



Der Führungsdialo Leitfaden 2011



Impressum

Herausgeber
Landeshauptstadt München
Personal- und Organisationsreferat
Marienplatz 8, 80313 München

Redaktion
Personal- und Organisationsreferat
Personalentwicklung
P5.por@muenchen.de
Telefon 2 33 – 2 81 13
Telefax 2 33 – 2 13 19

Gestaltung und Druck
Direktorium, Stadtkanzlei

Gedruckt auf Recyclingpapier aus 100% Altpapier
und auf Papier aus nachhaltiger Forstwirtschaft

3. überarbeitete Auflage
Juni 2012

Prädikat für vorbildliche
Gleichstellungspolitik
für Frauen und Männer





Der Führungsdialog
Leitfaden 2011

Der Führungsdialog

Unser Weg – im Dialog zu einer besseren Führung und Zusammenarbeit

Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,

um die vielfältigen Aufgaben der Stadtverwaltung erbringen zu können, benötigen wir gute Führungskräfte, die selber als Vorbilder vorangehen und gleichzeitig das Leistungs- und Lernpotenzial der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erkennen, sie motivieren und im Einklang mit den Unternehmenszielen fördern und einsetzen.

Um das Führungsverhalten bei der Stadt zu verbessern, wird seit 2006 der Führungsdialog eingesetzt.

Der Führungsdialog ist ein Gespräch zwischen der Führungskraft und den direkt unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, in dem die Führungskraft eine Rückmeldung über ihr Führungsverhalten erhält. Dadurch soll gegenseitiges Verständnis der Beteiligten gefördert und ein vertrauensvolles und positives Betriebsklima geschaffen bzw. erhalten werden.

Jede Führungskraft ist grundsätzlich verpflichtet, mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die ihr direkt unterstellt sind, einen Führungsdialog durchzuführen. Dieser wird alle vier Jahre wiederholt. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die eine Führungsstelle neu übernehmen, sind verpflichtet, nach spätestens zwei Jahren einen Führungsdialog nachzuweisen. Führungskräfte auf Probe und Zeit führen ihn im Rahmen der Bewährungsfeststellung durch.

Eine im Jahr 2008/2009 durchgeführte stadtweite Befragung zeigte, dass die Führungskräfte das Feedback ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als hilfreich empfinden und dass sie ebenso wie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit großer Mehrheit das Instrument befürworten. Aber auch Kritik wurde geäußert, insbesondere an der oft fehlenden dauerhaften Wirkung des Instrumentes. Um dieser Kritik Rechnung zu tragen, haben wir den Führungsdialog weiterentwickelt und modifiziert.

In gewohnter Weise werden nach dem gemeinsamen Gespräch die Ergebnisse in einer Zielvereinbarung zwischen der Führungskraft und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern



festgehalten. Die Umsetzung der Zielvereinbarung wird nach sechs Monaten verpflichtend mit dem/der Moderator/in überprüft.

Ein weiteres Element ist der Austausch der Ergebnisse des Führungsdialgs bzw. der vereinbarten Ziele mit der nächst höheren Führungskraft. Dadurch soll die langfristige Wirksamkeit des Instrumentes gestärkt werden. Die Einbindung der nächst höheren Führungskraft ist wichtig, weil zur Umsetzung oft deren Unterstützung gebraucht wird.

Solange die vereinbarten Ziele nicht vollständig umgesetzt wurden, werden in regelmäßigen Abständen mit dem Team Zielerreichungstermine durchgeführt. Die Führungskraft berichtet der nächst höheren Führungskraft über den Fortschritt der Zielerreichung.

Und schließlich wird das Verhalten der Führungskraft im Umgang mit den Erkenntnissen aus dem Führungsdialg in der dienstlichen Beurteilung gewürdigt.

In diesem Leitfaden haben wir alle wichtigen Informationen für Sie zusammengestellt. Siehe auch im Intranet unter „basisangebot/personal/personalentwicklung/führungsdialg“.

Ich bin sicher, ein Führungsdialg alle vier Jahre lohnt sich. Nutzen Sie die sich bietenden Chancen! Ich wünsche allen Beteiligten, dass der Führungsdialg zu guten und dauerhaften Ergebnissen führt.

Ihr

Dr. Thomas Böhle
Personal- und Organisationsreferent

Der Führungsdialog

Zielvorstellungen

Mit dem Führungsdialog verbinden wir folgende Zielvorstellungen:

- Den Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/innen über **Führung und Zusammenarbeit** intensivieren,
- die **Dialogbereitschaft und Dialogfähigkeit** stärken,
- Rückmeldung über das subjektiv wahrgenommene **Führungsverhalten** von den Mitarbeiter/innen erhalten,
- Gelegenheit zur **Selbst- und Fremdeinschätzung** des Führungsverhaltens für die Führungskräfte geben,
- das **Führungsverhalten** verbessern,
- ein gegenseitiges Verständnis sowie ein vertrauensvolles und positives **Betriebsklima** schaffen und erhalten.

Der Führungsdialog

Pflicht zur Durchführung

Der Führungsdialog ist seit 2006 von jeder Führungskraft* verpflichtend alle vier Jahre durchzuführen. Führungskräfte, die eine neue Führungsstelle antreten, müssen den Führungsdialog innerhalb von zwei Jahren nach Antritt der Stelle durchführen.

Beteiligt sind die Führungskraft und alle direkt unterstellten Mitarbeiter/innen. Bei geteilter Führung ist der Führungsdialog für jede Führungskraft getrennt durchzuführen.

In Vereinbarungen zwischen den Referaten und dem Personal- und Organisationsreferat können Abweichungen vom Verfahren und Ausnahmen von dieser Verpflichtung festgelegt werden. Ausnahmen sind zum Beispiel möglich, wenn eine Rückmeldung über das Führungsverhalten mit anderen Verfahren sichergestellt wird. Keine Ausnahmen von der Verpflichtung gibt es für Führungskräfte,

- die eine Führungsstelle neu angetreten haben,
- deren Mitarbeiter/innen sich mehrheitlich einen Führungsdialog wünschen oder
- die auf Probe oder auf Zeit bestellt sind.

Ihre Personalstelle informiert Sie, ob und mit welchen Inhalten eine Vereinbarung mit dem Personal- und Organisationsreferat getroffen wurde.

Die Ergebnisse des gemeinsamen Gesprächs bzw. die vereinbarten Ziele sind verpflichtend mit der nächst höheren Führungskraft zu erörtern. Dazu teilen Sie Ihrer Führungskraft mit, welche Inhalte im Gespräch wichtig waren und welche Ziele Sie mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vereinbart haben. Die Zielvereinbarungen (nicht die Auswertung der Fragebögen!) werden Ihrer Führungskraft übergeben. Außerdem informieren Sie Ihre Führungskraft, welche Schlussfolgerungen Sie für sich aus dem Gespräch mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ziehen und welche Maßnahmen Sie ergreifen möchten. Ihre Führungskraft soll Sie dabei unter-

* Führungskräfte sind Personen, die

- Mitarbeitergespräche führen und/oder
- Entwürfe für dienstliche Beurteilungen erstellen und
- in der Regel mindestens 2 unterstellte Dienstkräfte haben.

stützen. Der Austausch sollte innerhalb von drei Monaten nach Abschluss des gemeinsamen Gesprächs zwischen Führungskraft und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stattfinden.

Wenn es sinnvoll ist, wird zum Abschluss des Gesprächs zwischen der übergeordneten Führungskraft und der Führungskraft eine Zielvereinbarung abgeschlossen. Selbstverständlich bleiben die Inhalte und Ergebnisse des Führungsdialogs vertraulich, da in der dienstlichen Beurteilung nur eine Bewertung über den **Umgang** mit den Erkenntnissen aus dem Führungsdialog erfolgt.

Der Führungsdialog

Nichtdurchführung und Abbruch

In bestimmten Situationen, z.B.

- bei anstehender Umsetzung der Führungskraft
- bei anstehender Versetzung in den Ruhestand der Führungskraft oder
- wenn **vor** Durchführung des Führungsdialogs die Zusammenarbeit, z.B. durch ein Coaching, verbessert werden soll,

müssen Sie in Abstimmung mit Ihrer Personalstelle den Führungsdialog nicht durchführen. Sie können ihn abbrechen, wenn sich z.B. im gemeinsamen Gespräch ein großes Konfliktpotential abzeichnet. Voraussetzung ist jedoch, dass die Führungskraft und die Mitarbeiter/innen **getrennt voneinander** den Verzicht bzw. den Abbruch begründen. Verwenden Sie bitte das Formblatt in Anlage 4 und senden es an die zuständige Personalstelle.

Wenn

- die Führungskraft weniger als vier direkt unterstellte Mitarbeiter/innen hat **und**
- mindestens ein/e Mitarbeiter/in dies wünscht **können** Sie an Stelle des Führungsdialogs das Führungsverhalten im Mitarbeitergespräch behandeln und in die dortige Zielvereinbarung mit aufnehmen. Den Fragebogen des Führungsdialogs sollten Sie dabei entsprechend verwenden.*
- **Alternativ** können Sie, wenn Ihre direkt unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ebenfalls Führungskräfte sind, alle Dienstkräfte der nächsten Hierarchieebene einbeziehen. Insgesamt sollten nicht mehr als zwanzig Personen am Führungsdialog teilnehmen. Selbstverständlich müssen die unterstellten Führungskräfte in gewohnter Weise mit den ihnen direkt unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen eigenen Führungsdialog durchführen.

* Wenn der Führungsdialog im Mitarbeitergespräch behandelt wird, müssen die Ziele nicht im Austausch mit der nächst höheren Führungsebene besprochen werden.

Der Führungsdialog

Im Regelfall mit begleitender Moderation

Sie werden in Ihrem Führungsdialog von speziell für diese Aufgabe geschulten Moderatorinnen und Moderatoren begleitet, die

- über den Führungsdialog informieren,
- die Fragebögen auswerten,
- die Gespräche vorbereiten und moderieren,
- bei der Erstellung Ihrer Zielvereinbarung unterstützen und diese mit Ihnen nach sechs Monaten überprüfen und
- zur Vertraulichkeit verpflichtet sind.

Die Moderatoren/innen sind städtische* Dienstkräfte, die neben ihrer eigentlichen Arbeit den Prozess Ihres Führungsdialogs steuern. Es ist nicht ihre Aufgabe, bestehende oder auftretende Konflikte zu lösen.

Bitte suchen Sie sich **gemeinsam** aus allen Moderatorinnen und Moderatoren die gewünschte Person aus. Um Ihre Auswahl bestmöglich zu unterstützen, haben wir einen Moderatoren-Pool zusammen gestellt, den Sie im Basisangebot des städtischen Intranets unter der Rubrik „Personal/Personalentwicklung/Führungsdialog/Moderatoren-Pool“ einsehen können.

Kümmern Sie sich bitte rechtzeitig um Ihre Moderation, damit Sie auch von der gewünschten Person begleitet werden können! Verantwortlich für die erste Kontaktaufnahme ist die Führungskraft.

Eine erweiterte Möglichkeit zur Durchführung des PE-Instrumentes Führungsdialog ist die Integration des Führungsdialogs in Teamentwicklungsseminare. Dabei muss gewährleistet sein, dass die vorgegebenen Eckpunkte wie Fragebogen, getrennte Gespräche mit der Führungskraft und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, gemeinsames Gespräch, Abschluss von Zielvereinbarungen und der Überprüfung der Zielvereinbarungen nach sechs Monaten erhalten bleiben. Die Referate und Bereiche entscheiden zusammen mit den betroffenen Führungskräften im Rahmen ihres Budgets, ob dieses Verfahren zur Anwendung kommt.

* In Ausnahmefällen können Sie aus Referatsmitteln eine stadtexterne Moderation beantragen.

Der Führungsdialog

Wie kann ich mich informieren?

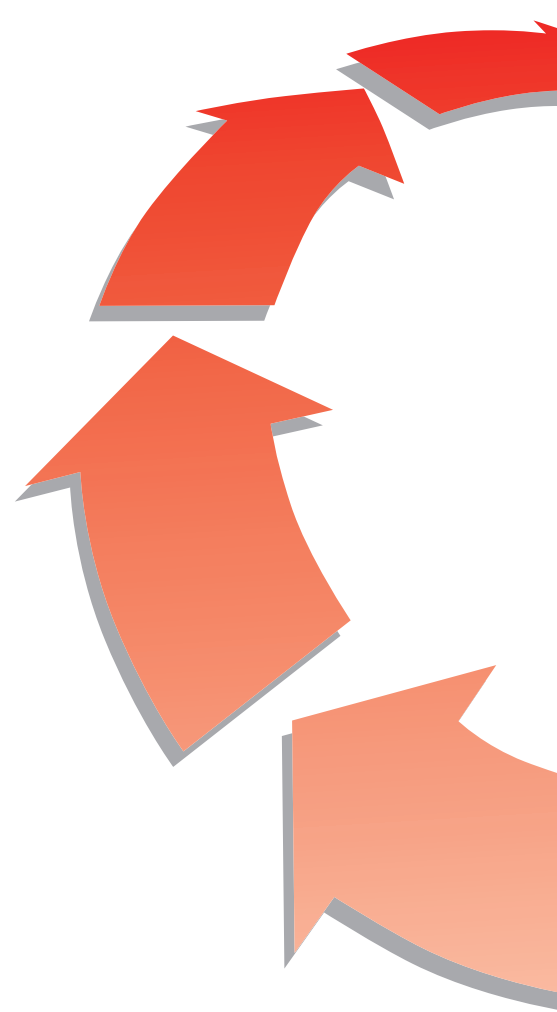
Zu Beginn des Führungsdialogs gibt Ihnen die Moderatorin/der Moderator gerne Auskunft über Inhalte, Verfahren, Rahmenbedingungen und Zeitbedarf: Wir empfehlen dazu eine kurze Auftaktveranstaltung, auf der die Moderatorin/der Moderator sich vorstellt und auch Rückfragen gestellt werden können.

Weitere Informationen erhalten Sie

- im Basisangebot des städtischen Intranets unter der Rubrik „Personal/Personalentwicklung/Führungsdialog“,
- vom Personal- und Organisationsreferat, P 5.01 unter der Rufnummer (089) 233- 28113 oder E-Mail:p5.por@muenchen.de oder
- bei allen Moderatorinnen und Moderatoren des Moderatoren-Pools.

Der Führungsdialog

Wie ist das Verfahren?

10. Regelmäßige Zielerreichungstermine zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/innen
 9. Nach sechs Monaten Überprüfung der Zielvereinbarung mit dem/der Moderator/in
 8. Erörterung der Zielvereinbarung mit nächst höherer Führungskraft
 7. Erstellen einer Zielvereinbarung
 6. Gemeinsames Gespräch zwischen Führungskraft, Mitarbeiter/innen und Moderator/in
- 

1.

Information über Inhalte und Verfahren des Führungsdialogs durch den/die Moderator/in

2.

Ausfüllen des Fragebogens durch die Führungskraft und durch die Mitarbeiter/innen

3.

Auswertung der Fragebögen durch den/die Moderator/in

4.

Vorbereitung der Führungskraft auf das gemeinsame Gespräch mit dem/der Moderator/in

5.

Vorbereitung der Mitarbeiter/innen auf das gemeinsame Gespräch mit dem/der Moderator/in

Der Führungsdialog

Hinweise für Führungskräfte

Die Führungskräfte tragen die Gesamtverantwortung für den Führungsdialog.

Sie sind insbesondere verantwortlich für

- den Ablauf des Führungsdialogs,
- die Auswahl einer Moderatorin/eines Moderators, die Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vornehmen,
- die erste Kontaktaufnahme mit der Moderatorin/dem Moderator,
- die Terminvereinbarungen für das gemeinsame Gespräch bzw. mit der Moderatorin oder dem Moderator,
- die Verteilung der anonymisierten Fragebogenauswertung an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,
- die Bereitstellung von geeigneten Räumlichkeiten, in denen die Vorbereitungsgespräche und das gemeinsame Gespräch ungestört stattfinden können,
- die Bereitstellung von geeignetem Moderationsmaterial (Stifte, Metaplan-Tafeln, Flip-Chart, Karten, Namensschilder u.s.w.),
- das Zustandekommen und schriftliche Festhalten einer gemeinsamen Zielvereinbarung mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, bzw. bei Bedarf die Erstellung eines Protokolls von dem Führungsdialog (ggf. als Fotoprotokoll) sowie
- die Rückmeldungen an die zuständige Personalstelle,
- den Austausch mit der nächst höheren Führungskraft,
- die Überprüfung der Zielvereinbarung mit der/dem Moderatorin/Moderator nach sechs Monaten und
- das Zustandekommen von Zielerreichungsterminen für Ziele, die noch nicht umgesetzt werden konnten.

Der Führungsdialog

Fragebogen als Grundlage für den anschließenden Dialog

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geben zu Beginn des Führungsdialogs mit Hilfe eines Fragebogens, der sich inhaltlich an den Grundsätzen für Führung und Zusammenarbeit orientiert, Rückmeldung über das **Führungsverhalten** ihrer Führungskraft. Bitte geben Sie es so wieder, wie Sie es in der täglichen Zusammenarbeit erleben.

Der Fragebogen ist im städtischen Intranet unter der Rubrik „Basisangebot/Personal/Personalentwicklung/Führungsdialog/Fragebogen“ zu finden. Zusätzlich liegt er in ausreichender Anzahl bei Ihrer zuständigen Personalstelle für Sie bereit. Der Fragebogen enthält alle notwendigen Hinweise zum Ausfüllen.

Anonymität und **Vertraulichkeit** sind bezüglich des Fragebogens gewährleistet. Die Führungskraft wird daher in dem Fragebogen nicht namentlich erwähnt, sondern nur in Form eines achtstelligen **Codes** (Schlüssels). Die Führungskräfte erhalten den Code vor Beginn des Führungsdialogs von ihrer Personalstelle.

Zur **Selbsteinschätzung** füllen alle Führungskräfte ebenfalls den Fragebogen aus. Die eigene Einschätzung des Führungsverhaltens ermöglicht ihnen einen Vergleich mit der Fremdeinschätzung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Selbsteinschätzung verbleibt bei der Führungskraft und wird nicht an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weitergegeben.

Der Führungsdialog

Auswertung der Fragebögen

Ihre Moderatorin/Ihr Moderator wertet die ausgefüllten Fragebögen der Mitarbeiter/innen aus und sendet die Auswertung an die Führungskraft. Die Mitarbeiter/innen erhalten die Auswertung dann von der Führungskraft.

Grundsätze der Auswertung:

- Die Auswertung dient als Grundlage für die anschließenden Gespräche. Sie bietet Anhaltspunkte für die Gesprächsthemen.
- Von Interesse für die Gespräche sind vor allem Fragen, deren Antworten überwiegend positiv oder negativ bzw. sehr unterschiedlich ausgefallen sind.
- Bei jeder Frage wird die Häufigkeit der Antworten je Frage gezählt. Die Bildung von Durchschnittswerten erfolgt nicht, da sie keine Anhaltspunkte für die Gespräche liefert.
- Die Auswertung wird stadtweit einheitlich an Hand einer den Moderatorinnen und Moderatoren zur Verfügung gestellten Auswertungsdatei durchgeführt.
- Die Auswertung erfolgt in anonymisierter Form.

Bedenken Sie bitte, dass die Auswertung der Fragebögen die Summe der Wahrnehmungen der Mitarbeiter/innen über das Führungsverhalten ihrer Führungskraft darstellt. Es sind keine absoluten Wahrheiten, sondern subjektive Einschätzungen, die als Vorbereitung für die Gespräche dienen.

Der Führungsdialog

Vorbereitungsgespräch der Führungskraft

Zur Vorbereitung auf das Feedback mit den Mitarbeiter/innen führen die Führungskraft und die Moderatorin/der Moderator ein Gespräch. Die Auswertung der Fragebögen gibt Ihnen dabei Anhaltspunkte für zu behandelnde Themen, sie sollte aber nicht den Blick für zusätzliche, für die Führungskraft wichtige Gesprächsinhalte verstellen.

Mögliche Inhalte des Vorbereitungsgesprächs:

- Welche Besonderheiten oder Überraschungen ergab die Fragebogenauswertung?
- Welche möglichen Ziele und Maßnahmen können aus der Auswertung abgeleitet werden?
- Welche Themen sollen im gemeinsamen Gespräch angesprochen werden?
- Welche Verständnisfragen gibt es an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?
- Welche Wünsche gibt es an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?
- Welche Rahmenbedingungen sind für das gemeinsame Gespräch notwendig und wie soll es ablaufen?

Auch wenn es im Führungsdialog primär um eine Rückmeldung an die Führungskraft geht, können Sie als Führungskraft auch gerne Wünsche und Anregungen an die Mitarbeiter/innen, z.B. zur Zusammenarbeit oder zum Betriebsklima, formulieren.

Für die Dauer des Gesprächs sollten Sie ca. eine Stunde einplanen.

Der Führungsdialog

Vorbereitungsgespräch der Mitarbeiter/innen

Vor dem eigentlichen Feedback bereiten sich die Mitarbeiter/innen zusammen mit der Moderation noch ohne ihre Führungskraft auf das folgende gemeinsame Gespräch vor. Hier können Sie Erwartungen an die Führungskraft, subjektive Wahrnehmungen des Führungsverhaltens und persönliche Vorstellungen zur Zusammenarbeit oder zur Führung miteinander abgleichen.

Die Auswertung des Fragebogens gibt dabei Anhaltspunkte für zu behandelnde Themen, sie sollte aber nicht den Blick für zusätzliche, für Sie wichtige Gesprächsinhalte verstellen.

Mögliche Inhalte des Vorbereitungsgesprächs:

- Wie schätzen Sie die Ergebnisse des Fragebogens ein?
- Welche Themen sollen im gemeinsamen Gespräch behandelt werden?
- Welche Fragen gibt es an die Führungskraft?
- Welche positiven Elemente des Führungsverhaltens können rückgemeldet werden?
- Welche Wünsche zum Führungsverhalten gibt es an die Führungskraft?
- Wie soll das gemeinsame Gespräch ablaufen?

Die Dauer des Gesprächs ist abhängig von der Größe der Gruppe. Sie sollten jedoch mindestens zwei Stunden einplanen.

Der Führungsdialog

Feedback-Regeln

Goldene Regeln des Führungsdialogs:

- Vereinbaren Sie Vertraulichkeit hinsichtlich der Äußerungen von Einzelpersonen.
- Hören Sie aufmerksam zu.
- Lassen Sie andere ausreden.
- Formulieren Sie mit ICH und nicht mit MAN oder WIR.
- Vermeiden Sie möglichst Verallgemeinerungen wie zum Beispiel „nie“, „ständig“, „immer“ oder „jedes Mal“.
- Sprechen Sie Ihre Meinung und Ihre Gefühle aus.
- Stellen Sie Sachverhalte anschaulich (mit Beispielen) dar.
- Feedback darf auch positiv sein und muss nicht zwangsläufig Kritik enthalten.
- Es gibt keine objektive Wahrheit, sondern nur subjektive Wahrnehmungen.
- Jede/r darf aus einem Fehler lernen.
- Beiträge nur zum Thema abgeben.
- Jeder Beitrag zum Thema ist wichtig.

Feedback-Regeln für Führungskräfte:

- Hören Sie zunächst nur zu.
- Rechtfertigen Sie sich nicht und geben Sie keine Kommentare.
- Wenn nötig, lassen Sie sich die Rückmeldungen präzisieren oder mit Beispielen versehen.
- Fragen Sie nach, wenn Sie etwas nicht verstanden haben.
- Teilen Sie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Ihre Reaktion mit, wenn Sie erstaunt oder emotional betroffen sind.

Feedback-Regeln für Mitarbeiter/innen:

- Die Rückmeldungen im gemeinsamen Gespräch dürfen die persönliche Integrität der Führungskraft nicht verletzen und müssen von Respekt und Achtung geprägt sein.
- Die Rückmeldungen müssen für die Führungskraft verständlich und nachvollziehbar sein.
- Rückmeldungen über das Verhalten sollen ausführlich und beschreibend sein, nicht bewertend.
- Melden Sie Gefühle zurück, die durch das Verhalten der Führungskraft ausgelöst werden.
- Formulieren Sie am besten so, dass Sie die Rückmeldung auch annehmen könnten, wenn Sie sie bekämen.
- Äußern Sie Wünsche zum Führungsverhalten der Führungskraft.
- Jedes (Führungs-) Verhalten hat in der Regel eine positive Absicht. Wirkungen können im Gegensatz zur positiven Absicht stehen.

Gender Mainstreaming:

Die Rolle des Geschlechts in der Beziehung Führungskraft – Mitarbeiter/innen sowie in der Zusammenarbeit im Team und in den Formen der Kommunikation ist im Sinne des Gender Mainstreaming von allen Beteiligten während des gesamten Führungsdialog-Verfahrens zu beachten.

Der Führungsdialog

Das gemeinsame Gespräch

Das gemeinsame Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/innen ist das zentrale Element des Führungsdialogs. Hier werden Kritik, Wünsche und Anregungen zum Führungsverhalten oder zur Zusammenarbeit gemeinsam besprochen. Vereinbarte Ziele oder Maßnahmen fließen in eine schriftliche Zielvereinbarung ein.

Mögliche Inhalte des gemeinsamen Gesprächs:

- Einigung über die zu behandelnden und in den Vorgesprächen vorbereiteten Themen erzielen.
- Jedes Thema getrennt besprechen.
- Bei jedem Thema
 - Positives herausstellen,
 - nicht das Verhalten der Vergangenheit rechtfertigen, sondern Spielregeln für die Zukunft vereinbaren.
- Zielvereinbarung mit konkreten Zielen und Maßnahmen erstellen.
- Zeitpunkt der Überprüfung der Zielvereinbarung festlegen (auch mit der Moderatorin/dem Moderator).

Wenn Sie aus Zeitgründen nicht alle Themen besprechen können, sollten Sie die wichtigsten Themen zuerst besprechen. Manches können Sie vielleicht auch außerhalb des Führungsdialogs, z.B. in Dienstbesprechungen, klären.

Verbinden Sie bitte kritische Rückmeldungen über das Führungsverhalten, wenn möglich, mit konstruktiven Vorschlägen bzw. Wünschen an Ihre Führungskraft. Geben Sie auch Rückmeldung, wenn Sie das Führungsverhalten als positiv wahrnehmen.

Die Dauer des Gesprächs ist abhängig von der Größe der Gruppe. Sie sollten jedoch mindestens zwei Stunden einplanen.

Der Führungsdialog

Die Zielvereinbarung

Gegenstand Ihrer Zielvereinbarung ist die Vereinbarung von Spielregeln zum Führungsverhalten oder zur Zusammenarbeit für die Zukunft. Sie muss von der Führungskraft in vollem Umfang akzeptiert werden, wenn sie dauerhaft eine Verbesserung oder Änderung des Führungsverhaltens erreichen soll.

Der Abschluss einer Zielvereinbarung ist verpflichtend. Die Zielvereinbarung bedarf keiner besonderen Form. Sie sollten Ihre Ergebnisse jedoch schriftlich festhalten, um sie verbindlich zu machen und ihre Umsetzung zu unterstützen. Können ausnahmsweise keine Ziele vereinbart werden, so halten Sie bitte auch dieses Ergebnis schriftlich fest und erstellen Sie ein kurzes Protokoll.

Bei der Vereinbarung der Ziele achten Sie bitte darauf, dass sie

- gemeinsam erarbeitet,
- zeitlich fixiert,
- erreichbar,
- überprüfbar und
- konkret sind.

Alle Gesprächsteilnehmer/innen erhalten eine Ausfertigung der Vereinbarung. Sie wird nicht an Außenstehende weiter gegeben. Die Führungskraft erörtert die Zielvereinbarung bzw. die Ergebnisse (nicht die Auswertungsdatei!) des gemeinsamen Gesprächs mit der nächst höheren Führungskraft. Dieser Austausch sollte spätestens drei Monate nach dem gemeinsamen Gespräch der Führungskraft mit den Mitarbeitern/innen stattfinden.

Die vereinbarten Ziele überprüfen Sie nach sechs Monaten zusammen mit Ihrem/Ihrer Moderator/in im Hinblick auf Realisierung. Nicht erreichte Ziele werden fortgeschrieben. Konnten nicht alle Zielvereinbarungen umgesetzt werden, finden in regelmäßigen Abständen (mindestens jährlich) Zielerreichungstermine zwischen der Führungskraft und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern statt. Möglich wären hierfür z.B. Teambesprechungen. Für jede Zielvereinbarung, die zwischen der Führungskraft und ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vereinbart wurde, wird festgehalten inwieweit die Vereinbarungen bereits umgesetzt wurden. Umsetzungsgrade hierfür sind: nicht, teilweise, vollständig. Weiterhin sollten das bisherige sowie künftige Vorgehen und weitere Maßnahmen besprochen werden. Die Führungskraft berichtet regelmäßig der nächst höheren Führungskraft über den Fortschritt.

Der Führungsdialog

Würdigung in der dienstlichen Beurteilung

Um die Wirksamkeit des Instrumentes zu stärken, wird in der dienstlichen Beurteilung festgehalten, ob der Führungsdialog geführt wurde oder nicht, ob es für die Nichtdurchführung Gründe gab und ob der Austausch mit der nächst höheren Führungskraft stattgefunden hat oder nicht. Außerdem wird eine Würdigung der Erkenntnisse aus dem Austausch über die Ergebnisse des Führungsdialogs der Führungskraft mit der nächst höheren Führungskraft vorgenommen. Dies beinhaltet eine Bewertung der Bereitschaft der Führungskraft Kritik anzunehmen, der Art sich damit auseinander zu setzen und der Bereitschaft zu Zielvereinbarungen und deren Umsetzung. Bewertet wird also das Verhalten der Führungskraft im Umgang mit dem Ergebnis. Diejenigen, die sich mit ihrer Führungskraft über ihr Führungsverhalten selbst kritisch austauschen, zeigen, dass sie sich mit ihrem Führungsverhalten auseinandersetzen und daran arbeiten wollen. Dieses Verhalten soll positiv gewürdigt werden. Die **Ergebnisse und Inhalte des Führungsdialogs** bleiben selbstverständlich vertraulich und fließen **nicht** in die **dienstliche Beurteilung** ein.

Der Führungsdialog

Zum Abschluss

Bitte behandeln Sie alle Informationen, die Sie im Führungsdialog über das Führungsverhalten oder die Zusammenarbeit erhalten, streng vertraulich.

Die für die Personalverwaltung zuständige Stelle vor Ort erhält

- die Bestätigung, dass Sie den Führungsdialog durchgeführt und Ziele vereinbart haben,
- die Bestätigung über den Austausch mit der nächst höheren Führungskraft
- nach sechs Monaten die Bestätigung, dass die Zielvereinbarung mit der Moderatorin/dem Moderator überprüft wurde.

Wird der Führungsdialog nicht durchgeführt oder abgebrochen, ist die Erklärung „Nichtdurchführung/Abbruch“ an die zuständige Personalstelle zu leiten.

Nach Abschluss des Führungsdialogs bitten wir die Führungskraft, den Moderatorinnen/Moderatoren die Durchführung zu bestätigen und zusammen mit den Mitarbeiter/innen den Moderatorenspiegel, den Sie von den Moderatorinnen/Moderatoren erhalten, einzeln auszufüllen. Sie geben damit Ihrer Moderatorin/Ihrem Moderator eine Rückmeldung und die Chance, sich gezielt weiterzuentwickeln. Bitte senden Sie ihn ausgefüllt in verschlossenem Kuvert an:

Personal- und Organisationsreferat
Personalentwicklung
P 5.01

- Anlage 1 Formblatt
**„Bestätigung für die
Personalverwaltung“**
- Anlage 2 Formblatt
**„Bestätigung für die
Überprüfung der Ziel-
vereinbarung“**
- Anlage 3 Formblatt
**„Bestätigung über den
Austausch mit der nächst
höheren Führungskraft“**
- Anlage 4 Formblatt
**„Nichtdurchführung /
Abbruch“**
- Anlage 5 Formblatt
**„Erklärung ohne
begleitende Moderation“**
- Anlage 6 Formblatt
**„Erklärung ohne
begleitende Moderation,
Meldung an das
Statistische Amt“**

Gesprächsleitfaden für den Austausch mit der nächst höheren Führungskraft

Alle Formblätter stehen im städtischen Intranet unter der Rubrik
„Personal/Personalentwicklung/Führungsdialoq“ zur Verfügung.

Der Führungsdialog

Anlage 1 – Formblatt

„Bestätigung für die Personalverwaltung“

Referat:

Dienststelle:

An die Geschäftsleitung

Der Führungsdialog hat stattgefunden.

Die Beteiligten bestätigen, dass der Inhalt des Führungsdialogs vertraulich bleibt.

Das gemeinsame Gespräch hat stattgefunden am

- Im Führungsdialog wurden Ziele schriftlich vereinbart.
Die Überprüfung der Zielvereinbarung ist geplant für den

- Der Führungsdialog hat ohne begleitende Moderation stattgefunden
(„Erklärung ohne begleitende Moderation“ liegt dieser Bestätigung bei).

- Anstelle des Führungsdialogs wurde das Führungsverhalten in den
Mitarbeitergesprächen behandelt.

Mitarbeiter/in
(stellvertretend für alle MA)

Name, Vorname

Unterschrift

Führungskraft

Code-Nummer

Name, Vorname

Unterschrift

Achtung für Geschäftsleitungen:

Nach sechs Monaten findet ein Überprüfungstermin der Zielvereinbarung mit der Moderatorin/dem Moderator statt. Bitte überprüfen Sie den Eingang von Anlage 2.

Der Führungsdialog

Anlage 2 – Formblatt

„Bestätigung für die Überprüfung der Zielvereinbarung“

Referat:

Dienststelle:

An die Geschäftsleitung

Überprüfung der Zielvereinbarung des Führungsdialogs:

Das gemeinsame Gespräch hat stattgefunden am

- Im Führungsdialog wurden Ziele schriftlich vereinbart.
Die Zielvereinbarung wurde überprüft am

- Im Führungsdialog wurden Ziele schriftlich vereinbart. Die Zielvereinbarung wurde nicht überprüft. Begründung:

Moderator/in

Mitarbeiter/in
(stellvertretend für alle MA)

Führungskraft

Code-Nummer

Name, Vorname

Name, Vorname

Name, Vorname

Unterschriften

Unterschriften

Der Führungsdialog

Anlage 3 – Formblatt

„Austausch mit der nächst höheren Führungskraft“

Referat:

Dienststelle:

An die Geschäftsleitung

Austausch über die Ergebnisse des Führungsdialogs bzw. die vereinbarten Ziele:
Die Beteiligten bestätigen, dass der Austausch über die Ergebnisse bzw. die Zielvereinbarungen des Führungsdialogs vertraulich bleiben.

- Der Austausch mit der nächst höheren Führungskraft hat stattgefunden am

- Der Austausch mit der nächst höheren Führungskraft braucht nicht stattfinden, da das Führungsverhalten im Mitarbeitergespräch behandelt wurde.¹

nächst höhere Führungskraft

Führungskraft

Code-Nummer

Name, Vorname nächst h. FK

Name, Vorname

Unterschrift

Unterschrift

¹ Hinweis für die Personalstelle:
kann in PRISMA als „hat stattgefunden“ eingetragen werden.

Der Führungsdialog

Anlage 4 – Formblatt „Nichtdurchführung / Abbruch“

Referat:

Dienststelle:

An die Geschäftsleitung

Verpflichtete Führungskraft:

Code-Nummer: _____

Der Führungsdialog wurde

- begonnen, aber abgebrochen.
- trotz Verpflichtung der Führungskraft nicht durchgeführt.

Grund des Abbruchs/der Nichtdurchführung des Führungsdialogs:

- 1 Führungskraft geht in Kürze in Ruhestand/Altersrente.
- 2 Führungskraft wird in Kürze umgesetzt.
- 3 sonstiger Grund (bitte nachfolgend genau erläutern).

(siehe nächste Seite)

(Dieses Formblatt ist von der Führungskraft und den Mitarbeiter/innen getrennt voneinander auszufüllen!)

(nur für „3 sonstiger Grund“)

Befürchtete Auswirkungen bei einer Durchführung/Fortsetzung des Führungsdialogs:

(nur für „3 sonstiger Grund“)

Erwünschte bzw. erforderliche Maßnahmen, damit der Führungsdialog in Zukunft durchgeführt werden kann:

(nur bei Erklärung der Führungskraft)

- Die zuständige Personalvertretung habe ich informiert und mit ihr die Auswirkungen bzw. beabsichtigten Maßnahmen erörtert.
- Die nächst höhere Führungskraft hat der Nichtdurchführung/dem Abbruch zugestimmt.

Unterschrift der nächsthöheren Führungskraft

Mitarbeiter/in (stellvertretend für alle MA)
oder Führungskraft

Name, Vorname

Unterschrift

Der Führungsdialog

Anlage 5 – Formblatt „Erklärung ohne begleitende Moderation“

(Anlage zur „Bestätigung für die Personalverwaltung“)

Referat:

Dienststelle:

An die Geschäftsleitung

Hiermit erklären wir, dass sich

- die Führungskraft und
- alle direkt unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

einvernehmlich dafür ausgesprochen haben, den Führungsdialog ohne begleitende Moderation durchzuführen und bitten um Zustimmung.

Begründung:

Mitarbeiter/in
(stellvertretend für alle MA)

Führungskraft

Name, Vorname

Name, Vorname

Unterschrift

Unterschrift

Code-Nummer

Zustimmung der Geschäftsleitung:

Der Führungsdialog

Anlage 6 – Formblatt

„Erklärung ohne begleitende Moderation“

Meldung an das Statistische Amt“

(Anlage zur „Bestätigung für die Personalverwaltung“)

Referat:

**Über die Geschäftsleitung
an das Statistische Amt, Herrn Scheuchenpflug**

Der Führungsdialog für die Führungskraft mit der

Code-Nummer

wird ohne begleitende Moderation durchgeführt.

Die Fragebögen werden zur Auswertung über die Geschäftsleitung direkt an das Statistische Amt, Herrn Scheuchenpflug gesandt.

An dem Führungsdialog werden _____
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter teilnehmen.

Die Fragebögen werden bis spätestens

im Statistischen Amt eingegangen sein.

Der Führungsdialog

Gesprächsleitfaden für den Austausch mit der nächst höheren Führungskraft

1. Wer ergreift die Initiative?

Nach Abschluss des Führungsdialogs teilt die Führungskraft ihrer nächst höheren Führungsebene mit, dass sie den Führungsdialog abgeschlossen hat. Beide vereinbaren innerhalb von drei Monaten einen Termin für einen Austausch.

2. Themen und Inhalte

Zu Beginn des Gesprächs sollte die Führungskraft schildern, wie sie den Führungsdialog erlebt hat und welche Inhalte sowohl ihr als auch den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im gemeinsamen Gespräch wichtig waren. Zusätzlich dient die Zielvereinbarung, die zwischen Führungskraft und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern abgeschlossen wurde, als Anhaltspunkt, sich über den Führungsdialog auszutauschen. Dazu wird die Zielvereinbarung der nächst höheren Führungskraft übergeben. Die Führungskraft berichtet der übergeordneten Führungskraft, welche Schlussfolgerungen sie für sich aus dem Gespräch mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zieht und welche Maßnahmen sie ergreifen möchte. Soweit dies möglich und sinnvoll ist, wird sie dabei von der nächst höheren Führungskraft unterstützt. Denn oft können Ziele, die organisatorische Maßnahmen beinhalten, meistens nur unter Mitwirkung der oberen Führungskraft umgesetzt werden.

3. Reflexion des Führungsdialogs durch die Führungskraft, die den Führungsdialog geführt hat (dies hat Auswirkungen auf die dienstliche Beurteilung)

Die nächst höhere Führungskraft macht sich ein Bild, wie die Führungskraft mit dem Führungsdialog umgegangen ist.

Beispielsweise:

Wie reflektiert die Führungskraft den Führungsdialog?

Wie geht sie mit Kritik um?

Welche Konsequenzen zieht sie aus dem Ergebnis des Führungsdialogs?

Wenn es sinnvoll ist, ist sie bereit mit der nächst höheren Führungskraft Zielvereinbarungen zu formulieren?

4. Schriftliche Vereinbarung von Zielen

Wenn es sinnvoll ist, sind am Ende des Gesprächs von beiden Teilnehmerinnen und Teilnehmern gemeinsame Ziele zu formulieren.

5. Bestätigungsformular

Das Bestätigungsformular (Anlage 3) wird von beiden Teilnehmerinnen und Teilnehmern unterschrieben und an die Personalstelle geschickt.