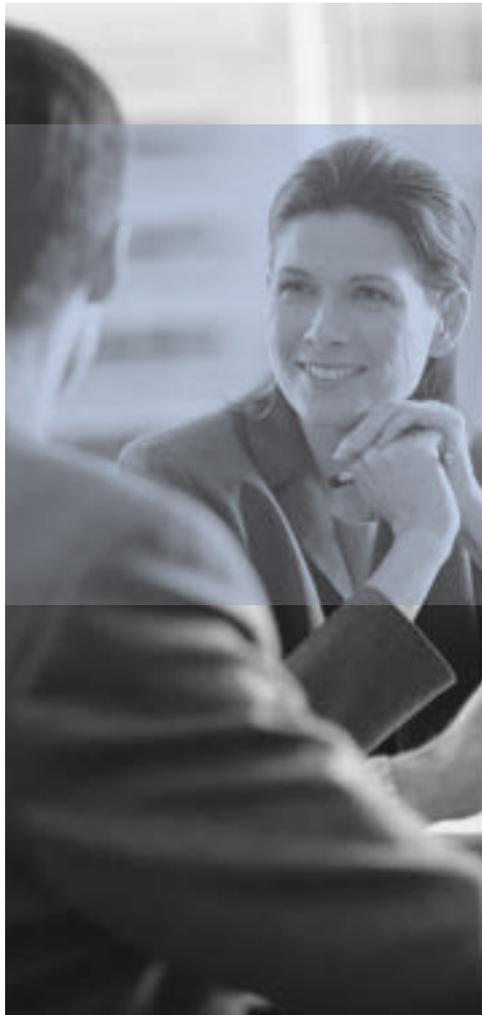




Senat der Freien und Hansestadt Hamburg
Personalamt

Mitarbeiterinnen-/ Mitarbeiter- Vorgesetzten- Gespräch



Inhaltsübersicht

1. Die Bedeutung des MAVG	3
2. Ziele des MAVG	4
3. Nutzen aus der Perspektive der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	5
4. Nutzen aus der Perspektive der Vorgesetzten	6
5. Gesprächsvorbereitung	7
6. Gesprächsführung	8
7. Gesprächsnachbereitung	9
Vorlagen:	
Vorlage 1: Themen-Checkliste	12
Vorlage 2: Vereinbarungen.	13
Vorlage 3: Rückmeldung zum MAVG an die Personalentwicklung	14
Vorlage 4: Zur Weitergabe von Informationen an Dritte	15
Impressum	16

1. Die Bedeutung des MAVG

Mit der Einführung des Mitarbeiterinnen-/Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächs (MAVG) in die hamburgische Verwaltung wurden viele Erwartungen verbunden. Heute ist deutlich geworden, dass die Beschäftigten, die das MAVG bereits regelmäßig führen, wesentlich dazu beigetragen haben, die hamburgische Verwaltung moderner, zielorientierter und effektiver zu gestalten.

Auch wenn das MAVG in seiner Wirkung nicht isoliert betrachtet werden kann – es wird ergänzt durch Führungsleitlinien, Ziel- und Leistungsvereinbarungen, Betriebliche Gesundheitsförderung etc. – zeigen die bisherigen Erfahrungen eines deutlich: Das MAVG greift als Instrument in einer Organisation immer dann, wenn es auf fruchtbaren Boden fällt, d.h., wenn Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereit sind, offen und fair miteinander umzugehen.

Den Vorgesetzten kommt dabei eine besondere Rolle zu. Von ihrer Gesprächskompetenz, dem Vertrauen und der Wertschätzung ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber hängt der Erfolg des MAVG als Förder- und Beratungsgespräch im Wesentlichen ab. Wenn diese Grundlagen gegeben sind, bietet das MAVG die Chance

- ▶ Fragen der Zusammenarbeit zu klären;
- ▶ die Zielorientierung zu erhöhen;
- ▶ Stärken der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erkennen und wertzuschätzen;
- ▶ Feedback zum Führungsverhalten zu geben;
- ▶ Entwicklungsbedarfe konstruktiv anzusprechen und Perspektiven aufzuzeigen;
- ▶ Chancengleichheit zu fördern.

Aber auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können mit ihrer Offenheit zum Gelingen des MAVG beisteuern und damit ihre Chance zur aktiven Gestaltung ihrer beruflichen Entwicklung nutzen. Vorgesetzte bekommen auf diese Weise ein klareres Bild über notwendige und gewünschte Qualifizierungsbedarfe in ihrem Bereich, die sie an die Personalentwicklung zurück melden können. Nur so kann die Personalentwicklung ziel- und bedarfsorientierte Angebote vorhalten, Veränderungswünsche der Beschäftigten und die Möglichkeit, Beruf und Familie zu vereinbaren, wirksam unterstützen.

Das MAVG ersetzt nicht die tägliche Kommunikation miteinander – es geht aber mit seiner Zielsetzung, den Themen und Rahmenbedingungen, unter denen es geführt wird, weit über die üblichen Gespräche hinaus. Ein gutes MAVG setzt allerdings die umfassende Information über Ziele, Themen und Rahmenbedingungen des Gesprächs voraus. Deshalb haben wir für Sie im Folgenden noch einmal kurz und prägnant die wesentlichen Ziele (S. 4), den Nutzen (S. 5) und den Ablauf des MAVG (S.8) zusammengefasst und Vorlagen entwickelt, die Sie praxisnah bei der Gesprächsvor- und -nachbereitung unterstützen. Was 1994 begonnen wurde, soll konsequent fortgesetzt werden.

Nutzen Sie Ihre Chance zur aktiven Gestaltung Ihres Arbeitsumfeldes – Sie haben ein Recht darauf!

Das MAVG hat sich bewährt

Chancen des MAVG

Warum Sie diese Broschüre lesen und nutzen sollten

*Das MAVG ist ein
aus dem Alltag
herausgehobenes Gespräch*

*Zielklarheit und Effizienz
fördern*

*Offene und vertrauensvolle
Zusammenarbeit unterstützen*

*Berufliche Entwicklung
fördern*

2. Ziele des MAVG

Im MAVG können Sie in einem besonderen Gesprächsrahmen, losgelöst vom Berufsalltag, grundsätzliche Fragen der Zusammenarbeit miteinander besprechen. Das MAVG ersetzt damit nicht die täglichen Gespräche, Team- oder Dienstbesprechungen oder andere Formen der Alltagskommunikation. Dies wird deutlich in der Zielsetzung des MAVG.

Das MAVG schafft Klarheit über die Ziele in Ihrem Aufgabenbereich und macht den übergeordneten Zusammenhang, in dem Aufgaben und Ziele stehen, deutlich. Gerade in Bereichen, in denen die tägliche Arbeit durch starken Zeitdruck und eine hohe Erwartungshaltung von Außen gekennzeichnet ist, ist es wichtig, sich nicht nur über Ziele, sondern auch über Prioritäten zu verständigen. Damit tatsächlich die vordringlichen Aufgaben auch vorrangig erledigt werden, müssen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Bedeutung ihrer eigenen Tätigkeit in den gesamten Kontext einordnen können. Außerdem sollten sich Vorgesetzte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einig darüber sein, welche Aufgaben in Zeiten hoher Auslastung die höchste Priorität haben.

Gute Zusammenarbeit benötigt den offenen Austausch über Erwartungen aneinander, Flexibilität im Umgang miteinander und ein Klima der gegenseitigen Wertschätzung und des Vertrauens. Im alltäglichen Miteinander können solche Werte in Vergessenheit geraten – Zeitdruck, Stress, äußere Anforderungen verhindern manchmal die notwendige Gelassenheit für direkte Rückmeldungen in kleinen Konflikten. Deshalb besteht oft die Neigung, kritischen oder konfliktbehafteten Gesprächen ganz aus dem Weg zu gehen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben außerdem manchmal die Sorge, dass offene Meinungsäußerungen Sanktionen nach sich ziehen könnten. Häufig ist aber dieses mangelnde Vertrauen eine Folge fehlender Vertrautheit im Umgang miteinander. Je besser man einander kennt, desto eher kann jeder für sich Grenzen und Möglichkeiten der Offenheit im Gespräch einschätzen. Das MAVG bietet Ihnen mit seinen festgelegten Rahmenbedingungen und klaren Regeln mehr Sicherheit, auch schwierige Themen anzusprechen, einander besser einzuschätzen und gemeinsam zu Lösungen zu kommen.

Damit Vorgesetzte ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrer beruflichen Entwicklung unterstützen können, müssen sie deren Vorstellungen und Potenziale kennen. Gerade wenn individuelle Fähigkeiten und Kenntnisse im aktuellen Aufgabenbereich gar nicht abgefordert werden, wissen Vorgesetzte auch nichts von ihnen. Und umgekehrt können Vorgesetzte manchmal besser überschauen, wo Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zusätzliche Kenntnisse benötigen, um ihre Arbeit besser machen zu können. Das MAVG bietet den Rahmen, Entwicklungswünsche und –bedarfe anzusprechen und gemeinsam zu überlegen, welche Perspektiven sich eröffnen können.

3. Nutzen aus der Perspektive der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

In Ihrer Rolle als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter kennen Sie im Detail Ihren Aufgabenbereich und die einzelnen Abläufe in der Regel sehr viel genauer als Ihre Vorgesetzten. Deshalb haben Sie oft auch die besseren Ideen, wie Abläufe verbessert und Rahmenbedingungen verändert werden können, um effizienter und effektiver arbeiten zu können. Im Rahmen des MAVG geht es ausdrücklich darum, dieses Wissen einzubringen und produktiv zu nutzen.

Um gut miteinander arbeiten zu können, müssen Sie wissen, welche Ziele Sie in Ihrem Bereich verfolgen und wie Sie diese mit Ihren unterschiedlichen Stärken und Fähigkeiten am besten erreichen können. Und damit Ihre Vorgesetzte oder Ihr Vorgesetzter weiß, wie viel Freiraum und wie viel Rückhalt Sie in der täglichen Arbeit brauchen, müssen Sie dies mitteilen. Denn Sie sind der einzige Mensch, der genau weiß, was Sie motiviert. Geben Sie Ihrer Führungskraft eine Chance, Sie individuell zu fördern und zu fordern!

Auch gesundheitliche Belange sind im MAVG gut aufgehoben. Wenn Sie Stress, Über- oder Unterforderung, Lärm etc. als Belastung für Ihre Gesundheit und Ihr Wohlbefinden erleben, können Sie gemeinsam darüber nachdenken, wie Sie Abhilfe schaffen können und was Sie für Ihre Gesunderhaltung brauchen.

Wenn Sie sich beruflich weiter entwickeln oder verändern wollen, können Sie das MAVG nutzen, um sich der Unterstützung Ihrer bzw. Ihres Vorgesetzten zu versichern. Dabei bedeutet Entwicklung und Veränderung nicht unbedingt, dass Sie gleich Ihre Stelle wechseln müssen. Oft gibt es Möglichkeiten, auch innerhalb eines bestehenden Umfeldes Fähigkeiten weiter zu entwickeln und auszubauen. Beschränken Sie sich bei Ihren Überlegungen nicht nur auf die klassischen Fortbildungsangebote, sondern besprechen Sie auch gemeinsam, von wem aus Ihrem beruflichen Umfeld Sie lernen können, und welche Gelegenheiten es gibt, Ihr Wissen anzuwenden.

Beruf und Familie in Einklang zu bringen ist häufig nicht so einfach. Damit Sie Ihre berufliche Entwicklung dabei nicht aus den Augen verlieren, können Sie im MAVG gemeinsam klären, was für Sie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wirksam unterstützt.

Das MAVG ist nicht die einzige Gelegenheit, diese Themen miteinander zu besprechen, sicherlich werden einzelne Aspekte im täglichen Miteinander schnell und pragmatisch besprochen und geklärt. Das MAVG bietet aber einen gesonderten Raum, sich auf über den Alltag hinausreichende Themen in Ruhe zu konzentrieren, miteinander auszutauschen und zu verbindlichen Vereinbarungen zu kommen. Es ist deshalb für Sie als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter vor allem eine Chance, Ihre Arbeitssituation und die eigene berufliche Entwicklung auch auf längere Sicht aktiv zu gestalten.

Ideen, Wünsche und Anregungen zur Verbesserung des Arbeitsablaufs einbringen

Zielklarheit absichern und Führung einfordern

Gesunderhaltung stärken

Gezielt eigene Entwicklungs- und Veränderungswünsche ansprechen

Vereinbarkeit von Beruf und Familie fördern

Auch längerfristig das eigene Arbeitsumfeld mitgestalten

4. Nutzen aus der Perspektive der Vorgesetzten

Das MAVG unterstützt Führung

Durch die Themenfelder Aufgabe und Arbeitsumfeld, Führung und Zusammenarbeit sowie Entwicklungs- und Veränderungsperspektiven ist das MAVG ein ideales Instrument zur konsequenten Verbesserung der eigenen Führungsleistung, weil alle Aspekte personaler Führung berührt sind.

Fachwissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nutzen

Das MAVG eröffnet Ihnen die Möglichkeit, Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktiv in die Gestaltung und Entwicklung des Arbeitsbereichs mit einzubeziehen und ihre Fachkenntnisse über Aufgaben und Abläufe gezielt zur Verbesserung von Prozessen zu nutzen.

Zielklarheit sichern

Durch die Thematisierung der Ziele des Arbeitsbereichs und die damit verbundenen Ziele und Prioritäten für den Aufgabenbereich Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, können Sie prüfen, wie klar und eindeutig Sie die Ziele transportieren, ob Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich mit diesen Zielen auch identifizieren können, und wo es eventuell Diskussionsbedarfe gibt.

Flexibilisierung des eigenen Führungsverhaltens

Für Sie ist das MAVG vor allem eine wichtige Unterstützung zur Einschätzung und Reflexion Ihres Führungsverhaltens. Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter benötigen nicht alle das gleiche Führungsverhalten von Ihnen, um optimal arbeiten zu können. Während vielleicht die eine Mitarbeiterin größere Freiräume und Entscheidungsmöglichkeiten benötigt, um ihre volle Produktivität und Kreativität zu entfalten, braucht ein anderer Mitarbeiter klare und eindeutige Vorgaben, um die für ihn notwendige Sicherheit in der Arbeitsgestaltung zu erleben. Im MAVG können Sie die individuellen Führungsbedürfnisse Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konkret erfahren. Dies eröffnet Ihnen die Chance, Ihr Führungsverhalten flexibler und zielorientierter zu gestalten und Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter individuell zu motivieren, zu fördern und zu fordern.

Personalentwicklung ist eine Führungsaufgabe

Dazu gehört auch, Entwicklungs- und Veränderungswünsche zu erfragen und konstruktiv, d.h. ermutigend, auch Qualifizierungsbedarfe zu besprechen. Die Personalentwicklung für Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist ein wesentlicher Teil Ihrer Führungsaufgabe. Das MAVG bietet Ihnen die Möglichkeit, Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrer beruflichen Entwicklung gezielt zu unterstützen.

Wertschätzung zeigen und vertrauensvolle Zusammenarbeit sichern

Weil das MAVG aus der üblichen Alltagskommunikation herausgehoben ist, bietet es darüber hinaus die Möglichkeit, Ihre Wertschätzung und Anerkennung für Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter deutlich zu machen. Insbesondere Teilzeitkräfte können durch das MAVG differenzierter in ihren Leistungen und Potenzialien wahrgenommen werden. Nehmen Sie sich die Zeit für ein ausführliches Gespräch mit jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter, vermeiden Sie Störungen durch Dritte und machen Sie deutlich, dass Ihnen dieses Gespräch wichtig ist. Damit haben Sie die Chance, Vertrauen aufzubauen und zu pflegen und darüber Ihre Fürsorge für Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auszudrücken.

5. Gesprächsvorbereitung

Das MAVG wird in regelmäßigen Abständen (mindestens einmal pro Jahr) geführt.

Das MAVG ist grundsätzlich ein vertrauliches Vier-Augen-Gespräch zwischen der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter und der bzw. dem direkten Vorgesetzten. Im Ausnahmefall kann eine dritte Person hinzugezogen werden. Beide Beteiligten müssen damit einverstanden sein und sich auf diese Person einigen.

Es gehört zu den Führungsaufgaben der Vorgesetzten, ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern das MAVG anzubieten und evtl. Vorbehalte dagegen abzubauen. Hierzu hat jede Behörde eigene Angebote und Verfahrensweisen, Ihre Kolleginnen und Kollegen aus dem Bereich Personalentwicklung geben Ihnen dazu gern detaillierte Informationen.

Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist das MAVG freiwillig. Sollte eine Mitarbeiterin bzw. ein Mitarbeiter das Gesprächsangebot nicht annehmen, ist die bzw. der Vorgesetzte gehalten, zu klären, ob es Gesprächsbarrieren gibt und auf deren Abbau hinzuwirken.

Beide Gesprächspartner sind über Ziele, Regeln und Inhalte des MAVG informiert. Um dies sicher zu stellen, kann die vorliegende Broschüre genutzt werden.

Der Gesprächstermin wird rechtzeitig, d.h. mindestens 14 Tage vorher, miteinander verabredet, damit sich beide gut vorbereiten können.

Beide nehmen sich ausreichend Zeit für das Gespräch, erfahrungsgemäß brauchen Sie zwischen ein und zwei Stunden. Können innerhalb der verabredeten Zeit nicht alle Themen besprochen werden, wird eine kurzfristige Fortsetzung vereinbart.

Um das MAVG besser strukturieren zu können, sollten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Vorgesetzte anhand der Fragen auf der Themen-Checkliste für sich klären, welche Themen besonders wichtig sind und diese entsprechend ankreuzen. Überlegen Sie als Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter auch, welche für Sie wesentlichen Wünsche und Ideen aus dem Bereich Entwicklungs- und Veränderungsperspektiven Sie ansprechen wollen. Erfahrungsgemäß ist es hilfreich, sich dabei auf maximal drei Punkte zu konzentrieren.

Als Vorgesetzte bzw. Vorgesetzter müssen Sie deutlich machen, dass das MAVG kein Personalgespräch ist. Um die Gleichwertigkeit im Gespräch deutlich zu machen, führen Sie das Gespräch nicht von Ihrem Schreibtisch aus, sondern setzen Sie sich an einen Besprechungstisch. Sollte dies in Ihrem Büro nicht möglich sein, weichen Sie ggf. auf einen anderen Ort aus.

Um ein offenes und vertrauensvolles Gespräch zu ermöglichen, sind Störungen durch Dritte zu vermeiden (Anrufbeantworter an, Handy aus, Vertretung informieren, Schild an der Tür, etc.).

MAVG wird regelmäßig geführt

Gespräch unter vier Augen

Ein MAVG anzubieten gehört zur Führungsaufgabe

Das MAVG ist für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter freiwillig

Information

Rechtzeitige Terminierung

Das MAVG braucht Zeit

Vorbereitung

Der richtige Ort fördert die Gesprächsatmosphäre

Störungen vermeiden

6. Gesprächsführung

Themen vereinbaren

Zu Beginn des Gesprächs werden die Gesprächswünsche miteinander abgeglichen. Die Themen, die beide ausgewählt haben, sollten vorrangig besprochen werden. Wenn genügend Zeit bleibt, können Sie sich darauf verständigen, welche weiteren Themen auf die Tagesordnung kommen. Wenn die Zeit nicht ausreicht, um alle Themen zu besprechen, kann evtl. ein weiterer Gesprächstermin vereinbart werden.

Das Gespräch lebt von der Gegenseitigkeit

Die Verantwortung für Struktur und Gesprächsführung beim MAVG liegt bei der Führungskraft. Die Verantwortung für ein gutes Gesprächsergebnis liegt bei beiden. Eine gute Vorbereitung beider Beteiligten sorgt dafür, dass das Gespräch effektiver und zielorientierter geführt werden kann.

Geschlechtsspezifisches Gesprächsverhalten

Das Gesprächsverhalten von Männern und Frauen ist verschieden. Als Vorgesetzte bzw. Vorgesetzter sollten Sie sich dessen bewusst sein und Ihr Gesprächsverhalten darauf ausrichten.

Direkt und konkret sprechen

Vermeiden Sie generalisierende Aussagen wie „Immer machen Sie“, „Sie sind ja sowieso ...“ usw.. Wenn Sie Lob oder Kritik äußern, machen Sie Ihre Einschätzung an konkreten Verhaltensbeispielen fest. Generelles Lob („Ich bin alles in allem zufrieden mit Ihnen“) bleibt vage und wirkt nicht nachhaltig wertschätzend. Konkrete Formulierungen sind viel persönlicher und bleiben länger in Erinnerung. Für die Äußerung von Kritik sind konkrete Beispiele sehr wichtig, damit Ihr Gegenüber erkennen kann, dass Sie ihn nicht kränken wollen, sondern dass Ihnen die Veränderung bestimmter Verhaltensweisen die Arbeit erleichtern könnte.

Zukunftsorientierung vor Ursachenforschung

Über die Ursachen von Problemen, die in der Vergangenheit aufgetreten sind, kann man sehr lange diskutieren. Nachträglich verändern kann man die Situation damit aber nicht. Konzentrieren Sie sich deshalb im Gespräch hauptsächlich darauf, gemeinsam Ideen zu entwickeln, wie Sie in Zukunft anders handeln könnten.

Voneinander abweichende Einschätzungen stehen lassen

Nehmen Sie Ihre Gesprächspartnerin bzw. Ihren Gesprächspartner ernst, auch wenn Sie anderer Meinung sind. Häufig werden Gespräche an dieser Stelle schwierig, weil beide Seiten sich nicht gehört und verstanden fühlen und jeder weiter für seine Sichtweise kämpft. Daraus entsteht sehr schnell der Eindruck, einer müsse den anderen überzeugen. Dahinter steht häufig aber erst einmal nur der Wunsch, mit dem eigenen Standpunkt gehört und verstanden zu werden. Wenn im Gespräch unterschiedliche Sichtweisen deutlich werden, fassen Sie kurz die unterschiedlichen Meinungen zusammen und zeigen Sie Ihrem Gegenüber, dass Sie seine Meinung verstanden haben. Manchmal entsteht schon dadurch genügend Raum, wieder gemeinsam zu überlegen, wie eine für beide befriedigende Lösung aussehen müsste. Wenn im Gespräch keine gemeinsame Lösung gefunden werden kann, wird vereinbart, wann man deswegen erneut zusammen kommen will (Lösung vertagen).

Zusammenfassung und Rückmeldung

Die bzw. der Vorgesetzte fasst am Ende des Gesprächs noch einmal kurz zusammen, was besprochen wurde. Beide Beteiligten geben sich eine kurze Rückmeldung dazu, wie sie das Gespräch erlebt haben. Dazu gehört auch, sich beim jeweils Anderen zu bedanken.

Geduld und Nachsicht mit sich selbst und dem Anderen

Ein gelingendes Gespräch erfordert hohe Gesprächskompetenzen auf beiden Seiten. Gestehen Sie sich und Ihren Gesprächspartnern zu, dass Sie noch Erfahrungen sammeln, Gesprächsverläufe nicht immer optimal sind und sicherlich auch mal der eine oder andere Fehler unterläuft. Wenn Sie sich unsicher fühlen, geben Sie es ruhig zu – das entlastet auch Ihr Gegenüber!

7. Gesprächsnachbereitung

Um die gemeinsam im MAVG erarbeiteten Ergebnisse in der Zukunft nutzen zu können, sollten beide Seiten dafür sorgen, dass sie nicht im Alltag verloren gehen. Wenn Sie im Themenfeld Aufgabe und Arbeitsumfeld Ziele miteinander festgelegt haben, werden diese in Form einer Zielvereinbarung auf der Vorlage *Vereinbarung* schriftlich festgehalten. Rückmeldungen zur Qualität der Arbeitsergebnisse, zur Zusammenarbeit und zum Führungsverhalten brauchen keine Vereinbarung. Hier genügt es, wenn die bzw. der Vorgesetzte am Ende des Gesprächs das Besprochene kurz mündlich zusammenfasst. Absprachen zum Themenfeld Entwicklungs- und Veränderungsperspektiven hingegen sollten ebenfalls schriftlich auf der Vorlage *Vereinbarung* dokumentiert werden. Bevor Sie gemeinsam die (Ziel-)Vereinbarungen formulieren, sollten Sie genau prüfen, ob diese Vereinbarungen auch funktionieren können.

Bevor Sie sie schriftlich auf der Vorlage *Vereinbarung* festhalten, sollten Sie gemeinsam überlegen, ob diese Vereinbarung auch funktionieren kann. Es gibt nichts Frustrierenderes, als getroffene Verabredungen, an die sich hinterher niemand mehr erinnern möchte oder die nüchtern betrachtet nicht einzuhalten sind. Sorgen Sie dafür, dass Sie gemeinsam Erfolg haben können! Nehmen Sie sich die Zeit, sich die Vereinbarungen, die Sie miteinander treffen wollen, genau anzusehen.

Damit der Datenschutz gewährleistet ist, müssen Sie sich an einige Regeln halten. Beide unterschreiben die Vereinbarung. Jeder erhält ein Exemplar. Verwahren Sie diese Unterlagen auf jeden Fall unzugänglich für Dritte. Vereinbarungen und andere schriftliche Ergebnisse des MAVG kommen NICHT in die Personalakte.

Die Vereinbarungen sind vertraulich. Manchmal müssen Sie allerdings einzelne Informationen an Dritte weitergeben, damit eine Vereinbarung eingehalten werden kann. Klären Sie deshalb gemeinsam, ob und was wem mitgeteilt werden muss und nutzen Sie evtl. dafür die *Vorlage zur Weitergabe von Informationen an Dritte*.

Beim nächsten MAVG besprechen und überprüfen Sie gemeinsam die getroffenen Vereinbarungen. Die Unterlagen des letzten MAVG werden danach vernichtet.

Wenn Sie als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter die Stelle wechseln, werden die Unterlagen des letzten MAVG vernichtet.

Wechselt die bzw. der Vorgesetzte, einigen sich beide Beteiligte vor dem Wechsel, ob und welche Unterlagen an den Nachfolger übergeben werden. Die Weitergabe von Unterlagen geschieht nur mit ausdrücklichem Einverständnis der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters. Mit den neuen Vorgesetzten wird dann geklärt, welche Vereinbarungen Bestand haben können und welche verändert werden müssen. Ein Vorgesetztenwechsel ist also auf jeden Fall ein guter Anlass für ein MAVG.

Wenn es dazu eine Vereinbarung in Ihrer Behörde gibt, geben Sie als Vorgesetzte bzw. Vorgesetzter einmal jährlich anhand der angebotenen und tatsächlich geführten MAVG eine Rückmeldung an die Personalentwicklung. Die Personalentwicklung berät und unterstützt Sie gern, wenn die Gesprächsangebote von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht ausreichend angenommen werden.

Ergebnissicherung durch schriftliche Vereinbarungen

Datenschutz

Vertraulichkeit

Überprüfung

Stellenwechsel von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

Vorgesetztenwechsel

Rückmeldung an die Personalentwicklung

Vorlagen

Diese Kopiervorlagen helfen Ihnen bei der erfolgreichen Vorbereitung, Durchführung und Erfolgskontrolle der MAVG.

Vorlage 1: Themen-Checkliste

Vorlage 2: Vereinbarungen

Vorlage 3: Rückmeldung zum MAVG an die Personalentwicklung

Themen-Checkliste zum MAVG

Bitte beachten Sie, dass dies keine abschließende Liste ist! Die Fragen sollen Ihnen helfen, zu klären, welche Themen Sie besprechen möchten.

Will ich ansprechen:

1. Aufgaben und Arbeitsumfeld

Arbeitsziele

Besteht Klarheit über Ziele und Prioritäten innerhalb des Aufgabenbereichs?
Konnten bzw. können die vereinbarten Arbeitsziele erreicht werden?

Arbeitsanforderungen

Gibt es Unter- oder Überforderungen? Wenn ja, in welchem Bereich?

Arbeitszufriedenheit

Welche Aufgaben gelingen besonders gut, welche bereiten Schwierigkeiten?

Arbeitsergebnisse

Wie zufrieden sind Sie mit den Arbeitsergebnissen (Menge und Qualität)?

Arbeitsoptimierung

Gibt es Ideen für Veränderungen im aktuellen Arbeitsbereich?

Aufgabenzuschnitt

Ist die Zusammenarbeit mit Kollegen und Dritten im Sinne der Aufgabenerledigung sinnvoll?

Fachliche Weiterentwicklung des Arbeitsfeldes

Gibt es aktuelle Entwicklungen im Aufgabenbereich, die in die Arbeit einfließen könnten/müssten?

Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Sollten Arbeitszeit, -abläufe oder Absprachen verändert werden?

Sonstiges

Bitte hier einfügen.

2. Führung und Zusammenarbeit

Handlungs- und Entscheidungsspielräume

Besteht Klarheit über Handlungs- und Entscheidungsspielräume?

Delegation

Werden Aufgaben angemessen delegiert?

Mitwirken an Entscheidungen

Werden fachliche Entscheidungen miteinander diskutiert und abgestimmt?

Information, Gesprächsbereitschaft

Werden wichtige Informationen wechselseitig gegeben? Kann Wichtiges ausreichend miteinander besprochen werden?

Rückmeldungen

Sind die gegenseitigen Rückmeldungen ausreichend? Wird durch offene und rechtzeitige Rückmeldungen die Qualität der Ergebnisse sichergestellt?

Rückhalt und Unterstützung

Verhalten sich beide loyal nach innen und außen? Werde ich angemessen unterstützt?

Anerkennung und Kritik

Werden Stärken und Schwächen gleichermaßen gesehen? Werden Leistungen ausreichend gewürdigt? Wird Kritik konstruktiv geäußert und angenommen?

Einräumen von Präsentationsmöglichkeiten

Bestehen ausreichende Möglichkeiten, sich und das eigene Leistungsvermögen zu zeigen (z. B. durch Vorträge, Schulungen, Veröffentlichungen etc.)?

Kommunikation

Können auch schwierige Themen angesprochen werden?

Führungsaufgabe der Mitarbeiterin / des Mitarbeiters

Sonstiges

Bitte hier einfügen.

3. Veränderungs- und Entwicklungsperspektiven

Entwicklungsbedarfe

Gibt es Kompetenzen, die zur besseren Aufgabenerledigung erweitert werden sollten?

Potenziale

Gibt es Fähigkeiten, die stärker als bisher in die Arbeit einfließen könnten?

Wünsche und Erwartungen für Veränderungen

Z. B. Mitarbeit in Projekten, Arbeitszeitregelungen, Mobilität, berufliche Entwicklung

Sonstiges

Bitte hier einfügen.

Vorlage für Vereinbarungen

Sie können diese Vorlage nutzen, um Zielvereinbarungen zum Themenfeld Aufgaben und Arbeitsumfeld oder Vereinbarungen über Entwicklungs- und Veränderungsperspektiven zu dokumentieren.

MAVG vom: _____

Was soll erreicht werden? (Ziele)	Zwischenschritte	Bis wann erledigt? (Termin)	Verantwortung		Sind Dritte zu informieren? Wenn ja, wer?
			MA	VG	

Unterschrift der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters

Unterschrift der/des Vorgesetzten

Rückmeldung zum MAVG für das Jahr _____

Sie können diese Vorlage nutzen, wenn es in Ihrem Bereich eine Vereinbarung zur Rückmeldung über die Anzahl der geführten MAVG gibt. Bitte informieren Sie sich dazu bei Ihrer Personalentwicklung.

Name und Leitzichen
der/des Vorgesetzten

Datum

Vertraulich

An

Anzahl der zu führenden Gespräche: _____

Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: _____

Anzahl der geführten MAVG: _____

Gründe, warum MAVG nicht geführt wurden:

Weitere Anmerkungen:

Vorlage zur Weitergabe von Informationen an Dritte

Sie können diese Vorlage nutzen, wenn Sie zur Einhaltung von Vereinbarungen Informationen an Dritte weitergeben müssen.

Bis wann erledigt?

Wer informiert?
MA VG

Wer ist zu informieren?

Was soll erreicht werden?
(Ziele)

Unterschrift der/des Vorgesetzten

Unterschrift der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters

Impressum

Herausgeber:
Dr. Volker Bonorden
Senat der Freien und
Hansestadt Hamburg Personalamt
Steckelhörn 12
20457 Hamburg

Telefon (040) 428 31 - 15 11
Telefax (040) 428 31 - 26 30

Diese Broschüre wurde von einer Fach-AG
des Arbeitskreises Personalentwicklung erarbeitet.

Redaktion:
Stefanie Keller

Email:
Stefanie.Keller@personalamt.hamburg.de

Gestaltung:
Rainer Klute Grafikdesign
Haubachstraße 82
22765 Hamburg

Druck:
Drucktechnik
Große Rainstraße 87
22765 Hamburg

Auflage:
10.500 Exemplare

Ausgabe
1. Auflage Juni 2003