

# Leitfaden für die Durchführung von Jahresgesprächen an der Freien Universität Berlin

## Inhaltsverzeichnis

### **1 Ziele und Regeln des Jahresgesprächs**

- 1.1 Das Jahresgespräch
- 1.2 Ziele des Jahresgesprächs
- 1.3 Grundregeln des Jahresgesprächs
  - Verbindlichkeit der Durchführung
  - Gesprächsrahmen und Dauer
  - Vorlauf und Vorbereitung
  - Vertraulichkeit
- 1.4 Geltungsbereich
- 1.5 Wer spricht mit wem?

### **2. Umsetzung des Jahresgesprächs**

- 2.1 Inhalte des Jahresgesprächs
- 2.2 Durchführung
- 2.3 Vereinbarungen
- 2.4 Dokumentation
- 2.5 Umgang mit Störungen

### **3. Einführung der Jahresgespräche**

- 3.1 Pilotbereiche
- 3.2 Schulungen

### **4. Prozessbegleitung und Evaluation des Konzepts**

## 1 Ziele und Regeln des Jahresgesprächs

### 1.1 Das Jahresgespräch

Im Jahresgespräch ziehen Vorgesetzte und Mitarbeiter/innen einmal jährlich strukturiert und zusammenfassend unter vier Augen Bilanz ihrer Zusammenarbeit. Sie tauschen sich über die Arbeitssituation und ihre Erwartungen aus, reflektieren gemeinsam die Arbeitsbedingungen, geben einander Rückmeldung zur Zusammenarbeit und besprechen Personalentwicklungsbedarfe und -möglichkeiten. Das Gespräch soll die Möglichkeit bieten, Schwierigkeiten und Perspektiven anzusprechen.

Es findet **zusätzlich** zu täglichen Gesprächen, Fachgesprächen, routinemäßigen Dienstbesprechungen, Beurteilungsgesprächen und Konfliktgesprächen statt.

### 1.2 Ziele des Jahresgesprächs

Das Jahresgespräch hat das Ziel die Zusammenarbeit, Aufgabenerfüllung und Personalentwicklung zu verbessern und damit positiv auf Arbeitszufriedenheit und -motivation, das Arbeitsklima und die Arbeitsleistung aller Beteiligten einzuwirken.

Mit ihm wird im Sinne eines *kooperativen Führungsstils* angestrebt,

- a) einen offenen und wertschätzenden Umgang zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter/innen zu fördern,
- b) gemeinsam Verbesserungsvorschläge und Lösungen im Bereich der Aufgaben und Abläufe zu entwickeln und
- c) Perspektiven der beruflichen Fortentwicklung zu klären und Entwicklungspotentiale optimal einzusetzen bzw. zu fördern.

Das Gespräch bietet die **Chance**, dass

- a) die Strukturen der Zusammenarbeit und das Arbeitsklima nachhaltig verbessert werden können,
- b) die Mitarbeiter/innen ihre Vorstellungen bzgl. der Zusammenarbeit mit ihren Vorgesetzten äußern und ihre berufliche Weiterentwicklungswünsche ansprechen können,
- c) die Mitarbeiter/innen Rückmeldungen zu ihrer geleisteten Arbeit bekommen und ihnen mögliche Entwicklungsperspektiven aufgezeigt werden können,
- d) die Vorgesetzten bessere Kenntnisse über ihre Mitarbeiter/innen und deren persönliche Zielvorstellungen erhalten,

- e) die Mitarbeiter/innen einen überschaubaren Überblick über die mittel- und langfristigen Zielvorstellungen und Leistungserwartungen der Vorgesetzten erhalten.

Das Gespräch soll ein offener und vertraulicher Dialog sein. Es geht um Verständnis für die jeweils andere Sichtweise, um ein ehrliches, wertschätzendes und konstruktives Feedback beider Seiten sowie um die Vereinbarung konkreter Maßnahmen.

Im Jahresgespräch geht es nicht darum, die Mitarbeiter/innen zur Rede zu stellen oder Arbeitsaufgaben anzuweisen. Die Ergebnisse des Gesprächs sollen gemeinsam erarbeitet werden. Für ein erfolgreiches Gespräch wird beiden Gesprächspartner empfohlen, die Checkliste (Anlage 2) als Vorbereitung zu nutzen.

### 1.3 Grundregeln des Jahresgesprächs

#### Verbindlichkeit der Durchführung

- a) Das Jahresgespräch muss einmal im Jahr von der/dem Vorgesetzten angeboten werden.
- b) Den Mitarbeiter/innen steht es frei dieses Angebot anzunehmen.
- c) Das Gespräch kann von beiden Seiten jederzeit abgebrochen werden.

#### Gesprächsrahmen und Dauer

- a) Für jedes Jahresgespräch sollte ausreichend Zeit eingeplant werden. Es sollte maximal zwei Stunden dauern.
- b) Weiterhin wird empfohlen, einen Raum und Gesprächsrahmen zu wählen, der eine gute und störungsfreie Gesprächsatmosphäre ermöglicht. Beispielsweise sollte eine frontale Sitzordnung vermieden werden. Ebenso sind Unterbrechungen z.B. durch Telefonate oder Personen auszuschließen.
- c) Außerdem wird geraten, nicht mehr als zwei Gespräche am Tag zu führen.

#### Vorlauf und Vorbereitung

- a) Das Gespräch findet während der Dienstzeit statt.
- b) Die Terminvereinbarung sollte einvernehmlich mit einem entsprechenden Vorlauf von mindestens 2 Wochen erfolgen, so dass beide Gesprächsparteien ausreichend Zeit zur Vorbereitung haben.
- c) Mit Hilfe der Checkliste (Anlage 2) sollten beide Seiten vorab für sich klären, welche Themen schwerpunktmäßig besprochen werden sollen, wo Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit herrscht und welche Verbesserungswünsche vorhanden sind.

#### Vertraulichkeit

- a) Das Jahresgespräch findet grundsätzlich unter vier Augen statt. Die besonderen Belange der Menschen mit Behinderungen finden Berücksichtigung (ggf. durch Hinzuziehung einer unterstützenden Person z.B. Gebärdensprachdolmetscher).
- b) Für beide Seiten (Vorgesetzte/r und Mitarbeiter/in) gilt Vertraulichkeit, d.h. Inhalte und Vereinbarungen werden nicht ohne vorherige Absprache außerhalb des Rahmens des Jahresgesprächs an Dritte kommuniziert. Wenn Informationen zur Umsetzung (z.B. bei Personalentwicklungsbedarf) weitergegeben werden müssen, wird im Gespräch vereinbart, wer diese in welchem Umfang an wen weitergibt.
- c) Die schriftlichen Vereinbarungen verbleiben ausschließlich bei den Gesprächsteilnehmern/innen. Scheiden Vorgesetzte aus ihren bisherigen Funktionen aus, so werden die beiden Exemplare des Protokolls im Beisein des/der Mitarbeiters/in datenschutzkonform vernichtet oder an ihn/sie ausgehändigt.

Der/die Mitarbeiter/in kann jedoch entscheiden, ob er/sie bestimmte Vereinbarungen mit der dem/der neuen Vorgesetzten treffen möchte.

- d) Hinsichtlich des Vorgehens im Falle von Störungen/Konflikten siehe Punkt 2.5 des Leitfadens

#### **1.4 Geltungsbereich**

Jahresgespräche entsprechend diesem Leitfaden werden mit allen Beschäftigten (Arbeitnehmer/Innen, Beamte/Innen) der Freien Universität Berlin geführt mit Ausnahme:

- befristeter Beschäftigter mit einer zusammenhängender Gesamtbeschäftigungsdauer von weniger als 2 Jahren
- Hochschullehrer/Innen
- Gastwissenschaftler/Innen

Studentischen Hilfskräften kann wunschgemäß ein Gespräch angeboten werden.

#### **1.5 Wer spricht mit wem?**

Das Jahresgespräch ist eine Führungsaufgabe. Der/die direkte, unmittelbare Vorgesetzte ist in der Verantwortung, das Jahresgespräch mit seinen/ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zu führen. Um die Anzahl der Gespräche handhabbar zu halten, kann in Bereichen, in denen mehr als 10 Mitarbeiter/innen tätig sind, ein Teil der Jahresgespräche auch an die Stellvertretung delegiert werden.

Hat ein Mitarbeiter/eine Mitarbeiterin mehrere Vorgesetzte, so wird für jeden Arbeitsbereich ein gesondertes Jahresgespräch geführt. Werden Vereinbarungen getroffen, die auf den jeweils anderen Arbeitsbereich Auswirkungen haben (z.B. Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen) so ist Einvernehmen darüber herzustellen, wie der/die andere Vorgesetzte hierüber zu informieren ist. Bei Unstimmigkeiten liegt die Verantwortung für die Klärung beim Vorgesetzten.

Hinsichtlich der organisatorischen Aufteilung zur Führung der Jahresgespräche siehe Anlage 1 des Leitfadens.

## **2 Umsetzung des Jahresgesprächs**

### **2.1 Inhalte des Gesprächs**

Inhaltlich umfasst das Jahresgespräch folgende drei Themenfelder:

- a) Arbeitsaufgabe und Organisation
- b) Führung und Zusammenarbeit
- c) Personalentwicklung

Persönliche Belange des/r Beschäftigten, wie z.B. die Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder Situationen aufgrund von Behinderung können – sofern sie diese Bereiche berühren – auf Wunsch der/s Beschäftigten Thema des Jahresgesprächs sein.

Im Jahresgespräch ist auch dem Aspekt der Chancengleichheit von Frauen und Männern Rechnung zu tragen.

Im Jahresgespräch sollte es um einen Dialog zu allen drei der oben genannten Themenfelder gehen, ohne dass ein Themenfeld die anderen dominiert.

Für die inhaltliche Strukturierung des Gesprächs sollte das „ressourcenorientierte Feedback“ als Gerüst genutzt werden, welches folgende Leitfragen vorsieht:

- Was kann so bleiben, wie es ist?
- Was wünsche ich mehr?
- Was wünsche ich weniger?
- Was sollte/darf Neues hinzukommen?

Anhand der Checkliste (siehe Anlage 2) können sich beide Gesprächspartner/innen zu den einzelnen Themengebieten vorbereiten. Es geht nicht darum, alle dort aufgeführten Punkte und Unterpunkte während des Gesprächs zu behandeln. Vielmehr handelt es sich hierbei um Anregungen, welche Aspekte besprochen werden können.

## **2.2 Durchführung**

Für einen erfolgreichen Gesprächsverlauf sollten folgende Empfehlungen beachtet werden:

- Gehen Sie mit einer positiven Einstellung ins Gespräch.
- Führen Sie das Gespräch ernsthaft.
- Achten Sie während des Gesprächs immer auf die Beibehaltung eines sachlichen Gesprächstons.
- Lassen Sie Ihr Gegenüber zu Wort kommen. Halten Sie keine Monologe und unterbrechen Sie sie/ihn nicht.
- Fragen Sie bei Unklarheiten nach.
- Seien Sie geduldig.
- Akzeptieren Sie, wenn Ihr Gegenüber Gefühle anspricht.
- Formulieren Sie Ziele klar: Machen Sie deutlich, was Sie möchten, nicht nur, was Sie nicht möchten.

Je besser sich beide Partner auf das Gespräch vorbereiten, desto besser wird es gelingen und gute Ergebnisse hervorbringen.

## 2.3 Vereinbarungen

In jedem Jahresgespräch sollten Vereinbarungen getroffen werden, an denen sich die Mitarbeiter/innen und die Vorgesetzten für den kommenden Zeitraum (i.d.R. 1 Jahr) orientieren können. Die Vereinbarungen sollten einen verbindlichen Charakter für beide Seiten haben. Bei mangelnder Umsetzung/Einhaltung von Vereinbarungen sollte zunächst eine gemeinsame kurze Analyse über die möglichen Gründe stattfinden und anschließend das weitere Vorgehen gemeinsam besprochen werden.

Vereinbarungen können in den Bereichen Arbeitsplatzgestaltung, Aufgabengebiet, Verantwortungsbereich, Zusammenarbeit und Fortbildung/Personalentwicklung getroffen werden. Es können auch „Meilensteine“ festgelegt werden – das sind festgesetzte Termine, an denen Vorgesetzte/r und Mitarbeiter/in kurz über den Stand der Umsetzung der Vereinbarung sprechen. Folgendes sollte beachtet werden:

- Die Ziele sollen klar und positiv formuliert sein.
- Es empfiehlt sich, Größen zu definieren, an denen die Umsetzung messbar wird.
- Es soll darauf geachtet werden, dass die Vereinbarung in zeitlicher, finanzieller und organisatorischer Hinsicht realistisch ist.
- Ferner soll ein Termin für die Realisierung verabredet werden.

## 2.4 Dokumentation des Gesprächs

Die Gesprächsergebnisse und getroffenen Vereinbarungen werden in einem Gesprächsprotokoll vertraulich dokumentiert. Während des Gesprächs wird dazu von der/dem Vorgesetzten in Abstimmung mit der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter ein strukturiertes Protokoll (inkl. eines Formblatts für Weiterbildungsmaßnahmen) ausgefüllt.

Das Protokoll umfasst die Themenbereiche:

- a) Arbeitsaufgaben und Organisation
- b) Führung und Zusammenarbeit
- c) Personalentwicklung (gesondertes Formblatt)

Noch offene Punkte aus dem Protokoll des Vorjahres werden in beiderseitigem Einvernehmen in das neue Protokoll übernommen. Beide Exemplare des alten Protokolls werden datenschutzkonform vernichtet.

Das Protokoll wird am Ende des Gesprächs von beiden Gesprächspartnern unterschrieben.

Einigen sich beide Seiten, dass das Ausfüllen des Protokolls entfallen kann, genügen die Unterschriften zur Bestätigung der Teilnahme am Gespräch.

Am Ende des Gesprächs erhalten beide Gesprächspartner ein Exemplar des Protokolls und des Formblatts für Weiterbildungsmaßnahmen zur verschlossenen, separaten Aufbewahrung bis zum nächsten Jahresgespräch. Die Dokumente werden nicht in die Personalakte abgelegt, sondern separat und vertraulich/verschlossen aufbewahrt.

Die Grundregeln zur Vertraulichkeit gemäß Punkt 1.3 des Leitfadens sind unbedingt zu beachten.

Kommt es zu einem Wechsel des/der Vorgesetzten, so darf das Protokoll nur mit beiderseitigem Einverständnis der Gesprächspartner weitergegeben werden. Andernfalls sind beide Exemplare des alten Protokolls datenschutzkonform zu vernichten.

Die Formblätter für die Erstellung des Protokolls und für Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen sind dem Leitfaden als Anhang beigelegt.

## **2.5 Umgang mit Störungen**

Das Gespräch kann zu jedem Zeitpunkt von beiden Seiten abgebrochen und auch zu einem späteren Zeitpunkt fortgeführt werden.

Wenn dem Jahresgespräch bestehende Konflikte entgegen stehen oder während des Gesprächs Konflikte auftreten, bestehen folgende Möglichkeiten mit den Konflikten umzugehen:

- Einvernehmlich jemand anderes hinzuziehen/mit ins Gespräch nehmen (z.B. die nächst höhere Vorgesetzte bzw. den nächst höheren Vorgesetzten, Verwaltungs- oder Abteilungsleitung, Interessenvertretung)
- Hilfestellung und Beratung durch die Konfliktberatungsstelle(n) (ggf. weiterführende Maßnahmen wie Konfliktgespräch, Mediation (ggf. mit externer Moderation))

In letzterem Fall kann eine solche Maßnahme das Jahresgespräch ersetzen.

## **3 Einführung des Jahresgesprächs**

### **3.1 Pilotbereiche**

Die Einführung des Jahresgesprächs erfolgt sukzessive und wird zunächst nur in ausgewählten Pilotbereichen angewendet. Die Pilotbereiche werden in Abstimmung mit deren Leitungen und den Personalvertretungen durch das Präsidium benannt.



Nach einer Erprobungsphase und anschließender Prozessevaluation wird das Konzept auf weitere Bereiche der Freien Universität Berlin ausgeweitet.

### **3.2 Weiterbildungen und Informationsveranstaltungen**

- a) Es werden spezielle Einführungsveranstaltungen zum Thema Jahresgespräch für die Mitarbeiter/innen der an den Jahresgesprächen teilnehmenden Bereiche durchgeführt. Die Durchführung erfolgt durch externe Moderatoren/innen. Die Teilnahme an diesen Veranstaltungen ist für alle Beschäftigten verpflichtend.
- b) Für die Vorgesetzten der betreffenden Bereiche gibt es im Zuge der Einführung der Jahresgespräche verpflichtende Weiterbildungen zum Ziel und Zweck der Gespräche und deren Ablauf (1-Tagesseminar mit Übungen).
- c) Außerdem werden in regelmäßigen Abständen spezielle Veranstaltungen / Weiterbildungen zum Thema Jahresgespräch über das Weiterbildungszentrum angeboten.

Um alle Beschäftigten der Freien Universität Berlin über die Einführung der Jahresgespräche zu informieren, finden parallel zur ersten Pilotphase zentral FU-weite Informationsveranstaltungen statt.

Zur Vorbereitung auf die Jahresgespräche und für eine optimale Gesprächsführung stehen den Vorgesetzten und Mitarbeiter/innen ferner die Veranstaltungen des Weiterbildungszentrums zum Thema Kommunikation, Gesprächsführung und Umgang mit Konflikten zur Verfügung, die von allen Beschäftigten kostenlos wahrgenommen werden können.

## 4 Prozessbegleitung und Evaluation des Konzepts

Für Fragen, Feedback und Probleme, die im Zusammenhang mit den Jahresgesprächen auftauchen, steht die Geschäftsstelle BGM als zentraler Ansprechpartner zur Verfügung.

Zur laufenden, quantitativen Evaluierung der Jahresgespräche melden die jeweiligen Bereiche spätestens zum Ende des 1. Quartals des Folgejahres die Anzahl der angebotenen und tatsächlich durchgeführten Jahresgespräche an die jeweilige Abteilungsleitung / Fachbereichsleitung / Bibliotheksleitung. Diese gibt die Informationen gesammelt an die Geschäftsstelle BGM weiter, wo eine Gesamtbetrachtung vorgenommen wird.

Bei Auffälligkeiten (z.B. keine oder nur eine geringe Zahl an durchgeführten Gesprächen) sind die Leitungen gehalten, gemeinsam mit dem betroffenen Bereich die Ursache hierfür zu ergründen und ggf. geeignete Hilfestellungen zu geben. Die Geschäftsstelle BGM kann sich ebenfalls bei der jeweiligen Leitung nach dem Grund für die Auffälligkeiten erkundigen.

Eine Begleitung und qualitative Evaluierung des Prozesses findet statt. Entsprechende Ressourcen werden durch die Freie Universität Berlin zur Verfügung gestellt.

## Anlage 1

(Organisatorische und fachliche Zuordnung; Wer spricht mit wem?)

- **P** spricht mit: Sekretariat und Referenten/innen, PA, PK, PINU, CCD, CIC, DRS und RA
- **VPen** sprechen mit: Sekretariat, Referenten/innen, den Leitern/innen der ZE gemäß der Ressortaufteilung
- **K** spricht mit: Abteilungsleitern/innen der ZUV (I, III, IV, V, VI, eAS, CeDiS), Leiter/innen der ZEDAT, ZEH, DAS, K-BWS, dem Direktor/in des Bibliothekssystem, der Leiter/in der ZE BGBM und den Verwaltungsleiter/innen der FB und ZI
- **Abteilungsleiter/innen der ZUV** sprechen mit: Referats-/Teamleiter/innen, Referenten/innen und Sekretariaten und weiterem zugeordnetem Personal
- **Referats-/Teamleiter/innen** sprechen mit: Teamleiter/innen bzw. Gruppenleiter/innen, Sekretariaten und weiterem zugeordnetem Personal
- **Teamleiter/innen bzw. Gruppenleiter/innen** sprechen mit ihren Mitarbeitern/innen,
- Das Verfahren für die Abteilungen der ZUV gilt analog auch für: CeDiS, DAS, K-BWS, die ZE´n ZI´n
- **Personalratsvorsitzende/r** spricht mit zugeordnetem Personal
- **Hauptberufliche Frauenbeauftragte** spricht mit zugeordnetem Personal
- **Leiter/in des Familienbüros** spricht mit zugeordnetem Personal
- **Leiter/innen** von CCD, CIC und DRS sprechen mit zugeordnetem Personal
- **Direktor/in des Bibliotheksystems** spricht mit den Bibliotheksleiter/innen, diese sprechen mit ihren Teamleiter/innen, diese wiederum mit den Mitarbeitern/innen
- **Verwaltungsleiter** sprechen mit den Mitarbeitern/innen der FB-Verwaltung, den Leiter/innen des/der Studien- und Prüfungsbüro(s) und weiterem zugeordnetem Personal (z.B. Medienwart/innen)
- **Hochschullehrer/innen** sprechen mit ihren Mitarbeitern/innen (Sekretariat, zugeordnetem nichtwissenschaftlichen Personal wie z.B. technische Angestellte, EDV-Mitarbeitern/innen, zugeordnetem wiss. Personal entsprechend Punkt 1.4 des Leitfadens)
- **Wissenschaftliches Personal** (z.B. Nachwuchs-Gruppenleiter, Leiter/innen von Forschungsprojekten) sprechen mit ihren Mitarbeitern/innen (Sekretariat, zugeordnete nichtwiss. Mitarbeitern/innen, z.B. Technische Angestellte, EDV- Mitarbeitern/innen, Verwaltungsangestellten, zugeordnetem befristeten wiss. Personal gemäß Punkt 1.4 des Leitfadens)

## Anlage 2

### **Checkliste für die Vorbereitung auf das Jahresgespräch**

Diese Liste mit vorbereitenden Fragen soll Ihnen zur Vorbereitung auf das Jahresgespräch dienen und dessen Durchführung erleichtern. Die einzelnen Fragen sollen Ihnen dabei Anregungen und Hilfestellung bieten und keinesfalls als starres Frageprogramm verstanden werden, welches es „abzuarbeiten“ gilt. Jedes Gespräch wird einen unterschiedlichen Verlauf nehmen. Daher sollten Sie vorab die für sich wichtigen Themen und Aspekte, die Sie in dem Gespräch gerne ansprechen möchten ermitteln.

#### **1. Rückblick**

- Welche Vereinbarungen wurden für das letzte Jahr getroffen?
- Welche Vereinbarungen konnten umgesetzt werden? Welche nicht? Welche Gründe/Hindernisse gab es hierfür?
- Welche Veränderungen gab es?
- Wie sehen die derzeitigen Arbeitsaufgaben aus?
- Welche neuen Aufgaben sind hinzugekommen?
- Welche Aufgaben sind weggefallen?

#### **Ressourcenorientiertes Feedback einarbeiten:**

- Was kann so bleiben, wie es ist?
- Was wünsche ich mehr?
- Was wünsche ich weniger?
- Was sollte/darf Neues hinzukommen?

## 2. Arbeitsaufgabe und Organisation

| Vorgesetzte/r   | Mitarbeiter/in   |
|---|--|
| Wie ist das Aufgabengebiet meines/r Mitarbeiters/in gestaltet? Was sind seine/ihre Aufgaben? Sind diese klar definiert?                         | Wie ist mein Aufgabengebiet gestaltet? Was sind meine Aufgaben? Empfinde ich diese als klar definiert?                                 |
| Wo liegen aus meiner Sicht die Stärken und Schwächen meines/r Mitarbeiters/in bei der Aufgabenerledigung?                                       | Was sind meine Stärken und Schwächen? Welche Arbeiten erledige ich gerne und welche nicht?   |
| Wie zufrieden ist mein/e Mitarbeiter/in mit Ihrem Aufgabengebiet?   | Bin ich zufrieden mit meinem Aufgabengebiet?   |
| Wie beurteile ich die Arbeitsbelastung meines/r Mitarbeiters/in? Nehme ich in bestimmten Bereichen eine Überforderung oder Unterforderung wahr? | Wie sieht meine Arbeitsbelastung aus? Fühle ich mich in bestimmten Bereichen überfordert oder unterfordert?                            |
| Wie sehen meine Erwartungen und Vorstellungen aus hinsichtlich der quantitativen und qualitativen Aufgabenerfüllung?                            | Welche Ziele/Erwartungen habe ich an mich und meinen Arbeitsbereich hinsichtlich der quantitativen und qualitativen Aufgabenerfüllung? |
| Welche Unterstützung kann ich meinem/r Mitarbeiter/in zur Aufgabenerfüllung geben?  | Welche Unterstützung wünsche ich mir, um meine Aufgaben zu erledigen?  |
| Wie sind die Arbeitsabläufe strukturiert?   | Wie sind die Arbeitsabläufe strukturiert?  |
| Was läuft gut und was nicht?  | Was läuft gut und was nicht?   |
| An welchen Stellen sehe ich Verbesserungsbedarf?  | An welchen Stellen sehe ich Verbesserungsbedarf?   |
| Wie sieht die technische/räumliche Ausstattung des Arbeitsplatzes aus? Was könnte verbessert werden?  | Wie sieht die technische/räumliche Ausstattung meines Arbeitsplatzes aus? Was könnte verbessert werden?                                |
| Welche künftigen Aufgaben/Änderungen kommen evtl. auf meine/n Mitarbeiter/in zu? Welche Hilfestellung kann ich bieten?                          | Welche künftigen Aufgaben/Änderungen kommen evtl. auf mich zu? Welche Hilfestellung wünsche ich mir um diesen zu begegnen?             |

### 3. Führung und Zusammenarbeit

| Vorgesetzte/r   | Mitarbeiter/in  |
|---|---|
| Wie sieht die Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in meinem Führungsbereich aus? Bestehen Spannungen/Konflikte?   | Wie empfinde ich die Zusammenarbeit mit meinen Kolleginnen und Kollegen? Gibt es Spannungen/Konflikte die ich gerne ansprechen möchte?  |
| Wie sieht die Zusammenarbeit mit anderen Arbeitsbereichen aus?  | Wie empfinde ich die Zusammenarbeit mit anderen Arbeitsbereichen? Sehe ich Verbesserungsbedarf?   |
| Wie empfinde ich die Zusammenarbeit mit meinem/r Mitarbeiter/in?  | Wie empfinde ich die Zusammenarbeit mit meinem/r Vorgesetzten?  |
| Fühlt sich mein/e Mitarbeiter/in ausreichend informiert?  | Fühle ich mich von meinem/r Vorgesetzten ausreichend informiert?  |
| Wo und wie könnte der Informationsaustausch untereinander verbessert werden?  | Wo und wie könnte der Informationsaustausch untereinander verbessert werden?  |
| In welchen Bereichen sieht mein/e Mitarbeiter/in die Zusammenarbeit als gut an, in welchen könnte sie verbessert werden?  | Wie schätze ich die Zusammenarbeit mit meinem/r Vorgesetzten ein? Wo ist sie gut und an welchen Stellen könnte sie verbessert werden?   |
| Inwieweit hat mein/e Mitarbeiter/in das Gefühl, dass ich ihm/ihr genügend Zeit einräume, aufgetauchte Probleme zu besprechen? Inwieweit konnte ich eine ausreichende Unterstützung bei der Problemlösung geben? | Inwieweit habe ich das Gefühl, dass mein/e Vorgesetzte/r mir genügend Zeit einräumt, aufgetauchte Probleme zu besprechen? Inwieweit konnte er/sie mir ausreichende Unterstützung bei der Problemlösung geben? |
| Empfinde ich unseren gegenseitigen Umgang als korrekt? Habe ich den Eindruck, dass er verbessert werden müsste? Wie nehme ich Kritik an und wahr? Wie nimmt mein/e Mitarbeiter/in meine Kritik an und wahr?     | Empfinde ich unseren gegenseitigen Umgang als korrekt? Habe ich den Eindruck, dass er verbessert werden müsste? Wie nehme ich Kritik an und wahr? Wie nimmt mein/e Vorgesetzte/r meine Kritik an und wahr?    |
| Gebe ich genügend positive Rückmeldung, wenn etwas gelungen ist?  | Gibt mein/e Vorgesetzte/r genügend positive Rückmeldung, wenn etwas gelungen ist?   |

#### 4. Personalentwicklung

| Vorgesetzte/r   | Mitarbeiter/in  |
|---|---|
| Welche Erwartungen/Vorstellungen hat mein/e Mitarbeiter/in für seine/ihre berufliche Zukunft?   | Welche Erwartungen/Vorstellungen habe ich/hat mein/e Vorgesetzte/r bezogen auf meine berufliche Zukunft?                  |
| Welche beruflichen Aufstiegs- oder Entwicklungsmöglichkeiten kommen in Betracht?  | Welche beruflichen Aufstiegs- oder Entwicklungsmöglichkeiten kommen in Betracht?  |
| Wo sehe ich seine/ihre Stärken? Wie können diese gegebenenfalls durch gezielte Fort- und Weiterbildung ausgebaut werden?                              | Wo liegen meine Stärken? Habe ich/hat er/sie Vorstellungen bzw. Empfehlungen, wie diese verstärkt werden könnten/sollten? |
| Wo sehe ich evtl. seine/ihre Schwachstellen? Wie können diese gegebenenfalls durch gezielte Fort- und Weiterbildung verringert oder beseitigt werden? | Wo liegen meine Schwachstellen? Habe ich Vorstellungen, wie diese abgebaut werden können?                                 |
| Hat mein/e Mitarbeiter/in darüber hinaus Fort- und Weiterbildungswünsche?   | Welche Fort-/Weiterbildungswünsche habe ich darüber hinaus?   |