

# Leitfaden für das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch

Dieser Leitfaden soll Sie bei der Vorbereitung und Durchführung eines Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächs (MVG) unterstützen. Sinn und Zweck dieses Instruments der kooperativen Zusammenarbeit werden in Erinnerung gerufen und darüber hinaus Anregungen zur individuellen Gestaltung eines Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächs gegeben.

Dieser Leitfaden wendet sich gleichermaßen an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Geschäftsbereichs des Thüringer Kultusministeriums.

## I N H A L T

1. Das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch – Was ist ein MVG?
2. Was soll mit einem MVG erreicht werden?
3. Wie wird das MVG konkret geführt?
4. Was wird dokumentiert?

Als Ansprechpartner stehen zur Verfügung:

....., Tel.:

oder

....., Tel.:



## 1. Das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch – Was ist ein MVG?

Das MVG ist ein persönliches, vertrauensvolles und vertrauliches Gespräch, das der unmittelbare Vorgesetzte und der Mitarbeiter als gleichberechtigte Partner zur wechselseitigen Rückmeldung über erlebtes und erwünschtes Verhalten sowie nach Wunsch über die jeweiligen Zielvorstellungen führen. Es lässt das System der Beurteilung unberührt und ist zeitlich und inhaltlich von diesem abzugrenzen. Das MVG ist kein Personalgespräch. Es ersetzt nicht die gegenseitige konstruktive Kritik, die zeitnah und sachbezogen zu führen ist. Auch sind andere anlassbezogene Gespräche zwischen dem Mitarbeiter und dem Vorgesetzten weiterhin möglich.

Das MVG ist ein zentrales Instrument zur Erzielung eines optimalen Personaleinsatzes, einer systematischen Personalentwicklung und der positiven Einflussnahme auf die Motivation und Arbeitszufriedenheit. Es sollte den Bediensteten Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen und damit einen Beitrag zur Personal- und Organisationsentwicklung leisten.

## 2. Was soll mit einem MVG erreicht werden?

Das MVG soll dazu beitragen,

- das Verständnis zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter zu entwickeln
- die Arbeitsfreude, Motivation und Leistungsbereitschaft zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter zu intensivieren



- die Eigenständigkeit, Eigenverantwortlichkeit und Eigeninitiative der Mitarbeiter zu stärken
- Entwicklungs- und Leistungspotentiale zu erkennen und auszu-schöpfen
- den Fortbildungsbedarf der Beschäftigten aufzudecken und gemeinsam Qualifizierungsperspektiven zu entwickeln
- den Vorgesetzten anzuregen, sein Führungsverhalten zu überdenken und es gegebenenfalls zu verbessern
- den Mitarbeiter anzuregen, den Umgang mit dem Vorgesetzten zu überdenken und gegebenenfalls zu verbessern
- Konflikte zu vermeiden oder zu entschärfen
- Anregungen für die Gestaltung von Arbeitsprozessen Raum zu geben und dadurch Arbeitsabläufe zu optimieren.

### 3. Wie wird das MVG konkret geführt?

Das MVG ist regelmäßig durchzuführen, mindestens jedoch alle zwei Jahre. Es muss rechtzeitig terminiert werden, wobei der Vorgesetzte für das Zustandekommen verantwortlich ist. Als Vorbereitungszeit wird ein Zeitraum von ca. 14 Tagen empfohlen.

Das MVG ist grundsätzlich ein Vieraugengespräch, das vom unmittelbaren Vorgesetzten mit seinem Mitarbeiter geführt wird. In besonderen Ausnahmefällen kann eine dritte, unbeteiligte Person zu dem Gespräch hinzugezogen werden, wenn die Gesprächspartner dies vereinbaren.



Das MVG soll in ruhiger und entspannter Atmosphäre, offen und vertrauensvoll, ohne jeglichen Zeitdruck und ohne Unterbrechung durch Dritte geführt werden. Die Gesprächsanteile des Mitarbeiters und des Vorgesetzten sollen ausgeglichen sein. Das Gespräch soll nach Möglichkeit mehr durch Anerkennung als durch Kritik geprägt sein, obgleich Stärken und Schwächen Gegenstand sein sollten. Beide Gesprächspartner sollten um Verständnis des anderen bemüht und auch für Anregungen und Kritik empfänglich sein, wobei Kritik nicht als persönlicher Vorwurf vorgebracht oder verstanden werden darf.

Das MVG dient der Analyse des Ist-Zustandes und der Definition des Soll-Zustandes in der täglichen Zusammenarbeit. Grundsätzlich gilt dabei, dass im Gespräch alle Themen aufgegriffen werden können, die den Beteiligten wichtig sind. Die Gesprächspartner setzen selbst die Schwerpunkte ihres Gesprächs, bestimmen also völlig frei, worüber sie reden wollen. Zur eingehenden Vorbereitung sollten sich beide Gesprächspartner bereits im Vorfeld Gedanken über ihren Beitrag am Gespräch machen. Es kann hilfreich sein, wenn sich Mitarbeiter und Vorgesetzter im Vorfeld des Gespräches kurz über die gewünschten Themenschwerpunkte austauschen.

#### 4. Was wird dokumentiert?

Über die Gesprächsinhalte können die Gesprächspartner eine Niederschrift anfertigen. Sofern Vereinbarungen von beiden Gesprächspartnern gewünscht werden, sind diese in der Niederschrift zu dokumentieren und von beiden Gesprächspartnern zu unterzeichnen.



Die Niederschrift ist streng vertraulich zu behandeln und verbleibt bei den jeweiligen Gesprächspartnern. Eine Weitergabe an Dritte ist nicht zulässig, soweit nicht zwischen den Gesprächspartnern etwas anderes vereinbart wird.

Die Niederschrift ist im Anschluss an das nächste MVG, dessen Ausgangspunkt sie bildet, ebenso wie bei einem Wechsel des Vorgesetzten oder des Mitarbeiters zu vernichten, es sei denn, beide Gesprächspartner vereinbaren etwas anderes.

Gesondert von der Niederschrift wird eine Gesprächsnotiz angefertigt, die an die zuständige personalführende Dienststelle weitergegeben wird (Anlage 2). Als Ergebnis des MVG wird hierin mitgeteilt,

- zu welchem Zeitpunkt das MVG stattgefunden hat
- welcher Fortbildungswunsch/welcher Fortbildungsbedarf aus der Sicht des Mitarbeiters und des Vorgesetzten besteht
- welche persönlichen Zielvorstellungen der Mitarbeiter für seine weitere berufliche Tätigkeit hat.



## Themenvorschläge

- a) Dialog über Tätigkeit, Aufgaben und Arbeitssituation des Mitarbeiters
- Welche Aufgaben habe ich im vergangenen Jahr wahrgenommen? Wo lagen die Schwerpunkte? Welche Verantwortung habe ich getragen?
  - Ist mein Aufgabengebiet/Verantwortungsbereich konkret beschrieben?
  - Was sind aus meiner Sicht die besonderen Merkmale und Anforderungen, auf die es bei meiner Tätigkeit ankommt? Welche besonderen Fähigkeiten und Kompetenzen werden von mir erwartet?
  - Wie komme ich mit meiner Arbeit und den damit verbundenen Anforderungen (Qualität, Quantität, ggf. Führungsverantwortung, etc.) zurecht?
  - Welche meiner Aufgaben liegen mir besonders? Was bereitet mir Schwierigkeiten? Was tue ich eher ungern?
  - Wie bin ich mit meinen Arbeitsergebnissen zufrieden?
  - Möchte ich an meinem Aufgabenbereich etwas ändern?
  - Welche Verbesserungsvorschläge kann ich machen? Wie kann die Arbeit effektiver und effizienter gestaltet werden?
  - Bin ich mit den materiellen Rahmenbedingungen zufrieden?



## b) Dialog über Entwicklungsziele und –möglichkeiten

- Bin ich meinen Fähigkeiten entsprechend richtig eingesetzt?
- Bedarf ich einer konkreten Fortbildung, um den derzeitigen Anforderungen besser gerecht werden zu können?
- Welche Vorstellungen habe ich über meine zukünftige berufliche Entwicklung?
- Stimmen meine derzeitigen Leistungen und Fähigkeiten mit diesen Vorstellungen überein?
- Bedarf ich einer konkreten Fortbildung, um meine Vorstellungen über meine zukünftige berufliche Entwicklung umzusetzen?
- Wo könnte ich entsprechend meinen Fähigkeiten anders und besser eingesetzt werden?
- Sollte ich zu meiner Fortentwicklung den Arbeitsplatz wechseln?

## c) Dialog über zukünftige Ziele

- Welche Ziele habe ich für meinen Aufgabenbereich? Welche Voraussetzungen müssen dafür erfüllt sein, damit die gesteckten Ziele erreicht werden können? Inwieweit brauche ich hierfür Unterstützung? In welchem Zeitraum möchte ich diese Ziele realisieren?
- Besteht Anlass, zur gemeinsamen Problemlösung in einem der Themenbereiche eine Vereinbarung mit dem Vorgesetzten vorzunehmen?

## d) Dialog zum sozialen Umfeld

... in Bezug auf die Zusammenarbeit mit Kollegen

- Wie zufrieden bin ich mit dem Arbeitsklima?
- Wie sind die Kontakte und der Informationsfluss untereinander?



- Unterstütze ich meine Kollegen ausreichend? Erhalte ich von meinen Kollegen ausreichend Unterstützung?
- Funktioniert die gegenseitige Vertretung bei Abwesenheit?
- Fühle ich mich als Mitarbeiter im Vergleich zu anderen Mitarbeitern gerecht und gleich gestellt behandelt?
- Wo sind Konflikte und Spannungen?
- Wo sollte sich mein Vorgesetzter einschalten?

... in Bezug auf die Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten

- In welchen Bereichen würde ich die Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten als gut bezeichnen?
- Wie erlebe ich die Führung durch meinen Vorgesetzten? Was fällt mir positiv auf, welche Änderungen wünsche ich mir?
- Bin ich der Ansicht, dass mein Vorgesetzter mich akzeptiert und meine Leistung und mein Verhalten anerkennt?
- Wie sind die Kontakte und der Informationsfluss untereinander?
- Werde ich bei Entscheidungen beteiligt, die meinen Arbeitsbereich betreffen?
- Wie selbständig kann ich arbeiten? Wie viel Gestaltungsspielraum lässt mir mein Vorgesetzter?
- Inwieweit erhalte ich von meinem Vorgesetzten ausreichend Rückendeckung und werden meine Entscheidungen von ihm mitgetragen?
- Wie steht es mit der leistungsbezogenen Rückmeldung?
- Wie ist das Klima der Zusammenarbeit? Gehen wir offen miteinander um? Wie gehen wir mit Konflikten um?
- Verhalte ich mich loyal gegenüber meinem Vorgesetzten?

... in Bezug auf die Zusammenarbeit mit Außenstehenden



- Wo sind die wesentlichen Schnittstellen in der Zusammenarbeit mit anderen Bereichen?
- Wie sehe ich meinen Umgang mit Außenstehenden?
- Wie zufrieden bin ich mit dieser Zusammenarbeit?
- Was sollte verändert/ verbessert werden?
- Wo sollte mein Vorgesetzter unterstützend aktiv werden?



\_\_\_\_\_  
Stempel der Dienststelle

An die  
personalführende Dienststelle  
zum Verbleib in der Personalakte

Gesprächsnotiz

I. Bestätigung des Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächs

Das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch zwischen

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
(Name des/der Vorgesetzten)

(Name des Mitarbeiters/  
der Mitarbeiterin)

hat am \_\_\_\_\_ stattgefunden  
(Datum)

II. Fortbildungswunsch / Fortbildungsbedarf:



III. Zielvorstellungen für die weitere berufliche Tätigkeit des  
Mitarbeiters  
aus der Sicht des Mitarbeiters:

---

---

---

---

---

---

---

aus der Sicht des Vorgesetzten:

---

---

---

---

---

---

---

Unterschriften:

\_\_\_\_\_  
Ort, Datum

\_\_\_\_\_  
Vorgesetzte(r)

\_\_\_\_\_  
Mitarbeiter(in)

