



**Personalentwicklung  
in der Thüringer Justiz**

# **Das Mitarbeiter - Vorgesetzten - Gespräch**

Ein Leitfaden

für die Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

zur Einführung des Gesprächs im Bereich  
der Thüringer Justiz

Thüringer Justizministerium  
Werner-Seelenbinder-Straße 5  
99096 Erfurt

-Arbeitsgruppe: Justizinterne Umsetzung von PERMANENT-  
Az.: 1281/E-5/02

## Inhaltsverzeichnis

## Seite

Was ist das Mitarbeiter - Vorgesetzten - Gespräch ?.....2

Wer spricht mit wem ?.....3

Wie oft soll das Gespräch stattfinden und von wem soll  
die Initiative ausgehen ?.....4

Was soll Gegenstand des Gespräches sein ?.....4

Wie bereite ich mich auf das Gespräch vor ?.....5

Wird das Gespräch dokumentiert ?.....6

### Anhang

Vorbereitungsbogen zum Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch (MVG)  
für den Mitarbeiter

Vorbereitungsbogen zum Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch (MVG)  
für den Vorgesetzten

## **Was ist das Mitarbeiter - Vorgesetzten - Gespräch ?**

Das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch (kurz: 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 ist kein Alltagsgespräch und tritt auch nicht an die Stelle der periodischen Beurteilung. Es soll die normalen, oft aus aktuellem Anlass stattfindenden „Tür- und Angelgespräche“ ergänzen. Im gewöhnlichen Gespräch am Arbeitsplatz, das sich aus Zeitgründen regelmäßig nur einzelnen Aufgaben oder Problemen widmet, können das Arbeitsumfeld und die individuellen Charakteristika nicht umfassend berücksichtigt werden. Grundlegende Fragen der Zusammenarbeit kommen zwangsläufig zu kurz. Das MVG soll hier helfen insbesondere :

- das Verständnis zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter zu entwickeln und die Arbeitsfreude, Motivation und Leistungsbereitschaft aller Beschäftigten zu fördern
- die Kommunikation und die Zusammenarbeit zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter zu intensivieren
- die Eigenständigkeit und Eigenverantwortlichkeit aller Beschäftigten stärken
- den Vorgesetzten dazu anregen, sein Führungsverhalten zu überdenken und es gegebenenfalls zu verbessern
- den Mitarbeiter dazu anregen, den Umgang mit dem Vorgesetzten zu überdenken und gegebenenfalls zu verbessern
- den Fortbildungsbedarf der Beschäftigten herauszufinden und Qualifizierungsperspektiven für den Mitarbeiter zu entwickeln
- einen Beitrag zur Vermeidung oder Entschärfung von Konflikten leisten
- Anregungen für die Gestaltung von Arbeitsprozessen Raum geben und dadurch Arbeitsabläufe optimieren

## Wer spricht mit wem ?

Das MVG ist grundsätzlich ein Vieraugengespräch. Für die Durchführung kommt es darauf an, dass der Vorgesetzte gegenüber dem Mitarbeiter Führungskompetenz innehat und bei der Arbeit mit ihm in Berührung kommt.

Aus diesem Grund sind für das Gespräch folgende Konstellationen vorgesehen:

|                                                                                        |                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Staatssekretär:</b>                                                                 | AL 1, AL 2, AL 3, AL 4<br>Leiterin der Stabsstelle Europäische Integration<br>und Rechtspolitik<br>PräsJPA<br>LMStB |
| <b>AL 1:</b>                                                                           | RL 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17                                                                                       |
| <b>AL 2:</b>                                                                           | RL 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27                                                                                       |
| <b>AL 3:</b>                                                                           | RL 31, 32, 33, 34, 35<br>Leiter der Stabsstelle Deregulierung,<br>Rechtsvereinfachung, Rechtsfolgenabschätzung      |
| <b>AL 4:</b>                                                                           | RL 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47                                                                                       |
| <b>PräsJPA</b>                                                                         | JPA I, II, III, IV                                                                                                  |
| <b>LMStB</b> :                                                                         | M 1, 2, 3, 4                                                                                                        |
| <b>Leiterin<br/>der Stabsstelle<br/>Europäische Integration<br/>und Rechtspolitik:</b> | EU 1, 2, 3                                                                                                          |
| <b>Referatsleiter</b> :                                                                | mit den Referenten, Sachbearbeitern und<br>Mitarbeitern des jeweiligen Referats                                     |

Eine abweichende Gesprächskonstellation ist innerhalb einer Abteilung dahingehend möglich, dass der Abteilungsleiter anstelle des Referatsleiters mit den Referenten, Sachbearbeitern und Mitarbeitern des jeweiligen Referats das Gespräch führt, wenn der Referatsleiter erst seit kurzer Zeit in dieser Funktion tätig ist.

## **Wie oft soll das Gespräch stattfinden und von wem soll die Initiative ausgehen ?**

Das Gespräch soll alle 2 Jahre stattfinden. Die Initiative soll vom Vorgesetzten ausgehen, der dem Mitarbeiter das Gespräch anbieten soll. Zwischen der Terminsabstimmung und dem Gespräch sollen mindestens 2 Wochen liegen, damit die Gesprächspartner genügend Zeit zur Vorbereitung haben.

Es soll in ruhiger und entspannter Atmosphäre, offen und vertrauensvoll, ohne Zeitdruck und ohne Unterbrechungen durch Dritte geführt werden. Soweit ein Mitarbeiter das Gespräch nicht wünscht, wird dem entsprochen. Das MVG findet ausschließlich auf freiwilliger Basis statt. In einem solchen Fall soll der Vorgesetzte das Angebot schriftlich festhalten.

## **Was soll Gegenstand des Gespräches sein ?**

Das MVG soll einen gemeinsamen, vertrauensvollen und offenen Austausch auch ganz persönlicher Aspekte ermöglichen.

Es können alle Themen aufgegriffen werden, die den Beteiligten wichtig sind. Als kleine Orientierung werden nachstehend einige Beispiele genannt, die nicht abschließend sind:

- die Aufgaben, Arbeitsergebnisse und Ziele der vergangenen und der kommenden Jahre
- das Arbeitsumfeld und die Arbeitsbedingungen
- die Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen
- die Zusammenarbeit zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter

- die Zusammenarbeit mit anderen Organisationseinheiten
- der Kontakt zu Außenstehenden
- der Wunsch nach einem Einsatzwechsel
- fachliche Wünsche und Ziele
- persönliche Förderung und Entwicklung

Das Gespräch besteht nicht aus einem festgelegten, abgeschlossenen Katalog von Inhalten, sondern bietet die Möglichkeit alle Punkte anzusprechen, die die Arbeitszufriedenheit betreffen.

Vereinbarungen zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem können getroffen werden, wenn auf beiden Seiten der Wunsch dazu besteht.

Der Inhalt des Gesprächs ist grundsätzlich vertraulich.

Kommen im Verlauf des Gesprächs Umstände zur Sprache, die Verstöße gegen dienst- oder strafrechtliche Vorschriften darstellen, greift der Grundsatz der Vertraulichkeit nicht. Im MVG gibt es kein „Beichtgeheimnis“. Auf die Grenzen der Vertraulichkeit ist der Mitarbeiter vom Vorgesetzten zu Beginn des Gesprächs und sofern im Verlauf des Gesprächs Anlass besteht, hinzuweisen.

## **Wie bereite ich mich auf das Gespräch vor ?**

Entscheidend für den Erfolg des Jahresgesprächs ist, dass sich beide Gesprächspartner sorgfältig vorbereiten. Deshalb sollten sich beide Gesprächspartner zu Beginn ihrer Vorbereitung Gedanken über ihren Beitrag am Gespräch machen und sich dabei folgende grundsätzliche Fragen stellen:

Als Vorgesetzter

Wie sehe ich mich ?  
 Wie sehe ich den Mitarbeiter ?  
 Was möchte ich erreichen ?  
 Wie, glaube ich, sieht mich der Mitarbeiter?

Als Mitarbeiter

Wie sehe ich mich ?  
 Wie sehe ich den Vorgesetzten ?  
 Was möchte ich erreichen ?  
 Wie, glaube ich, sieht mich der Vorgesetzte ?

Am Ende dieses Leitfadens befinden sich Formulare, die den Vorgesetzten und den Mitarbeiter bei der Vorbereitung unterstützen können. Sie geben einen Orientierungsrahmen, worüber inhaltlich gesprochen werden könnte und helfen, kein Thema zu vergessen oder zu verdrängen.

Der Sinn der Vorbereitungsblätter besteht nicht darin, eine bestimmte Reihenfolge oder Themen zwingend vorzugeben, sondern mögliche Themenfelder aufzuzeigen, in denen man sich frei bewegen kann. Die Gesprächspartner setzen selbst die Schwerpunkte ihres Gesprächs, bestimmen also völlig frei, worüber sie reden wollen.

Es kann hilfreich sein, sich die wichtigsten Punkte zu notieren.

Die Wirkung des Gesprächs hängt ganz wesentlich von der positiven Einstellung des Vorgesetzten und des Mitarbeiters ab. Die Gesprächspartner müssen daher willens sein, einander aufmerksam zuzuhören. Für den vereinbarten Gesprächstermin sollten beide Beteiligte ausreichend Zeit einplanen. Nur so wird jeder Gesprächspartner in die Lage versetzt, seine Situation und seine Eindrücke darzulegen, und dem anderen Gelegenheit gegeben, dasselbe zu tun.

## **Wird das Gespräch dokumentiert ?**

Grundsätzlich wird nur das Stattfinden oder das abgelehnte Angebot dokumentiert und die Behördenleitung dadurch entsprechend informiert.

Ob daneben Inhalte dokumentiert werden, hängt vom weiteren Gesprächsverlauf ab und ob beide Gesprächspartner dies wünschen.

Sofern es dazu kommt, bewahrt der Vorgesetzte entsprechende Aufzeichnungen grundsätzlich vor dem Zugriff Dritter geschützt auf. Die Unterlagen werden nicht in die Verwaltungsakten oder die Personalakte aufgenommen. Der Mitarbeiter erhält auf Wunsch eine Abschrift. Eine frühere Gesprächsdokumentation wird mit Vorliegen einer neuen vernichtet. Dies gilt auch für den Fall, dass kein neues Gespräch gewünscht wird und nur die Gesprächsablehnung neu dokumentiert wird.

Beide Gesprächspartner können davon Abweichendes vereinbaren (z.B. Mitteilung eines Fortbildungswunsches an dritte Stelle, Rotationswunsch etc.).

# Vorbereitungsbogen zum Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch (MVG) für den Mitarbeiter

Gesprächstermin/-ort: .....

## FRAGEN ZUM GESPRÄCH

### Arbeitssituation

#### 1. Arbeitsaufgaben und Arbeitsergebnisse – Dialog über Tätigkeit und Aufgaben

- a) Was sind aus meiner Sicht die besonderen Merkmale und Anforderungen, auf die es bei diesem Arbeitsplatz ankommt?
- b) Wie komme ich mit meiner Arbeit (Qualität, Menge, ggf. Führungsverantwortung) zurecht? (Überforderung/Unterforderung?)
- c) Welche meiner Arbeiten liegen mir besonders?
- d) Was bereitet mir Schwierigkeiten?
- e) Was tue ich eher ungern?
- f) Wie bin ich mit meinen Arbeitsergebnissen zufrieden?
- g) Wo könnte ich entsprechend meinen Fähigkeiten anders und besser eingesetzt werden?
- h) Welche Probleme in Arbeits- und Organisationsabläufen sehe ich? Wie könnten diese behoben werden?

#### 2. Arbeitsumfeld

##### Dialog zu den (materiellen) Arbeitsbedingungen

- a) Gestaltung des Arbeitsplatzes  
Welche Dinge stören bei der Arbeit? (z.B. Beleuchtung, Lärm, Temperatur, Mobiliar, Sauberkeit, Räumlichkeiten)
- b) Technische Hilfsmittel und Arbeitsmaterialien  
In welchem Zustand sind die Mittel, welche Mittel fehlen? (z.B. Geräte, Maschinen, Instrumente, Materialien, Werkzeug, PC)
- c) Arbeitszeitregelung  
Welche Regelungen haben sich bewährt, welche Änderungen könnten allen Beteiligten nützen? (z.B. Flexibilität, Dienstplan, Vertretungsregelung, Urlaub)
- d) Körperliche Belastungen und gesundheitliche Beeinträchtigungen  
Welche Faktoren am Arbeitsplatz stellen Belastungen dar?

- e) Arbeitssicherheit  
Wo bestehen Sicherheitsrisiken, was sollte verbessert werden? (z.B. Gefahrenquellen, Schutzvorrichtungen, Schutzkleidung)
- f) Etwaige weitere Punkte zum Thema Arbeitsumfeld  
.....

### **Dialog zum sozialen Umfeld**

... in Bezug auf die Zusammenarbeit der Mitarbeiter untereinander

- g) Wie sind die Kontakte und der Informationsfluss untereinander?
- h) Gibt es zwischen den Kollegen genügend Hilfestellung?
- i) Funktioniert die gegenseitige Vertretung bei Abwesenheit?
- j) Wie „gerecht“ ist die Arbeitsverteilung durch meinen Vorgesetzten?
- k) Fühle ich mich als Mitarbeiter im Vergleich zu anderen Mitarbeitern gerecht behandelt?
- l) Wie ist das Klima des Umgangs untereinander?
- m) Wo sind Konflikte und Spannungen?
- n) Wo sollte sich mein Vorgesetzter einschalten?

... in Bezug auf die Zusammenarbeit mit anderen Organisationseinheiten

- o) Wo sind die wesentlichen Schnittstellen in der Zusammenarbeit mit anderen Bereichen?
- p) Wie zufrieden bin ich mit dieser Zusammenarbeit?
- q) Was sollte verändert/verbessert werden?
- r) Wo und in welcher Weise sollte mein Vorgesetzter unterstützend aktiv werden?

### **3. Zusammenarbeit und Führung – Dialog über das Verhältnis des Vorgesetzten zum Mitarbeiter und umgekehrt**

- a) Werde ich ausreichend informiert?
- b) Werde ich bei Entscheidungen beteiligt, die meinen Arbeitsbereich betreffen?
- c) Wie selbständig kann ich arbeiten?
- d) Wieviel Gestaltungsspielraum lässt mir mein Vorgesetzter?
- e) Inwieweit erhalte ich von meinem Vorgesetzten ausreichend Fürsorge und Rückendeckung und werden meine Entscheidungen von ihm mitgetragen?
- f) Wie ist das Klima der Zusammenarbeit?

- g) Gehen wir offen und fair miteinander um?
- h) Wie ist meine empfundene Wertschätzung durch meinen Vorgesetzten?
- i) Wie steht es mit der leistungsbezogenen Rückmeldung? Werden Lob und Kritik geäußert?
- j) Was sagt mir in der Zusammenarbeit besonders zu?
- k) Bei eigener Führungsverantwortung: Zusammenarbeit mit mir unterstellten Mitarbeitern: Gibt es Probleme und könnte/sollte der Vorgesetzte hier tätig werden?

#### **4. Veränderungs- und Entwicklungsperspektiven – Dialog zum Einsatz am Arbeitsplatz und zur Fortbildung**

- a) Bin ich entsprechend meinen Fähigkeiten richtig eingesetzt?
- b) Bedarf ich einer konkreten Fortbildung, um die derzeitigen Anforderungen meines Arbeitsplatzes besser erfüllen zu können?
- c) Welche Aufgaben würde ich gerne abgeben, welche neu übernehmen?
- d) Fühle ich mich in meiner beruflichen Entwicklung hinreichend gefördert?
- e) Welche Vorstellungen habe ich über meine zukünftige Verwendung?
- f) Bedarf ich einer konkreten Fortbildung, um meine Vorstellung über meine zukünftige Verwendung umzusetzen?
- g) Sollte ich zu meiner Fortbildung den Arbeitsplatz wechseln?

.....

# Vorbereitungsbogen zum Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch (MVG) für den Vorgesetzten

## Vorbereitung des Gesprächs (durch den Vorgesetzten)

- *Rechtzeitig (mind. 2 Wochen vorher) Termin und Ort des Gesprächs vereinbaren.*
- *Ausreichend Zeit für das Gespräch einplanen (1 – 1,5 Stunden).*
- *Sicherstellen, dass das Gespräch ohne äußere Störungen geführt werden kann.*
- *Inhaltliche Vorbereitung (s. nachfolgende Fragen zum Gespräch)*

## Gesprächsteilnehmer

Mitarbeiter: .....

Gesprächstermin/-ort: .....

## Aufgaben- und Verantwortungsbereiche des Mitarbeiters

.....  
.....  
.....

## **FRAGEN ZUM GESPRÄCH**

### **1. Arbeitsaufgaben und Arbeitsergebnisse – Dialog über Tätigkeit und Aufgaben**

- a) Was sind aus meiner Sicht die besonderen Merkmale und Anforderungen, auf die es bei diesem Arbeitsplatz ankommt?
- b) Wie kommt der Mitarbeiter mit diesen Anforderungen (Qualität, Menge, ggf. Führungsverantwortung) zurecht? (Überforderung/Unterforderung?)
- c) Wie zufrieden bin ich in Bezug auf Engagement, Leistungsbereitschaft und Motivation des Mitarbeiters?
- d) Wo sehe ich seine besonderen Stärken, wo sind Schwächen?
- e) Wo sehe ich Chancen und Notwendigkeiten der Verbesserung des Arbeitsverhaltens?
- f) Bei Führungsverantwortung: Wie geht der Mitarbeiter damit um in Bezug auf Motivation, Delegation, Information, Gesprächsführung usw.?

## 2. Arbeitsumfeld

### Dialog zu den (materiellen) Arbeitsbedingungen

- a) Gestaltung des Arbeitsplatzes  
Welche Dinge stören bei der Arbeit? (z.B. Beleuchtung, Lärm, Temperatur, Mobiliar, Sauberkeit, Räumlichkeiten)
- b) Technische Hilfsmittel und Arbeitsmaterialien  
In welchem Zustand sind die Mittel, welche Mittel fehlen?
- c) Arbeitszeitregelung  
Welche Regelungen haben sich bewährt, welche Änderungen könnten allen Beteiligten nützen? (z.B. Flexibilität, Dienstplan, Vertretungsregelung, Urlaub)
- d) Körperliche Belastungen und gesundheitliche Beeinträchtigungen  
Welche Faktoren am Arbeitsplatz stellen Belastungen dar?
- e) Arbeitssicherheit  
Wo bestehen Sicherheitsrisiken, was sollte verbessert werden? (z.B. Gefahrenquellen, Schutzvorrichtungen, Schutzkleidung)
- f) Etwaige weitere Punkte zum Thema Arbeitsumfeld

### Dialog zum sozialen Umfeld

... in Bezug auf die Zusammenarbeit der Mitarbeiter untereinander

- g) Wie sind die Kontakte und der Informationsfluss untereinander?
- h) Gibt es zwischen den Kollegen genügend Hilfestellung?
- i) Funktioniert die gegenseitige Vertretung bei Abwesenheit?
- j) Wie ist das Klima des Umgangs miteinander?
- k) Wo sind Konflikte und Spannungen?
- l) Wie bewältigt der Mitarbeiter Konflikte?

... in Bezug auf den Umgang mit dem Bürger

- m) Wie sehe ich den Umgang des Mitarbeiters mit dem Bürger?
- n) Wo und wie wünsche ich mir veränderte Verhaltensweisen für die Zukunft?

... in Bezug auf die Zusammenarbeit mit anderen Organisationseinheiten

- o) Wo sind die wesentlichen Schnittstellen in der Zusammenarbeit mit anderen Bereichen?
- p) Wie zufrieden bin ich mit dieser Zusammenarbeit?

q) Was sollte verändert/verbessert werden?

### **3. Zusammenarbeit und Führung – Dialog über das Verhältnis des Vorgesetzten zum Mitarbeiter und umgekehrt**

- a) Werde ich durch meinen Mitarbeiter so informiert, dass sein Arbeitsbereich für mich ausreichend durchschaubar ist?
- b) Wie schätze ich die Offenheit des Umgangs und das Klima der gegenseitigen Zusammenarbeit ein? Inwieweit werden meine Entscheidungen vom Mitarbeiter mitgetragen und umgesetzt? Wie bewerte ich seine Loyalität?
- c) Was sagt mir in der Zusammenarbeit besonders zu? Was stört?
- d) Bei Führungsverantwortung: Zusammenarbeit zwischen dem Mitarbeiter und ihm unterstellten Mitarbeitern; wo und wie könnte die Zusammenarbeit verbessert werden, wo ist sie vorbildlich?

### **4. Veränderungs- und Entwicklungsperspektiven – Dialog zum Einsatz am Arbeitsplatz und zur Fortbildung**

- a) Ist der Mitarbeiter entsprechend seinen Fähigkeiten am Arbeitsplatz richtig eingesetzt?
- b) Bedarf der Mitarbeiter konkreter Fortbildung, um die derzeitigen Anforderungen seines Arbeitsplatzes besser erfüllen zu können?
- c) Welche Aufgaben können ggf. übernommen bzw. abgegeben werden?
- d) Welche Vorstellungen habe ich über die künftige Verwendung des Mitarbeiters? Welche Förderungsmöglichkeiten sehe ich?
- e) Welchen Bedarf an Fortbildung sehe ich im Hinblick auf seine künftige Verwendung?
- f) Sollte der Mitarbeiter zu seiner Fortentwicklung den Arbeitsplatz wechseln? Welche Aufstiegs- oder Entwicklungsmöglichkeiten kommen in Betracht?