

DIE BEWERTUNGSZYKLEN

Die verschiedenen Gespräche in vollem Vertrauen führen

Ratgeber
Mitarbeiter



senke



Föderaler Öffentlicher Dienst
Personal und Organisation

.be

INHALTSANGABE

Einleitung	3
Funktionsgespräch	7
Planungsgespräch	9
Mitarbeitergespräch	14
Bewertungsgespräch	16

Dieser Ratgeber hilft Ihnen, die verschiedenen Gespräche der Bewertungszyklen in vollem Vertrauen zu führen.

Er besteht aus einer Reihe von Kapiteln, die das Ziel jedes Gesprächs, die Art und Weise, sich darauf vorzubereiten, das erwartete Ergebnis und die für ein optimales Ergebnis anzuwendenden Verfahren beschreiben.

Viel Spaß beim Lesen!



senke

Einleitung

Wozu braucht man Bewertungszyklen?

Bewertungszyklen sind ein wichtiges Instrument zur Förderung der Zusammenarbeit zwischen Ihnen und Ihrem Vorgesetzten.

Ziel der Zyklen ist die einfachere Erzielung der erwünschten Ergebnisse und die Steigerung der Motivation über eine Lernbetreuung durch den Vorgesetzten und mittels der zwischen Ihnen beiden getroffenen Vereinbarungen.

Sie treffen klare Vereinbarungen mit Ihrem Vorgesetzten in Bezug auf Ihre Aufgaben und seine Erwartungen an Sie sowie im Hinblick auf die Weiterentwicklung Ihrer generischen und technischen Kompetenzen (Fähigkeiten, Verhaltensweisen, Kenntnisse). Der Vorgesetzte schließt den Bewertungszyklus mit einer der 4 folgenden Endnoten ab (entspricht den Erwartungen, zu verbessern, ungenügend, außergewöhnlich). Diese Endnote ist karriererelevant.

Zudem werden Sie deutlicher den Zusammenhang des Bewertungsgesprächs verstehen.

Effektiv sorgen die Bewertungszyklen dafür, dass Sie persönlich Ihren Beitrag zur Verwirklichung der Zielsetzungen des Teams und des Unternehmens leisten können.

Wir haben uns für die Verwendung allgemeiner Bezeichnungen wie „Mitarbeiter“ oder „Vorgesetzter“ entschieden. Selbstverständlich beziehen sich diese Begriffe sowohl auf das weibliche als auch auf das männliche Geschlecht.

Die einzelnen Schritte

Ausgangspunkt: die Funktionsbeschreibung

Die Funktionsbeschreibung – Kompetenzprofile eingeschlossen – dient als Grundlage eines jeden Gesprächs. Sie finden in der Funktionsbeschreibung Informationen über die Erwartungen, die an Sie gestellt werden, und über die Fähigkeiten, die Sie brauchen, um Ihre Funktion erwartungsgemäß zu erfüllen. Während des Funktionsgesprächs gehen Sie mit Ihrem Vorgesetzten jede Rubrik der Funktionsbeschreibung sowie das Kompetenzprofil durch. Indem Sie auf diese Weise vorgehen, klären Sie eventuelle bestimmte Aspekte und können spezifische Punkte hinzufügen.

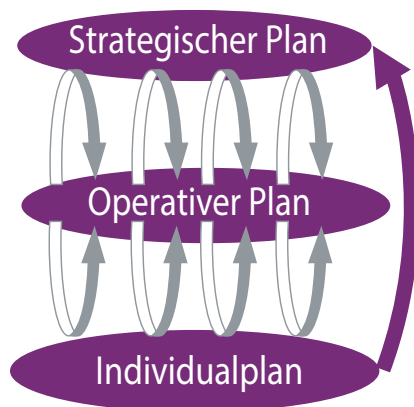
Formulierung der Ziele

- **Wie lautet das Ziel der Organisation?**

Die leitenden Beamten (Präsident und Generaldirektoren usw.) legen die allgemeinen Ziele der Organisation in den Management- und Führungsplänen sowie in den Verwaltungsverträgen fest.

Diese strategischen Pläne werden anschließend in operative Pläne auf allen Ebenen der Organisation umgewandelt. Diese Zielvorgaben bestimmen die Zielsetzungen Ihres Teams und üben einen unmittelbaren Einfluss auf die Festlegung der persönlichen Zielsetzungen jedes Mitarbeiters aus.

Erfolg und Weiterentwicklung der Organisation



Erfolg, Zufriedenheit und Weiterentwicklung des Mitarbeiters

• Welche Form kann der Beitrag Ihres Teams annehmen?

Dem Vorgesetzten wird empfohlen, zu Beginn eines jeden Zyklus mit seinem Team die operativen Zielsetzungen seines Dienstes zu besprechen. Auf diese Weise wird auch die Kaskade von Zielsetzungen sichtbar für die Mitglieder des Teams, die zusammen mit dem Vorgesetzten die prioritären Zielsetzungen für das Team festlegen können.

• Welche Form kann Ihr persönlicher Beitrag annehmen?

Zu Beginn jedes Zyklus legen Sie gemeinsam mit dem Vorgesetzten Ihre persönlichen Zielsetzungen für den Zyklus fest. Ihr Ausgangspunkt ist dabei Ihre Funktionsbeschreibung und vor allem die Aufgabenstellungen, worin Ihre täglichen Verantwortlichkeiten beschrieben sind. Zusammenarbeit und Kundenorientierung sind bei der Zielsetzung ebenso zu berücksichtigen wie die Ziele Ihres Teams und jene der Organisation. Dieses Gespräch heißt **Planungsgespräch**.

Im Laufe dieses Gesprächs treffen Sie mit Ihrem Vorgesetzten Vereinbarungen auf Grundlage folgender Kriterien:

- **Leistungszielsetzungen in Bezug auf Qualität und Quantität:** Diese Ziele beziehen sich auf die Ergebnisse, die der Dienst in der täglichen Arbeit erreichen will, und die am Ende des Zyklus realisiert sein müssen.
- **Entwicklung von für die Ausübung der Funktion notwendigen Kompetenzen:** Es handelt sich hierbei um Entwicklungszielsetzungen im Hinblick auf allgemeine wie auch technische Kompetenzen, die Sie weiterentwickeln sollen oder möchten. Es kann sich um kurzfristige Ziele handeln, z.B. Kenntnisse hinsichtlich eines Softwareprogramms erwerben oder die Kompetenz „Informationen analysieren“ weiterentwickeln. Es kann sich aber ebenfalls um langfristige, Ihrer gewünschten zukünftigen Laufbahn entsprechende Entwicklungszielsetzungen handeln.

Die gesamten persönlichen Entwicklungszielsetzungen ergänzen den globalen Entwicklungsplan (GEP) Ihrer Organisation. Versuchen Sie, die Ziele realistisch, aber dennoch ausreichend ehrgeizig zu halten.

- **Der Beitrag zu den Teamleistungen:** Hierbei geht es darum, festzustellen, wie Sie innerhalb eines Teams agieren. Welche Rolle übernehmen Sie? Wie bringen Sie sich ein, um zur Gesamtleistung des Teams beizutragen? An dieser Stelle können auch Leistungs- und Entwicklungszielsetzungen formuliert werden.
- **Die Verfügbarkeit für die internen oder externen Nutzer des Dienstes:** Hier geht es darum, wie Sie Ihre Beziehungen zu den Kunden pflegen, wie Sie mit ihnen kommunizieren und ob Sie deren Erwartungen erfüllen. An dieser Stelle können auch Leistungs- und Entwicklungszielsetzungen formuliert werden.

Verfolgung und Korrekturen

Während des gesamten Zyklus sollten Sie mit Ihrem Vorgesetzten die Richtung halten, wichtige Punkte angreifen, bei bedeutenden Veränderungen Korrekturen vornehmen usw. Sie sollten sich die Zeit nehmen, zumindest einmal im Jahr ein formales **Mitarbeitergespräch** zu führen.

Beim Gespräch stellen Sie eine Zwischenbilanz der Leistungs- und Entwicklungszielsetzungen auf und schließen die Vereinbarungen ab, die zur Korrektur der Situation erforderlich sind, sofern dieser Bedarf natürlich besteht. Offene und effiziente Kommunikation ist die Grundvoraussetzung für den Erfolg der Bewertungszyklen. Legen Sie mit Ihrem Vorgesetzten die Begleitung oder Betreuung, die Sie zum Erreichen der besten Ergebnisse benötigen, fest.

Diese Zwischenbilanz kann auch im Team besprochen werden.

Bewertung

Das eigentliche **Bewertungsgespräch** findet am Ende des Zyklus statt. Sie führen mit Ihrem Vorgesetzten ein offenes Gespräch über die Umsetzung Ihrer Leistungs- und Entwicklungszielsetzungen im Laufe des vergangenen Zyklus. Was wurde erreicht, was wurde nicht erreicht und was wurde nur teilweise erreicht? Wo liegen die Ursachen, und was tun, um die Situation in Zukunft zu verbessern? Haben Sie sich im Laufe dieses Zyklus weiterentwickelt? Inwieweit haben Sie zur Gesamtleistung des Teams beigetragen? Wie verfügbar waren Sie für die Nutzer des Dienstes?

Anhand dieser Bewertungskriterien kann Ihr Vorgesetzter eine der vier Bewertungen vergeben:

- entspricht den Erwartungen
- zu verbessern
- ungenügend
- außergewöhnlich

Hiernach können Sie erneut zusammen mit Ihrem Vorgesetzten neue Vereinbarungen für den folgenden Zyklus treffen.

Die Aufgabenstellungen

Sie als Mitarbeiter

- bereiten jedes Gespräch vor
- ergreifen die Initiative und bitten um konstruktives Feedback zu Ihrer Arbeit
- hören sich den Standpunkt Ihres Vorgesetzten an
- kommunizieren Ihre Bedürfnisse für eine Optimierung Ihrer Leistungen
- nehmen Ihre persönliche Entwicklung und Ihre Karriere selbst in die Hand
- stellen sich regelmäßig in Frage und analysieren Ihre Stärken und jene Kompetenzen, die einer Optimierung bedürfen
- sprechen über das, was gut läuft, und das, was besser sein könnte in Bezug auf Team, Arbeitsabläufe und Vorgehensweisen.

Ihr Vorgesetzter

- bereitet jedes Gespräch vor und sorgt im Vorfeld für geeignete Bedingungen und ein Gesprächsklima, das einen konstruktiven Austausch fördert
- ist offen für ein konstruktives Gespräch
- ist objektiv und sich bewusst, dass bei jedem von uns subjektive Aspekte mitspielen, die die Art und Weise, wie wir denken und handeln, beeinflussen, sodass er emotionslastige Äußerungen vermeidet

- motiviert, unterstützt und begleitet Sie beim Erreichen der Zielsetzungen und stellt Ihnen die Mittel zur Verfügung
- gibt Ihnen ein Feedback über Ihre Arbeitsweise und Ihre Kompetenzen ausgehend von konkreten Fakten und beobachteten Verhaltensweisen
- regt Sie zur tatkräftigen Teilnahme an den Gesprächen an, indem er ein Klima des Vertrauens schafft.

Ihr Führungsdienst P&O oder Ihr Personaldienst

- entwickelt und erläutert die Umsetzung der Bewertungszyklen innerhalb Ihrer Organisation
- liefert Informationen zu den vier Gesprächstypen
- organisiert Informationssitzungen und eventuell Interventionen
- organisiert Ausbildungen für Vorgesetzte und deren Mitarbeiter
- stellt Instrumente zur Unterstützung des Prozesses bereit, wie Templates und die EDV-Anwendung „Crescendo“
- bietet Unterstützung, Betreuung, sogar Mediation, und Beratung auch zu Karrieremöglichkeiten und Entwicklung
- stellt Workshopbetreuer oder Lernbetreuer zur Verfügung
- verfolgt die Bewertungszyklen innerhalb der Organisation auf qualitativer und quantitativer Ebene und verbessert sie bei Bedarf
- erstattet dem Management regelmäßig Bericht über die Entwicklung der Zyklen innerhalb Ihrer Organisation.

Zusätzliche Informationen

- über die Bewertungszyklen erhalten Sie an erster Stelle bei Ihrem Vorgesetzten, außerdem beim Führungsdienst P&O oder beim Personaldienst der Organisation.
- auf Fedweb: (www.fedweb.belgium.be) und via info@p-o.belgium.be

Funktionsgespräch

Was ist ein Funktionsgespräch?

Ein Funktionsgespräch ist ein Gespräch, das zwischen Ihnen und Ihrem Vorgesetzten, bei dem die **Funktionsbeschreibung** erörtert wird, stattfindet. Diese Beschreibung gibt einen Überblick der möglichen Aufgaben, die mit Ihrer Funktion und Ihren **Kompetenzprofilen** verbunden sind.

Im Laufe des Gesprächs wird diese Beschreibung durchgenommen und mit Informationen über Ihre spezifischen Aufgaben und den Bereich, in dem Sie arbeiten, ergänzt.

Das Ziel des Funktionsgesprächs ist, ein klares Bild der an Sie gestellten Erwartungen zu bekommen, und Abkommen über die Art und Weise, wie Sie Ihre Funktion ausüben werden, mit Ihrem Vorgesetzten zu schließen.

Wozu dient ein Funktionsgespräch?

- Es fördert die Kommunikation zwischen Ihnen und Ihrem Vorgesetzten.
- Sie verstehen besser die an Sie gestellten Erwartungen und wie sich Ihre Aufgaben in den Rahmen der Zielsetzungen der Organisation einfügen.
- Der Vorgesetzte kann sich Ihre Interessen und Erwartungen besser vor Augen halten.
- Das Funktionsgespräch stellt die Grundlage aller nachfolgenden Schritte der Bewertungszyklen dar.

Wer und wann?

Das Funktionsgespräch findet auf Initiative des Vorgesetzten statt. Allerdings besteht eine ständige Interaktion zwischen Ihnen und Ihrem Vorgesetzten.

Das erste Funktionsgespräch erfolgt, wenn ein neuer Mitarbeiter seine Arbeit innerhalb der Organisation aufnimmt oder auch zu Beginn des ersten Bewertungszyklus sowie bei Ausübung einer neuen Funktion oder bei erheblichen Veränderungen der bestehenden Funktion (durch Versetzung, Mobilität, Beförderung oder bedeutende Änderungen innerhalb des Aufgabenbereichs oder im Hinblick auf Vision und Strategie der Organisation usw.).

Unter Umständen kann unmittelbar im Anschluss an das Funktionsgespräch ein Planungsgespräch stattfinden.

Auch hierbei kann es sich um ein Teamgespräch handeln.

Phasen des Gesprächs

Vorbereitung

Jedes Gespräch muss gut vorbereitet werden. Eine Vorbereitung kann die aufmerksame Lektüre der Funktionsbeschreibung sein. Notieren Sie sich auch eventuelle Fragen.

Zudem können Sie nachdenken über das, was Sie genau von Ihrer Funktion erwarten, und über die Ergebnisbereiche die Sie in Ihrer Arbeit behandeln möchten. Zum Beispiel: Wie möchten Sie bei Ihrer Arbeit vorgehen?

Schauen Sie sich Ihre Kompetenzprofile an, um die Zusammenhänge zwischen Ihren Aufgaben und den erforderlichen Kenntnissen auch wirklich zu verstehen.

Das eigentliche Gespräch

Ihr Vorgesetzter erklärt Ihnen das Ziel und den Verlauf des Gesprächs. Sie können anschließend selber mitteilen, was Sie von Ihrer (neuen) Aufgabe erwarten und was Sie in Ihrer (neuen) Aufgabe erreichen wollen. Bezeichnen Sie auch die Gebiete, in denen Sie sich zurzeit noch nicht ausreichend kompetent fühlen.

Anschließend bespricht Ihr Vorgesetzter mit Ihnen Ihre Funktionsbeschreibung und Ihre Kompetenzprofile. Stellen Sie ihm ruhig Fragen, wenn Ihnen etwas nicht deutlich erscheint. Der Vorgesetzte klärt Sie auf über seine Erwartungen an Sie und erläutert Ihnen, wie Sie seiner Meinung nach effektiver an den Ergebnissen des Teams mitwirken können.

Ausgehend von Ihren Interessen und den Erwartungen Ihres Vorgesetzten treffen Sie **konkrete Abmachungen** über den Umfang und den Inhalt Ihrer Aufgaben. Sie legen gemeinsam und präzise Ihre einzelnen Aufgabenstellungen sowie die Möglichkeiten der persönlichen Gestaltung der Arbeit fest. Tragen Sie ebenfalls der Tatsache Rechnung, dass der Inhalt Ihrer Funktion nicht zuletzt von den Zielsetzungen des gesamten Teams und denen der Organisation, für die Sie arbeiten, beeinflusst wird.

Die geschlossenen Absprachen fügt Ihr Vorgesetzter Ihrer Funktionsbeschreibung hinzu. Sie werden von Ihnen unterschrieben. Dies ist die Grundlage, die den Ausgangspunkt und die **Basis aller weiteren Gespräche der Bewertungszyklen** darstellt. Sie sollten also darauf achten, dass alle Vereinbarungen für Sie klar sind. Zögern Sie nicht, Ihren Vorgesetzten um die erforderlichen zusätzlichen Erläuterungen zu bitten, sofern Ihnen etwas nicht ganz offensichtlich erscheinen sollte.

Checkliste

- **Bereiten Sie sich auf das Gespräch vor:**
 - Lesen Sie aufmerksam Ihre Funktionsbeschreibung und die Kompetenzprofile durch und notieren Sie eventuelle Fragen.
 - Was erwarten Sie von Ihrer Aufgabe?
 - Welches sind Ihre starken und zu entwickelnden Kompetenzen?
- **Hören Sie sich die Vorschläge und Erwartungen Ihres Vorgesetzten an und stellen Sie offene Fragen (beginnend mit wie? was? weshalb? usw.).**
- **Bedenken Sie stets, dass Sie Ihre Aufgabe unbedingt im Rahmen der Zielsetzungen des Teams und der Organisation, bei der Sie beschäftigt sind, erfüllen müssen.**
- **Achten Sie darauf, genügend Zeit einzuplanen und uneingeschränkt zur Verfügung zu stehen (Anrufe weiterleiten, Handy ausschalten usw.).**
- **Hören Sie Ihrem Vorgesetzten aufmerksam zu.**

Planungsgespräch

Was ist ein Planungsgespräch?

Ein Planungsgespräch ist eine Konkretisierung zwischen Ihnen und Ihrem Vorgesetzten, in dem Sie **konkrete Ziele** für den nächsten Zyklus festlegen. Diese Ziele können sowohl die zu erreichenden Ergebnisse (z.B. die tägliche Bearbeitung von 8 Dossiers statt 7, ohne dass dabei mehr Fehler gemacht werden) als auch Ihre persönliche Entwicklung (z.B. die Vorbereitung auf ein nächstes Beförderungsverfahren durch die Teilnahme an einem Kurs) betreffen.

Für die **Bestimmung dieser Leistungs- und Entwicklungszielsetzungen** müssen einerseits die an Ihre Funktion gebundenen Anforderungen sowie die Ziele Ihres Teams und der Organisation berücksichtigt werden und andererseits Ihre ganz persönlichen Erwartungen.

Während des Planungsgesprächs werden außerdem die Fristen für die Verwirklichung der Ziele sowie die erforderlichen Mittel für deren Umsetzung geprüft.

Entwicklungszielsetzungen können sowohl anhand der in Ihrer Funktionsbeschreibung als auch im Rahmen der Leistungszielsetzungen oder im Rahmen Ihrer persönlichen Karriereentwicklung als prioritär eingestuften Kompetenzprofile erstellt werden.

Die Entwicklung Ihrer Kompetenzen ermöglicht eine Vertiefung Ihrer Kenntnisse in ganz speziellen Fachgebieten, eine Weiterentwicklung Ihrer Verhaltensweise oder ihrer Umsetzung und somit eine Optimierung Ihrer Serviceleistungen.

Die Entwicklung Ihrer Kompetenzen ermöglicht dem Dienst, und damit letztendlich der Organisation im Ganzen, die Entwicklung des Arbeitsumfelds zu verfolgen, sich an den strategischen und operativen Wandel anzupassen und die festgelegten Ziele zu erreichen.

Wozu dient ein Planungsgespräch?

- Es fördert die Kommunikation zwischen Ihnen und Ihrem Vorgesetzten.
- Der Abschluss klarer Leistungs- und Entwicklungsabkommen erleichtert die Arbeit, und Sie wissen, was von Ihnen erwartet wird.
- Sie beteiligen sich an der Zusammensetzung Ihrer Aufgabe und der zu erreichenden Ergebnisse.
- Sie bringen Ihre eigenen Aufgabenstellungen mit den Zielen des Teams und der Organisation in Verbindung.
- Sie haben die Möglichkeit, selbst Initiativen im Hinblick auf Ihre persönliche Entwicklung zu ergreifen.

Wer und wann?

Der Vorgesetzte ergreift die Initiative zum Planungsgespräch. Es handelt sich jedoch um ein Gespräch, zu dem beide Gesprächspartner den gleichen Beitrag leisten. Daher ist es wichtig, dass Sie für sich selbst Ziele festlegen, die Sie anschließend mit Ihrem Vorgesetzten besprechen.

Das Planungsgespräch ist vor allem zu Beginn eines neuen Zyklus von Bedeutung und kann unmittelbar im Anschluss an das Funktionsgespräch stattfinden.

Auch wenn dazu geraten wird, das Planungsgespräch und das eigentliche Bewertungsgespräch klar zu trennen, können diese beiden Gespräche aus praktischen Gründen zusammengelegt werden (siehe Bewertungsgespräch).

Auch hierbei kann es sich um ein Teamgespräch handeln.

Phasen des Gesprächs

Vorbereitung

Jedes Gespräch muss gut vorbereitet werden.

Gehen Sie zuerst Ihre Funktionsbeschreibung und Ihre Kompetenzprofile durch und schauen Sie sich die Ziele und spezifischen Schlussfolgerungen des vorangegangenen Zyklus an (Bewertungsgespräch).

Stellen Sie Ihre Überlegungen auf **Grundlage zweier Hauptachsen** an:

- Die **Aufgaben**: jene Aufgaben, die Sie gegenwärtig ausführen, und das, was Sie eventuell ändern möchten, zum Beispiel die Aufgaben, denen Sie in Zukunft mehr Zeit und Aufmerksamkeit schenken möchten. Tragen Sie auch eventuellen Änderungen der Ziele des Dienstes oder Änderungen in den Mitarbeiterzahlen Rechnung.
- Die **Kompetenzen**: jene Kompetenzen, die Sie gerne weiterentwickeln möchten, und wie Sie diese Entwicklung erreichen möchten.

Zur Festlegung von Entwicklungszielsetzungen nehmen Sie die (allgemeinen und technischen) Kompetenzprofile Ihrer Funktionsbeschreibung zur Hand und analysieren Sie die Situation: Fragen Sie sich bei jeder im Profil aufgeführten Kompetenz, ob Sie über diese verfügen oder nicht (falls ja, besteht Verbesserungsbedarf oder ist die Kompetenz bereits stark ausgeprägt?). Nutzen Sie hierfür die Ihnen zur Verfügung gestellten Unterlagen wie Definition und Verhaltensindikatoren für jede Kompetenz, Berichte zu früheren Gesprächen aus den Bewertungszyklen, eventuell vorhandene Auswahlberichte, eventuell vorliegende Berichte aus dem Development-Center, eventuell vorliegende Berichte zu Feedbackgesprächen, eventuell vorliegende Berichte zu Ergebnissen des X° Feedbacks oder zu zertifizierten Ausbildungen oder andere Dokumente, die Aufschluss zum Stand Ihrer Kompetenzen geben können.

Im Anschluss an diese Bilanz ist es wichtig, Ihre Erwartungen und Wünsche an Ihre Entwicklung nach Prioritäten geordnet zu formulieren, wobei diese Entwicklungszielsetzungen selbstverständlich mit den Zielen Ihres Dienstes in Einklang stehen müssen. Eine Priorisierung ist unerlässlich, da es nicht möglich ist, die Entwicklung all Ihrer zu verbessernden/zu stärkenden Kompetenzen innerhalb eines Zyklus umzusetzen. Denken Sie daran, jene im globalen Entwicklungsplan (GEP) der Organisation festgelegten Ziele aufzugreifen, die Sie persönlich betreffen könnten.

Je nach Lebensphase werden Sie Ihre Kompetenzentwicklung unterschiedlich angehen (beispielsweise hat zu Beginn der beruflichen Laufbahn das Erlernen technischer und teambezogener Kompetenzen Vorrang, während zum Ende der beruflichen Laufbahn hin die Formalisierung bestehender Kenntnisse und das Coaching weniger erfahrener Kollegen in den Vordergrund rücken).

Ziehen Sie für jede Kompetenz, die im Rahmen Ihres Zyklus als eine zu entwickelnde Kompetenz festgehalten wurde, mögliche Maßnahmen in Betracht. Außerdem sollten Sie Fristen für die Umsetzung und Indikatoren zum Messen Ihres Entwicklungsfortschritts festlegen.

Bei der Auswahl der Entwicklungsmaßnahmen sollten Sie Ihr Lernverhalten, das verfügbare Budget, mögliche interne Entwicklungsaktivitäten, das Verhältnis Zeitaufwand/ Arbeitsbelastung und die für die Umsetzung der Maßnahme benötigte Wartezeit berücksichtigen. So kann der Lernerfolg und damit die Weiterentwicklung der Kompetenz sichergestellt werden.

Bedenken Sie stets, dass stark ausgeprägte Kompetenzen immer auch zugunsten des Dienstes und der Organisation insgesamt genutzt werden können, insbesondere um Erfahrungen zu teilen oder das Wissen zu formalisieren.

Ermitteln Sie schließlich, welche Veränderungen Sie sich im Rahmen dieses Gesamtaufgabenbereichs für sich persönlich wünschen würden und wie Ihre eigenen Leistungs- und Entwicklungszielsetzungen aussehen könnten.

Das eigentliche Gespräch

Ihr Vorgesetzter erklärt Ihnen zunächst den Ablauf des Gespräches und die Punkte, die er mit Ihnen bereden möchte. Er liefert Ihnen auch mehr Informationen über eventuelle Änderungen in der Organisation, die sich für Ihre Aufgaben und die Entwicklung Ihrer Kompetenzen als wichtig herausstellen könnten.

Reden Sie mit Ihrem Vorgesetzten über die Leistungs- und Entwicklungszielsetzungen, die Sie sich für den kommenden Zeitraum setzen möchten, und über das, was Sie zu deren Verwirklichung brauchen. Dies ist der ideale Moment, um Ihren Entwicklungsbedarf zu erörtern.

Ihr Vorgesetzter redet anschließend von seinen Erwartungen an Sie und Ihre Aufgaben. Vergewissern Sie sich, dass Sie diese auch richtig verstanden haben. Achten Sie darauf, dass die Entwicklungszielsetzungen Ihrer Funktion entsprechend festgelegt werden (und sich mit den Zielen Ihres Teams und der Organisation decken) und den Lernanforderungen unter Berücksichtigung der zu erreichenden Leistungszielsetzungen und Ihren Wünschen zu Ihrer beruflichen Entwicklung entsprechen.

Das Ziel besteht im **Erreichen eines Konsenses** zwischen Ihnen und Ihrem Vorgesetzten, in der Festlegung von Zielen und dem Treffen konkreter Abmachungen. Mit Ihrem Vorgesetzten legen Sie diese Ziele mit der **SMART-Methode** fest.

Stellen Sie sicher, dass sowohl Ihnen als auch Ihrem Vorgesetzten die Bedeutung verwendeter Begriffe klar ist. Die Indikatoren, Fristen und Maßnahmen müssen in vollem Umfang verstanden werden. Stellen Sie dann für jedes Ziel einen konkreten Aktionsplan auf: wie die Ziele verwirklichen? Was benötigen Sie dazu?

Formulierung von SMART-Zielen

Wozu SMART-Ziele definieren?

Im Rahmen der Bewertungszyklen ist immer wieder von Zielen die Rede. Ein Ziel ist eine abschließende Situation, die innerhalb eines festgelegten Zeitraums beibehalten oder erreicht werden soll.

Im Verlauf des Planungsgesprächs werden Leistungs- und Entwicklungszielsetzungen für einzelne Personen oder das ganze Team formuliert. Diese dienen als Leitfaden und können im Rahmen der Funktions- und Bewertungsgespräche angepasst werden.

Der Begriff „Ziel“ taucht ebenfalls häufig in Managementplänen auf, in Projektblättern und Ausbildungsmaßnahmen.

„Ziel“ ist nicht zu verwechseln mit „Aufgabe“. Die Aufgabe ist eine konkrete auszuführende Aktivität. Die Konfusion ist darauf zurückzuführen, dass die Ausführung einer Reihe von Aufgaben zur Umsetzung eines Ziels führt.

Die Formulierung praktikabler Ziele bildet somit die Grundlage eines ergebnisorientierten Arbeitens, des sogenannten Leistungsmanagements.

Vorbereitung

Die Formulierung von Zielen ist nicht so einfach, wie es auf den ersten Blick scheinen mag, somit ist die Vorbereitung eine ganz entscheidende Phase. Die Kunst besteht darin, Ziele zu definieren, die realisierbar sind, aber gleichzeitig auch ehrgeizig genug, um motivierend zu sein. Darum müssen sie im Einflussbereich des Mitarbeiters/Teams liegen und mit annehmbarem Einsatz auch erreicht werden können.

Für die Formulierung von konkreten und motivierenden Zielen bietet sich die SMART-Methode an.

SMART bedeutet:

- **S**pezifisch
- **M**essbar
- **A**kzeptabel
- **R**ealistisch
- **T**ime-related / zeitgebunden

Aufbau und Inhalt

Spezifisch

Ziele müssen für alle klar und verständlich sein, also spezifisch formuliert, präzise und eindeutig. Das Ziel ist ohne Verneinung zu definieren.

Hier ein paar Fragen, die Ihnen helfen sollen, zu prüfen, ob das Ziel spezifisch ist:

- Ist Ihnen das eigentliche Ziel völlig klar?
- Wissen Sie genau, welche Schritte Sie nun einleiten müssen?
- Wissen Sie genau, wer außer Ihnen (Person/Dienst) noch involviert ist?

Messbar

Um eindeutig feststellen zu können, ob die Ziele erreicht wurden, müssen diese messbar sein, d. h., sie müssen auf konkreten Vorgaben basieren.

Es müssen Indikatoren aufgestellt werden. Diese Indikatoren müssen nachverfolgbar sein und auf bestimmten Kriterien beruhen. Diese Kriterien können in Form von Quantität (Anzahl, Frist, Menge usw.), Qualität (objektiver, präziser, teamlastiger, unter Einhaltung von usw.), Zeit (Fertigstellungstermin usw.) oder Kosten (Budget usw.) bemessen werden.

Sie sind per Definition überprüfbar und unterliegen demgemäß Erfassungs- und Kontrollmaßnahmen.

Auf diese Weise erleichtern sie aufgrund der Konsolidierung (Mitarbeiter-Team-Organisation) die interne und externe Kommunikation sowie die Beurteilung der Unternehmenspolitik und der Leistungen der Organisation.

Hier ein paar Fragen, die Ihnen helfen sollen, zu prüfen, ob das Ziel messbar ist:

- Woher wissen Sie, dass das Ziel erreicht wurde?
- Was möchten Sie quantitativ oder qualitativ messen?
- Wie wollen Sie das Resultat sichtbar machen?

Akzeptabel

Die Ziele müssen von den einzelnen Mitarbeitern, dem Team, der Organisation, den Kunden usw. akzeptiert werden. Außerdem ist wichtig, dass alle sich mit der Vision und Mission der Organisation identifizieren und sich im Rahmen Ihrer Funktion auch dafür einsetzen.

Bei der Formulierung der Entwicklungszielsetzungen kann das Merkmal „akzeptabel“ auch in einem größeren Rahmen eingebettet sein als jenem der eigentlichen Funktion. Tatsächlich können diese Ziele maßgeblich sein für die mittel- bis langfristige Entwicklung Ihrer Karriere.

Hier ein paar Fragen, die Ihnen helfen sollen, zu prüfen, ob das Ziel akzeptabel ist:

- Haben Sie Situationen berücksichtigt, die sich Ihrem Einfluss entziehen?
- Welche Tendenz hat das Ziel für Sie? Ist es für Sie eher motivierend oder demotivierend?
- Können Sie das Ziel mit einer der Missionen der Organisation in Verbindung bringen?

Realistisch

Die Ziele müssen realistisch sein, d. h. die notwendigen Voraussetzungen (Budget, IT, Coaching, Ausbildung, Zeitrahmen, Arbeitsmaterial, Prozessbeschreibung, Zusammenarbeit mit bestimmten Diensten usw.) müssen gegeben sein. Die Festlegung dieser Voraussetzungen verdeutlicht die Relevanz der Analyse.

Hier ein paar Fragen, die Ihnen helfen sollen, zu prüfen, ob das Ziel realistisch ist:

- Haben Sie die notwendigen Mittel für die Umsetzung des Ziels klar definiert?
- Haben Sie die Risiken von Budget-Engpässen und Verzögerungen berücksichtigt?
- Haben Sie sich vorab vergewissert, dass die neuen Mittel auch tatsächlich verfügbar sind?

Time-related / zeitgebunden

Die Ziele müssen an eine bestimmte Frist gebunden sein, d. h., sie müssen zu einem ganz bestimmten Termin umgesetzt sein. Eventuell kann eine Zeitlinie mit Etappenzielen erstellt werden.

Für Ziele wiederkehrender Aufgaben werden keine Fristen gesetzt, sie verstehen sich als kontinuierliche Ziele.

Hier ein paar Fragen, die Ihnen helfen sollen, zu prüfen, ob das Ziel zeitgebunden ist:

- Haben Sie einen festen Termin gesetzt?
- Haben Sie hierbei die Ihnen zur Verfügung stehenden Mittel berücksichtigt?
- Haben Sie daran gedacht, die Planung zu fragmentieren, insbesondere im Rahmen neuer Projekte?

Checkliste

- **Gesprächsvorbereitung:**
 - Lesen Sie Ihre Funktionsbeschreibung durch.
 - Welche Aufgaben erfüllen Sie zurzeit?
 - In welchen Punkten streben Sie Ihre persönliche Entwicklung an? Wie werden Sie vorgehen?
 - Welche sind die in Ihrer Funktionsbeschreibung enthaltenen allgemeinen und technischen Kompetenzen?
 - Welche Kompetenzen sind zur Bewältigung Ihrer Aufgaben für den bevorstehenden Zyklus erforderlich?
 - Welche Entwicklungsmaßnahmen können Sie Ihrem Vorgesetzten vorschlagen?
 - In welche Richtung würden Sie sich gerne entwickeln? Welche Karrierechancen sehen Sie für sich?
- **Geben Sie die Ziele an, die Sie erreichen möchten und was Sie dazu beitragen werden.**
- **Beachten Sie, dass Sie sich als „Inhaber“ der Leistungs- und Entwicklungszielsetzungen betrachten müssen.**
- **Hören Sie sich aufmerksam die Erwartungen Ihres Vorgesetzten an. Streben Sie einen Konsens an.**
- **Achten Sie darauf, dass die Endziele unter Anwendung der sogenannten SMART-Methode zum Ausdruck gebracht werden.**

Mitarbeitergespräch

Was ist ein Mitarbeitergespräch?

Ein Mitarbeitergespräch ist ein Gespräch zwischen Ihrem Vorgesetzten und Ihnen, bei dem sowohl die Fortschritte beim Erreichen der Zielsetzungen (siehe Kapitel „Planungsgespräch“) als auch die eventuellen Probleme, die interne Zusammenarbeit, die Stimmung usw. zur Sprache gebracht werden.

Es ist ein **Nachfassungsgespräch**, bei dem Sie sämtliche Punkte, die direkt oder indirekt mit Ihrer Arbeit zu tun haben, absprechen können.

Außerdem dient das Gespräch dazu, jene Kompetenzen, die Sie gerne weiterentwickeln möchten, sowie Ihre weiteren Karriereaussichten anzusprechen.

Zweck des Mitarbeitergesprächs ist nicht die Bewertung. Dennoch werden die getroffenen Vereinbarungen festgehalten, damit sie besser verfolgt werden können.

Wozu dient ein Mitarbeitergespräch?

- Es fördert die Kommunikation zwischen Ihnen und Ihrem Vorgesetzten.
- Es fördert Ihre Entwicklung.
- Ein gegenseitiges Feedback wird vorgesehen.
- Es verhilft Ihnen zu besseren Ergebnissen.
- Ihre Bedürfnisse und die Bedürfnisse der Organisation werden aufeinander abgestimmt.
- Die ursprüngliche Planung kann angepasst werden.

Wer und wann?

Sowohl Sie als auch Ihr Vorgesetzter können die Initiative zu einem Mitarbeitergespräch ergreifen. Ein Mitarbeitergespräch kann immer dann geführt werden, wenn der entsprechende Bedarf herrscht. Es handelt sich um ein Gespräch, zu dem beide Parteien gleichermaßen beitragen. Es ist wichtig, zusammen über mögliche Probleme und über das was gut funktioniert, zu sprechen.

Auch hierbei kann es sich um ein Teamgespräch handeln.

Phasen des Gesprächs

Vorbereitung

Sie können sich ganz speziell auf das Mitarbeitergespräch vorbereiten, indem Sie Ihre Funktionsbeschreibung, Ihr Kompetenzprofil und die Zielsetzungen, die sich aus dem Planungsgespräch ergeben haben, nochmals durchlesen. Legen Sie diejenigen Punkte fest, die Sie besprechen möchten (positive Aspekte, Ergebnis, Zusammenarbeit innerhalb des Teams, Laufbahnwünsche und -möglichkeiten usw.).

Das eigentliche Gespräch

Ihr Vorgesetzter beginnt das Gespräch mit einer Übersicht über dessen Ablauf und mit den Punkten, die er mit Ihnen bereden möchte.

Ihr Vorgesetzter und Sie besprechen danach den **Fortgang der Leistungs- und Entwicklungszielsetzungen**, vor allem bei problematischen Zielen. Im Bedarfsfall können die Ziele nach Absprache angepasst werden.

Sie haben auch die Gelegenheit, Ihrer eigene Arbeitsweise sowie Schwierigkeiten an Ihrem Arbeitsplatz anzusprechen. Ihr Vorgesetzter kann Ihnen bei der Suche nach Problemlösungen helfen und daran konkrete Maßnahmen knüpfen.

Anschließend kommt Ihr Vorgesetzter auf die mit Ihrer Arbeitsweise verbundenen Punkte zu sprechen. Das Ziel ist wiederum, gemeinsam Lösungen zu finden oder Entwicklungsinitiativen zu definieren.

Schließlich haben Sie die Möglichkeit, Ihre Sicht zur Entwicklung Ihrer **derzeitigen Funktion** und Ihrer **künftigen beruflichen Laufbahn** anzusprechen.

Checkliste

- **Gesprächsvorbereitung:**
 - Gehen Sie Ihre Funktionsbeschreibung, Ihre Kompetenzprofile und Ziele durch.
 - Gibt es Probleme, die Sie besprechen möchten?
 - Haben Sie einen Entwicklungsbedarf?
 - Gibt es besonders positive Punkte bei Ihrer Arbeit zu verzeichnen?
- **Reden Sie mit Ihrem Vorgesetzten über den mühsamen Fortgang bestimmter Ziele.**
- **Reden Sie mit Ihrem Vorgesetzten über Ihr Empfinden Ihrer eigenen Arbeitsweise und eventuelle Probleme.**
- **Suchen Sie gemeinsam mit Ihrem Vorgesetzten nach konkreten Lösungen und Maßnahmen.**
- **Geben Sie Ihrem Vorgesetzten Feedback über Ihre Erwartungen hinsichtlich Ihrer Begleitung, Ihres Coachings.**
- **Seien Sie offen für das Feedback Ihres Vorgesetzten.**
- **Teilen Sie Ihrem Vorgesetzten Ihre Sicht von Ihrer Entwicklung in Ihrer Aufgabenstellung und Ihrer Laufbahn mit.**

Bewertungsgespräch

Was ist ein Bewertungsgespräch?

Ein Bewertungsgespräch ist ein Gespräch zwischen Ihnen und Ihrem Vorgesetzten, im Laufe dessen eine Art „**abschließender Funktionierungsbilanz**“ erfolgt. Ihr Vorgesetzter äußert, ob die bei dem Planungsgespräch getroffenen Vereinbarungen seiner Meinung nach eingehalten wurden, und gibt Ihnen Rückmeldung zu Ihrer Arbeit/Arbeitsweise.

Das Bewertungsgespräch bleibt im Wesentlichen auf das Feedback des Vorgesetzten ausgerichtet. Während dieses Gesprächs haben Sie aber auch die Möglichkeit, Ihre eigene Auffassung von Ihrer Arbeitsweise auszudrücken und auf die von Ihrem Vorgesetzten erwähnten Elemente zurückzukommen.

Der Vorgesetzte beendet seine Bewertung durch die Vergabe einer der **vier** folgenden **Endnoten** (entspricht den Erwartungen, zu verbessern, ungenügend, außergewöhnlich).

Wozu dient ein Bewertungsgespräch?

- Es fördert die Kommunikation zwischen Ihnen und Ihrem Vorgesetzten.
- Sie erhalten eine Endnote Ihres Vorgesetzten.
- Sie erhalten ein klares Bild Ihrer Stärken und Ihrer zu entwickelnden Kompetenzen.
- Sie erhalten die Gelegenheit, sich weiterzuentwickeln und Ihre Leistungen verbessern.
- Die Endnote erfolgt auf Grundlage des gesamten Zyklus.

Wer und wann?

Der Vorgesetzte ergreift die Initiative zum Bewertungsgespräch am Ende jedes Zyklus.

Phasen des Gesprächs

Vorbereitung

Es ist wichtig, dass Sie sich gut auf das Bewertungsgespräch vorbereiten. Der Zweck besteht darin, die eigene Arbeitsweise während des vergangenen Zyklus zu reflektieren. Welche Ziele hatten Sie mit Ihrem Vorgesetzten vereinbart? Inwiefern haben Sie diese Ziele verwirklichen können? Welches Feedback haben Sie von Ihrem Vorgesetzten, seitens der Bürger oder interner Kunden erhalten? Gab es Konflikte oder Beschwerden? Haben Sie E-Mails erhalten, in denen Ihre Arbeit gelobt wurde? Was sind Ihre Stärken, und wo besteht noch Entwicklungsbedarf? In welchem Bereich möchten Sie sich weiterentwickeln?

Sie können eventuell zusätzliches Feedback von Kollegen einholen, bestehen Sie aber dann darauf, dass diese Personen Ihnen gegenüber auch offen und ehrlich sind. Seien Sie offen für Kritik; Kritik ist eine wichtige Lernquelle. Wenn ein solcher Schritt Ihnen widerstrebt, sollten Sie darauf verzichten.

Diese Vorbereitung hilft Ihnen, sich aktiver und positiver am Bewertungsgespräch zu beteiligen.

Die Vorbereitung auf das Bewertungsgespräch **beruht auf folgenden Kriterien:**

- Ihrer allgemeinen Arbeitsweise
- der Verwirklichung Ihrer Leistungs- und Entwicklungszielsetzungen
- Ihre Kompetenzen (Fähigkeiten, Haltungen, Kenntnisse)
- Ihrem Beitrag zu den Teamleistungen
- Ihrer Verfügbarkeit für die internen oder externen Nutzer des Dienstes.

Die Bewertung Ihrer Kompetenzen ist schwieriger. Seien Sie unbesorgt, wenn Sie es nicht sofort schaffen. Betrachten Sie das Scheitern als festen Bestandteil des Lernprozesses und versuchen Sie es später nochmals. Es gibt verschiedene Arten, Ihre eigenen Kompetenzen zu beurteilen.

Zum Einen können Sie auf Ihre funktionsbezogenen Kompetenzprofile zurückgreifen und die Verhaltensindikatoren nach Kompetenz durchgehen. Merken Sie für jede einzelne Kompetenz an, ob Sie sich in der entsprechenden Verhaltensweise wiedererkennen oder nicht und warum.

Besonders aufschlussreich sind die Verhaltensindikatoren für die beiden folgenden Kompetenzen: im Team arbeiten und serviceorientiert handeln.

Zum anderen können Sie auf einem Blatt in zwei Spalten Ihre starken und zu entwickelnden Kompetenzen im Rahmen der Ausübung Ihrer Funktion aufführen. Geben Sie zum Beispiel an, dass Ihre EDV-Kenntnisse zu Ihren Stärken gehören, während die Zusammenarbeit mit Ihren Kollegen weniger gut läuft. Versuchen Sie, jede Behauptung mit Hilfe eines konkreten Beispiels zu veranschaulichen. Prüfen Sie anschließend bei jedem Punkt nach, inwiefern diese starken und zu entwickelnden Kompetenzen für Ihre derzeitige Aufgabenstellung von Bedeutung sind und weshalb es wichtig ist, dass Sie bestimmte Kompetenzen entwickeln.

Anhand all dieser Informationen, die Sie über die Verwirklichung Ihrer Zielsetzungen und Kompetenzen zusammengetragen haben, können Sie ein allgemeines Bild Ihrer Arbeitsweise während des verstrichenen Zeitraums zeichnen.

Denken Sie daran, dass niemand perfekt ist und dass jeder seine Stärken hat sowie ausbaufähige Kompetenzen. Seien Sie möglichst objektiv und versuchen Sie, sich selbst weder zu überschätzen noch zu unterschätzen.

Die Vorbereitung erlaubt Ihnen, im Laufe des Bewertungsgesprächs nicht nur diese Frage klar und überlegt zu beantworten, sondern zudem, das Feedback Ihres Vorgesetzten besser zu verstehen und dem gemäß mit ihm ein konstruktives Gespräch zu führen. Außerdem bekommen Sie auf diese Weise eine noch fundiertere Basis für die Formulierung zukünftiger Ziele im folgenden Bewertungszyklus.

Das eigentliche Gespräch

Ihr Vorgesetzter teilt Ihnen Informationen über den Ablauf des Gespräches sowie über die Gesprächspunkte mit.

Sie können dann die wichtigsten Punkte Ihrer Vorbereitung vorbringen.

Anschließend teilt Ihr Vorgesetzter Ihnen seine Meinung zu Ihrer Arbeitsweise mit. Er liefert Ihnen sein Feedback zu den Zielen, die Sie verwirklicht haben, und zu den Kompetenzen, die er bei Ihnen in der Ausübung Ihrer Arbeit festgestellt hat.

Sie haben anschließend die Gelegenheit, auf die von Ihrem Vorgesetzten vorgebrachten Punkte zu reagieren. Berücksichtigen Sie, dass das Gespräch dazu dient, dass sie sich besser kennenlernen, nicht um festzustellen, wer das letzte Wort hat.

Wurde ein Ziel nicht erreicht, sucht man die Ursachen hierfür gerne außerhalb (zu knappe Fristsetzung, Materialmangel usw.), und in manchen Fällen mag das auch zutreffen.

Versuchen Sie dennoch zu ergründen, was Sie möglicherweise hätten tun können, um das Ziel doch zu erreichen.

Am Ende des Gesprächs können Sie gemeinsam konkrete Vereinbarungen für die Zukunft treffen, die Ihnen bei Ihrer Weiterentwicklung und bei der Steigerung Ihrer Leistungen helfen. Versuchen Sie, eigene Verbesserungsvorschläge einzubringen.

Im Anschluss an das Gespräch verfasst Ihr Vorgesetzter einen Bericht, in dem er sein Feedback zu Ihrer Arbeitsweise festhält sowie eine der folgenden Bewertungen vergibt: entspricht den Erwartungen, zu verbessern, ungenügend, außergewöhnlich.

Checkliste

- **Bereiten Sie sich auf das Bewertungsgespräch vor:**
 - Lesen Sie Ihre Funktionsbeschreibung, Ihre Kompetenzprofile und Ihre Leistungs- und Entwicklungszielsetzungen durch.
 - Suchen Sie nach einem positiven und negativen Feedback für die verstrichene Zeit.
 - Ermitteln Sie Ihre Stärken und zu entwickelnden Kompetenzen.
- **Stellen Sie sich bei jeder Zielsetzung folgende Fragen:**
 - Habe ich das Ziel rechtzeitig erreicht?
 - Wie haben Sie das Ziel erreicht? Warum haben Sie es nicht erreicht?
 - Auf welche Schwierigkeiten sind Sie gestoßen?
 - Haben Sie Hilfe erhalten/gesucht, um das Ziel zu erreichen? Von/bei wem?
 - Was haben Sie mit dem Erreichen des Zieles gelernt?
 - Was würden Sie beim nächsten Mal anders machen?
- **Berücksichtigen Sie außerdem jene Ziele, die speziell an Ihre eigenen Beiträge zur Gesamtleistung des Teams gebunden sind sowie Ihre persönliche Verfügbarkeit für die internen oder externen Nutzer des Dienstes. Sie können hierfür auch die Verhaltensindikatoren der beiden allgemeinen Kompetenzen ‚im Team arbeiten‘ und ‚serviceorientiert handeln‘ Ihres Profils benutzen.**
- **Bereden Sie die Hauptpunkte Ihrer Vorbereitung mit Ihrem Vorgesetzten.**
- **Seien Sie offen für das Feedback Ihres Vorgesetzten und versuchen Sie, daraus konstruktive Punkte für die Zukunft herauszulösen.**
- **Beteiligen Sie sich aktiv an der Ausarbeitung konkreter Vereinbarungen mit Ihrem Vorgesetzten.**

DIE BEWERTUNGSZYKLEN

Die verschiedenen Gespräche in vollem Vertrauen führen
Ratgeber Mitarbeiter



FÖD Personal und Organisation
rue de la Loi 51
1040 Brüssel
info@p-o.belgium.be
www.fedweb.belgium.be