte oder sonst eine Unterstützung bekommen habe.

Herr Becker:

Ich weiß durchaus zu würdigen, was Sie geleistet haben. Ohne Ihre Unterstützung hätte sich Frau Berg nicht so schnell eingearbeitet. (kurze Pause) Was war für Sie denn die größte Herausforderung?

Frau Richter:

Um ehrlich zu sein: Nachdem ich nun schon drei Jahre hier arbeite, war mir gar nicht mehr bewusst, wie viel Wissen man sich angeeignet hat, das auch nirgendwo nachzulesen ist.

Herr Becker:

Umso besser, dass wir für Vieles mittlerweile das Intranet haben.

Frau Richter:

... und auch die Gespräche mit der Kollegin zu führen, wenn sie einen Fehler gemacht hat, ist mir am Anfang auch nicht wirklich leicht gefallen. Ich wollte doch die Dinge ansprechen, ohne sie persönlich abzuwerten. Das ist gar nicht einfach.

Herr Becker:

Da teile ich Ihre Meinung vollkommen. (kurze Sprechpause) Frau Richter, könnten Sie sich vorstellen, eventuell mal wieder eine Einarbeitung zu übernehmen, wenn Sie besser unterstützt werden?

Frau Richter (zögerlich):

Hm, .... Im Grunde genommen ja, aber ....

Herr Becker (fragt freundlich nach):

Warum zögern Sie?

Frau Richter:

Ich fühle mich insoweit noch unsicher und habe schon einmal überlegt, ob mir nicht eine entsprechende Fortbildung helfen könnte. Zum Beispiel wo ich lerne, wie ich richtig Rückmeldung geben kann, aber auch richtig reagiere, wenn ich Rückmeldungen kriege.

(kurze Pause) ... Da würde ich mich schon sicherer fühlen...

Herr Becker:

Gute Idee, ich unterstütze Ihren Wunsch! Die Fortbildungsakademie hat entsprechende Seminare im Angebot. Da können Sie sich doch einen Termin aussuchen und sich anmelden. Ich würde die dienstliche Notwendigkeit bestätigen und unterstreichen. Meinen Sie, das wäre eine gemeinsame Basis?

Frau Richter: Ja sicher, danke. Ich werde das angehen

Herr Becker: Als nächstes möchte ich mit Ihnen über die ....



So positiv läuft nicht jedes Gespräch ab.

Mit dem Lernprogramm kann das auch bei Ihnen Wirklichkeit werden.

## M 1.2

### Wozu ein Mitarbeitergespräch?



Das sind die wichtigsten Aspekte beim Mitarbeitergespräch:



Sie fragen sich zu Recht, warum regelmäßige Mitarbeitergespräche nützlich sind, wo Sie doch täglich eine Reihe von Gesprächen und viele davon auch mit Ihrer/m Vorgesetzten bzw. Mitarbeiter/in führen. Im Büro, bei Besprechungen, auf dem Flur, beim Mittagessen und so weiter und so fort. All diese Gespräche wird es auch weiterhin geben.

Das Mitarbeitergespräch ergänzt die bereits vorhandene Gesprächskultur

Es kann von Vorgesetzten oder auch von Mitarbeiter/innen initiiert werden.

Auch der Mitarbeiter kann ein solches Gespräch initiieren

Was unterscheidet denn nun das Mitarbeitergespräch von all den anderen Gesprächen?

Das lässt sich kurz auf einen Nenner bringen: Das Mitarbeitergespräch bietet Ihnen die Gelegenheit, wenigstens einmal pro Jahr ein Gespräch aus einer anderen Perspektive zu führen, ohne einen besonderen Anlass zu haben!

Das Mitarbeitergespräch ist ein Gespräch ohne konkreten Anlass



Das heißt, Sie und Ihre direkte Vorgesetzte oder Ihr direkter Vorgesetzter nehmen sich ausreichend Zeit, um das vergangene Jahr unter den Aspekten Zusammenarbeit, Arbeitsbedingungen, Aufgabe und persönlicher Entwicklung zu betrachten.

Danach gehen Sie gemeinsam den nächsten Schritt und entwickeln eine Perspektive. Sie können verbindliche Vereinbarungen treffen.

Zusammenfassend lässt sich das Mitarbeitergespräch mit einer „Inspektion“ wie z.B. beim Auto vergleichen – alles wird einmal gründlich überprüft.

### M 1.3 Mitarbeitergespräch und Führungskultur

Der vor einigen Jahren begonnene Prozess der Verwaltungsmodernisierung sieht unter anderem vor, dass sich die Führungskultur in der Verwaltung und hierbei vor allem die Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ändern soll. Aktivierende Führung erkennt deren Bedeutung und Beitrag zum Erfolg des Ganzen. Führungskräfte sollen eine klare Linie haben, durch eigenes Engagement motivieren, umfassend informieren, Arbeitsziele vereinbaren und Rückmeldungen geben.

Das Mitarbeitergespräch ist **ein** Instrument, mit dem dies erreicht werden kann. Hinter diesem Anliegen steckt die Überzeugung, dass sich Vorgesetzte und Mitarbeiter beziehungsweise Mitarbeiterinnen in einer modernen Verwaltung auf partnerschaftlicher Ebene begegnen sollen.

Viele Ängste der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen vor der Einführung von Mitarbeitergesprächen rühren daher, dass sie nicht genau wissen, was mit „dem Gespräch passiert“. Wird darüber im Kollegenkreis geredet (?), wandern Notizen in die Personalakte (?), wird das Besprochene an den nächst höheren Vorgesetzten weitergeleitet (?)... oder ... oder.

Um es vorweg zu nehmen:

Über das Gespräch herrscht grundsätzlich Verschwiegenheit.

Hinweis: Wenn ein Gebärdendolmetscher oder eine Gebärdendolmetscherin teilnimmt, ist auch dieser/diese zur Verschwiegenheit verpflichtet.

Es gibt keine Regel ohne Ausnahme. So auch hier. Wenn Sie z.B. eine Mitarbeit in einer Projektgruppe im Gespräch vereinbart haben, wird gegebenenfalls das Personaldezernat darüber informiert. Bei Vereinbarungen, und das können auch Zielvereinbarungen sein, die nicht nur Sie persönlich, sondern Ihre Kollegen und Kolleginnen oder andere Stellen im Hause betreffen, kann eine Weitergabe erforderlich sein. Hierüber müssen sich die Gesprächspartner aber vorab verständigen.

Der Blick zurück:  
Das vergangene Jahr  
Revue passieren lassen

Der Blick nach vorn:  
Gemeinsame Perspektiven entwickeln

Das Mitarbeitergespräch ist eine Art „Inspektion“

Verbesserung der  
Führungskultur in NRW  
durch aktivierende  
Führung

Das Mitarbeitergespräch  
fördert die partnerschaftliche  
Zusammenarbeit

Was passiert mit den  
Gesprächsergebnissen?

Über das Gespräch  
herrscht grundsätzlich  
Verschwiegenheit

Vereinbarungen, die auch  
andere betreffen, können  
nach Absprache weiterge-  
reicht werden

## M 2 Gesprächsführung

### M 2.1 Gesprächsanlässe



Sie haben jetzt einen Lückentext vorliegen. Bitte lesen Sie den Text durch und wählen Sie aus den nebenstehenden Antwortmöglichkeiten die passende aus. Es kann auch sein, dass Sie einen Gesprächsanlass zweimal wählen müssen. Tragen Sie die entsprechende Ziffer oder den vollständigen Begriff in die jeweilige Lücke ein. Zur Selbstkontrolle können Sie Ihre Antwort mit den Lösungen im Anhang vergleichen.

Das jährliche (1) \_\_\_\_\_, findet zwischen einem/rB Mitarbeiter/in und dem/r direkten Vorgesetzten statt und ist ein Gespräch "aus einer anderen Perspektive" zu Themenbereichen wie z.B. Arbeitsleistung und Zusammenarbeit. Es ist nicht Anlass bezogen.

(2) \_\_\_\_\_ konzentrieren sich vor allem auf einen Rückblick auf früher vereinbarte und zukünftig zu erreichende Ziele. Das (3) \_\_\_\_\_ kann, muss aber nicht, durch das (4) \_\_\_\_\_ ersetzt oder ergänzt werden. Bitte informieren Sie sich über die "Hausregelung".

Leistung und Befähigung von Mitarbeiter/innen, bei Beamt/innen periodisch alle drei Jahre, werden im (5) \_\_\_\_\_ besprochen.

Ein Kritikgespräch sollte, entgegen der landläufigen Vorstellung, negatives und positives Feedback beinhalten. Es geht um konkrete Kritik am Verhalten oder der Arbeitsleistung. Kritikgespräche können unter 4 Augen, aber auch mit mehreren (z.B. Teams) stattfinden.

Schwierigkeiten oder Probleme treten überall auf, wo Menschen miteinander zu tun haben. Um sie für alle Beteiligten möglichst konstruktiv zu lösen, empfehlen sich Gespräche, bei denen im Idealfall alle Beteiligten und Betroffenen gemeinsam miteinander sprechen und Lösungen erarbeiten und vereinbaren. Das Führen von (6) \_\_\_\_\_ in der Behörde ist auch eine Führungsaufgabe.

Eine Aufgabe von Vorgesetzten ist die Personalentwicklung von Mitarbeiter/innen. Im (7) \_\_\_\_\_ wird über Qualifizierungsmaßnahmen und berufliches Fortkommen gesprochen. Es kann ein eigenständiges Gespräch sein, aber auch Bestandteil des (8) \_\_\_\_\_.

1. Beurteilungsgespräch
2. Fördergespräch
3. Mitarbeitergespräch
4. Konfliktgespräch
5. Zielvereinbarungsgespräch

## M 2.2 Ankündigung

### M 2.2.1 Was soll angesprochen werden?



Sie lesen nun einen Dialog, in dem der Vorgesetzte, Herr Becker, seiner Mitarbeiterin, Frau Richter, das Mitarbeitergespräch ankündigt. Bitte beantworten Sie für sich während des Lesens die Frage, ob alles optimal läuft.

Stellen Sie sich bitte vor: Herr Becker kommt in das Büro von Frau Richter, sie sitzt am Schreibtisch und arbeitet am PC. Das Gespräch findet in einer durchweg freundlichen Gesprächsatmosphäre statt.

Herr Becker:

Frau Richter, haben Sie einen Moment Zeit, ich würde gerne etwas mit Ihnen besprechen.

Frau Richter:

Na klar.

Herr Becker:

Frau Richter, unsere diesjährigen Mitarbeitergespräche stehen wieder an. Für Sie ist es ja das erste Mal.

Frau Richter:

Stimmt. Ich habe mich schon gefragt, wann ich dran bin. Können Sie mir bitte noch mal erklären, warum wir das machen müssen und wie es abläuft?

Herr Becker:

Aber gerne doch. Wir führen ja täglich Gespräche, aber dabei geht es doch immer ganz konkret um die Arbeit. Aufgaben, Probleme oder Fragen, die zu klären sind. Oft, das wissen Sie ja selber, geschieht das auch in einer ziemlich hektischen Hektik.

Frau Richter:

Ja, das kann man wohl sagen.

Herr Becker:

Im Mitarbeitergespräch dagegen nehmen wir uns Zeit, um – wie sagt man am besten - aus einer anderen Perspektive miteinander zu sprechen.

Frau Richter:

Anderer Perspektive? Was meinen Sie damit konkret?



Bitte überlegen Sie einen Moment, was der Vorgesetzte meinen könnte, wenn er sagt, dass es sich um ein Gespräch aus einer anderen Perspektive handelt. Haben Sie schon eine Idee? Dann lesen Sie jetzt den zweiten Teil des Dialogs.



Herr Becker:

Damit meine ich, dass wir uns darüber austauschen, wie das Arbeitsumfeld aussieht, wir fragen uns, was wir verbessern können. (kurze Pause) Aber wir wollen auch darüber reden, wie unsere Zusammenarbeit funktioniert.

Frau Richter:

Ach so. Heißt das auch, dass ich Ihnen dazu meine Eindrücke und Überlegungen rückmelden soll?

Herr Becker:

Genau. (kurze Sprechpause) Wichtig ist auch, dass wir besprechen, wie Sie Ihre persönliche Entwicklung in der Verwaltung sehen. Da möchte ich gerne von Ihnen wissen, was Sie darüber denken.

Frau Richter:

Ich verstehe. Das sind ja ganz neue Töne in der Verwaltung!

Herr Becker:

Ja. Aber ich denke, das ist auch gut so.

Frau Richter:

Wie kann ich mich denn darauf vorbereiten?

Herr Becker:

Das ist gar nicht nötig. Sie sind momentan ja völlig mit Arbeit eingedeckt und haben kaum Luft für zusätzliche Aufgaben.

Frau Richter:

Da bin ich aber froh. (kurze Sprechpause) Wann sollen wir denn das Mitarbeitergespräch führen?

Herr Becker:

Was halten Sie von übermorgen? In ein paar Minuten sollte die Sache auch erledigt sein.

Frau Richter:

Ja, da habe ich Zeit.

Herr Becker:

O.K.

### M 2.2.2 Was ist hier zu verbessern?



Sie sehen vier Aussagen zu dem Dialog, den Sie gerade gelesen haben. Bitte entscheiden Sie, ob die Aussagen zutreffend oder unzutreffend sind. Ihre Antworten können Sie im Anhang überprüfen.

		<b>zutreffend</b>	<b>unzutreffend</b>
Aussage 1:	Die Aussage des Vorgesetzten, dass sich die Mitarbeiterin nicht zu zeitraubend auf das Gespräch vorbereiten soll, ist richtig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aussage 2:	Der Vorgesetzte hat Recht damit, dass er so ausführlich erklärt, was Sinn und Ziel des Mitarbeitergesprächs ist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aussage 3:	Es reicht völlig aus, wenn der Vorgesetzte morgens einen Termin für den Nachmittag des nächsten Tages vereinbart.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aussage 4:	Der Vorgesetzte weiß nicht genau, wie lange das Gespräch dauert, deshalb plant er richtigerweise ca. 45 Minuten ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### M 2.2.3 Auf den Punkt gebracht



Fassen wir die wichtigsten Aspekte zusammen:

Die Ankündigung des jährlichen Mitarbeitergesprächs liegt ca. 1 bis 2 Wochen vor dem eigentlichen Gesprächstermin.	Ankündigung erfolgt ca. 1 bis 2 Wochen vor dem Gespräch
Diese Ankündigung kann entweder von dem oder der Vorgesetzten ausgehen oder von dem oder der Mitarbeiter/in.	Die Initiative kann von dem/der Vorgesetzten oder dem/der Mitarbeiter/in ausgehen
Was ist zu beachten? Wichtig ist, einen Termin zu vereinbaren und für das Gespräch ausreichend Zeit einzuplanen und auf direkte Anschlussstermine zu verzichten.	Termin vereinbaren und ausreichend Zeit einplanen

Insbesondere, wenn ein/e Vorgesetzte/r und ein/e Mitarbeiter/in zum ersten Mal miteinander das Mitarbeitergespräch führen, soll der/die Vorgesetzte nochmals die Ziele des Mitarbeitergesprächs erläutern.

Ziele des Mitarbeitergesprächs erläutern

Wichtig ist, auf die Vorbereitung beider Partner/innen hinzuweisen. Zur Vorbereitung steht ein Leitfaden mit möglichen Fragen zur Verfügung. Bitte beachten Sie jedoch etwaige „Hausregelung“.

Vorbereitung ist wichtig, ein Leitfaden mit Fragen unterstützt Sie dabei (siehe S. 16 u. 17)

## Zusammenfassender Dialog



Sie lesen nun einen weiteren Dialog, der Ihnen zeigt, wie die Ankündigung des Mitarbeitergesprächs -„idealtypisch“- verlaufen könnte. Die Personen sind die gleichen wie zuvor.

Herr Becker :

Frau Richter, haben Sie einen Moment Zeit, ich würde gerne etwas mit Ihnen besprechen.

Frau Richter:

Na klar.

Herr Becker:

Frau Richter, unser diesjähriges Mitarbeitergespräch steht wieder an. Für Sie ist es ja das erste Mal.

Frau Richter:

Stimmt. Ich habe mich schon gefragt, wann ich dran bin. Können Sie mir bitte noch mal erklären, warum wir das machen müssen und wie es abläuft?

Herr Becker:

Aber gerne doch. Wir führen ja täglich Gespräche, aber dabei es geht doch immer ganz konkret um die Arbeit, um Aufgaben, Probleme oder Fragen, die zu klären sind. Oft, das wissen Sie ja selber, macht man das in einer ziemlich hektischen Hektik.

Frau Richter:

Ja, da könnten Sie recht haben.

Herr Becker:

Im Mitarbeitergespräch nehmen wir uns einmal Zeit, um – wie sagt man am besten - um aus einer anderen Perspektive miteinander zu sprechen.

Frau Richter:

Eine andere Perspektive? Was meinen Sie damit konkret?

Herr Becker:

Damit meine ich, dass wir uns gemeinsam Gedanken machen, wie das Arbeitsumfeld aussieht, was wir da verbessern können. Aber wir reden auch darüber, wie unsere Zusammenarbeit funktioniert und wo es da noch klemmt.

Frau Richter:

Ach so. Heißt das auch, dass ich Ihnen dazu meine Eindrücke und Überlegungen rückmelden soll?

Herr Becker:

Genau. Wichtig ist auch, dass wir besprechen, ob Sie eventuell noch Schulungen brauchen oder was Sie überhaupt für Ihre berufliche Fortentwicklung brauchen. Da möchte ich gerne von Ihnen wissen, was Sie darüber denken.

Frau Richter:

Ich verstehe. Das sind ja ganz neue Töne in der Verwaltung!

Herr Becker:

Ja. Aber ich denke, das ist auch gut so.

Frau Richter:

Und wie soll ich mich darauf vorbereiten?

Herr Becker:

Wir haben da einen Leitfaden, der viele Fragen enthält, die können Sie als roten Faden bei der Vorbereitung nehmen

Frau Richter:

Gut. Wann sollen wir denn das Mitarbeitergespräch führen?

Herr Becker:

Was halten Sie von... (leichte Sprechverzögerung) ...heute in 2 Wochen?

Frau Richter:

Ja, das passt mir gut. Dann habe ich ja auch noch Zeit für die Vorbereitung.

Herr Becker:

O.K. Wenn Sie noch weitere Fragen haben, fragen Sie einfach.

Frau Richter:

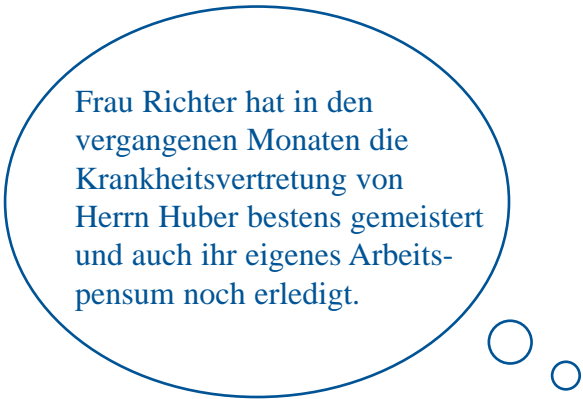
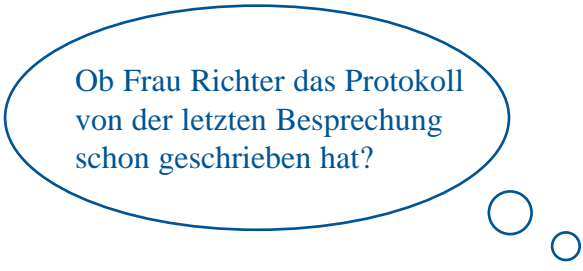
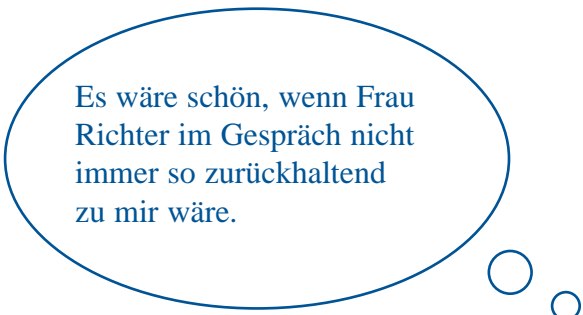
OK.

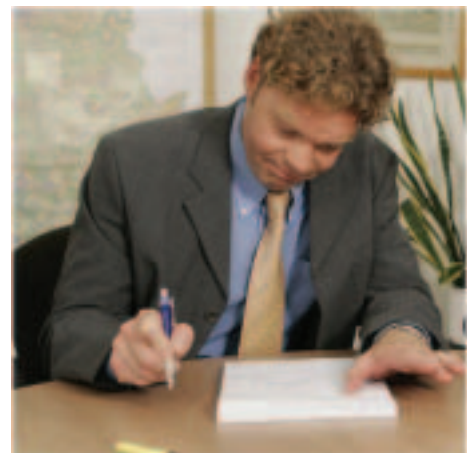
## M 2.3 Vorbereitung auf das Gespräch

### M 2.3.1 Was soll angesprochen werden?

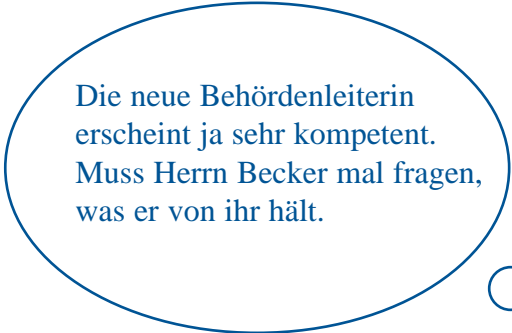
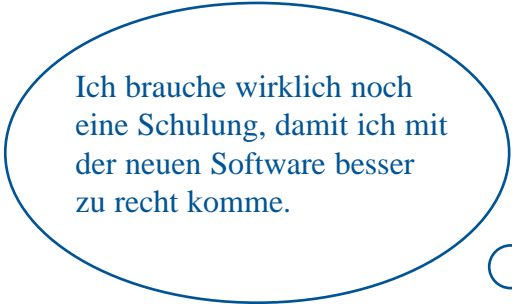
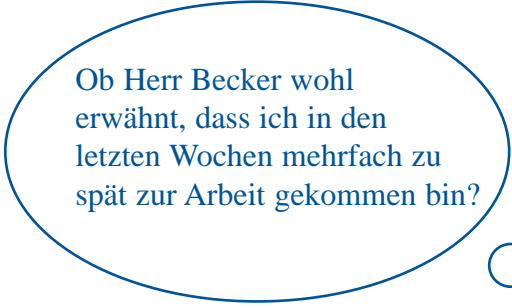


Sie sehen 2 Bilder. Der Vorgesetzte und seine Mitarbeiterin bereiten sich auf das Mitarbeitergespräch vor. Die Gedanken der beiden lesen Sie in den „Denkblasen“. Bitte kreuzen Sie an, ob die Fragen oder Gedanken der beiden Personen für ein Mitarbeitergespräch relevant oder irrelevant sind. Ob Sie die richtigen Lösungen gefunden haben, können Sie im Anhang nachlesen.

		relevant	irrelevant
Gedanke 1:		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gedanke 2:		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gedanke 3:		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>





		<b>relevant</b>	<b>irrelevant</b>
Gedanke 1:	 <p>Die neue Behördenleiterin erscheint ja sehr kompetent. Muss Herrn Becker mal fragen, was er von ihr hält.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gedanke 2:	 <p>Ich brauche wirklich noch eine Schulung, damit ich mit der neuen Software besser zu recht komme.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gedanke 3:	 <p>Ob Herr Becker wohl erwähnt, dass ich in den letzten Wochen mehrfach zu spät zur Arbeit gekommen bin?</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>







## M 2.4 Rahmenbedingungen



Die Rahmenbedingungen zu beachten und zu gestalten ist vornehmlich die Aufgabe von Vorgesetzten. Als Mitarbeiter/in können Sie aber selbstverständlich auch dieses Kapitel durcharbeiten!

### M 2.4.1 Das sollten Sie beachten



Schauen Sie sich das Foto bitte genau an. Wir haben 3 Fehler eingebaut, die im Mitarbeitergespräch vermieden werden sollten. Wenn Sie die Fehler gefunden haben, schreiben Sie sie auf. Sie können Ihre Antworten im Anhang kontrollieren.



**Fehler 1:** \_\_\_\_\_

**Fehler 2:** \_\_\_\_\_

**Fehler 3:** \_\_\_\_\_

## M 2.4.2 Dauer eines Gespräches



Wie lange ein Mitarbeitergespräch dauert, hängt allein von den beiden Gesprächspartnern ab. Einzig entscheidendes Kriterium für die Gesprächsdauer ist, ob alle wichtigen Themenbereiche besprochen sind.

Gesprächsdauer hängt von den Teilnehmern ab. Alle wichtigen Themenbereiche besprechen.

Bitte beachten Sie aber, dass ungeachtet einer guten Vorbereitung beider Gesprächspartner während des Gesprächs Themen durchaus kürzer oder länger besprochen werden müssen, als zunächst angenommen. Es kommt vor, dass vor dem Gespräch nur wenige Themen pro Themenbereich für besprechungsbedürftig angesehen werden, sich jedoch im Laufe der Unterhaltung weitere Themen ergeben. Um unnötige Hast zu vermeiden ist es daher wichtig, in jedem Fall ausreichend Zeit einzuplanen.

Gesprächsdauer ist schwer vorzuberechnen, daher ausreichend Zeit einplanen

## M 2.4.3 Auf den Punkt gebracht



Das jährliche Mitarbeitergespräch ist ein Gespräch unter vier Augen und findet zwischen dem/der Mitarbeiter/in und dem/der direkten Vorgesetzten statt.

Gespräch unter 4 Augen zwischen dem/der direkten Vorgesetzten und dem/der Mitarbeiter/in

Achten Sie daher darauf, dass ...

... Störungen von außen vermieden werden (z.B. Telefonumstellen, Störungen durch Kolleg/innen)

Störungen vermeiden

... Zeitdruck vermieden wird, indem ausreichend Zeit eingeplant wird (d.h. auch, möglichst nachfolgende Termine mit genügendem zeitlichen Abstand planen)

Zeitdruck vermeiden

... ein (leerer) Besprechungstisch mit Stühlen zur Verfügung steht und auf eine möglichst angenehme Atmosphäre geachtet wird (vielleicht eine Tasse Kaffee anbieten?)

Besprechungstisch und Stühle, angenehme Atmosphäre

## M 2.5 Gesprächseinstieg

### M 2.5.1 Die wichtigsten Kriterien



Ein gelungener Gesprächseinstieg ist die beste Grundlage für einen positiven Gesprächsverlauf. Nach einem schlechten Start wird es schwer, dem Gespräch noch eine positive Wendung zu geben.

Ein gelungener Gesprächsbeginn ist Grundlage für einen positiven Gesprächsverlauf

Am Beginn steht die Begrüßung. Dazu gehört auch, den/die Partner/in „Willkommen“ zu heißen. Das ist angebracht – selbst wenn sich beide im Laufe des Tages schon gesehen oder gesprochen hatten.

Begrüßung

Alle „offiziellen“ oder „institutionalisierten“ Gespräche erzeugen bei vielen Mitarbeiter/innen, aber auch Vorgesetzten, eine gewisse Nervosität. Wechseln Sie daher zu Gesprächsbeginn ein paar persönliche Worte. Bleiben Sie natürlich.

Einige (-persönliche-) Worte wechseln

Im Mitarbeitergespräch werden Sie über eine Reihe unterschiedlicher Themenbereiche sprechen. Zu diesen werden Sie auch Vereinbarungen treffen. Vereinbaren Sie als Vorgesetzte/r daher **in jedem Fall** mit Ihren Mitarbeitern, über welche Vereinbarungen absolutes Stillschweigen gewahrt wird, bzw. welche Information weitergereicht werden sollen.

Vereinbaren Sie den Umgang mit der Verschwiegenheit

## M 2.5.2 Wie fange ich an?



Lesen Sie bitte die drei folgenden Dialoge. In jedem ist ein Fehler eingebaut. In der anschließenden Übung entscheiden Sie bitte, welche der aufgeführten Fehler gemacht wurden und welche nicht.

In allen Dialogen ist Frau Wagner die Vorgesetzte, Herr Schick ihr Mitarbeiter.

### Dialog 1

Frau Wagner:  
Hallo Herr Schick, ich grüße Sie.

Herr Schick:  
Guten Tag, Frau Wagner.

Frau Wagner:  
Heute steht ja unser Mitarbeitergespräch an. Für Sie ist es ja nicht das erste. Ich möchte gleich beginnen, um 14:00 Uhr habe ich einen Termin beim Abteilungsleiter. Das passt Ihnen doch sicherlich auch sehr gut, oder?

Herr Schick (etwas verunsichert):  
Ja, ja, passt.



### Dialog 2

Herr Schick (kommt zur Tür herein):  
Guten Tag, Frau Wagner.

Frau Wagner:  
Guten Tag, Herr Schick.

Herr Schick:  
Wir hatten uns für heute zum Mitarbeitergespräch verabredet.

Frau Wagner:  
Ja genau, schön dass Sie da sind. Nehmen Sie doch bitte Platz.  
(Beide setzen sich)  
Wie ich sehe, haben Sie sich auch auf das Gespräch vorbereitet.

Herr Schick:  
Ja genau.

Frau Wagner:  
Haben Sie gestern auch die Übertragung der Frauenfußballnationalmannschaft gesehen?

Herr Schick:  
Ja, das war ein wirklich gutes Spiel. Ich wünschte, alle Spiele wären so fair und für uns so erfolgreich.



Frau Wagner:  
Ganz meine Meinung. Ansonsten soweit alles klar?

Herr Schick:  
Hm, ja ich habe heute ziemlich starke Kopfschmerzen.

Frau Wagner (lacht kurz auf):  
Na, sind Sie um die Häuser gezogen? Gut, dann fangen wir doch mit unserem Blick auf das vergangene Jahr seit dem letzten Gespräch an und mit dem, was kommen wird.

Herr Schick (seufzt):  
Ja, das muss wohl sein.

### Dialog 3

Frau Wagner:  
Hallo Herr Schick, ich grüße Sie.

Herr Schick:  
Guten Tag, Frau Wagner.

Frau Wagner:  
Heute steht ja unser Mitarbeitergespräch an.  
Für Sie ist es ja nicht das erste Gespräch dieser Art.



Herr Schick:  
Im vergangenen und vorletzten Jahr habe ich die Gespräche mit Ihrer Vorgängerin geführt. Muss sagen, besonders das Gespräch im letzten Jahr war sehr angenehm und wir haben viele Dinge besprochen, die mich in der Arbeit und meiner persönlichen Entwicklung weitergebracht haben.

Frau Wagner:  
Das freut mich sehr. Hoffen wir mal, dass wir auch so gut miteinander klar kommen. Was war denn besonders hilfreich für Sie?

Herr Schick:  
Wäre schön, wenn auch wir gut miteinander auskommen. Ich habe mich sehr gefreut, dass sich Frau Bremer so dafür eingesetzt hat, dass ich die Fortbildung zum Systemadministrator machen konnte.

Frau Wagner:  
Ja, damit hat Sie auch gleich viel für die Abteilung getan. Herr Schick, haben Sie zu Beginn noch Fragen, die wir gleich klären sollten?

Herr Schick:  
Nein, eigentlich nicht. Außer (zögert) – wie war das noch (überlegt) das Protokoll geht an das Personalamt?

Frau Wagner:  
Nein, nein. Alles bleibt hier im Raum, es herrscht absolute Vertraulichkeit.





Nachfolgend stehen 5 Aussagen.  
Bitte entscheiden Sie, welche Aussage zutrifft, welche nicht.  
Ihre Antworten können Sie im Anhang überprüfen.

		<b>trifft zu</b>	<b>trifft nicht zu</b>
Aussage 1:	Die Vorgesetzte hat nicht ausreichend Zeit eingeplant.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aussage 2:	Der Mitarbeiter weiß nicht, warum die Vorgesetzte ein Gespräch mit ihm führen will.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aussage 3:	Die Vorgesetzte übergeht die Aussage des Mitarbeiters völlig, dass es ihm heute gesundheitlich nicht so gut geht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aussage 4:	Die Vorgesetzte hält einen langen Monolog, ohne den Mitarbeiter zu Wort kommen zu lassen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aussage 5:	Nicht alle Gesprächsinhalte werden mit absoluter Verschwiegenheit behandelt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## M 2.6 Gesprächsdurchführung

### M 2.6.1 Gespräche richtig führen



Wir unterscheiden verschiedene Gesprächstechniken, die es erleichtern, dass Gespräche für die Gesprächspartner/innen erfolgreicher, eindeutiger und positiver verlaufen. Betrachten Sie diese Gesprächstechniken als nützliches „Handwerkszeug“, das Ihnen als Anregung und zur Orientierung dient.



#### **Fragetechnik:**

Fragen sind die Grundlage für die Beschaffung von Informationen, um planen und entscheiden zu können. Sie sind das einfachste Mittel, die Sichtweise des/der Gesprächspartner/in kennen zu lernen und verstehen zu können. Wer fragt, führt!

#### **ICH-Botschaften:**

Ich-Botschaften bestehen aus 3 Teilen: Beschreiben des positiven oder störenden Verhaltens, Beschreiben der dadurch ausgelösten Gefühle, Empfindungen und Gedanken und der Begründung, WARUM das beschriebene Verhalten erfreut oder stört.

#### **Feedback:**

Das Motto lautet ...

Beim Geben:            Nicht: So bist Du!    Sondern: **So sehe ich Dich!**

Beim Empfangen:    Nicht: So bin ich.    Sondern: **Aha, so wirke ich auf ihn/sie!**

#### **Meta-Kommunikation:**

Die Gesprächspartner sprechen darüber, WIE sie miteinander sprechen. Meta-Kommunikation bezeichnet somit "das Gespräch über das Gespräch".

#### **Aktives Zuhören bedeutet:**

- Hinhören, was der/die Gesprächspartner/in sagt
- Überprüfen, ob man die Aussage richtig verstanden hat und
- den Gesprächspartner oder die Gesprächspartnerin durch das eigene (auch körpersprachliche) Verhalten zum Weitersprechen zu ermuntern



Sie möchten mehr über die einzelnen Gesprächstechniken erfahren?  
Dann lesen Sie bitte die Seiten 56-58 im Anhang.

### M 2.6.2 Aktives Zuhören motiviert

Aktives Zuhören ist besonders anspruchsvoll, manchmal sogar schwierig. Denn obwohl wir viel hören, hören wir viel zu selten genau zu! Mit etwas mehr Wissen und ein wenig Training kann es aber jede/r lernen.



Aktives Zuhören bedeutet aufmerksam und konzentriert zuzuhören, was der/die Gesprächspartner/in sagt.

Aktives Zuhören heißt aufmerksam und konzentriert zuhören

Als Sprecher/in sollten Sie immer davon ausgehen, dass Sie Aussagen Ihres Gesprächspartners oder Ihrer Gesprächspartnerin unter Umständen nur unvollständig oder vielleicht sogar falsch verstanden haben könnten. Wichtig ist daher, zu überprüfen, ob Sie wirklich verstanden haben, was gemeint war!

Überprüfen, ob alles richtig verstanden wurde.

Zum aktiven Zuhören gehört auch, den/die Gesprächspartner/in durch das eigene Verhalten, und damit sind Sprache und Körpersprache gemeint, zum Weitersprechen zu ermuntern.

Durch eigenes Verhalten zum Weitersprechen ermuntern



Wenn Sie noch mehr über das aktive Zuhören erfahren wollen, lesen Sie bitte Seite 54 im Anhang.

## M 2.6.3 Was denken die Gesprächspartner?



Wir können miteinander sprechen und hören, was andere uns sagen. Die Gedanken der/des anderen bleiben dagegen verborgen. Nicht so in diesem Fall. Hätten Sie vielleicht sogar die gleichen Gedanken gehabt?

Herr Becker:

Ich weiß aufgrund meiner eigenen Arbeit, was es bedeutet ein Spezialist zu sein. Es geht nichts über ein fundiertes Fachwissen. Ich selber nutze jede Gelegenheit, mich weiterzubilden.

Frau Richter:

Ich komme auch immer gleich zu Ihnen, wenn mir etwas nicht ganz klar ist, weil ich weiß, dass ich eine Antwort erhalte, die mir weiterhilft.

Herr Becker (nachdenklich):

Das ist auch gut, lieber einmal mehr nachgefragt, als Fehler machen. Die verursachen im Endeffekt nur noch mehr Arbeit. (kurze Sprechpause, Vorgesetzter etwas zögerlich, unsicher...) Mein Eindruck ist andererseits aber auch der, dass Sie, liebe Frau Richter, einen Teil Ihrer Fragen auch selbst beantworten könnten oder auch die Kollegen und Kolleginnen fragen könnten.

Frau Richter:

... und ich dachte immer es ist Ihnen lieber, dass ich Sie um Rat frage, damit nichts schief geht.

Herr Becker:

Na Ja.

Frau Richter:

Wissen Sie, diese Arbeitsbelastung und auch sonst (MA zögert)... dieser Stress. Und außerdem (kurze Sprechverzögerung), wenn ich mit den anderen rede, denken Sie vielleicht, wir führen Privatgespräche.

Herr Becker:

Nein, nein, das unterstelle ich Ihnen nicht, aber eine Lösung der Frage brauchen wir .....



**Gedanken  
Vorgesetzter**

Mir ist immer noch unklar, was sie für Probleme hat. Warum kommt sie ständig angerannt und klaut mir meine Zeit? Das muss sich ändern, sonst muss ich demnächst mal Klartext reden, ich bin ja nicht Frau Richters Kindermädchen..

**Gedanken  
Mitarbeiterin**

„Liebe Frau Richter“, wenn ich das schon höre... So was von oben herab – nix mit partnerschaftlich! Erst sagt er, es ist gut nachzufragen, dann meckert er, weil ich nachfrage. Der Becker sagt auch jeden Tag was anderes....

## M 2.6.4 Unterbrechung erwünscht



In dem folgenden Dialog macht der Vorgesetzte, Herr Becker, einen schwerwiegenden Fehler in der Gesprächsführung. Es ist Ihre Aufgabe, ihn zu entdecken.



Frau Richter:

Scheint mir auch so, als ob wir diese Frage klären müssen.

Herr Becker:

Vielleicht könnten wir mal gemeinsam überlegen, wobei Sie die meisten Fragen oder Probleme haben, dann finden wir sicherlich auch eine Lösung, die uns beiden weiterhilft.

Frau Richter:

Hm, ja das ist schwierig ... so genau kann ich das gar nicht sagen....

Herr Becker:

Mir ist aufgefallen, dass Sie besonders häufig nachfragen, wenn Änderungen der Durchführungsanweisungen eingetroffen sind.

Frau Richter (leicht aggressiv):

Bei den Massen (kurze Sprechpause)..., ich kann nicht immer gleich alles lesen.

Herr Becker (ungeduldig, etwas lauter, bestimmt):

Was heißt denn hier „Massen“?

Frau Richter (trotzig):

Immerhin.

Herr Becker (wieder freundlich und geduldig):

Frau Richter, ich möchte Ihnen einen Vorschlag machen. Was halten Sie davon...

(kurze Sprechpause)

Wie wir zukünftig mit neuen Dienstanweisungen umgehen,

(kurze Sprechpause)

... das Problem besprechen wir mit den Kollegen und Kolleginnen bei der nächsten Teamsitzung.

Die anderen betrifft es genau so wie Sie. Gemeinsam finden wir sicherlich eine Lösung mit der wir alle leben können.

Frau Richter:

Guter Vorschlag.



Haben Sie den Fehler erkannt?

Dann schreiben Sie bitte den entsprechenden Satz hier nieder.

---

Ihre Antwort können Sie im Anhang kontrollieren.



Bitte überlegen Sie einmal, was Sie von der Reaktion des Vorgesetzten halten. Welche Alternativen hätte es geben können? Bitte entscheiden Sie für jede Aussage, ob sie sehr gut, gut, mittelmäßig oder schlecht ist. Ihre Antworten können Sie im Anhang kontrollieren.

		<b>sehr gut</b>	<b>gut</b>	<b>mittelmäßig</b>	<b>schlecht</b>
Reaktion 1:	"Woran liegt es, dass Sie nicht ausreichend Zeit finden, die Durchführungsanweisungen zu lesen?"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reaktion 2:	"Was heißt denn hier Massen?"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reaktion 3:	"Wie viele Durchführungsanweisungen betrafen Ihren Aufgabenbereich?"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reaktion 4:	"Welche Unterstützung kann ich Ihnen geben?"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## M 2.7 Protokoll

### M 2.7.1 Warum ein Protokoll?

Sind Protokolle lästig oder unverzichtbar?

Unabhängig davon, ob in Ihrer Behörde ein Protokoll am Ende des Mitarbeitergesprächs verbindlich oder freigestellt ist, kann zu beiderseitigem Nutzen nur empfohlen werden, ein Protokoll anzufertigen. Warum?

<p><b>Musterformular:Protokoll</b> Bitte verwenden Sie die in Ihrem Hause gültigen Formulare. Dies ist ein Muster!</p> <p>Organisation _____ Datum _____ Name der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters: _____ Name der/des Vorgesetzten: _____</p> <p>1. (Ziel-) Vereinbarungen des vergangenen Jahres (oder - beim ersten Mal - die Arbeit im vergangenen Jahr) _____ _____ 1.1. Analyse der Arbeitsergebnisse (Standortbestimmung) _____ _____</p> <p>2. (Ziel-) Vereinbarungen für das kommende Jahr 2.1 Ziele a) _____ b) _____ c) _____ ... ) 2.2 Maßnahmen</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">Ziele</th> <th style="width: 15%;">Was wird gemacht?</th> <th style="width: 15%;">Wer macht was?</th> <th style="width: 15%;">Bis wann?</th> <th style="width: 15%;">Ressourcen</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 80px;"> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table> <p>3. Folgegespräch. Wenn ja, am .... ..</p> <p>Ort: _____ den _____ Bitte beschriften Sie die (Ziel-) Vereinbarung gut und sicher auf! Sie wird zur Vorbereitung des nächsten Zielvereinbarungsgesprächs benötigt. Unterschriften</p> <p>Name _____ Name _____</p>	Ziele	Was wird gemacht?	Wer macht was?	Bis wann?	Ressourcen					
Ziele	Was wird gemacht?	Wer macht was?	Bis wann?	Ressourcen							

## M 2.7.2 Auf den Punkt gebracht

Im Laufe des Mitarbeitergesprächs werden viele unterschiedliche Themen angesprochen. Eine Reihe dieser Themen wird auch in Vereinbarungen einmünden oder zu weiterführenden Aufgabstellungen für den/die Vorgesetzte oder Mitarbeiter/in führen.

Vereinbarungen sind die Grundlage für weiterführende Aufgaben der Gesprächspartner/innen

Und wie gut auch immer das Gedächtnis sein mag, Besprochenes nochmals schriftlich zu verdeutlichen, zusammenzufassen und auch abzurunden, beugt zukünftigen Missverständnissen und Ärger vor. Auch wird - und das ist sehr wichtig - die Verbindlichkeit von Vereinbarungen für beide Gesprächspartner/innen erhöht.

Schriftliche Vereinbarung erhöhen die Verbindlichkeit

Ein Protokoll hat noch weiteren Nutzen: Die Aufzeichnungen unterstützen die Gesprächsnachbereitung und stellen gleichzeitig einen Teil der Gesprächsvorbereitung des Mitarbeitergesprächs im kommenden Jahr dar. Nach dem Gespräch ist vor dem Gespräch.

Protokolle unterstützen die Gesprächsnach- und -vorbereitung

Zu guter Letzt: In der Kürze liegt die Würze!  
Kurze präzise Aussagen zu allen wichtigen Themenbereichen!

Kurze präzise Aussagen

Was geschieht mit dem Protokoll? Bitte richten Sie sich nach den Regelungen, die in Ihrem Hause bekannt sind.

Der Verbleib des Protokolls richtet sich nach den hausinternen Gegebenheiten



Auf Seite 28 sehen Sie ein Musterformular.  
Hinweis: Bitte erkundigen Sie sich, welche Formulare in Ihrem Hause existieren.

## M 2.8 Nachbereitung des Gesprächs



Ordnen Sie die nachstehenden Aussagen den Fotos zu.  
Aussagen, die nur den Vorgesetzten oder nur die Mitarbeiterin betreffen, ordnen Sie bitte dem jeweiligen "Einpersonenfoto" zu.  
Aussagen, die beide betreffen, dem "Zweipersonenfoto".  
Ihre Antworten können Sie im Anhang überprüfen.

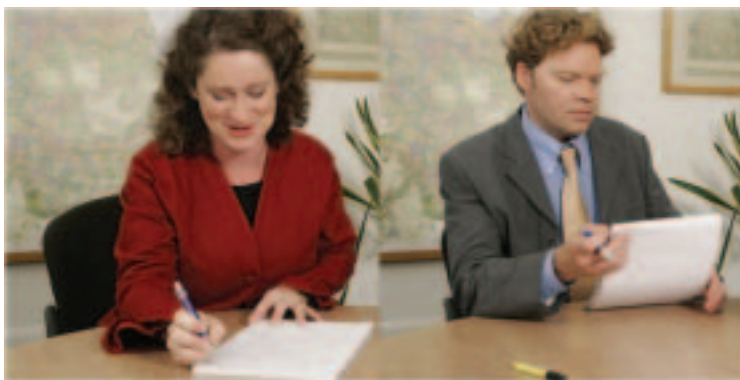
**Foto 1:**



**Foto 2:**



**Foto 3:**





- Aussage 1: Feedback zu geben, ist leichter als ich dachte.
- Aussage 2: Es ist wirklich nicht einfach, eine gute Führungskultur umzusetzen.
- Aussage 3: Ich hätte noch klären müssen, wer mich bei der Einarbeitung der neuen Kollegin unterstützt.
- Aussage 4: Jetzt habe ich vergessen anzusprechen, ob ich die Schulung "Effiziente Kommunikation" machen kann.
- Aussage 5: Habe ich wirklich aufmerksam zugehört und verstanden, was gemeint war?
- Aussage 6: Gut das wir uns einmal die Zeit genommen haben , darüber zu sprechen, wie wir zukünftig unsere Zusammenarbeit verbessern können.
- Aussage 7: Welche Ergebnisse muss ich weiterleiten?

### **Fassen wir noch einmal zusammen:**

In geringem zeitlichem Abstand zum Gespräch, am günstigsten innerhalb der kommenden 3 Arbeitstage,

Zeitpunkt: Kurz nach dem Gespräch

sollten beide Parteien anhand der Niederschrift / des Protokolls und der in der Gesprächsvorbereitung aufgestellten Fragen abgleichen und überprüfen, ob wirklich alles angesprochen wurde.

Abgleichen und Prüfen: Wurde alles angesprochen?

Folgende Fragen können hierbei hilfreich sein:

Sich selbst Fragen stellen

- Konnten alle Argumente vorgetragen werden?
- Wurden beide Meinungen wirklich gehört?
- Wurde etwas vergessen?
- Gibt es im Nachhinein eventuell noch Unklarheiten oder Ungereimtheiten?
- Wie habe ich mich während des Gesprächs und auch danach gefühlt?
- Was ist mir gelungen?

Für Vorgesetzte gibt es zudem noch eine weitere wichtige Aufgabe: Er/Sie muss klären oder entscheiden, ob und wenn ja, welche Besprechungsergebnisse oder Anliegen des/der Mitarbeiter/in an das Team, eine vorgesetzte Stelle oder eine andere Abteilung des Hauses weitergeleitet werden müssen.

Wer erhält welche Informationen wie weitergereicht?

## M 3 Was tun, wenn ...

### M 3.1 Kritische Situationen



#### Die wesentlichen Merkmale eines Gesprächs

Egal, ob wir routiniert oder relativ unerfahren im Führen von Gesprächen sind: Niemand kann im Vorfeld wissen, wie ein Gespräch verläuft. Jedes Gespräch ist so einzigartig wie der Fingerabdruck.

Und genau diese Ungewissheit beunruhigt viele Menschen. Vor allem, wenn es sich um „offizielle Gespräche“ wie das Mitarbeitergespräch handelt. Die Angst, mit Reaktionen oder Themen konfrontiert zu werden, die sie vor Probleme stellen, ist weithin verbreitet. Unsicherheiten oder Ängste lassen sich am besten bewältigen, wenn wir uns bereits im Vorfeld eines Gespräches auf mögliche oder denkbare Situationen innerlich vorbereiten.

Wie das geschehen kann, welche Reaktionen angemessen oder unangemessen sind, erfahren Sie auf den folgenden Seiten.

Jedes Gespräch verläuft  
einzigartig

Bereiten Sie sich innerlich  
auf verschiedene  
mögliche Reaktionen  
Ihres Partners/Ihrer  
Partnerin vor!

## M 3.2 Persönliche Angriffe



Sie sehen nun verschiedene Aussagen und Reaktionen darauf. Bitte entscheiden Sie, ob die jeweilige Reaktion angemessen oder unangemessen ist, indem Sie das entsprechende Kästchen ankreuzen. Ihre Antworten können Sie im Anhang überprüfen.

Aussage	Reaktion ist ...	angemessen	unangemessen
1. Immer bevorzugen Sie Frau Schneider!	Bitte konkretisieren Sie Ihren Vorwurf!	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Die Einführung der Budgetierung ist völliger Unsinn!	Davon verstehen Sie nichts!	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Sie haben nie Zeit, um die wirklich wichtigen Dinge mit mir zu besprechen!	Wie oft ist das denn vorgekommen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Sie sind verpflichtet, in besonderer Weise darauf zu achten, dass ....	Über meine Pflichten müssen SIE mich nicht belehren!	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Bei der Urlaubsplanung haben Sie Frau Richter wieder bevorzugt!	Lassen Sie mich Ihnen die Fakten darlegen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Obwohl meine Sehbehinderung seit Wochen bekannt ist, haben Sie mir immer noch nicht den neuen Bildschirm genehmigt!	Ich verstehe, es fällt Ihnen schwer, das nachzuvollziehen, aber ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Dass in unserer Abteilung jeden Tag jemand anderes den Telefondienst übernehmen muss, hält uns nur von der Arbeit ab.	Ich merke, Sie stehen meinem Vorschlag kritisch gegenüber. Aber ich frage Sie: Gibt es irgendeinen anderen Weg?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Wenn ich höre, dass vermehrt Beschwerden eingehen, habe ich Sorge um unseren guten Ruf als kundenfreundliche Behörde....	Könnten Sie mir das bitte noch etwas genauer erläutern?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### M 3.3 Flucht aus dem Thema



Der folgende Dialog ist ein Auszug aus einem Mitarbeitergespräch, in dem die Mitarbeiterin, Frau Krause, bemüht ist, ihre Vorgesetzte, Frau Schulte, auf ein spezielles Anliegen aufmerksam zu machen. Lesen Sie sich den Dialog aufmerksam durch und achten Sie auf die Reaktionen der Vorgesetzten.

Frau Krause (sieht Frau Schulte in die Augen; Stimme: sehr freundlich):  
Da gibt es noch etwas, das ich gerne mit Ihnen besprechen möchte. Seit meiner Bandscheibenoperation habe ich große Schwierigkeiten mit meiner sitzenden Tätigkeit.

Frau Schulte (sieht in Richtung Frau Krause, aber „durch sie hindurch“):  
Ja, ja. Mir ist auch schon aufgefallen, dass Sie häufiger mal aufstehen und ein paar Schritte gehen.  
(Pause)

Frau Krause (nicht mehr ganz so freundlich wie zuvor, ein klein wenig verzweifelt):  
Schon nach 1 Stunde Sitzen tut mir der Rücken wieder weh und wegen den Schmerzen kann ich dann auch nicht mehr so konzentriert arbeiten.

Frau Schulte (Blick leicht nach unten):  
Das ist ja schrecklich. Die Kollegin Meiser aus dem Baureferat hat auch schon mal erzählt, dass sie unter starken Rückenschmerzen leidet. Haben Sie schon mal mit ihr gesprochen?

Frau Krause (leicht gereizt, jedoch nicht unhöflich):  
Nein. Ich denke, dass mir die Krankengymnastik helfen wird.  
Aber momentan fällt es mir halt sehr schwer, den ganzen Tag zu sitzen.  
Kann man da nicht was machen, eine andere Arbeit zum Beispiel?

Frau Schulte (Blick auf die Gesprächsunterlagen):  
Krankengymnastik ist in Ihrem Fall sicherlich das Beste das man machen kann.  
Wie oft gehen Sie denn pro Woche dahin?

Frau Krause (genervt):  
Dreimal. Immer nach der Arbeit.  
(Stimme etwas lauter als zuvor, spricht nun etwas schneller)  
Ich hatte schon daran gedacht, ob ich nicht vorübergehend die Arbeit vom Kollegen Bauer übernehmen könnte. Da ist doch viel Wechsel zwischen Sitzen, Stehen und Gehen!

Frau Schulte (Blick zum Fenster hinaus):  
Dreimal pro Woche. Dann wird Ihr Rücken bestimmt bald wieder schmerzfrei sein.

Frau Krause (resigniert):  
Hm, ja, kann sein.



Sie sehen nun verschiedene weitere Aussagen bzw. Fragen. Welche Reaktion ist Ihrer Meinung nach die wahrscheinlichste? Bitte kreuzen Sie an. Ihre Antworten können Sie im Anhang überprüfen.

<b>Aussage</b>	<b>Vorgesetzte reagiert beleidigt</b>	<b>Vorgesetzte bleibt oberflächlich</b>	<b>Vorgesetzte ändert Verhalten</b>
Frau Schulte, Sie interessieren sich überhaupt nicht für mein Problem!	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Was halten Sie denn von meinem Vorschlag?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir sollten später noch mal darüber reden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hatten Sie auch schon mal Rückenschmerzen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Können Sie sich eigentlich diese zusätzliche Belastung vorstellen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir wollen doch beide eine optimale Lösung unserer Aufgabe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Als Kollege Müller seinen Unfall hatte, haben Sie doch auch durch eine sehr soziale Entscheidung geholfen!	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alle Kollegen sind sicher, dass Sie mir helfen werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir wollen doch beide evtl. Schaden für die Abteilung vermeiden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### **M 3.4 Auf den Punkt gebracht**

Die Gesprächsführung soll immer und in jeder Situation bei dem/der Vorgesetzten liegen.

Gesprächsführung bei dem/ der Vorgesetzten

Menschen sind, wie wir alle wissen, sehr unterschiedlich. Es gibt Menschen, die ihr Herz auf der Zunge tragen, andere sind zurückhaltend oder schüchtern, andere sind aggressiv, wieder andere sind sehr sachlich und... und...und. Dieser Individualität soll durch eine angemessene Gesprächsführung Rechnung getragen werden.

Individualität berücksichtigen

Es ist für jede Führungskraft eine Herausforderung, dies auch in die Praxis umzusetzen. Insbesondere, da auch Führungskräfte ihre eigenen Unsicherheiten oder Ängste haben. Gerade die "Unwägbarkeiten" erfordern, sich bereits bei der Gesprächsvorbereitung auf die Eventualitäten im Gespräch vorzubereiten, damit Sie immer wissen, was Sie tun, wenn ...

Auf Eventualitäten vorbereiten



Hinweise und Tipps zu speziellen Gesprächssituationen erhalten Sie im Anhang auf den Seiten 52 bis 54 .

## II. Zielvereinbarung

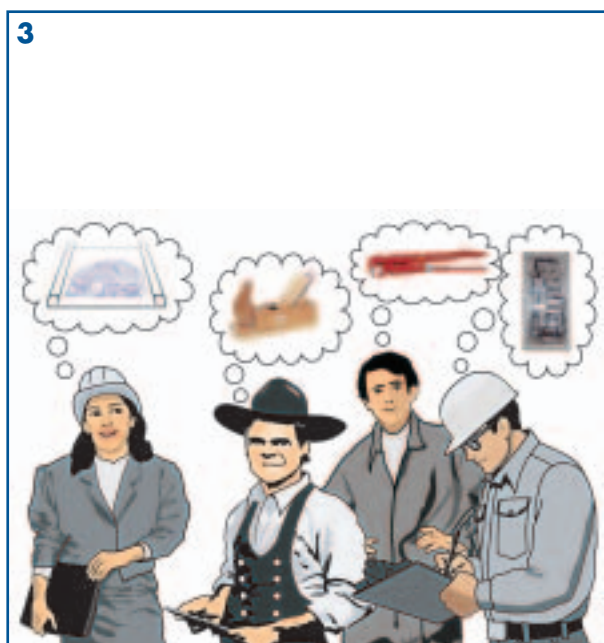
### Z 1 Ziele setzen

**“Nur wer das Ziel kennt, kann es auch treffen.”**

(Griechisches Sprichwort)



Bitte lesen Sie die Gedanken der Personen auf den Bildern aufmerksam durch und achten Sie auf die Methodik der Vorgehensweise.



## Z 2 Der Nutzen für Sie?



Lesen Sie bitte den nachfolgenden Dialog. Die Vorgesetzte, Frau Möller, erläutert ihrem Mitarbeiter, Herrn Kremer, den Nutzen von Zielvereinbarungen. Lesen Sie den Dialog aufmerksam und denken Sie über den Nutzen eines Zielvereinbarungsgesprächs nach.

Herr Kremer:

Dass wir Mitarbeitergespräche führen ist ja gut und recht, aber wozu nun auch noch Zielvereinbarungen. Wir wissen doch alle, welche Aufgaben wir haben.

Frau Möller:

Herr Kremer, gut, dass Sie noch mal nachfragen!

Herr Kremer:

Sie kennen mich ja.

Frau Möller:

Wenn Sie mal dran denken, wie es bisher war. Da wurden Ziele vorgegeben und mit denen mussten wir alle leben. Niemand hat uns gefragt, wie etwas besser gemacht werden kann. Zufriedenstellend oder motivierend war das nun wirklich nicht.

Herr Kremer:

Stimmt. Wir wurden nicht gefragt.

Frau Möller:

Jetzt, können wir Zielvereinbarungen für unsere Aufgabenbereiche treffen.

Damit haben wir endlich die Chance, in unseren Bereichen selbst Prioritäten zu setzen.

Herr Kremer (fällt Frau Möller ins Wort; Ton freundlich)

... und müssen damit auch mehr Verantwortung übernehmen.

Frau Möller:

Das ist das Positive daran, wir können mehr Verantwortung übernehmen und eigenverantwortlich arbeiten.

Herr Kremer:

Verstehe ich das richtig? ... Sie und ich, wir vereinbaren die Ziele, die **wir** für richtig erachten?



Sie haben gerade einen Gesprächsausschnitt gelesen, in dem die Vorgesetzte den Unterschied zwischen Zielvorgaben und Zielvereinbarungen hervorgehoben hat. Aber was ist bei Zielvereinbarungen noch wichtig? Lesen Sie bitte weiter!

Frau Möller:

Ja, unter der Voraussetzung natürlich, dass unsere Ziele auch zu den Zielen unserer Behörde passen.

Herr Kremer:

Klar. Aber das heißt auch, dass der Druck noch stärker wird. Wir sollen noch mehr leisten. Was sagt eigentlich die Personalvertretung zum Thema Zielvereinbarungen?

Frau Möller:

Arbeiten über Zielvereinbarungen heißt zunächst einmal, ganz anders an die Arbeit heranzugehen als bisher. Das ist für uns alle Neuland.

Herr Kremer (etwas mürrisch):

Und wenn's nicht klappt, fallen die Beurteilungen schlecht aus.

Frau Möller

Die Abstimmung mit der Personalvertretung zur Grundsatzfrage ist schon gelaufen und wir arbeiten auch zu diesem Punkt eng und vertrauensvoll zusammen. Und... wenn Fehler gemacht werden, müssen wir darüber sprechen. Das wollen wir zukünftig eben auch anders und besser machen.

Herr Kremer:

Also, wenn ich mir das richtig überlege: Es ist schon sehr nützlich, ein Ziel vor Augen zu haben und dann selbst zu überlegen, wie ich es erreichen kann. Ich brauche also nicht mehr jede Kleinigkeit mit Ihnen abzustimmen?

Frau Möller:

Wir vereinbaren den Rahmen und Sie können dann eigenverantwortlich handeln. Erfahrungsgemäß werden dadurch auch die Ergebnisse der Arbeit besser.

Herr Kremer:

Klingt gut, aber da haben wir es: die Arbeitsergebnisse sollen besser werden.

Frau Möller:

Das ist richtig, das ist auch ein Ziel dabei. Dem müssen wir uns aber stellen. (kurze Pause) Herr Kremer, lassen Sie uns diese Frage doch auch mal von einer anderen Seite aus betrachten: Wenn wir Ziele verfolgen, überlegen wir im Vorfeld, welche Prioritäten in der Arbeit zu setzen sind.

Herr Kremer (denkt laut):

... also Wichtiges von Unwichtigem trennen ...

Frau Möller:

Genau. Wenn die Prioritäten feststehen, können wir uns im nächsten Schritt auch von unnützen und oft zeitaufwändigen Gewohnheitsarbeiten entlasten.

Herr Kremer:

Das schafft Luft ...

Frau Möller:

... und spart Zeit, die wir sinnvollerweise in die wirklich wichtigen Arbeiten investieren können.

Herr Kremer:

Alles klar.

Frau Möller:

Prima. Haben Sie noch weitere Fragen oder können wir dann mit Punkt 1 beginnen?





Die „Handreichungen Zielvereinbarungen“ können Sie im Internet unter folgender Adresse herunterladen:  
<http://www.moderne-verwaltung.nrw.de/service/publikationen/zielvereinbarung/index.phtml>

### Z 3 Das wichtigste zum Thema Zielvereinbarungen - die Hintergründe



Sie haben jetzt einen Lückentext vorliegen. Bitte lesen Sie den Text durch und wählen Sie aus den angebotenen Antworten am Seitenrand die richtige Lösung aus und schreiben die entsprechende Ziffer in den Lückentext.  
 Sie können Ihre Antworten im Anhang überprüfen.

Sie haben jedoch auch die Möglichkeit, sich zunächst tiefer gehendes Wissen anzueignen. Wenn Sie das tun möchten, benutzen Sie die „Handreichungen Zielvereinbarungen“.

Zielvereinbarungen können Bestandteil des Mitarbeitergesprächs sein oder in Zielvereinbarungsgesprächen besprochen werden. Sie können zwischen Personen, Gruppen und Organisationen erfolgen.

- Lücke 1
1. Anweisungen
  2. Zusagen
  3. Zielvorgaben

Wem nützen Zielvereinbarungen?

Zielvereinbarungen sind ein erprobtes und bewährtes Instrument. Früher wurden (1) \_\_\_\_\_ gemacht. Neu ist, dass sich nun alle (2) \_\_\_\_\_ Gedanken über Ziele des eigenen (3) \_\_\_\_\_ machen und über das Gespräch mit Ihrem/Ihrer Vorgesetzten (4) \_\_\_\_\_ Vereinbarungen treffen. Das nützt dem Arbeitgeber und den Mitarbeiter/innen gleichermaßen!

- Lücke 2
1. Personalräte
  2. Bürger
  3. Mitarbeiter/innen
  4. Politiker

Aber mehr noch: Wenn alle wissen, „wohin die Reise geht“, werden Zusammenhänge in unserer Arbeit klarer und mehr Eigenverantwortung möglich.

- Lücke 3
1. Zuständigkeitsbereichs
  2. Hauses
  3. Kollegiums

Zu wissen, welche Ziele angestrebt werden und sich über das Ergebnis zu verständigen, führt erfahrungsgemäß zu höherer (5) \_\_\_\_\_ mit der eigenen Arbeit und stärkt dadurch auch die Motivation!

- Lücke 4
1. unverbindliche
  2. verbindliche
  3. zehn
  4. ungenaue

Selbstverständlich wird es auch weiterhin (6) \_\_\_\_\_ geben, dort wo der öffentliche Dienst seinen gesetzlich festgelegten Aufgaben nachkommt.

- Lücke 5
1. Motivation
  2. Identifikation
  3. Kritikfähigkeit
  4. Selbsteinschätzung

Es gibt Zielvereinbarungen auf unterschiedlichen Ebenen.

Wir unterscheiden Sachziele, (7) \_\_\_\_\_ und Verhaltensziele.

- Lücke 6
1. Mitarbeitergespräche
  2. Hintergrundinformationen
  3. Zielvorgaben
  4. keine

Besonders wichtig! Zielvereinbarungen zum persönlichen Verhalten und Entwicklungsziele bleiben immer (8) \_\_\_\_\_ zwischen Ihnen und Ihrem/Ihrer Vorgesetzten.

- Lücke 7
1. persönliche Entwicklungsziele
  2. Zielvorgaben
  3. Anweisungen
  4. Beurteilungen

(9) \_\_\_\_\_ hingegen können und müssen anderen kommuniziert werden!

- Lücke 8
1. in der Abteilung
  2. ungenau
  3. unverzichtbar
  4. vertraulich

- Lücke 9
1. persönliche Verhaltensziele
  2. Sachziele
  3. Entwicklungsziele

## Z 4 Hintergrundwissen Zielvereinbarung

### Z 4.1 Zielsystem



Das Zielsystem sieht, bildlich gesprochen, wie eine Pyramide aus. Schreiben Sie die jeweilige Zielebene (siehe Kasten) in das Feld neben bzw. über die Pyramide.

Bitte beachten Sie: Die Bezeichnungen für die Führungskräfte können teilweise in den Ressorts und auf den verschiedenen Ebenen sehr unterschiedlich sein. Im Anhang können Sie Ihre Antworten überprüfen.

- **Abteilungsziele**
- **Ziele der Basisorganisation - z.B. Referats- oder Dezernatsziele**
- **Landesziele und Ziele aus Rechtsnormen**
- **Ziele des/der Mitarbeiter/in ohne Führungsverantwortung**
- **Leitziele der Behördenleitung**



### Z 4.2 In 7 Schritten zur Zielvereinbarung



Wir unterscheiden insgesamt 7 Schritte, die zu einer Zielvereinbarung führen. Hinter jedem Schritt steckt eine Aktivität, die wiederum durch Fragen konkretisiert werden kann. Lesen Sie sich die einzelnen Schritte aufmerksam durch und prägen Sie sich die Schritte gut ein.

Schritt	Aktivität	Frage
Schritt 1	Situation analysieren	Wo stehen wir aktuell?
Schritt 2	Ziele erkennen	Wo wollen wir hin?
Schritt 3	Schwerpunkte setzen	Worauf müssen wir uns und worauf wollen wir uns konzentrieren?
Schritt 4	Ziele formulieren	Was genau wollen wir erreichen?
Schritt 5	Ressourcen prüfen	Über welches Budget, wie viele Personen o.ä. verfügen wir?
Schritt 6	Zwischenkontrolle festlegen	Welche Daten geben uns Auskunft über den aktuellen Stand?
Schritt 7	Umsetzung planen	Wie gehen wir konkret vor?

## Z 4.3 Zielformulierung



Ziele sollen SMART formuliert sein. Wofür stehen diese 5 Buchstaben?  
Lesen Sie zunächst die Begriffserläuterungen. Entscheiden Sie anschließend, welche der nachfolgenden Fragen logisch welchem der 5 Buchstaben zuzuordnen ist.  
Ihre Antworten können Sie im Anhang überprüfen.

Abkürzung	Begriffserläuterung	dazugehörige Frage Nr.
<b>S</b>	<b>S</b> pezifisch und schriftlich fixiert	<input type="checkbox"/>
<b>M</b>	<b>M</b> essbar	<input type="checkbox"/>
<b>A</b>	<b>A</b> kzeptiert	<input type="checkbox"/>
<b>R</b>	<b>R</b> ealistisch erreichbar oder realisierbar	<input type="checkbox"/>
<b>T</b>	<b>T</b> erminiert	<input type="checkbox"/>

### Fragen

1. Kann das Ziel in der vorgegebenen Zeit, unter den gegebenen Umständen erreicht werden?
2. Wie und woran kann ich erkennen, dass ich das Ziel erreicht habe?
3. Bis wann soll das Ziel erreicht sein?
4. Was genau will ich erreichen?
5. Ist das Ziel interessant oder herausfordernd?

### Und jetzt einige weiterführende Bemerkungen:

Zielkonflikte können entstehen, wenn mehrere – oder besser gesagt - zu viele Ziele gleichzeitig verfolgt werden.

Zielkonflikt kann bei der gleichzeitigen Verfolgung mehrerer Ziele entstehen

Wenn Sie feststellen, dass zu viele oder sich widersprechende Ziele verfolgt werden oder aber klare Angaben zur Rangfolge der Wichtigkeit von Zielen fehlen, suchen Sie bitte das Gespräch mit dem/der Vorgesetzten oder unter Umständen auch den Kolleg/innen.

Wenn Sie Zielkonflikte feststellen, suchen Sie das Gespräch!

Wenn eine Zielvereinbarung formuliert wird, ist in jedem Fall entlang der Zielpyramide genau zu prüfen, ob und welche übergeordneten Ziele für die eigene Organisation in einer entsprechend abgewandelten Form vereinbart werden müssen. Falls eine Zielvorgabe nicht zu der eigenen Organisation passt oder diese nicht betrifft, ist sie auch nicht zu besprechen.

Übergeordnete Ziele anpassen

## Z 4.4 Zielvereinbarungskreislauf

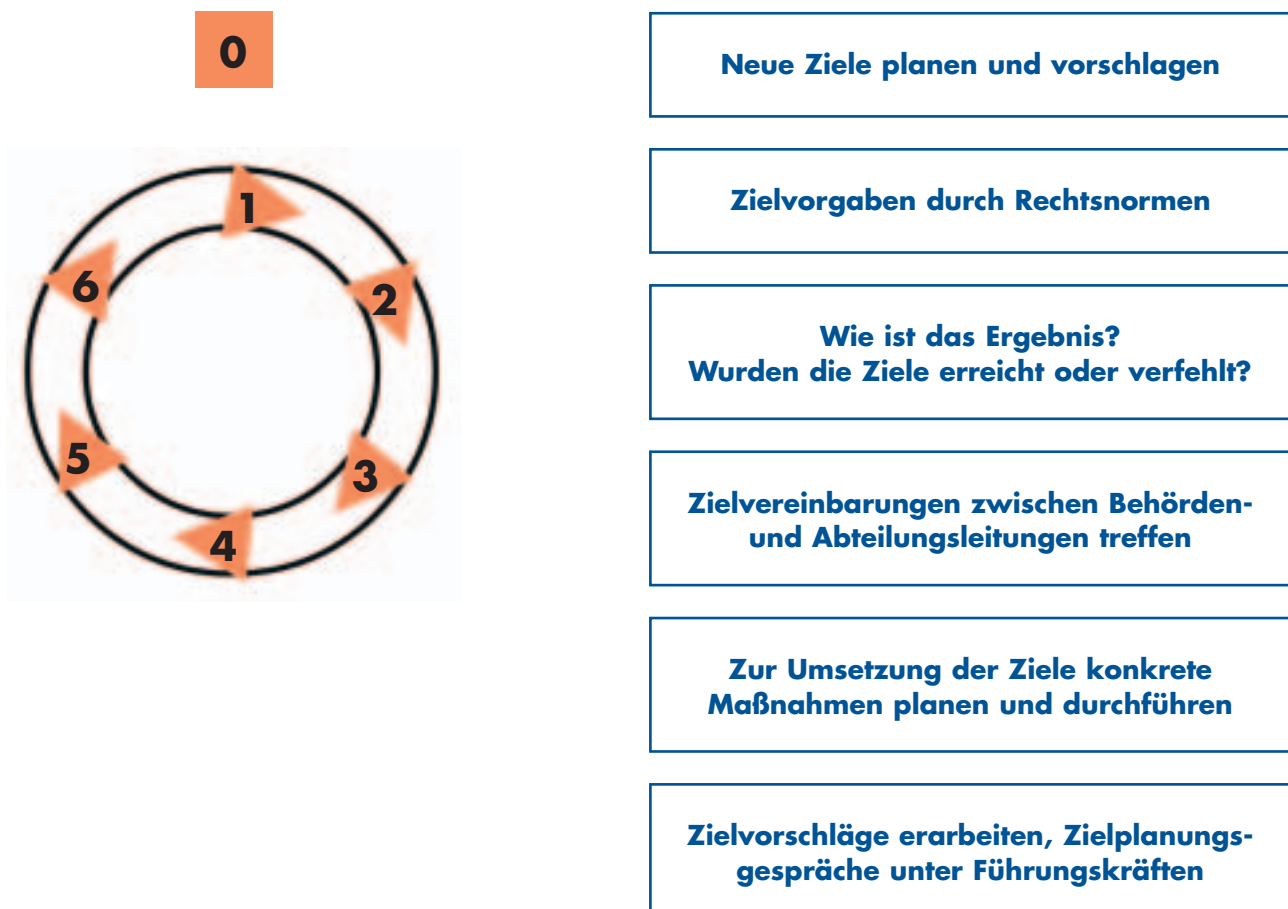
Die Schritte

- Ziele finden,
- Zielvereinbarungen treffen und
- Ziele überprüfen

verlaufen kontinuierlich und in unterschiedlichen Phasen. Man spricht auch vom Zielvereinbarungskreislauf. Anders als in geschlossenen Systemen wird der Zielvereinbarungskreislauf jedoch zu Beginn durch Vorgaben "von außen" gespeist.



Wie so ein Kreislauf aussieht, erfahren Sie in dieser Übung. Sie sehen 7 Textfelder. Ordnen Sie die Textfelder in logischer Reihenfolge den entsprechenden Feldern in der Grafik zu indem Sie die Felder mit einer Verbindungslinie versehen. Beginnen Sie mit dem Feld außerhalb der Grafik. Sie können Ihre Antworten im Anhang kontrollieren.



## Z 5 Ziele finden, verhandeln und Zielvereinbarungen treffen

### Z 5.1 Ziele werden vereinbart



Der nachfolgende Dialog ist ein Auszug aus einem Zielvereinbarungsgespräch und besteht aus zwei Teilen. Die Vorgesetzte (Frau Möller) und ihr Mitarbeiter (Herr Kremer) sind dabei, ein Ziel zu finden, zu verhandeln und eine Zielvereinbarung zu treffen. Achten Sie auf die methodische Vorgehensweise.



Frau Möller (freundlich):

Herr Kremer, wie Sie wissen, ist eines der Behördenziele für dieses Jahr, das Beschwerdemanagement zu verbessern.

Herr Kremer:

Beschwerdemanagement – was heißt das eigentlich?

Frau Möller:

Gut das Sie fragen. Damit ist gemeint, wie mit Beschwerden umgegangen wird. Wir wollen dadurch auch einen wichtigen Beitrag zu einer besseren Bürger- und Kundenorientierung leisten.

Herr Kremer (skeptisch):

Hm, ja.

Frau Möller:

Viele Beschwerden gelangen immer noch nicht an die Stellen, die die Beschwerden verursachen - und deswegen ändert sich dann auch nichts.

Herr Kremer:

... und wie soll das geändert werden?

Frau Möller:

Wir setzen dort an, wo Beschwerdemanagement schon funktioniert und erweitern dann systematisch. Wir haben auf Abteilungsleiter Ebene in Abstimmung mit der Behördenleitung beschlossen, eine Arbeitsgruppe einzurichten.

Herr Kremer („beiläufig“):

O.K., aber was hat das mit mir zu tun?

Frau Möller:

Sie sind schon lange in unserem Haus tätig und haben bereits in einigen Abteilungen gearbeitet. Sie kennen unser Haus sozusagen aus dem Effeff. Deswegen dachte ich mir, Sie würden vielleicht gerne in der Arbeitsgruppe mitarbeiten.

Herr Kremer:

Das würde mich zwar durchaus interessieren, aber wer bearbeitet denn dann meine Vorgänge? Zusätzlich kann ich wirklich keine Arbeit mehr übernehmen.

Frau Möller:  
Das sehe ich genau so.

Herr Kremer:  
Gut. Wie lautet denn der genaue Auftrag der Arbeitsgruppe?

Frau Möller:  
Kurz gesagt lautet der Auftrag, Vorschläge zu erarbeiten, wie zukünftig Beschwerden systematisch erfasst und bearbeitet werden können, wie sie ausgewertet werden sollen und auch, Vorschläge dazu zu machen, wie der gesamte Prozess kontrolliert und gesteuert werden kann.

Herr Kremer:  
Oh ha. Ganz schön anspruchsvoll – (kurze Sprechpause, überlegend) klingt aber auch sehr reizvoll.

Frau Möller:  
Ja, das ist es ganz sicher. Können wir eine Vereinbarung über Ihre Mitarbeit in der Arbeitsgruppe treffen?

Herr Kremer:  
Ja, aber was ist denn nun mit meiner normalen Arbeit?



Sie haben gerade den ersten Teil eines Gesprächs gelesen, in dem die Personen dabei sind, Ziele zu finden und zu verhandeln. Wie die Gesprächspartner ihre Verhandlung in eine einvernehmliche Vereinbarung münden lassen, können Sie nun im zweiten Teil des Dialogs lesen.



Frau Möller:  
Wir setzen andere Schwerpunkte. Dieses Projekt ist so wichtig, dass wir uns kritisch mit den alten Prioritäten auseinander setzen müssen, von einigen Routinearbeiten können wir uns getrost auch trennen. Mein Vorschlag wäre, dass Sie für die Dauer der Arbeitsgruppe nur die gesetzlich vorgeschriebenen Mindestforderungen prüfen und die bisher üblichen Zusatzprüfungen unterlassen. Das wird schon eine wesentliche Erleichterung sein.

Herr Kremer:  
Ja, das stimmt.

Frau Möller:  
Dann lassen Sie mich zusammenfassen: Wir vereinbaren, dass Sie in der Arbeitsgruppe von Anfang an mitarbeiten und zwar für die Dauer von einem halben Jahr.

Herr Kremer:  
Ja.

Frau Möller:

... **und** Sie analysieren bis, sagen wir einmal, bis Ende des nächsten Monats, welche Routinearbeiten weggelassen werden können und wie die neuen Prioritäten aussehen. Ist das O.K. für Sie?

Herr Kremer:

Ja.

Man sieht, wie Frau Möller die Vereinbarungen niederschreibt.

Frau Möller:

Das heißt, wir setzen uns Ende nächsten Monats zusammen, um dann die Umsetzung anzugehen. Bis dahin hat sich dann auch die Arbeitsgruppe schon ...

## Z 5.2 Was kann man verbessern?



In dem Zielvereinbarungsgespräch, das Sie gerade gelesen haben, ist vieles sehr gut gelaufen. Einen entscheidenden Schritt, der zu einer echten Zielvereinbarung notwendig ist, haben die Gesprächspartner jedoch nur ungenügend umgesetzt. Um welchen handelt es sich? Bitte kreuzen Sie diesen an. Ihre Antwort können Sie im Anhang überprüfen.

<b>SITUATION ANALYSIEREN</b>	<input type="checkbox"/>
<b>ZIELE ERKENNEN</b>	<input type="checkbox"/>
<b>SCHWERPUNKTE SETZEN</b>	<input type="checkbox"/>
<b>ZIELE FORMULIEREN</b>	<input type="checkbox"/>
<b>RESSOURCEN PRÜFEN</b>	<input type="checkbox"/>
<b>ZWISCHENKONTROLLE</b>	<input type="checkbox"/>
<b>UMSETZUNG PLANEN</b>	<input type="checkbox"/>

## Z 5.3 Schritte zur Vereinbarung



Sie sehen noch einmal die 7 Schritte, die zu einer Zielvereinbarung gehören. Die Aussagen kennen Sie bereits aus dem Dialog. Leider sind die Schritte und Aussagen etwas durcheinander geraten. Bringen Sie zunächst die Schritte in die richtige Reihenfolge, indem Sie die entsprechende Ziffer in die Spalte unter „Schritt Nr.“ eintragen. Ordnen Sie anschließend jedem Schritt die entsprechende Aussage zu und tragen die Ziffer in die Spalte unter „Aussage Nr.“ ein. Ihre Antworten können Sie im Anhang kontrollieren.

Schritt	Schritt Nr.	Aussage Nr.	Aussage
SITUATION ANALYSIEREN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sie arbeiten von Beginn an und für die Dauer von einem halben Jahr in der Arbeitsgruppe mit.
UMSETZUNG PLANEN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Viele Beschwerden gelangen nicht an die verursachenden Stellen.
ZIELE ERKENNEN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Zusätzliche statistische Prüfungen für den Zeitraum der Arbeitsgruppenteilnahme wegzulassen, entlastet die „normale“ Arbeitsbelastung.
ZIELE FORMULIEREN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Projekte, die ein übergeordnetes Ziel verfolgen, müssen mit Nachdruck vorangetrieben werden.
ZWISCHENKONTROLLE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Die Vorgesetzte weiß, dass die umfassenden Kenntnisse des Mitarbeiters eine gute Voraussetzung für die Mitwirkung in der Arbeitsgruppe sind.
SCHWERPUNKTE SETZEN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	In einem Monat wird die Analyse der Routineaufgaben besprochen. Das ist fest vereinbart.
RESSOURCEN PRÜFEN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Das konkrete weitere Vorgehen wird Ende kommenden Monats besprochen.



## Z 5.4 Wie formuliert man Ziele richtig?

Ganz wesentlich dabei ist: Verwechseln Sie nicht Ziele und Maßnahmen. Ein Ziel beschreibt den gewünschten Zustand zu einem konkreten künftigen Zeitpunkt. Die Maßnahmen hingegen beschreiben Wege dorthin. Lesen Sie den Text aufmerksam durch und prägen Sie sich die methodische Vorgehensweise genau ein.

Beginnen Sie bei der Zielformulierung, also mit dem Zeitpunkt: Wann soll das Ziel erreicht sein? -

Das ist das **T** von **SMART**.

Also zum Beispiel: Bis Ende des Jahres

Beschreiben Sie den Zustand, der dann herrschen soll, am besten so, als würde man nach einer kleinen Zeitreise über den aktuellen Zustand berichten. Beschreiben Sie genau und spezifisch! Denken Sie an das **S** von **SMART**.. Also zum Beispiel:

Gibt es in unserer Behörde ein Beschwerdemanagement, ...

- das die Beschwerde rasch an den Verursacher leitet,
- durch das Mängel wirksam abgestellt werden und
- das die Beschwerden systematisch erfasst und ausgewertet?

So können Sie wissen, was Sie Ende des Jahres kontrollieren wollen. Sind die Ereignisse eingetreten? Woran wollen Sie den Erfolg erkennen, wie kann man ihn messen?

Das **M** von **SMART**.

Ist das Ziel akzeptiert? - Das **A** von **SMART**.

Ob das so ist, stellt sich im konkreten Zielvereinbarungsgespräch heraus. Bei gut formulierten Zielen wird sofort die kritische Beteiligung mobilisiert: Kann ich dem so zustimmen? Aus der echten Beratung erfolgt dann das "akzeptiert!".

Ist das Ziel realistisch? - Das **R** von **SMART**.

Dabei drängt sich die Frage auf: **Wie kommen wir dahin?** Eine gut formulierte Zielvereinbarung provoziert die Frage nach den Maßnahmen. Darüber zu beraten, ist aber nicht mehr Teil der Zielvereinbarung, sondern folgt eventuell in weiteren Gesprächen

Ein Ziel beschreibt einen Zustand zu einem künftigen Zeitpunkt. Maßnahmen beschreiben die Wege dorthin.

Begonnen wird mit dem Zeitpunkt bei der Zielformulierung. Also mit dem **T** von **SMART**.

Beschreiben Sie danach den Zustand, der dann herrschen soll. Denken Sie dabei an das **S** von **SMART**.

Wollen Sie die Ergebnisse am Ende des Jahres bewusst kontrollieren bzw. messen, dann denken Sie an das **M** von **SMART**.

Werden die Ziele akzeptiert? Dies wird durch den Buchstaben **A** von **SMART** symbolisiert.

Ist eine gut formulierte Zielvereinbarung realistisch? Das hängt von den Maßnahmen ab. Denken Sie an das **R** von **SMART**.

### Das Ziel des Mitarbeiters lässt sich also folgendermaßen formulieren:

„Am Ende der Arbeitsgruppe (nach einem halben Jahr) sind in das Ergebnis Ihre Erfahrungen aus den verschiedenen Abteilungen so eingegangen, dass die Vorschläge der Arbeitsgruppe im Hause als realistisch angesehen werden können.“

Formulieren Sie, wenn nötig, die **Randbedingungen** gleich mit:

Also zu Beispiel: „Für die Dauer der Mitarbeit in der Arbeitsgruppe werden die normalen Aufgaben ohne die statistischen Erhebungen durchgeführt.“

## Z 6 Zielerreichung – Zielverfehlung

Die folgende Übersicht gibt Auskunft über die wichtigsten Punkte bei der Zielerreichung bzw. bei Zielverfehlungen.

Ziele werden, wie Sie schon gelernt haben, im Mitarbeitergespräch oder, je nach Ressort, im Zielvereinbarungsgespräch, verbindlich vereinbart und auch schriftlich festgehalten. Sie erinnern sich: Jedes Ziel wird terminiert. Spätestens zu diesem Zeitpunkt sollen der/die Vorgesetzte und der/die Mitarbeiter/in feststellen, ob das Ziel erreicht wurde oder nicht. Das ist Zielkontrolle.

Unabhängig davon, ob das Ziel erreicht wurde oder nicht, sollen die Ursachen für die Zielerreichung oder auch Zielverfehlung analysiert und erörtert werden.

Diesen Prozess zu steuern ist eine Führungsaufgabe und fördert eine neue Fehlerkultur, die wesentlich dazu beiträgt, offen darüber zu sprechen, welche Umstände dazu beigetragen haben, dass und warum etwas erreicht oder auch nicht erreicht wurde. Aus den Erfolgsfaktoren und den Fehlern können alle nur lernen.

Hilfreich ist, bereits während der Bearbeitungsphase zu bestimmten Zeitpunkten zu besprechen, ob ein Ziel erreicht werden kann oder aufgrund veränderter Rahmenbedingungen eine Zielkorrektur vorgenommen werden muss (z.B. weil sich die Ressourcen verändert haben oder aufgrund politischer Vorgaben eine andere Zielrichtung eingeschlagen wird).

Diesen Prozess zu begleiten und zu steuern ist eine Führungsaufgabe!

Über die Zielerreichung wird spätestens zum festgesetzten Termin, an dem ein Ziel erreicht werden sollte, erneut gesprochen.

Gemeinsam die Ursachen für Zielerreichung oder Nicht-Erreichung erörtern

Fehlerkultur wird gefördert und dient damit dem gemeinsamen Lernen

Zu bestimmten Zeitpunkten besprechen, ob ein Ziel erreicht werden kann oder ggf. auch verändert werden muss.

Prozessbegleitung und -steuerung ist Führungsaufgabe!

## Z 7 Verweise zu den „Handreichungen Zielvereinbarungen“



Es ist wichtig, die Zielvereinbarungen vorzubereiten, sie richtig durchzuführen und nachzuhalten und zwar genau so, wie es für Ihre Behörde sinnvoll ist. Muster und Beispiele erhalten Sie, wenn Sie an den folgenden Stellen in den Handreichungen nachschlagen.

Die Handreichungen können Sie im Internet unter folgender Adresse herunterladen:  
<http://www.moderne-verwaltung.nrw.de/service/publikationen/zielvereinbarung/index.phtml>

<b>Thema</b>	<b>Fundstelle</b>
Vorbereitung des Zielvereinbarungsgesprächs	Abschnitt „Vorbereitung des Gesprächs“ (S. 17)
Gesprächsthemen	Abschnitt „Gesprächsthemen“ (S. 18)
Zeitplanung	Abschnitt „Zeitliche Ablaufplanung“ (S. 19)
Protokoll mit Musterbogen	Abschnitt „Protokoll“ (S. 19)
Vertraulichkeit	Abschnitt „Vertraulichkeit und Transparenz“ (S. 19f)

### III. Weitere Lernmaterialien

#### Computergestütztes Selbstlernen (E-Learning)

Sie haben sich entschieden, den Kurs "Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarungen" über diesen Lehrbrief zu bearbeiten. Dennoch wollen wir Ihnen gerne auch das neue Medium "interaktives Lernprogramm" vorstellen. Vielleicht bekommen Sie dann Lust, es auch einmal zu versuchen.

Das Lernprogramm lässt Sie nicht allein, es ist interaktiv. Das bedeutet, dass es auf Ihre Eingaben mit Maus oder Tastatur reagiert und Erklärungen liefert, warum eine Antwort falsch oder richtig war. Sie werden also auf Ihrem Lernweg unterstützt.

Sie haben in dem Lernprogramm also die Möglichkeit, aktiv zu werden, nicht nur, weil Sie sich Ihren Lernprozess selbst organisieren und einteilen können, sondern auch, weil Sie die Möglichkeit haben, viele Aufgaben zu lösen. Außerdem können Sie den Zeitpunkt und den Ort des Lernens bestimmen und so die Weiterbildung an Ihren Arbeitsablauf anpassen. Erfahrungsgemäß lässt die Konzentration beim Lernen aber nach 20 Minuten etwas nach. Sie sollten dann also eine kurze Pause machen.

Falls Sie sich unsicher sind, können Sie im Programm zurückgehen und bestimmte Übungen wiederholen oder sich einen Videofilm noch einmal ansehen. Unterstützt durch das Programm werden Sie an einigen Stellen die Gelegenheit bekommen, sich bestimmte Inhalte selbst zu erarbeiten. Hier wird ein „Blended-Learning-Konzept“ verfolgt, E-Learning wird mit traditionellen Lernmedien und -methoden gekoppelt.

Zu einem solchen Lernprogramm gehören natürlich elektronische Medien, die Ihnen die Zusammenhänge veranschaulichen. Sie finden Videos, viele gesprochene Erklärungen und Animationen in dem Lernprogramm. Sie sollten Teile des Programms oder auch das gesamte Programm zur Vorbereitung eines konkreten Gesprächs benutzen.

Neues Medium:  
Interaktives  
Selbstlernprogramm

Programm unterstützt Sie  
mit Rückmeldungen

Sie können Ihren  
Lernprozess selbst orga-  
nisieren und einteilen,  
machen Sie Pausen!

Sie sollen im Lernprozess  
aktiv sein

Das Lernprogramm ist  
auch zur Vorbereitung  
eines konkreten  
Gesprächs geeignet



## Weitere Begleitmaterialien

Die Themen „Mitarbeitergespräch“ und „Zielvereinbarungen“ werden als umfassende Lernmaßnahme angeboten, die sich aus zahlreichen Medien und Veranstaltungen zusammensetzt. Teil davon ist auch die Informationsveranstaltung in Ihrem Haus.

Umfassende  
Lernmaßnahme

Darüber hinaus besteht das Lernangebot aus einem Selbstlernprogramm, das sowohl über das Intranet als auch auf CD-ROM verfügbar ist.

Selbstlernprogramm ist  
über das Intranet oder als  
CD-ROM verfügbar

Der vorliegende Lehrbrief liegt auch in Braille-Schrift für blinde und sehbehinderte Mitarbeiter/innen vor.

Lehrbrief auch in Braille-  
Schrift verfügbar

Als weiteres Medium stehen die Inhalte auch als Hör-CD zur Verfügung.

Hör-CD

Vereinzelt können ergänzende Seminare für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit besonderem Bedarf angeboten werden, die auf dem Selbstlernprogramm bzw. Lehrbrief aufbauen.

Ergänzende Seminare  
für Mitarbeiter/innen  
mit besonderem Bedarf

## IV. Anhang Teil 1 - Zusatzdokumente

### Was tun, wenn ...

Auf den nachfolgenden Seiten erhalten Sie praktische Anregungen und Tipps, was Sie tun können, wenn besondere Gesprächssituationen vorliegen.

### Was tun bei schüchternen und zurückhaltenden Mitarbeiter/innen?

Steigen Sie langsam in das Gespräch ein.

Eine besondere Bedeutung kann hier einem gelungenen Small-Talk vor dem eigentlichen Gesprächsbeginn zukommen.

Es geht darum, dass der/die Mitarbeiter/in erst einmal "warm" wird, sich die Aufregung legt, das erste Vertrauen gewonnen wird.

Stellen Sie möglichst viele offene Fragen (W-Fragen), die den/die Mitarbeiter/in zum Sprechen anregen.

Wiederholen Sie Aussagen des/der Mitarbeiter/in mit Ihren Worten, Fragen Sie nach. Dem aktiven Zuhören kommt eine besondere Bedeutung zu!

Achten Sie insbesondere darauf, Monologe zu vermeiden.

Räumen Sie Ihrem Gesprächspartner / Ihrer Gesprächspartnerin ausreichend "Redezeit" ein.

Insbesondere schüchterne oder zurückhaltende Mitarbeiter/innen antworten in der Regel weder schnell noch spontan.

Rechnen Sie aber auch damit, dass trotz all Ihrer Bemühungen die Zurückhaltung nicht (ganz) aufgegeben wird.

### Was tun bei Mitarbeiter/innen mit "Innerer Kündigung"

Gerade bei diesen Personen ist ein solches Gespräch eine große Chance.

Versuchen Sie herauszufinden, was den anderen "lähmt", was zur inneren Kündigung geführt hat.

(Gründe können im persönlichen oder privaten Bereich, im Kolleg/innenkreis, in der Person des/der Vorgesetzten, in der Arbeit insgesamt etc. liegen).

Viele offene Fragen stellen, aktives Zuhören, den Partner/die Partnerin "zum Reden bringen".

Auch wenn es schwer fällt: Lassen Sie die Sichtweise des Partners erst einmal so stehen. Erwiderungen, auch um "verzerrt" wahrgenommene Inhalte zu korrigieren, bringen nicht viel. Im ungünstigsten Fall führen Sie eher zu einer Verhärtung der Ansichten.

Klären Sie gemeinsam, ...  
.... was getan werden kann, um "Abhilfe" zu schaffen,  
.... wer es tun kann und  
.... wie weiter zusammen gearbeitet werden kann.

In besonders hartnäckigen Fällen kann auch die Ausschöpfung personalrechtlicher Maßnahmen nötig werden.

## **Was tun, wenn Sie persönlich angegriffen werden?**

Atmen Sie erst einmal tief durch.  
Das verschafft die Zeit, die Sie brauchen um den ersten Schreck zu verkraften und löst die innere Blockade, die in solchen Situationen prompt einsetzt.

Auch wenn es jetzt besonders schwer fällt:  
Hören Sie genau zu!

Bitten Sie um eine Konkretisierung der Vorwürfe.  
Wer hat was, wann, wo genau gemacht oder nicht gemacht?

Fragen Sie nach:  
Habe ich alles richtig verstanden?

Fassen Sie die Vorwürfe oder Kritik mit Ihren Worten zusammen.

Fragen Sie, ob und wenn ja welche Ideen oder Lösungen der/die Mitarbeiter/in selber hat.

Wenn das alles nicht funktioniert:  
Vertagen Sie im **Notfall** das Gespräch!  
Damit verschaffen Sie sich und ihrem/r Mitarbeiter/in eine Auszeit, die Emotionen lassen nach ....

Vermeiden Sie unbedingt Gegenangriffe!

## **Was tun, wenn jemand kein Lob annehmen kann?**

Loben Sie richtig!  
Ein ehrlich gemeintes Lob wirkt motivierend. Schaffen Sie die Voraussetzungen dafür, dass es auch wirken kann. Vermeiden Sie daher in jedem Fall, nach einem ausgesprochenen Lob, mit einem "aber ..." weiter zu sprechen. Dadurch wirkt ein Lob wie nicht gesprochen!

Loben Sie indirekt.  
(Freundlich anlächeln, Tadel oder Kritik vermeiden, auch kleine Erfolge benennen.)

Zeigen Sie Interesse an dem Menschen, der Ihnen gegenüber sitzt.  
(Z.B. indem Sie ihre/n Gesprächspartner/in immer mit Namen ansprechen.)

Bringen Sie Ihre Wertschätzung zum Ausdruck.

Schenken Sie besondere Aufmerksamkeit durch Aktives Zuhören.

## **Was tun, wenn über "Dritte" ("Kollegenschelte") geredet wird?**

Zunächst lassen Sie den/die Mitarbeiter/in in Ruhe aussprechen.

Vermeiden Sie jedoch jeden Kommentar!

Schlagen Sie vor, mit dem/der Dritten einen neuen und gemeinsamen Termin zur Klärung der offenen Fragen / Probleme zu vereinbaren.

Weisen Sie höflich aber bestimmt (nochmals) auf die Zielsetzung des jährlichen Mitarbeitergesprächs hin.

## **Aktives Zuhören**

### **Aktives Zuhören hilft:**

Sich bewusst auf den/die Gesprächspartner/in konzentrieren zu können und durch nonverbale Reaktionen (z.B. Blickkontakt, Kopfnicken) zu zeigen, dass Sie auf ihn/sie eingehen. Diese Aufmerksamkeit signalisiert auch, dass er/sie sich für seine/ihre Argumente und Antworten Zeit nehmen kann. Dies ist eine wichtige Voraussetzung dafür, Aussagen präziser formulieren zu können, wodurch sich auch die Zuverlässigkeit der Informationen erhöht und somit der Sache dient.

### **Aktives Zuhören bedeutet:**

Hinhören, was der/die Gesprächspartner/in sagt,

überprüfen, ob man die Aussage richtig verstanden hat

und

den/die Gesprächspartner/in durch das eigene (auch körpersprachliche) Verhalten zum Weitersprechen zu ermuntern

### **Aktives Zuhören setzt folgende Grundlagen voraus:**

Der/die Zuhörer/in strebt eine objektive, faire und kontrollierte Gesprächsführung an.

Das Bestreben, den/die Gesprächspartner/in wirklich verstehen zu wollen.

Interesse für seine/ihre Gedanken und Gefühle zu haben.

Akzeptanz der ggf. anderen Ansicht des Gegenübers und Verzicht auf verfrühte (Vor-) Urteile.

Der/die Zuhörer/in sucht NICHT nach bestätigenden Äußerungen seiner/ihrer eigenen Überzeugung.



# Checkliste zum Mitarbeitergespräch

## Vor dem Gespräch

Den/die Mitarbeiter/in einladen (1-2 Woche vorher)

Hat der/die Mitarbeiter/in noch Verständnisfragen?

Vorbereitung auf das Gespräch

## Gesprächsrahmen

Bitte Störungen ausschalten

Ausreichend Zeit einplanen

Wann ist ein günstiger Zeitpunkt für das Gespräch?

## Gesprächsbeginn

Evtl. einige persönliche Worte wechseln

Hinweis auf Vertraulichkeit

## Gesprächsführung

Führen Sie einen DIALOG, Monologe vermeiden!

Persönliche Meinungen zulassen

Probleme klar und deutlich benennen

Stärken erkennen und Schwächen eingestehen

Denken Sie an positive Rückmeldungen

## Vereinbarungen

Der Blick in die Zukunft: Wie können wir welche Verbesserungen erzielen?  
Was können wir konkret angehen?

Beschränkung auf max. 5 konkrete Ziele

Bis wann soll das Ziel /die Ziele erreicht sein?  
Wie können wir feststellen, dass sich etwas geändert hat?

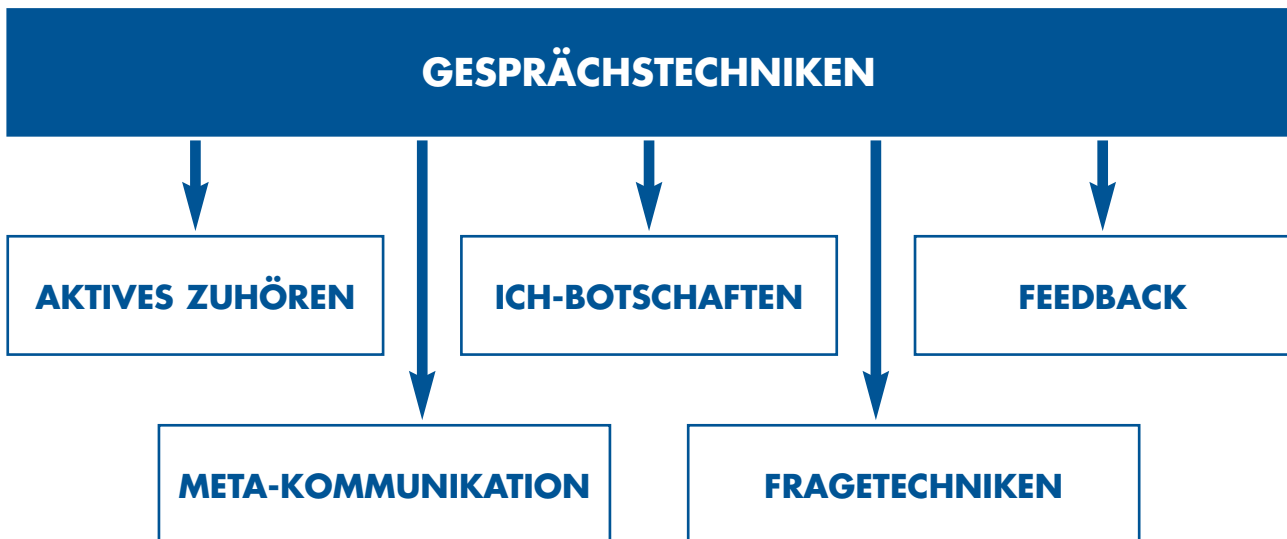
## Gesprächsende

Protokoll anfertigen

Vereinbarungen verfolgen

# Gesprächstechniken im Überblick

Die Kenntnis verschiedener Gesprächstechniken erleichtert es, Gespräche erfolgreicher, eindeutiger und mit einem positiven Ergebnis zu führen. Solche „Handwerkszeuge“ sind allerdings nicht als Patentrezepte zu verstehen, sondern als Anregung und Orientierung, das Gespür für eine optimale Vorgehensweise im Gespräch weiterzuentwickeln.



## Feedback

Angemessenes Verhalten gegenüber bestimmten Personen, Aufgaben und Situationen lernen wir im Laufe unseres Lebens besonders dadurch, dass wir die Auswirkungen des eigenen Verhaltens auf andere beobachten und die entsprechenden Signale dafür nutzen.

Dabei nehmen wir sowohl die verbalen Signale, also das, was der/die andere sagt auf, wie auch die non-verbale Signale, also das, was der/die andere durch die Körpersprache mit Gesten und Mimik zum Ausdruck bringt. Meistens erfahren wir Zustimmung oder Ablehnung zunächst sogar nur indirekt, also non-verbal – z.B. durch ein Lächeln, ein eisiges Schweigen, Gähnen oder einen freundlichen Blick.

Genauso senden wir – mehr oder weniger bewusst – Signale aus, die andere als Reaktion auf ihr Verhalten einordnen. Solche Signale nennt man Feedback, auf Deutsch "Rückmeldung", weil sie Aufschluss über die Bewertung von Verhalten zurückgeben.

Beim non-verbale Feedback kann jedoch der Spielraum, es zu deuten, sehr groß und unter Umständen missverständlich sein.

Ein Beispiel: Was ist wirklich gemeint, wenn der andere während des Gesprächs auf die Uhr schaut? Langweilt er/sie sich? Hat er/sie einen dringenden Termin? Will er/sie nur sicher sein, noch ausreichend Zeit für das Gespräch zu haben?

Besondere Aufmerksamkeit bei der Deutung non-verbaler Signale ist geboten, wenn wir es mit Menschen anderer Kulturen oder mit Menschen mit Behinderungen zu tun haben.

Deshalb ist es wichtig, besonders mit Menschen, mit denen man häufig zu tun hat, sich offen darüber auszutauschen, was man am Verhalten des anderen schätzt oder was einen stört.

## Feedback-Regeln

Für Feedback gibt es eine Reihe hilfreicher Regeln für beide Seiten, die Menschen zu Feedback ermutigen und dies zu einer wichtigen Grundlage für jedes konstruktive Gespräch werden zu lassen.

Zunächst einmal gilt: dass der/die Empfänger/in von dem Feedback wenig aufnehmen kann, wenn sofort mit Argumenten oder Verteidigung begonnen wird.

Nach dem Motto: "Sie haben ja durchaus recht in gewissen Punkten, aber ..., und außerdem sollten Sie mal lieber vor der eigenen Türe kehren, denn die letzten Entscheidungen von Ihnen waren ja wohl auch nicht über alle Zweifel erhaben. ..."

Auch vorschnelle Zweifel an der Gültigkeit der Informationen oder das Unterstellen von unlauteren Motiven bringen den Feedback-Geber rasch zum Schweigen: "Sie greifen jetzt einen Fall heraus, der aber keineswegs repräsentativ ist und außerdem wollen Sie ja nur davon ablenken, dass ...."

Im Klartext sagt der Empfänger in diesen Fällen nur; "Ich will dein Feedback nicht hören!" Zunächst müssen wir das akzeptieren. Der/die andere entscheidet, ob er/sie Feedback aufnehmen und für Veränderungen nutzen will. Feedback sollte willkommen sein und kann nicht aufgedrängt werden.

### **Feedback ist am wirkungsvollsten, wenn der/die Geber/in des Feedback folgende Hinweise beachtet:**

Er/sie sollte die Situation und das Verhalten des/der anderen und die eigene Reaktion darauf möglichst **konkret beschreiben** und dabei alle **Verallgemeinerungen und Verurteilungen vermeiden**. Zu vermeiden sind daher Wörter wie: ständig, immer, nie...

Feedback-Geber sprechen im eigenen Namen und formulieren Sätze mit **"Ich"** (das sind ICH-Botschaften; mehr dazu können Sie im Glossar nachlesen). Zu vermeiden sind Aussagen wie "Wir hier im Ministerium, ..." oder "Man handelt nicht so wie Sie...".

Die Entscheidung, Feedback zu geben oder nicht, muss auch die **Bedürfnisse und die Befindlichkeit des Empfängers oder der Empfängerin berücksichtigen**. Zum Beispiel muss auch die Menge der Informationen, die mit dem Feedback verbunden ist, angemessen sein.

Feedback soll auch **möglichst bald nach dem aktuellen Anlass** erfolgen und sich darauf konzentrieren.

Feedback **bezieht sich nur auf Handlungen** des/der anderen und **niemals auf seine/ihre persönlichen Eigenschaften**. Sie können z.B. rückmelden, dass jemand in dieser Besprechung viel geredet hat, ohne zu sagen, dass er/sie ein/e Vielredner/in ist!

Bedenken Sie beim Feedback geben auch, dass es sinnvoller und Erfolg versprechender ist, positive Aspekte und Stärken hervorzuheben, anstatt Störendes abzubauen.

Feedback ist auch das Angebot an andere, das Selbstbild zu überprüfen – jedoch ohne Anspruch darauf, selbst die Wahrheit gepachtet zu haben.

### **Das Motto lautet daher:**

Als Geber/in:	Nicht: So bist Du!	Sondern: <b>So sehe ich Dich!</b>
Als Empfänger/in:	Nicht: So bin ich.	Sondern: <b>Aha, so wirke ich auf ihn/sie!</b>

# Einwandbehandlung

Der Einwand einer Gesprächspartnerin/eines Gesprächspartners kann leicht dazu führen, dass Fronten geschaffen werden. Es nützt wenig bis gar nicht, auf ein Argument das nächste zu setzen. Dadurch wird der/die Partner/in nicht überzeugt.

Begegnen Sie daher Blockaden und Wutausbrüchen in Gesprächen nicht mit Argumenten!

Wie können Sie möglichst unbeschadet aus einer solchen Konfliktsituation hervorgehen?

**1.**

Sie haben der anderen/dem anderen einen Vorschlag gemacht, dem sie/er mit einem Einwand begegnet. Atmen Sie erst einmal durch, das schafft Luft und verzögert die Antwort!

**2.**

Klären Sie als nächstes durch gezielte Fragen, was genau der Grund dieses Einwandes ist. Finden Sie heraus, ob es ein Einwand oder nur ein Vorwand ist. Falls es ein Vorwand ist, wird sie/er bereits durch ihre eigene Antwort Eingeständnisse machen müssen.

**3.**

Lockern Sie dann die Positionen auf, indem Sie kompromissartige Vorschläge machen:

"Unter welchen Voraussetzungen wäre es möglich?"

"Was könnte ich tun, um ...?"

"Angenommen, ich ..."

"Wenn ich ..., wären Sie damit einverstanden?"



Weitere Vorschläge, wie Sie mit schwierigen Situationen umgehen können, finden Sie unter "Was tun, wenn ..." im Anhang.

## **Leitsätze zu Zielvereinbarungen**

In Zielvereinbarungen werden verbindliche Absprachen zur Erreichung von Zielen getroffen.

### **Inhalte dieser Absprachen sind dabei:**

**Menge und Qualität der zu erbringenden Leistung,  
die zur Verfügung stehenden Ressourcen sowie  
die Kommunikation der beteiligten Akteure während  
des Prozesses der Zielerreichung.**

### **Zielvereinbarungen können zwischen**

**einzelnen Personen,  
Personengruppen oder  
Organisationen abgeschlossen werden.**

Darüber hinaus wird es in jeder Organisation immer Notwendigkeiten geben, dass Vorgesetzte auch Vorgaben machen. In diesen Fällen sollte dann auch von Zielvorgaben und nicht von Zielvereinbarungen gesprochen werden.

Zielvereinbarungen können sich durchaus auch auf Routinearbeit beziehen, wenn sich z. B. die Art der Ausführung oder die Bewältigung der Menge ändern sollen.

Dabei steht außer Frage, dass ein großer Teil der Verwaltungstätigkeiten aus gesetzlichen Aufgabenübertragungen resultiert, deren Erledigung nicht disponibel ist. Eine Zielvereinbarung über das "Ob" einer Gesetzesausführung verbietet sich; Vereinbarungen über das "Wie" bleiben aber möglich.

## V. Anhang Teil 2 - Lösungen



Hier finden Sie die Lösungen zu den Übungen des Lehrgangsskripts. Zusätzlich erhalten Sie noch nähere Erläuterungen oder Kommentare.

### M 2.1 Lückentext-Übung Gesprächsanlässe

#### Richtige Antworten:

- Lücke 1      3) Mitarbeitergespräch
- Lücke 2      5) Zielvereinbarungsgespräche
- Lücke 3      3) Mitarbeitergespräch
- Lücke 4      5) Zielvereinbarungsgespräch
- Lücke 5      1) Beurteilungsgespräch
- Lücke 6      4) Konfliktgesprächen
- Lücke 7      2) Fördergespräch
- Lücke 8      3) Mitarbeitergesprächs

Haben Sie alles richtig gemacht?

Falls Sie Fehler gemacht haben, sehen Sie sich diese Kurzerläuterungen noch einmal an:

#### **Mitarbeitergespräch**

Hierbei geht es um ein sehr umfassendes Gespräch über die Arbeitssituation der Mitarbeiterin und des Mitarbeiters.

#### **Zielvereinbarungsgespräch**

Im Zielvereinbarungsgespräch wird ein Rückblick auf früher vereinbarte vorgenommen und zukünftig zu erreichende Ziele festgelegt.

#### **Beurteilungsgespräch**

Im Beurteilungsgespräch geht es, im Unterschied zum Mitarbeitergespräch, um die Bewertung der Leistungen der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters.

#### **Konfliktgespräch**

Zweck dieses Gesprächsanlasses ist die Lösung von Konflikten zwischen der Mitarbeiterin und des Mitarbeiters bzw. Vorgesetzten.

#### **Fördergespräch**

In Fördergesprächen wird vereinbart, mit welchen Maßnahmen das berufliche Fortkommen der Mitarbeiterin und des Mitarbeiters am besten gefördert werden kann.

## M 2.2.2 Was ist hier zu verbessern?

- Aussage 1:** Korrekt, wenn Sie „**unzutreffend**“ angekreuzt haben.  
Beide Partner/innen sollen sich vorbereiten.
- Aussage 2:** Korrekt, wenn Sie „**zutreffend**“ angekreuzt haben.  
Auch der/die Mitarbeiter/in soll Klarheit über Nutzen und Ziel des Gesprächs gewinnen.
- Aussage 3:** Korrekt, wenn Sie „**unzutreffend**“ angekreuzt haben.  
Für die Vorbereitung soll ausreichend Zeit zur Verfügung stehen.
- Aussage 4:** Korrekt, wenn Sie „**unzutreffend**“ angekreuzt haben.  
Es kann zwar sein, dass 45 Minuten ausreichen, aber wissen können Sie es nicht.  
Planen Sie daher ausreichend Zeit ein! Sollten Sie mehr als 2 Stunden benötigen, planen Sie besser einen zweiten Gesprächstermin ein.

## M 2.3.1 Was soll angesprochen werden?

- Bild 1:**
- Denkblase 1:  
Diese Aussage ist **relevant**. Insbesondere ein Lob, mit dem Sie die Zufriedenheit mit der Arbeitsleistung ausdrücken, gehört in ein Mitarbeitergespräch.
- Denkblase 2:  
Diese Frage ist für das jährliche Mitarbeitergespräch **irrelevant**. Sie bezieht sich auf einen konkreten Arbeitsauftrag.
- Denkblase 3:  
Diese Aussage ist **relevant**. Ein Feedback zur Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzter/m und Mitarbeiter/in ist wichtig.
- Bild 2:**
- Denkblase 1:  
Eine solche Frage ist im Mitarbeitergespräch **irrelevant**. Das Gespräch soll sich nur auf die Arbeit und Zusammenarbeit mit der/m Vorgesetzten beziehen.
- Denkblase 2:  
Diese Aussage ist **relevant**. Hinter dieser Überlegung steckt die Frage nach dem zukünftigen Fortbildungsbedarf und gehört in jedem Fall in das Mitarbeitergespräch!
- Denkblase 3:  
Diese Aussage ist **relevant**. Diese Frage bezieht sich auf das Arbeitsverhalten des Mitarbeiters insgesamt.

## M 2.4.1 Das sollten Sie beachten

Hier sehen Sie eine Beschreibung der fehlerhaften Stellen:

- Fehler 1:** **Aktenstapel auf dem Besprechungstisch**  
Der Besprechungstisch sollte leer sein – Aktenberge lenken von dem Gespräch ab.
- Fehler 2:** **Besucherstuhl und „Chefsessel“**  
Die Mitarbeitergespräche sollen „partnerschaftlich“ geführt werden. Dazu gehört auch, dass Vorgesetzter und Mitarbeiter auf gleichartigen Stühlen sitzen.
- Fehler 3:** **Kollege sieht zur Tür herein**  
Bitte achten Sie in jedem Fall darauf, Störungen auszuschließen. Ein Ziel des jährlichen Mitarbeitergesprächs ist auch, dem Mitarbeiter oder der Mitarbeiterin Wertschätzung zu zeigen. Störungen bewirken eher das Gegenteil.

## M 2.5.2 Wie fange ich an?

Hier sehen Sie die Übersicht über die Fehler in den Dialogen:

- Aussage 1 **trifft zu:** **Die Vorgesetzte hat nicht ausreichend Zeit eingeplant.**  
Wenn zu wenig Zeit eingeplant ist, wird gegen die Absicht des Mitarbeitergesprächs gehandelt, sich mindestens 1 x jährlich ausreichend Zeit für ein ausführliches Gespräch zu nehmen, um damit auch Wertschätzung auszudrücken.
- Aussage 2 **trifft nicht zu:** **In jedem Dialog wird deutlich, dass es um das jährliche Mitarbeitergespräch geht.**
- Aussage 3 **trifft zu:** **Die Vorgesetzte übergeht die Aussage des Mitarbeiters völlig, dass es ihm heute gesundheitlich nicht so gut geht.**  
Die Anspielung auf den Vorabend ist völlig unangemessen! Besser wäre gewesen, zumindest noch einmal nachzufragen, ob er sich trotz der Kopfschmerzen in der Lage fühlt, das Gespräch zu führen oder ob ein neuer Termin ausgemacht werden soll.
- Aussage 4 **trifft nicht zu:** **In keinem der Dialoge führt jemand Monologe.**
- Aussage 5 **trifft zu:** **Nicht alle Gesprächsinhalte werden absolut vertraulich behandelt.**  
Das gilt nur für Vereinbarungen zum persönlichen Verhalten. Vereinbarungen, die auch andere, zum Beispiel das Team betreffen oder Fortbildungswünsche, müssen bekannt gemacht oder weitergereicht werden.



## M 2.6.4 Unterbrechung erwünscht

### Der Fehler ist folgender Satz:

Herr Becker (ungeduldig, etwas lauter, bestimmt): Was heißt denn hier „Massen“?

Hier sehen Sie die Bewertung der verschiedenen Reaktionsmöglichkeiten:

**Reaktion 1:** **Das ist eine sehr gute Reaktion**, die die Aggressionen mildert oder ganz wegnimmt. Der Vorgesetzte nimmt die sachliche Information auf (keine Zeit zu lesen), sie ist also bei ihm "angekommen". Er fragt dann nach den Hintergründen, warum die Mitarbeiterin dieser Aufgabe nicht nachkommen konnte und gibt ihr damit Gelegenheit ihre Sicht der Dinge darzulegen.

**Reaktion 2:** **Dies ist schlechteste Reaktion**. Sie stellt einen Gegenangriff dar und verhärtet damit nur die Fronten.

**Reaktion 3:** Na, ja. Schon beim Lesen ist ein leicht aggressiver Unterton zu hören. Aber immerhin: Durch die offene Frage, einen freundlichen Ton angenommen, kann diese Reaktion als **mittelmäßig** akzeptiert werden.

**Reaktion 4:** **Eine gute Reaktion**. Der Vorgesetzte zeigt, dass er weiß, dass er als Führungskraft seinen Mitarbeiter/innen Unterstützung bieten soll. Besser wäre noch gewesen, auch auf die inhaltliche Botschaft des Einwandes einzugehen.

## M 2.8 Nachbereitung des Gesprächs

**Aussage 1:** Richtig, wenn Aussage 1 dem **Zweipersonenfoto** zugeordnet wurde. In der Nachbereitung sollen Sie sich auch Gedanken darüber machen, was Ihnen leicht oder schwer fiel.

**Aussage 2:** Richtig, wenn **Foto Vorgesetzter/m** zugeordnet wurde. In der Nachbereitung sollen Sie sich auch Gedanken darüber machen, was Ihnen leicht oder schwer fiel.

**Aussage 3:** Richtig, wenn Aussage **Foto Mitarbeiter/in** zugeordnet wurde. Im Mitarbeitergespräch können und sollen auch Fragen der Unterstützung in der Arbeit angesprochen werden.

**Aussage 4:** Richtig, wenn Aussage **Foto Mitarbeiter/in** zugeordnet wurde. Fragen der persönlichen Fortbildung gehören in das Mitarbeitergespräch. Tipp: Wenn Sie vergessen haben etwas anzusprechen, vereinbaren Sie noch einen weiteren Termin.

**Aussage 5:** Richtig, wenn Aussage dem **Zweipersonenfoto** zugeordnet wurde. Diese Frage kann und sollte sich jede/r immer nach einem Gespräch stellen.

**Aussage 6:** Richtig, wenn Aussage dem **Zweipersonenfoto** zugeordnet wurde. Beide Gesprächspartner haben verstanden, dass Fragen der Zusammenarbeit in das Mitarbeitergespräch gehören.

**Aussage 7:** Richtig, wenn Frage dem **Vorgesetztenfoto** zugeordnet wurde. Diese Frage muss sich nur der/die Vorgesetzte stellen.

### M 3.2 Persönliche Angriffe

- Reaktion 1 ist **angemessen** Bei pauschalen Angriffen oder Vorwürfen fragen Sie am besten nach einer Konkretisierung oder nach Anhaltspunkten.
- Reaktion 2 ist **unangemessen** Ein Gegenangriff verhärtet die Fronten und schadet der Verbesserung der Zusammenarbeit.
- Reaktion 3 ist **angemessen** Genau nachfragen ist die bestmögliche Reaktion.
- Reaktion 4 ist **unangemessen** Aggressive Reaktionen schaden nur!
- Reaktion 5 ist **angemessen** Je mehr wir wissen und verstehen, desto weniger (negative) Emotionen kommen auf.
- Reaktion 6 ist **unangemessen** Hier sollte man sehr verständnisvoll reagieren und auch schnell handeln.
- Reaktion 7 ist **unangemessen** Besser ist, eine offene Frage zu stellen, die einen Gegenvorschlag ermöglicht.
- Reaktion 8 ist **angemessen** Fragen Sie nach, lassen Sie sich diesen pauschalen Vorwurf näher erläutern!

### M 3.3 Flucht aus dem Thema

Aussage	Vorgesetzte reagiert beleidigt	Vorgesetzte bleibt oberflächlich	Vorgesetzte ändert Verhalten
1. Frau Schulte, Sie interessieren sich überhaupt nicht für mein Problem!	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Was halten Sie denn von meinem Vorschlag?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3. Wir sollten später noch mal darüber reden?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Hatten Sie auch schon mal Rückenschmerzen?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Können Sie sich eigentlich diese zusätzliche Belastung vorstellen?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Wir wollen doch beide eine optimale Lösung unserer Aufgabe	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Im Falle vom Unfall des Kollegen Müller haben Sie doch auch durch eine sehr soziale Entscheidung geholfen!	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Alle Kollegen sind sicher, dass Sie mir helfen werden	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Wir wollen doch beide evtl. Schaden für die Abteilung vermeiden	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Z 3 Das wichtigste zum Thema Zielvereinbarungen - die Hintergründe

### Richtige Antworten

- Lücke 1      3) Zielvorgaben
- Lücke 2      3) Mitarbeiter/innen
- Lücke 3      1) Zuständigkeitsbereichs
- Lücke 4      2) verbindliche
- Lücke 5      2) Identifikation
- Lücke 6      3) Zielvorgaben
- Lücke 7      1) persönliche Entwicklungsziele
- Lücke 8      4) vertraulich
- Lücke 9      2) Sachziele

#### Kommentar zu Lücke 1

Gerade daran, dass früher nur mit Zielvorgaben gearbeitet wurde, haben sich viele Menschen gestört. Ist es Ihnen nicht auch schon mal so gegangen?

#### Kommentar zu Lücke 2

Was immer Sie gerade ausgewählt hatten: Die sind auch wichtig. Bei Zielvereinbarungen stehen aber SIE im Mittelpunkt.

#### Kommentar zu Lücke 3

Wenn Sie es sich noch einmal ganz genau überlegen: Ziele stecken Sie sich doch für Ihren Aufgabenbereich!

#### Kommentar zu Lücke 4

Vereinbarungen sind nur dann sinnvoll, wenn sich beide Parteien daran halten.

#### Kommentar zu Lücke 5

Was immer Sie gewählt hatten. Das ist uneingeschränkt wichtig und sinnvoll. Aber im Einklang mit der Arbeit und dem Arbeitgeber zu sein, ist ein erstrebenswerter Zustand.

#### Kommentar zu Lücke 6

Bitte überlegen Sie noch einmal. Früher wurde nur mit diesem Instrument gearbeitet, Zielvereinbarungen dagegen sind neu! Hingegen können Zielvereinbarungen über das „Wie“ der Aufgabenerledigung z.B. über die Art und Qualität der Ausführung und die Arbeitsmenge getroffen werden. Der jeweilige Spielraum ergibt sich aus der Geschäftsordnung der Behörde (Auf- und Ablauforganisation).

#### Kommentar zu Lücke 7

Denken Sie an Ihre eigene berufliche Zukunft. Persönliche Entwicklungsziele helfen Ihnen als Mensch weiter!

#### Kommentar zu Lücke 8

Es würde Ihnen bestimmt nicht gefallen, wenn persönliche Entwicklungsziele und Verhaltensziele kommuniziert würden!

#### Kommentar zu Lücke 9

Nur persönliche Verhaltensziele und Entwicklungsziele unterliegen der Vertraulichkeit! Sachziele müssen kommuniziert werden.

## Z 4.1 Zielsystem

Hier sehen Sie die korrekte Reihenfolge der einzelnen Elemente zu den verschiedenen Ebenen des Zielsystems:

- Ebene 1: Landesziele und Ziele aus Rechtsnormen
- Ebene 2: Leitziele der Behördenleitung
- Ebene 3: Abteilungsziele
- Ebene 4: Ziele der Basisorganisation - z.B. Referats- oder Dezernatsziele
- Ebene 5: Ziele des/der Mitarbeiter/in ohne Führungsverantwortung

Ebene 1: Über der Zielpyramide stehen langfristige Landesziele und Ziele, die sich aus Rechtsnormen ergeben.

Ebene 2: Jede Behörde setzt sich auch eigene Ziele. Sie sollten mit den Abteilungsleiter/innen gemeinsam erarbeitet werden.

Ebene 3: Auf Grundlage der Behördenziele werden die Abteilungsziele festgelegt. Sie wirken in der Regel mittelfristig.

Ebene 4: Anhand der Abteilungsziele werden die Ziele der Basisorganisation - z.B. die Referatsziele - festgelegt. Sie wirken kurz- bis mittelfristig.

Ebene 5: Die Ziele von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen müssen im Einklang mit den Zielen der Basisorganisation stehen. In der Regel handelt es sich um die so genannten „operativen Ziele“, also Ziele auf der Arbeitsebene, die kurzfristig (bis zu 1 Jahr) angelegt sind.

## Z 4.3 Zielformulierung

Wenn Sie Ihre Zuordnungen so vorgenommen haben, liegen Sie richtig.

### **S: Frage 4: Was genau will ich erreichen?**

Richtig. Je genauer, als spezifisch, Sie sich überlegen WAS Sie erreichen wollen, desto präziser lassen sich auch Ziele formulieren und schriftlich niederlegen.

### **M: Frage 2: Wie und woran kann ich erkennen, dass ich das Ziel erreicht habe?**

Genau. Sie machen sich bzw. gemeinsam mit Ihrem/r Vorgesetzten Gedanken über Messkriterien.

### **A: Frage 5: Ist das Ziel interessant oder herausfordernd?**

Richtig. Ziele zu verfolgen fällt viel leichter und macht mehr Freude, wenn sie für uns attraktiv und herausfordernd sind. Übrigens: Herausfordernd - ja, überfordernd - nein!

### **R: Frage 1: Kann das Ziel in der vorgegebenen Zeit, unter den gegebenen Umständen erreicht werden?**

Völlig korrekt. Ziele müssen realistisch erreichbar sein. Wichtig ist, z.B. auf vorhandene Ressourcen (Personalkapazität, (Arbeits-)Zeit, finanzielle Mittel) zu achten. Nur dann wirken sie auch motivierend.

### **T: Frage 3: Bis wann soll das Ziel erreicht sein?**

Richtig. Zu wissen, bis wann das Ziel erreicht werden soll, unterstützt das eigene „Zeitmanagement“, hiermit meinen wir in diesem Zusammenhang das planvolle Vorgehen.

## **Z 4.4 Zielvereinbarungskreislauf**

### **Feld 0**

#### **Zielvorgaben durch Rechtsnormen**

Vollkommen richtig. Neben Zielvorgaben durch Rechtsnormen können an dieser Stelle zusätzlich auch strategische Ziele oder Entscheidungen stehen.

### **Feld 1**

#### **Zielvorschläge erarbeiten, Zielplanungsgespräche unter Führungskräften**

Genau. Dies ist die erste Phase des Zielvereinbarungskreislaufs. In sie fließen in besonderem Maße auch Zielvorgaben durch Rechtsnormen ein. Zunächst sind Vorschläge zu erarbeiten und Planungsgespräche auf oberster Leitungsebene zu führen.

### **Feld 2**

#### **Zielvereinbarungen zwischen Behörden- und Abteilungsleitungen treffen**

Richtig. Konkrete Zielvereinbarungen werden zuerst zwischen der Behördenleitung und den Abteilungsleiter/innen getroffen. Sie bilden die Grundlage für die Zielvereinbarungsgespräche mit den nächsten Führungsebenen.

### **Feld 3**

#### **Führungskräfte treffen Zielvereinbarungen mit den Mitarbeiter/innen**

Übergeordnete Zielvereinbarungen werden von "oben nach unten" konkretisierend umgesetzt. Zudem kann sich jede/r Vorgesetzte im Rahmen der hausinternen Entwicklung mit seinen/ihren Mitarbeiter/inne/n zusätzlich vereinbaren.

### **Feld 4**

#### **Zur Umsetzung der Ziele konkrete Maßnahmen planen und durchführen**

Richtig. Nach konkreten und verbindlichen Zielvereinbarungen beginnt die Umsetzung. Dazu werden einzelne Maßnahmen geplant und Aufgaben durchgeführt.

### **Feld 5**

#### **Wie ist das Ergebnis? Wurden die Ziele erreicht oder verfehlt?**

Sie erinnern sich: Jedes Ziel ist auch terminiert. Spätestens jetzt wird gemeinsam zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter/innen analysiert, ob die angestrebten Ziele auch erreicht wurden.

### **Feld 6**

#### **Neue Ziele planen und vorschlagen**

Genau. Dies stellt die letzte Phase im Zielvereinbarungskreislauf dar. Neue Ziele werden vorgeschlagen und an die Behördenleitung weitergeleitet. Danach beginnt der Kreislauf wieder von vorne.

## Z 5.2 Was kann man verbessern?

Richtige Lösung:

**ZIELE FORMULIEREN**

### Wenn Sie die Übung falsch gelöst haben:

Dieser Schritt wurde von den Gesprächspartnern recht gut realisiert. Überlegen Sie bitte ob das vereinbarte Ziel präzise ist.

### Wenn Sie die Übung richtig gelöst haben:

Das Behördenziel “Beschwerdemanagement” wird von den Vorgesetzten genannt und erläutert - richtig! Auch der Zusammenhang zu einem übergeordneten Ziel “Kundenorientierung” wird hergestellt. Was aber das Ziel der Mitarbeiter sowie der gesamten Arbeitsgruppe ist, wird nicht genannt.

## Z 5.3 Schritte zur Vereinbarung

Schritt	Schritt Nr.	Aussage Nr.	Aussage
SITUATION ANALYSIEREN	1	4	Sie arbeiten von Beginn an und für die Dauer von einem ...
UMSETZUNG PLANEN	7	1	Viele Beschwerden gelangen nicht an die verursachenden ...
ZIELE ERKENNEN	2	5	Zusätzliche statistische Prüfungen für den Zeitraum der Arbeits ...
ZIELE FORMULIEREN	4	3	Projekte, die ein übergeordnetes Ziel verfolgen, müssen mit ...
ZWISCHENKONTROLLE	6	2	Die Vorgesetzte weiß, dass die umfassenden Kenntnisse des ...
SCHWERPUNKTE SETZEN	3	6	In einem Monat wird die Analyse der Routineaufgaben ...
RESSOURCEN PRÜFEN	5	7	Das konkrete weitere Vorgehen wird Ende kommenden ...

## **Aussage 1**

Eine Situationsanalyse kann von jedem Gesprächspartner gemacht werden, oder auch im Vorfeld von anderen, nicht am Gespräch beteiligten Personen vorgenommen worden sein.

## **Aussage 2**

Ziele zu erkennen ist nicht immer leicht. Es gelingt aber dann besonders gut, wenn umfassende und fundierte Kenntnisse vorhanden sind.

## **Aussage 3**

Über gesetzte Ziele lassen sich die wichtigen von weniger wichtigen Aufgaben gut unterscheiden.

## **Aussage 4**

Diese Zielvereinbarung erfüllt genau die SMART-Kriterien.

## **Aussage 5**

Die Prüfung der personellen Ressourcen machte es nötig, die Arbeitsbelastung von anderen Aufgaben, zumindest zeitweise, zu reduzieren.

## **Aussage 6**

Der Termin, an dem die Ergebnisse eines der beiden vereinbarten Ziele besprochen werden sollen, wurde bereits festgelegt.

## **Aussage 7**

Die Umsetzung zu planen kann im ersten Schritt auch bedeuten, einen Termin für die konkrete Umsetzungsplanung zu vereinbaren.

## VI. Glossar

- A**
- Abteilungsziele** Abteilungsziele sind die Zielsetzungen für das jeweilige Geschäftsjahr oder einen längeren Zeitraum, die von der Abteilungsleitung vorab als Schwerpunkte der Tätigkeiten der jeweiligen Abteilung festgelegt worden sind. Hier werden die Prioritäten der Arbeit in der Abteilung gewichtet. Diese Ziele stehen entweder im Bezug zu den Behördenzielen, indem sie diese für die jeweilige Abteilung konkretisieren, oder sind weitere Festlegungen für, um eigene über die Behördenziele hinausgehende Gewichtungen vorzunehmen. Insoweit dürfen sie natürlich den Behördenzielen nicht widersprechen. Abteilungsziele fassen entweder mehrere Dezernate zu einem gemeinsamen Ziel und damit gemeinsamer Arbeit zusammen oder erheben ein einzelnes Dezernatsziel zu einer höheren Stufe von Priorisierung. Auch hier ist es wichtig festzuhalten, dass es in der Abteilung zwar Organisationseinheiten geben kann, deren praktische Arbeit sich nicht unter die Abteilungsziele subsumieren lässt; ihre Ziele dürfen diesen aber ebenso nicht wie den Behördenzielen widersprechen.
- Aktives Zuhören** Aktives Zuhören bedeutet genaues Hinhören, was der/die Gesprächspartner/in sagt; überprüfen, ob die Aussage richtig verstanden wurde und den/die Gesprächspartner/in durch das eigene Verhalten ermuntern weiterzusprechen.  
Siehe auch: Anhang „Aktives Zuhören“.
- Arbeitsmengenziel** „Einfachste“ Form der Zielvereinbarung, da konkret messbar: Beispielsweise schafft Mitarbeiter/in Y in einem Zeitraum X eine Menge Z Bescheide zu fertigen.
- Arbeitsziel-Vereinbarung** Andere Bezeichnung für eine Zielvereinbarung einer Organisationseinheit, die nicht in unmittelbarem Zusammenhang mit einem Behördenziel steht.
- AROMA** AROMA sagt das gleiche aus wie die SMART-Kriterien. In diesem Fall sollen Ziele ANNEHMBAR; REALISIERBAR; OBJEKTIV; MESSBAR; AUSSAGEFÄHIG sein.
- Aufgabe** Eine Aufgabe ist eine dauerhafte Aufforderung zum Tätigwerden. Die Aufgabenerledigung dient der Zielerreichung.
- B**
- Behördenziele** Behördenziele sind die Zielsetzungen für das jeweilige Geschäftsjahr oder einen längeren Zeitraum, die von der Behördenleitung vorab als Schwerpunkte der Tätigkeiten des jeweiligen Hauses festgelegt worden sind. Hier entscheidet die Behördenleitung, welche Prioritäten wahrgenommen werden sollen. Diese Ziele werden von Stufe zu Stufe (von oben nach unten; engl.: top-down) in den jeweiligen Organisationseinheiten (OE) konkretisiert. Wichtig festzuhalten ist, dass es auch OE's geben kann, deren praktische Arbeit sich nicht unter die Behördenziele subsumieren lässt. Dort auf Arbeitsebene getroffene Ziele dürfen aber insoweit zumindest den Behördenzielen nicht widersprechen.



	Beurteilungsgespräch	Siehe auch: Gesprächsanlässe
	bottom-up	Vorschläge aus den Organisationseinheiten zur Bildung von Behördenzielen über die Hierarchieebenen von unten nach oben.
<b>C</b>	Controlling-Kreislauf	Im Rahmen des Neuen Steuerungsmodells ist die Zielvereinbarung ein wesentliches Element, das der Ausrichtung der Behörde von einer verrichtungsorientierten zu einer ergebnisorientierten Steuerung ("output") dient. Um einen effektiven Zielvereinbarungsprozess gewährleisten zu können ist es dabei u.a. notwendig, die Leistungsergebnisse der Verwaltung messbar machen zu können. Hierzu sind ein Produkt- und Leistungskatalog sowie ein kennzahlengestütztes Berichtswesen zu installieren, um einen sog. „Controlling-Kreislauf“ zu gewährleisten.
<b>D</b>	Dezernatsziele	Ziele auf Dezernatsebene, die entweder die Behörden- und Abteilungsziele des Jahres für das Dezernat konkretisieren oder (weitere) Ziele des Dezernats festlegen, die insoweit nicht mit den hierarchisch höheren Zielen kollidieren.
<b>E</b>	Einwandbehandlung	Ein Einwand stellt eine Konfliktsituation dar. Am besten machen Sie zunächst eine kurze Pause (Einwand analysieren), stellen danach Präzisionsfragen zur Klärung und können danach durch kompromissartige Vorschläge die Positionen lockern. Siehe auch: Anhang „Einwandbehandlung“.
	Entwicklungsziele	Sie beziehen sich auf die persönliche Entwicklung einer/s Mitarbeiter/in und bleiben vertraulich.
<b>F</b>	Feedback	Feedback stammt aus dem Englischen und heißt.: Rückmeldung. Unterschieden werden verbale, also mündliche, und non-verbale, also körpersprachliche Rückmeldungen. Siehe auch: Anhang „Feedback“.
	Feedback-Regeln	Richtig Feedback zu geben folgt nach bestimmten Regeln. Siehe: Anhang „Feedback“.
	Feedback geben	Richtig Feedback zu geben folgt nach bestimmten Regeln. Siehe: Anhang „Feedback“.
	Feedback nehmen	Richtig Feedback zu nehmen folgt nach bestimmten Regeln. Siehe: Anhang „Feedback“.
	Fehlerkultur	Aus Fehlern können sowohl der/die Mitarbeiter/in als auch der/die Vorgesetzte und damit das gesamte System lernen. Fehler zu analysieren und daraus für die Zukunft zu lernen bietet die Chance zur Optimierung. Dies zu erkennen und zuzulassen, nennt man „Fehlerkultur“.

Fördermöglichkeiten	In der Verwaltung gibt es verschiedene Fördermöglichkeiten: Delegation von Verantwortung, Umverteilung von Aufgaben, systematischer Wechsel der Tätigkeiten, Übertragung von Sonderaufgaben, Einbindung in Projekte/Teams, Entsendung und Vertretung, selbstgesteuerte Arbeitsgruppen, fachliche und soziale Fortbildung, interne Fortbildung, Einbindung in Entscheidungsprozesse, eigenverantwortliche Vertretung von Ergebnissen, horizontale Laufbahngestaltung, Übertragung von informellen Leitungs- und Moderationsfunktionen.
Fördergespräch	Gespräch zwischen dem/der Vorgesetzten und der/dem Beschäftigten über dessen/deren Möglichkeiten zur individuellen Weiterentwicklung. Ableitend aus einer Stärken-/Schwächen-Analyse werden Fördermöglichkeiten (siehe dort), z.B. geeignete Fortbildungsmaßnahmen, konkrete Arbeitseinsätze (z.B. Übernahme verantwortungsvollerer Aufgaben), Möglichkeiten der hausinternen/behördenübergreifenden Entwicklung (z.B. Rotation) besprochen. Da es insoweit auch um das Miteinander von Vorgesetzten und Beschäftigten geht, kann das Fördergespräch ein Teil des jährlichen Mitarbeitergespräches sein. (siehe auch: Gesprächsanlässe).
Fragetechnik	Fragen sind die Grundlage für die Beschaffung von Informationen, um planen und entscheiden zu können. Sie sind das einfachste Mittel, die Sichtweise des/der Gesprächspartner/in kennen zu lernen und verstehen zu können. Wer fragt, führt!
<b>G</b> Gegenstrom-Prinzip	Jährlicher Zyklus zur Findung der Behördenziele, „Bottom-up/Top-down“-Prozess. Aus den Organisationseinheiten werden von unten nach oben („bottom-up“) Vorschläge über die weiteren Hierarchieebenen für mögliche Zielvereinbarungen des nächsten Jahres gemeldet. Diese werden von der Behördenleitung in einer Zielvereinbarungskonferenz gesammelt, gewichtet, bewertet, aggregiert. Aus diesen Vorschlägen heraus und den eigenen (strategischen, konzeptionellen) Überlegungen der Behördenleitung werden die Behördenziele des nächsten Jahres festgelegt und verbindlich gemacht. Im Anschluss werden diese Behördenziele wieder kaskadenartig über die Hierarchieebenen heruntergebrochen und konkretisiert („top-down“). Nicht alle Organisationseinheiten müssen sich unbedingt in einem Behördenziel wiederfinden, jedoch dürfen die dortigen Zielen zumindest nicht den Behördenzielen widersprechen.
Geschlossene Fragen	Die Fragen beginnen mit einem Verb oder Hilfsverb und können nur mit JA oder NEIN beantwortet werden.
Gesprächsanlässe	Es gibt eine Vielzahl von Gesprächen. Je nach ihrem Zweck tragen sie unterschiedliche Namen. Die wichtigsten Gesprächsanlässe im beruflichen Bereich sind: Beurteilungsgespräch, Kritikgespräch, Konfliktgespräch, Fördergespräch, jährliches Mitarbeitergespräch, Teamgespräch, Zielvereinbarungsgespräch.

<b>H</b>	Halbjahreskonferenz	Zusammenkunft der Behördenleitung zur Mitte des Jahres, um den Stand der Umsetzung der Zielvereinbarung reflektieren und bei Bedarf gegensteuern zu können.
	Handreichungen Zielvereinbarungen	Die „Handreichungen Zielvereinbarungen“ können Sie im Internet unter folgender Adresse herunterladen: <a href="http://www.moderne-verwaltung.nrw.de/service/publikationen/zielvereinbarung/index.phtml">http://www.moderne-verwaltung.nrw.de/service/publikationen/zielvereinbarung/index.phtml</a>
<b>I</b>	Ich-Botschaften	Ich-Botschaften bestehen aus 3 Teilen: Beschreibung des positiven oder störenden Verhaltens, Beschreibung der dadurch ausgelösten Gefühle, Empfindungen und Gedanken und der Begründung, WARUM das beschriebene Verhalten erfreut oder stört.
<b>J</b>	Jährliches Mitarbeitergespräch	Das jährliche Mitarbeitergespräch findet einmal jährlich statt und ist nicht anlassbezogen. Es bietet die Gelegenheit, ein Gespräch aus einer anderen Perspektive zu führen. In ihm werden zumindest Elemente eines Kritikgespräches wiederzufinden sein, Zielvereinbarungen können auch getroffen werden.
<b>K</b>	Konfliktgespräch	Das Konfliktgespräch dient der Aufarbeitung eines bemängelten Zustandes. Je nach Konstellation ist der/die Vorgesetzte in einer Mittler-/Schiedsrichter-/Schlichter-Rolle oder - wenn selbst in Rede stehend - als Betroffener. In einer bilateralen Konfliktsituation zwischen Vorgesetztem/er und Mitarbeiter/in kann die Aufarbeitung des Konfliktes auch im Rahmen des jährlichen Mitarbeitergespräches erfolgen (insoweit siehe auch: Gesprächsanlässe).
	Kritik annehmen	Kritik annehmen heißt, offen sein für Rückmeldungen (engl.: Feedback) anderer zu von diesen meist unterschiedlich bewerteten Verhaltensweisen. (=passive Kritikfähigkeit) Siehe hierzu: Anhang „Feedback“.
	Kritik äußern	Kritik äußern heißt, anderen Rückmeldungen (engl.: Feedback) über selbst (meist anders) bewertete Verhaltensweisen zu geben. (=aktive Kritikfähigkeit) Siehe hierzu: Anhang „Feedback“.
	Kritikgespräch	Ist Inhalt des (jährlichen) Mitarbeitergespräches, da in diesem Gespräch die beiden Gesprächspartner ihre Bewertungen über das Verhalten des jeweils anderen in der gemeinsamen Zusammenarbeit vornehmen und dem Gegenüber vorhalten. (siehe auch Feedback geben/nehmen) Auf einen insoweit fairen Umgang miteinander ist zu achten. (Höchst schwierige Situation, da man als Kritisierende/r den anderen nicht „verletzen“ darf.) Siehe auch: Gesprächsanlässe
<b>L</b>	Leitfragen	Fragen, die z.B. bei Gesprächsvorbereitungen hilfreich sein können.
	Leitziele	Leitziele sind übergeordnete Ziele, auf die die nachfolgenden Ziele anderer Hierarchieebenen abgestimmt werden müssen. (vgl. Behördenziele, Abteilungsziele)

<b>M</b>	Maßnahmen	Wenn das Ziel die Beschreibung des Zustandes ist, welcher nach Ablauf der vereinbarten Periode erreicht sein soll, dann müssen sich die Gesprächspartner auch Gedanken darüber machen, wie sie dieses Ziel erreichen wollen. Dabei geht es nicht darum, die „untere“ Ebene zu bevormunden, denn es soll ja gerade in die Freiheit des einzelnen gestellt sein, wie er dieses Ziel erreicht, sondern darum abzuklären, welche wichtigen Eckpunkte in welcher Reihenfolge zur Zielerreichung notwendig sind, ob die Umsetzung im Zeitfenster wahrscheinlich ist (realisierbar) und ob es hierzu tatsächlich keine Abhängigkeiten von anderen Organisationseinheiten gibt.
	Meta-Kommunikation	Die Gesprächspartner sprechen darüber, WIE sie miteinander sprechen. Meta-Kommunikation bezeichnet somit „das Gespräch über das Gespräch“. D.h., dass das Gespräch wird von der Sach- auf die Beziehungsebene verlagert wird.
<b>N</b>	Neues Steuerungsmodell	Einführung von betriebswirtschaftlichen Lenkungselementen. Führen über Zielvereinbarungen ist hierbei ebenso ein Element wie Produktkatalog, Kosten- und Leistungsrechnung, Berichtswesen, Controlling und andere.
<b>O</b>	Offene Fragen	Die Fragen beginnen mit einem Fragewort. Wo? Warum? Wie? Weshalb? Was? Womit? etc.
<b>R</b>	Referatsziele	Ziele auf Referatsebene, die entweder die Behörden- und Abteilungsziele des Jahres für das Dezernat konkretisieren oder (weitere) Ziele des Dezernats festlegen, die insoweit nicht mit den hierarchisch höheren Zielen kollidieren.
<b>S</b>	Sachziele	Sie beziehen sich auf die Arbeit. Sachziele werden kommuniziert.
	Schritte zur Zielvereinbarung	Zu Zielvereinbarungen gelangt man über 7 Schritte: Situation analysieren, Ziele erkennen, Schwerpunkte setzen, Ziele formulieren, Ressourcen prüfen, Zielerreichungskontrolle festlegen, Umsetzung planen.
	SMART-Ziele	Ziele sollen SMART formuliert sein. Die fünf Buchstaben stehen für: Spezifisch (Was genau will ich erreichen?), messbar (Wie kann ich meine Zielerreichung messen?), annehmbar/attraktiv (Ist das Ziel interessant oder herausfordernd?), realistisch (Kann das Ziel in der vorgegebenen Zeit, unter den gegebenen Umständen erreicht werden?) und terminiert (Bis wann soll das Ziel erreicht sein?).
	Strategische Ziele	In einigen Behörden NRW's wird zwischen Arbeitszielen auf unteren Ebenen und zusätzlichen strategischen Zielen, mit denen die Behördenleitung „geschäftspolitische Schwerpunkte,“ setzen kann, unterschieden. Hintergrund ist die Erkenntnis, dass sich nicht jede Organisationseinheit in jedem (strategischen) Behördenziel wiederfinden können muss, gleichwohl aber Arbeitsziele für ihren Bereich vereinbaren kann.

<b>T</b>	Teamgespräch	Gespräch, siehe auch: Gesprächsanlässe
	top-down	Konkretisierung der beschlossenen Behördenziele über die Hierarchieebenen von oben nach unten.
<b>V</b>	Verhaltensziele	Sie betreffen das persönliche Verhalten. Zielvereinbarungen hierzu bleiben vertraulich zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter/innen.
	Vier-Ohren-Modell	Nach dem Kommunikationswissenschaftler Schulz von Thun hat jede Nachricht vier Seiten: Die Selbstoffenbarung (Was ich von mir selbst kundgebe), den Sachverhalt (Worüber ich informiere), die Beziehung (Was ich von Dir halte und wie wir zueinander stehen) und den Appell (Wozu ich Dich veranlassen möchte). Der Empfänger hat die freie Wahl, auf welche Seite der Nachricht er reagieren will.
<b>W</b>	Win-Win-Situation	Dieser Ausdruck entstammt der Verhandlungstechnik und bedeutet, dass es weder Gewinner noch Verlierer bei Verhandlungen geben soll. Die Parteien sollen partnerschaftlich miteinander umgehen.
<b>Z</b>	Ziel	Ein Ziel ist die gedankliche Vorwegnahme eines zukünftigen Zustandes, der bewusst gewollt und aktiv angestrebt wird.
	Zielcontrolling	Zielcontrolling bedeutet die Zielüberprüfung und -revision und dient damit der Steuerung.
	Ziele formulieren	Siehe: SMART-Ziele
	Zielebenen	Hierunter versteht man die Verbesserung der Aufgabenerledigung, die Verbesserung von Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter/innen und die Förderung des/der einzelnen Mitarbeiter/in. Siehe auch: Zielfelder
	Zielerreichung	Ein Ziel gilt dann als erreicht, wenn der angestrebte Zustand spätestens bis zum vereinbarten Zeitpunkt erreicht ist.
	Zielfelder	Es werden unterschiedliche Zielfelder unterschieden: Es gibt Sachziele, Verfahrensziele, Verhaltensziele und persönliche Entwicklungsziele (Fördermaßnahmen).
	Zielfindung	Zur Zielfindung bedarf es einer Abstimmung mit den Zielen der Behörde, mit den Zielen der nächsthöheren Ebene, mit den Zielen von neben- und nachgeordneten Bereichen, mit den Zielen von Kolleg/innen und Teams. Zur Zielfindung können verschiedene Quellen dienen: Z.B. Verwaltungsleitbilder, übergeordnete Ziele der Behörde, Vorschriften oder Stellenbeschreibungen, zu erwartende oder bereits feststehende Aufgaben, Erwartungen der Bürger und Bürgerinnen.

Zielkonflikt	Zielkonflikte können entstehen, wenn mehrere (oder zu viele) oder sich widersprechende Ziele gleichzeitig verfolgt werden, oder aber klare Angaben zur Rangfolge der Wichtigkeit von Zielen fehlen.
Zielkorrektur	Zielkorrekturen sind erforderlich, wenn sich Rahmenbedingungen oder übergeordnete Ziele ändern.
Zielpyramide	Eine andere Bezeichnung für Zielsystem.
Zielsystem	Strukturierte bzw. geordnete Menge gleichzeitig verfolgter Ziele, die aufeinander abgestimmt sind.
Zielvereinbarungen	Zielvereinbarungen sind verbindliche Absprachen zwischen zwei Ebenen (zwischen Organisationseinheiten, zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern oder zwischen Verwaltungen), welche Ergebnisse innerhalb eines bestimmten Zeitraums erreicht werden sollen. (Abgrenzung zur Zielvorgabe)
Zielvereinbarungsgespräche	Gespräch zwischen Vorgesetzten- und Mitarbeiterenebene zur Vereinbarung von Zielen. In der Praxis auch häufig Gruppen- oder Teamziele im Dezernat/Referat etc. um gemeinsame zukünftige Handlungsweisen aufeinander abzustimmen und zu koordinieren. Siehe auch: Gesprächsanlässe
Zielvereinbarungskonferenz	Jährliche Zusammenkunft der Behördenleitung zur vorläufigen Rückschau (Bilanzierung) aber insbesondere zur Festlegung der Behördenziele des nächsten Jahres.
Zielvereinbarungskreislauf	Vom Zielvereinbarungskreislauf wird gesprochen, weil die Schritte Ziele finden, Zielvereinbarungen treffen, Ziele überprüfen kontinuierlich und in unterschiedlichen Phasen verlaufen.
Zielverfehlung	Wurde ein Ziel verfehlt, werden die Ursachen von Mitarbeiter/in und Vorgesetzter/m analysiert und besprochen. Dies trägt zu einer neuen Fehlerkultur bei.
Zielvorgabe	Während bei der Zielvereinbarung eine verbindliche Absprache zwischen zwei, insoweit partnerschaftlichen Ebenen getroffen wird, gibt es bei der Vorgabe die verbindliche Festlegung des Zieles von „oben“. (insofern andere Form der Weisung).
Zuhören	Siehe: Anhang „Aktives Zuhören“



## **Kontakt:**

**[www.moderne-verwaltung.nrw.de](http://www.moderne-verwaltung.nrw.de)**

Fortbildungsakademie des Innenministeriums NRW, Herne, Tel: 02323/965-0

Justizakademie NRW, Recklinghausen, Tel.: 02361/481-0

Institut für öffentliche Verwaltung NRW, Hilden, Tel: 02103/491-0

Fortbildungsakademie der Finanzverwaltung NRW, Bonn, Tel.: 0228/95101-0