

## **Teil 3**

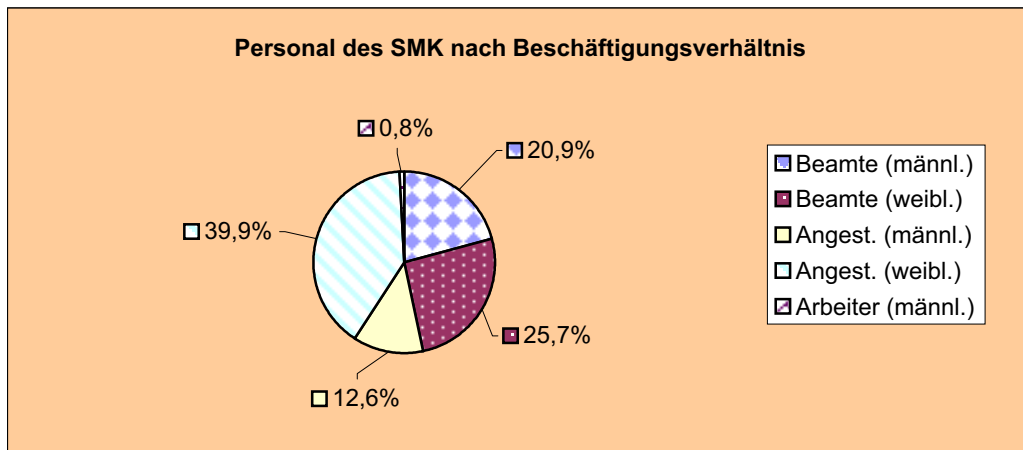
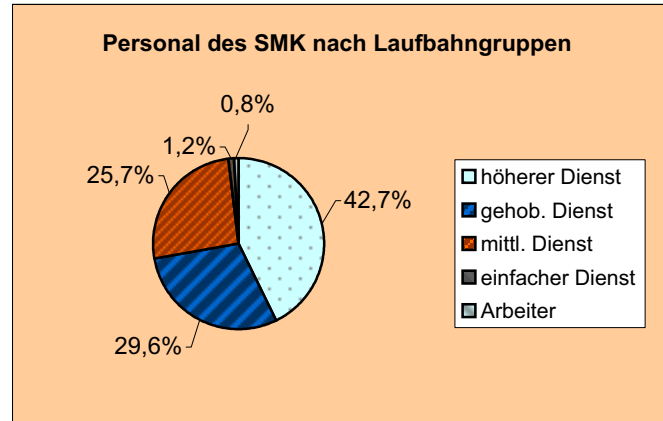
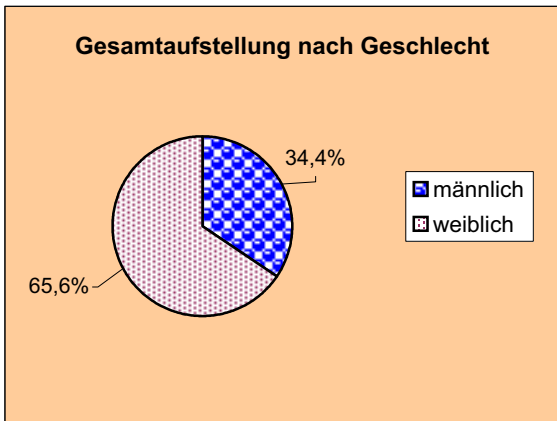
### **Anlagen**

- Anlage 1 Überblick zum quantitativen Personalbestand im Geschäftsbereich des Sächsischen Staatsministeriums für Kultus- Stand Oktober 2002
- Anlage 2 Funktionsübergreifende Kernkompetenzen (Konkretisierung/ Operationalisierung der Kernkompetenzen)
- Anlage 3 Arbeitsplatzwechsel (Begleitende Hinweise zur Durchführung von Arbeitsplatzwechseln)
- Anlage 4 Einführung neuer Beschäftigter (Hinweise für Betreuer (Mentoren) neuer Beschäftigter)
- Anlage 5 Einführung neuer Beschäftigter (Hinweise für Vorgesetzte zur Einführung und Einarbeitung neuer Beschäftigter)
- Anlage 6 Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch (Leitfaden zum Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch)
- Anlage 6.1 Protokoll des Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächs
- Anlage 6.2 Formblatt Fortbildungsmaßnahmen der/des Mitarbeiter(in/s)
- Anlage 6.3 Formblatt Schriftliche Bestätigung des Gesprächs



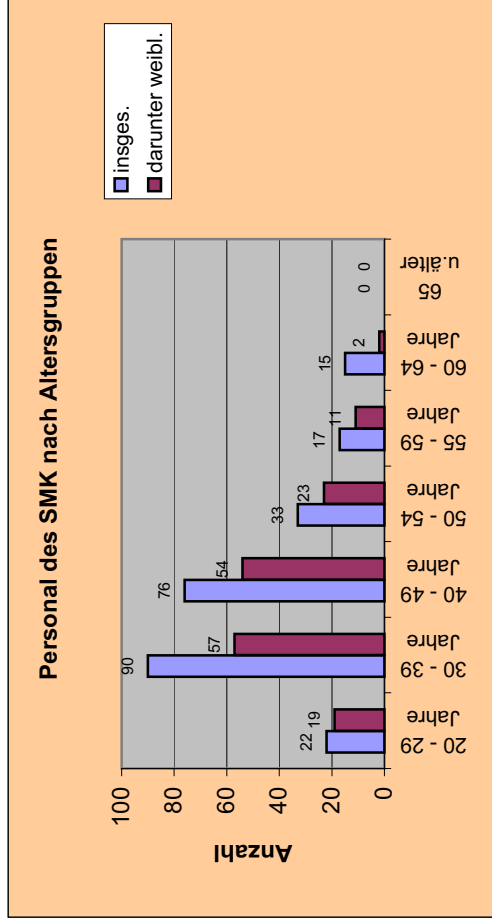
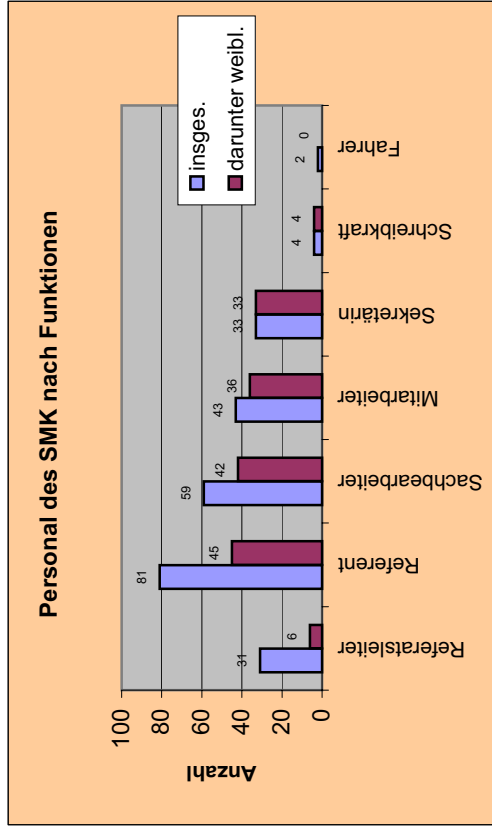
**Personal des SMK nach Laufbahnzuordnung und Art des Beschäftigungsverhältnisses  
(aktive und ruhende Zahlfälle)**

Laufbahn	Gesamt				darunter weiblich			
	insg.	davon			insg.	davon		
		Beamte	Angestellte	Arbeiter		Beamte	Angestellte	Arbeiter
höherer Dienst	<b>108</b>	70	38	0	<b>50</b>	33	17	0
gehob. Dienst	<b>75</b>	44	31	0	<b>54</b>	30	24	0
mittl. Dienst	<b>65</b>	3	62	0	<b>60</b>	2	58	0
einfacher Dienst	<b>3</b>	1	2	0	<b>2</b>	0	2	0
Arbeiter	<b>2</b>	0	0	2	<b>0</b>	0	0	0
<b>Gesamt</b>	<b>253</b>	<b>118</b>	<b>133</b>	<b>2</b>	<b>166</b>	<b>65</b>	<b>101</b>	<b>0</b>



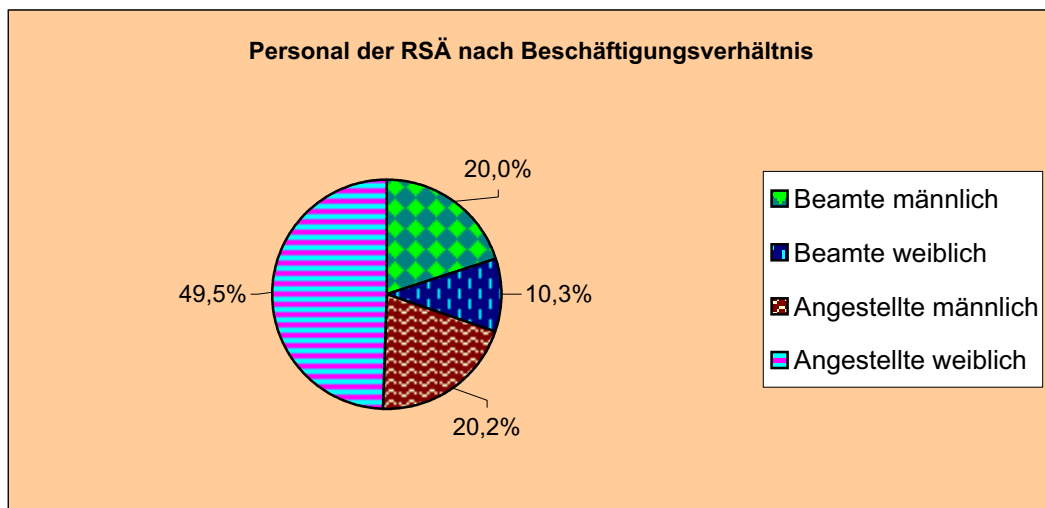
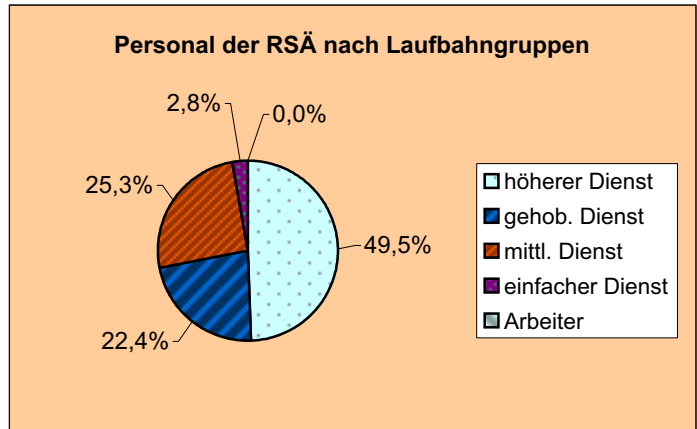
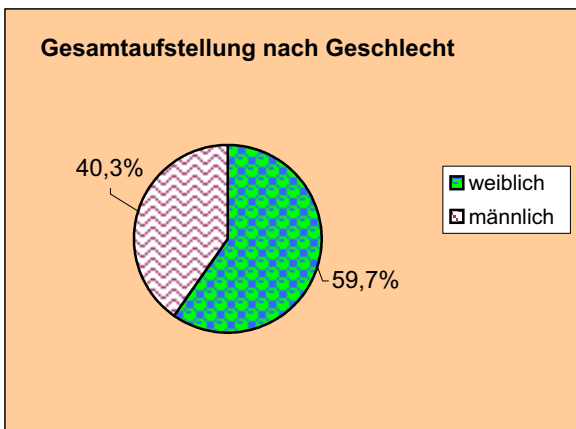
### Personal des SMK nach Funktionen und Altersgruppen (aktive und ruhende Zahlfälle)

Funktion	Alter	Insgesamt		20 - 29 Jahre		30 - 39 Jahre		40 - 49 Jahre		50 - 54 Jahre		55 - 59 Jahre		60 - 64 Jahre		65 u. älter	
		insges.	darunter weibl.	insges.	darunter weibl.	insges.	darunter weibl.	insges.	darunter weibl.	insges.	darunter weibl.	insges.	darunter weibl.	insges.	darunter weibl.	insges.	darunter weibl.
Referatsleiter		31	6	0	0	1	1	10	1	5	2	3	1	8	1	0	0
Referent		81	45	0	0	20	19	31	19	8	3	7	3	4	0	0	0
Sachbearbeiter		59	42	12	10	13	15	15	15	3	2	1	1	2	1	0	0
Mitarbeiter		43	36	6	5	11	11	11	11	6	5	4	4	0	0	0	0
Sekretärin		33	33	3	3	10	10	8	8	10	10	2	2	0	0	0	0
Schreibkraft		4	4	1	1	2	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
Fahrer		2	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0
<b>Gesamt</b>		<b>253</b>	<b>166</b>	<b>22</b>	<b>19</b>	<b>90</b>	<b>57</b>	<b>76</b>	<b>54</b>	<b>33</b>	<b>23</b>	<b>17</b>	<b>11</b>	<b>15</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>



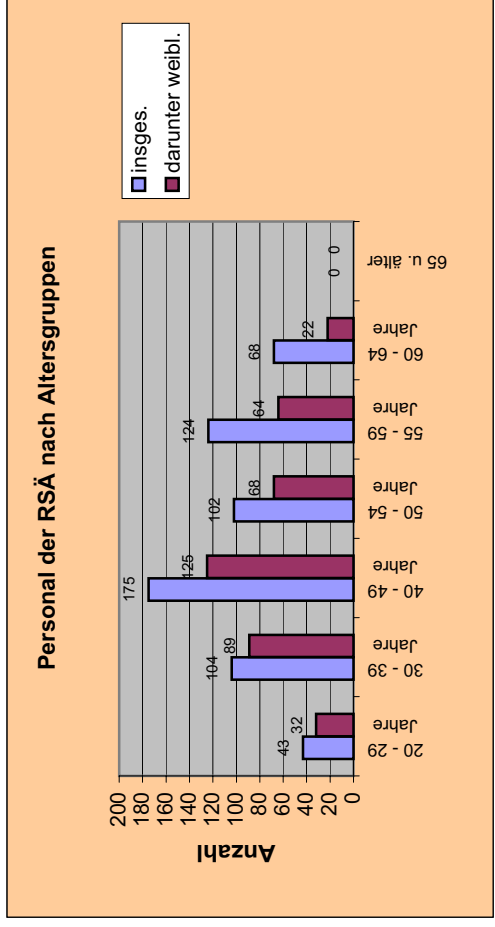
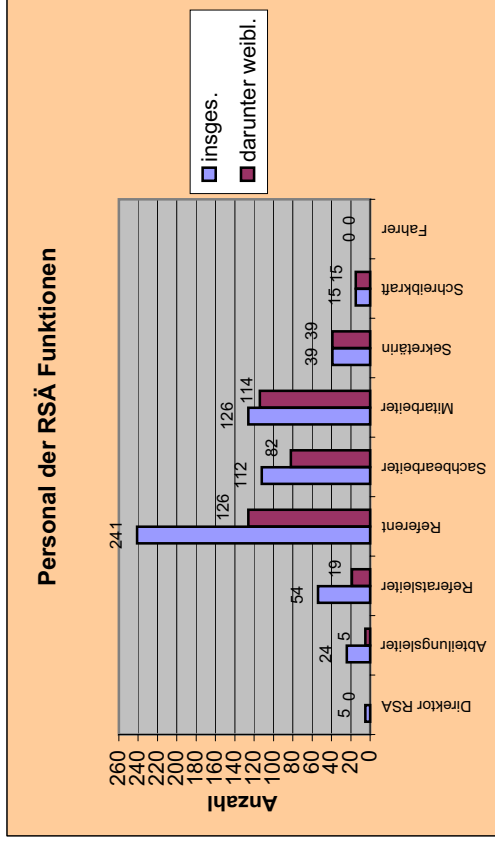
## Personal der RSÄ nach Laufbahnzuordnung und Art des Beschäftigungsverhältnisses

Laufbahn								
	insg.	davon			insg.			
		Beamte	Angestellte	Arbeiter		Beamte	Angestellte	Arbeiter
höherer Dienst	<b>305</b>	118	187	0	<b>136</b>	56	80	0
gehob. Dienst	<b>138</b>	64	74	0	<b>102</b>	49	53	0
mittl. Dienst	<b>156</b>	5	151	0	<b>151</b>	5	146	0
einfacher Dienst	<b>17</b>	0	16	1	<b>11</b>	0	10	1
Arbeiter	<b>0</b>	0	0	0	<b>0</b>	0	0	0
<b>Gesamt</b>	<b>616</b>	<b>187</b>	<b>428</b>	<b>1</b>	<b>400</b>	<b>110</b>	<b>289</b>	<b>1</b>



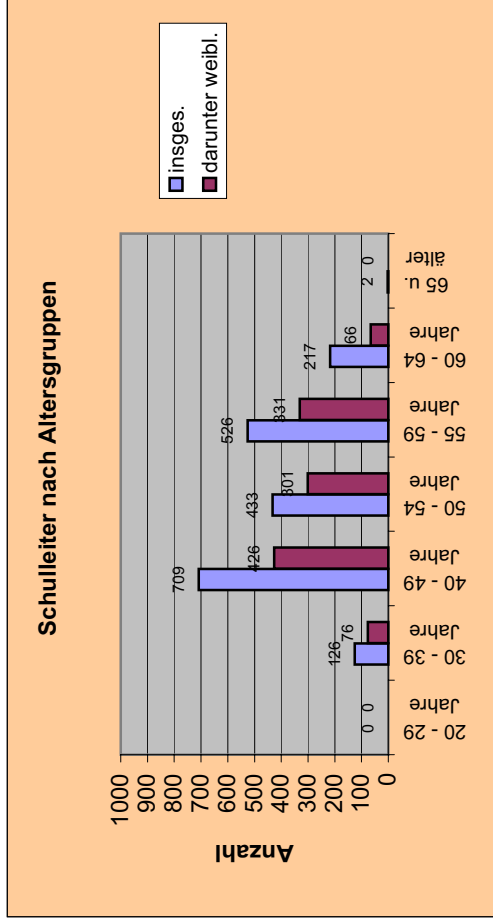
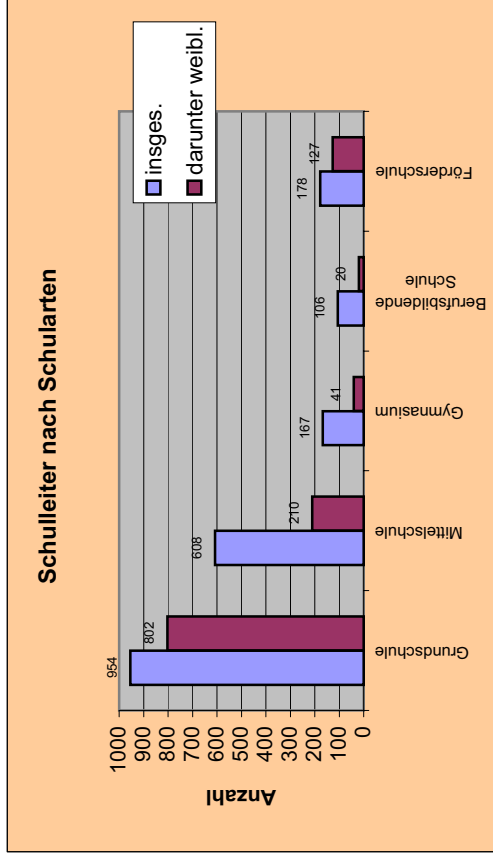
**Personen der RSÄ nach Funktionen und Altersgruppen (aktive und ruhende Zahnfälle)**

Funktion	Insgesamt		20 - 29 Jahre		30 - 39 Jahre		40 - 49 Jahre		50 - 54 Jahre		55 - 59 Jahre		60 - 64 Jahre		65 u. älter	
	insges.	darunter weibl.	insges.	darunter weibl.	insges.	darunter weibl.	insges.	darunter weibl.	insges.	darunter weibl.	insges.	darunter weibl.	insges.	darunter weibl.	insges.	darunter weibl.
Direktor RSA	5	0	0	0	0	0	1	0	1	0	2	0	1	0	0	0
Abteilungsleiter	24	5	0	0	4	3	3	0	6	2	5	0	6	0	0	0
Referatsleiter	54	19	0	0	6	4	20	7	9	4	16	4	3	0	0	0
Referent	241	126	9	6	22	19	71	45	37	22	57	23	45	11	0	0
Sachbearbeiter	112	82	24	16	26	18	26	24	20	14	12	8	4	2	0	0
Mitarbeiter	126	114	6	6	33	32	39	34	19	16	22	19	7	7	0	0
Sekretärin	39	39	2	2	10	10	13	13	6	6	7	7	1	1	0	0
Schreibkraft	15	15	2	2	3	3	2	2	4	4	3	3	1	1	0	0
Fahrer	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Gesamt</b>	<b>616</b>	<b>400</b>	<b>43</b>	<b>32</b>	<b>104</b>	<b>89</b>	<b>175</b>	<b>125</b>	<b>102</b>	<b>68</b>	<b>124</b>	<b>64</b>	<b>68</b>	<b>22</b>	<b>0</b>	<b>0</b>



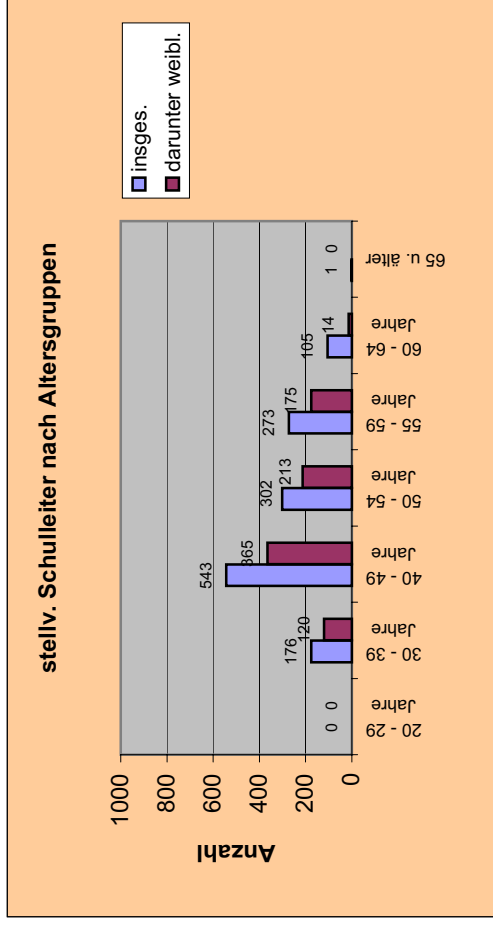
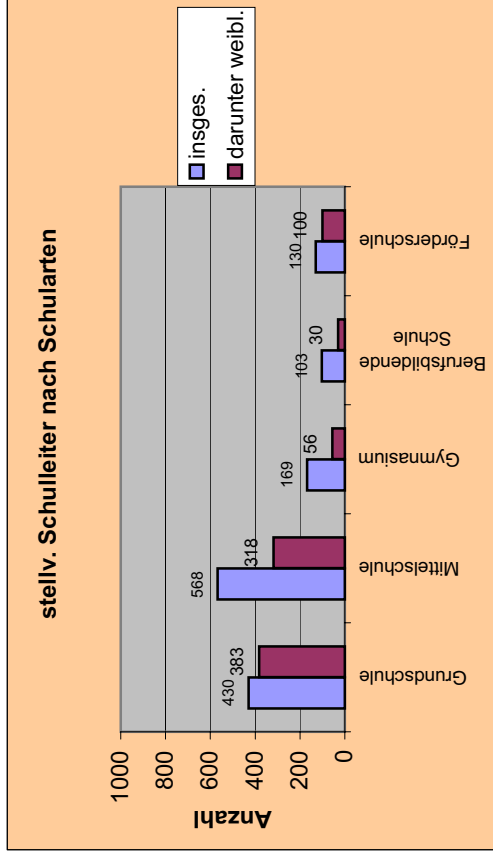
## Schulleiter an öffentlichen Schulen nach Schularten und Altersgruppen (aktive und ruhende Zahlfälle)

Schulart	Alter	Insgesamt		20 - 29 Jahre		30 - 39 Jahre		40 - 49 Jahre		50 - 54 Jahre		55 - 59 Jahre		60 - 64 Jahre		65 u. älter	
		insges.	darunter weibl.	insges.	darunter weibl.	insges.	darunter weibl.	insges.	darunter weibl.	insges.	darunter weibl.	insges.	darunter weibl.	insges.	darunter weibl.	insges.	darunter weibl.
Grundschule		954	802	0	0	89	57	326	264	216	201	264	246	58	34	1	0
Mittelschule		608	210	0	0	18	8	222	88	124	55	149	38	95	21	0	0
Gymnasium		167	41	0	0	2	1	69	20	30	11	38	7	28	2	0	0
Berufsbildende Schule		106	20	0	0	2	1	25	5	30	7	29	7	19	0	0	0
Förderschule		178	127	0	0	15	9	67	49	33	27	46	33	17	9	0	0
<b>Gesamt</b>		<b>2013</b>	<b>1200</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>126</b>	<b>76</b>	<b>709</b>	<b>426</b>	<b>433</b>	<b>301</b>	<b>526</b>	<b>331</b>	<b>217</b>	<b>66</b>	<b>2</b>	<b>0</b>



### Stellvertretende Schulleiter an öffentlichen Schulen nach Schularten und Altersgruppen (aktive und ruhende Zahlfälle)

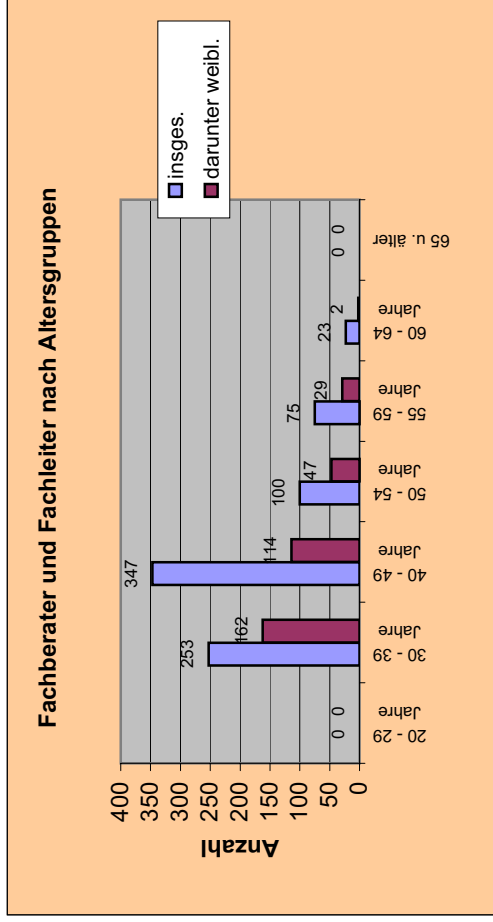
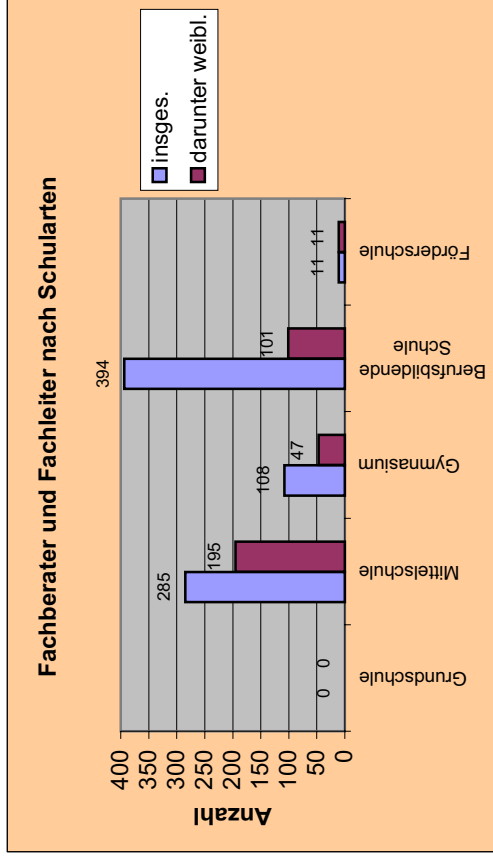
Schulart	Alter	Insgesamt		20 - 29 Jahre		30 - 39 Jahre		40 - 49 Jahre		50 - 54 Jahre		55 - 59 Jahre		60 - 64 Jahre		65 u. älter	
		insges.	darunter weibl.	insges.	darunter weibl.	insges.	darunter weibl.	insges.	darunter weibl.	insges.	darunter weibl.	insges.	darunter weibl.	insges.	darunter weibl.	insges.	darunter weibl.
Grundschule		430	383	0	0	69	56	138	127	111	105	96	92	16	3	0	0
Mittelschule		568	318	0	0	65	35	237	155	105	69	106	51	55	8	0	0
Gymnasium		169	56	0	0	14	5	72	24	36	15	26	10	20	2	0	0
Berufsbildende Schule		103	30	0	0	3	3	37	13	28	8	25	6	10	0	0	0
Förderschule		130	100	0	0	25	21	59	46	22	16	20	16	4	1	0	0
<b>Gesamt</b>		<b>1400</b>	<b>887</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>176</b>	<b>120</b>	<b>543</b>	<b>365</b>	<b>302</b>	<b>213</b>	<b>273</b>	<b>175</b>	<b>105</b>	<b>14</b>	<b>1</b>	<b>0</b>





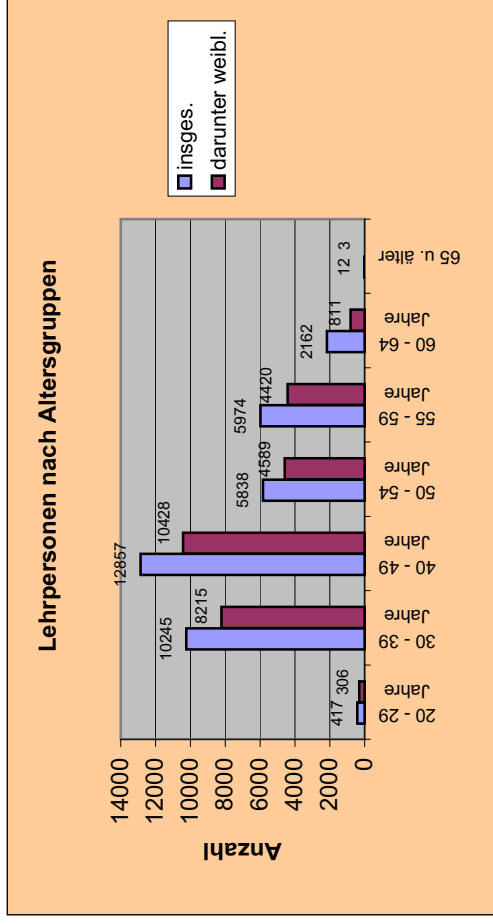
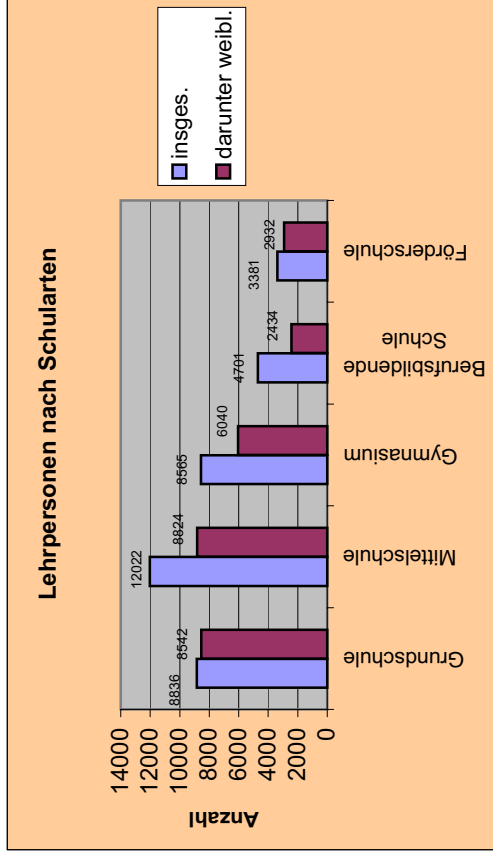
## Fachberater und Fachleiter an öffentlichen Schulen nach Schularten und Altersgruppen (aktive und ruhende Zahlfälle)

Schulart	Alter	Insgesamt		20 - 29 Jahre		30 - 39 Jahre		40 - 49 Jahre		50 - 54 Jahre		55 - 59 Jahre		60 - 64 Jahre		65 u. älter	
		insges.	darunter weibl.	insges.	darunter weibl.	insges.	darunter weibl.	insges.	darunter weibl.	insges.	darunter weibl.	insges.	darunter weibl.	insges.	darunter weibl.	insges.	darunter weibl.
Grundschule		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mittelschule		285	195	0	0	121	87	118	88	19	11	22	9	5	0	0	0
Gymnasium		108	47	0	0	35	16	52	22	8	5	11	4	2	0	0	0
Berufsbildende Schule		394	101	0	0	93	55	173	0	71	29	41	15	16	2	0	0
Förderschule		11	11	0	0	4	4	4	4	2	2	1	1	0	0	0	0
<b>Gesamt</b>		<b>798</b>	<b>354</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>253</b>	<b>162</b>	<b>347</b>	<b>114</b>	<b>100</b>	<b>47</b>	<b>75</b>	<b>29</b>	<b>23</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>



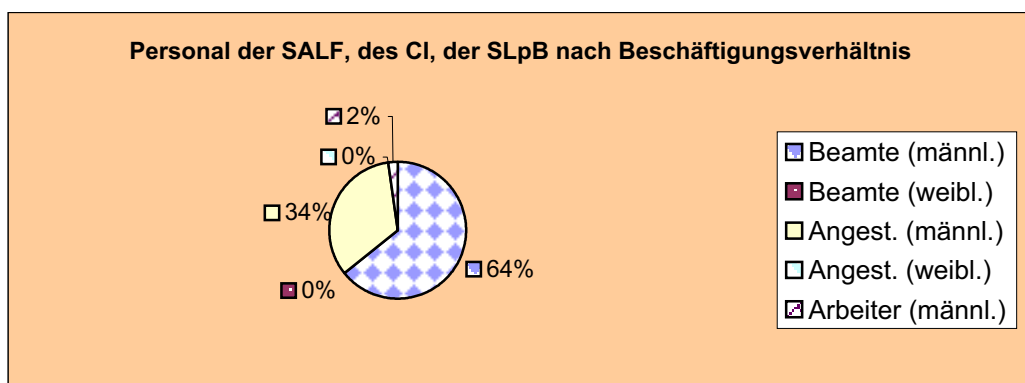
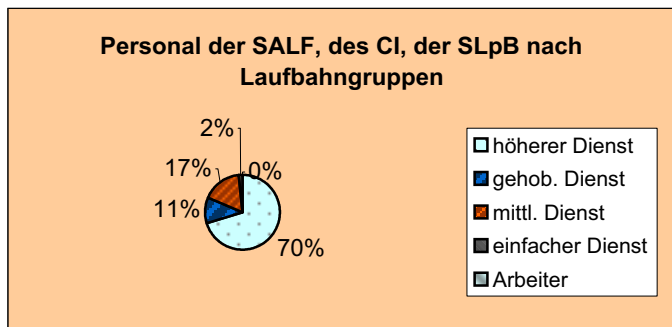
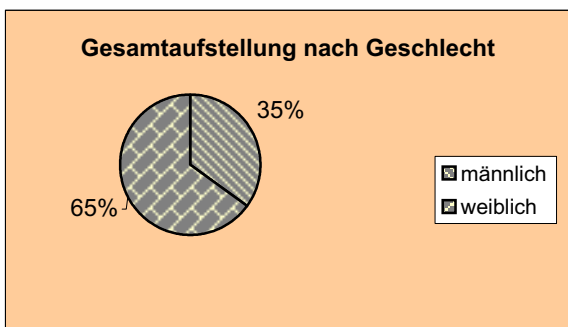
## Lehrpersonen an öffentlichen Schulen nach Schularten und Altersgruppen (aktive und ruhende Zahlfälle)

Schulart	Alter	Insgesamt		20 - 29 Jahre		30 - 39 Jahre		40 - 49 Jahre		50 - 54 Jahre		55 - 59 Jahre		60 - 64 Jahre		65 u. älter	
		insges.	darunter weibl.	insges.	darunter weibl.	insges.	darunter weibl.	insges.	darunter weibl.	insges.	darunter weibl.	insges.	darunter weibl.	insges.	darunter weibl.	insges.	darunter weibl.
Grundschule		8836	8542	49	48	2319	2246	2584	2515	1564	1528	2024	1970	296	235	0	0
Mittelschule		12022	8824	114	93	3174	2490	4372	3541	1792	1344	1722	1089	846	266	2	1
Gymnasium		8565	6040	124	54	2689	1996	3244	2452	1145	835	901	569	456	133	6	1
Berufsbildende Schule		4701	2434	72	54	1260	762	1542	925	769	365	713	271	342	57	3	0
Förderschule		3381	2932	58	57	803	721	1115	995	568	517	614	521	222	120	1	1
<b>Gesamt</b>		<b>37505</b>	<b>28772</b>	<b>417</b>	<b>306</b>	<b>10245</b>	<b>8215</b>	<b>12857</b>	<b>10428</b>	<b>5838</b>	<b>4589</b>	<b>5974</b>	<b>4420</b>	<b>2162</b>	<b>811</b>	<b>12</b>	<b>3</b>



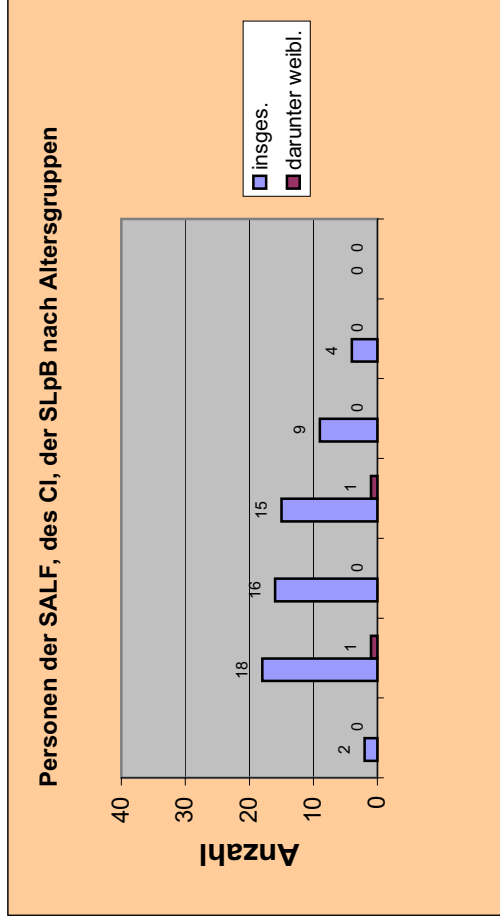
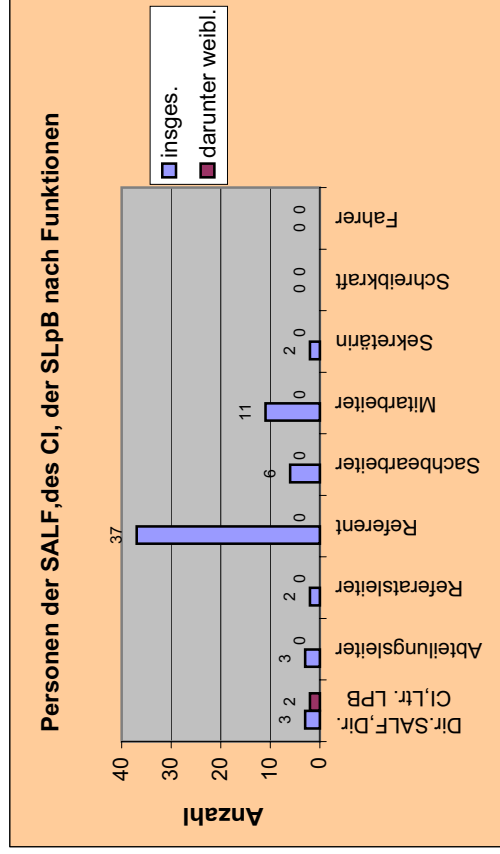
**Personal der SALF, des CI, der SLpB nach Laufbahnzuordnung und Art des Beschäftigungsverhältnisses (aktive und ruhende Zahlfälle)**

Laufbahn	Gesamt				darunter weiblich			
	insg.	davon			insg.	davon		
		Beamte	Angestellte	Arbeiter		Beamte	Angestellte	Arbeiter
höherer Dienst	<b>45</b>	4	41	0	<b>25</b>	4	21	0
gehob. Dienst	<b>7</b>	1	6	0	<b>5</b>	1	4	0
mittl. Dienst	<b>11</b>	0	11	0	<b>9</b>	0	9	0
einfacher Dienst	<b>1</b>	0	1	0	<b>1</b>	0	1	0
Arbeiter	<b>0</b>	0	0	0	<b>0</b>	0	0	0
<b>Gesamt</b>	<b>64</b>	<b>5</b>	<b>59</b>	<b>0</b>	<b>40</b>	<b>5</b>	<b>35</b>	<b>0</b>

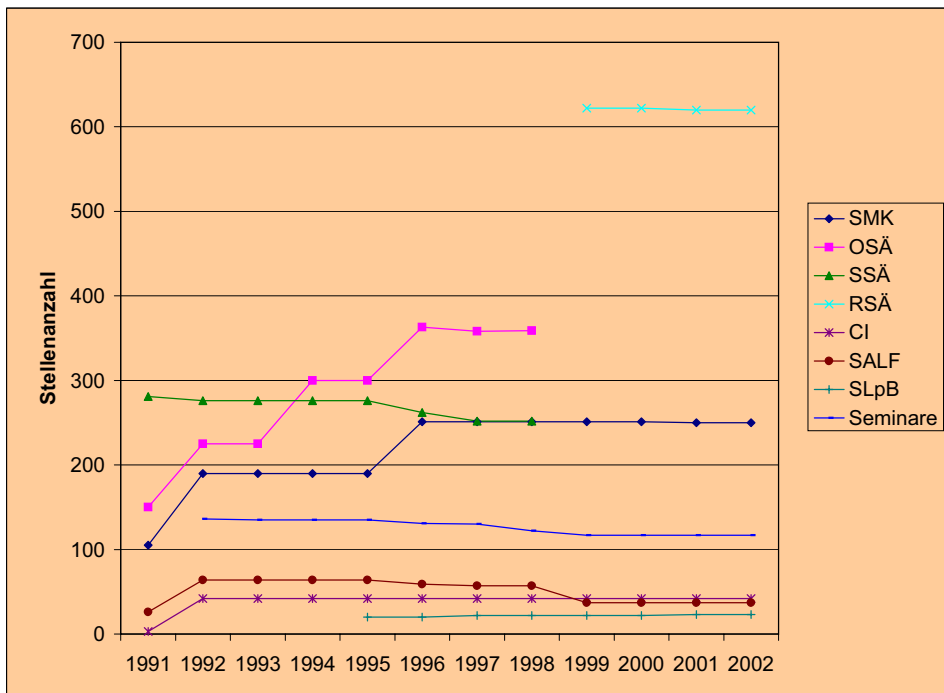


**Personen der SALF, des CI, der SLpB nach Funktionen und Altersgruppen (aktive und ruhende Zahlfälle)**

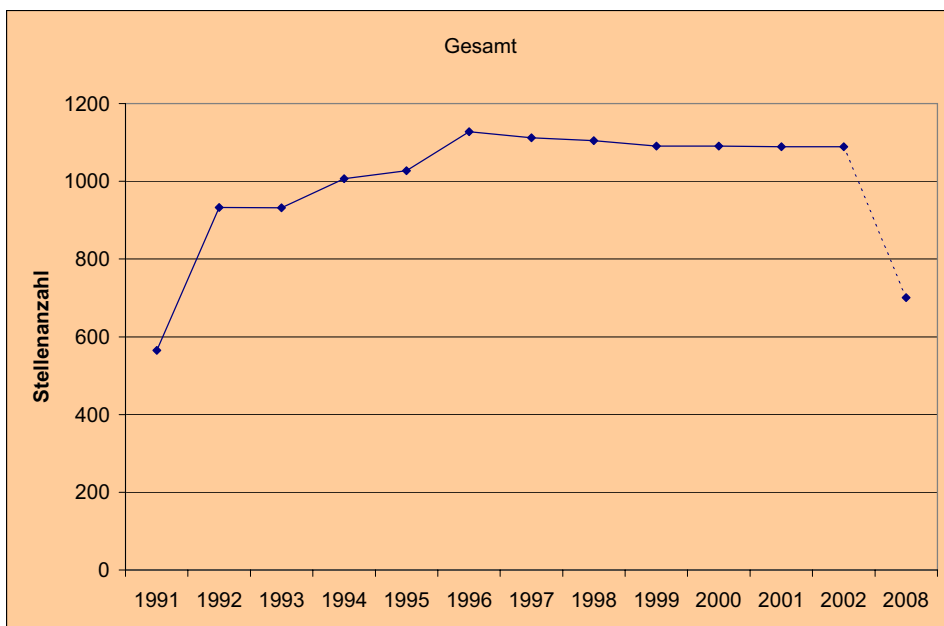
Funktion	Insgesamt		20 - 29 Jahre		30 - 39 Jahre		40 - 49 Jahre		50 - 54 Jahre		55 - 59 Jahre		60 - 64 Jahre		65 u. älter	
	insges.	darunter weibl.	insges.	darunter weibl.	insges.	darunter weibl.	insges.	darunter weibl.	insges.	darunter weibl.	insges.	darunter weibl.	insges.	darunter weibl.	insges.	darunter weibl.
Dir. SALF, Dir. CI, Ltr. LPB	3	2	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0
Abteilungsleiter	3	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0
Referatsleiter	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Referent	37	0	0	0	12	0	7	0	8	0	6	0	4	0	0	0
Sachbearbeiter	6	0	1	0	0	0	4	0	1	0	0	0	0	0	0	0
Mitarbeiter	11	0	0	0	2	0	5	0	3	0	1	0	0	0	0	0
Sekretärin	2	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Schreibkraft	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fahrer	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Gesamt</b>	<b>64</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>18</b>	<b>1</b>	<b>16</b>	<b>0</b>	<b>15</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>



**Darstellung der Stellenzahlentwicklung im Verwaltungsbereich des SMK**

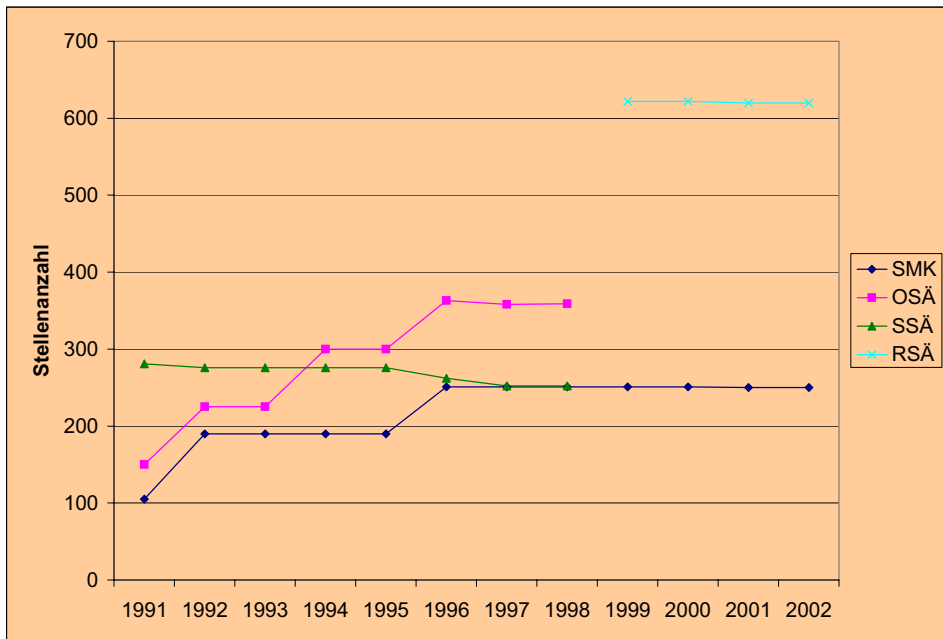


	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2008
<b>SMK</b>	105	190	190	190	190	251	251	251	251	251	250	250	
<b>OSÄ</b>	150	225	225	300	300	363	358	359					
<b>SSÄ</b>	281	276	276	276	276	262	252	252					
<b>RSÄ</b>									622	622	620	620	
<b>CI</b>	3	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	
<b>SALF</b>	26	64	64	64	64	59	57	57	37	37	37	37	
<b>SLpB</b>					20	20	22	22	22	22	23	23	
<b>Seminare</b>		136	135	135	135	131	130	122	117	117	117	117	
<b>Gesamt</b>	<b>565</b>	<b>933</b>	<b>932</b>	<b>1007</b>	<b>1027</b>	<b>1128</b>	<b>1112</b>	<b>1105</b>	<b>1091</b>	<b>1091</b>	<b>1089</b>	<b>1089</b>	<b>701</b>

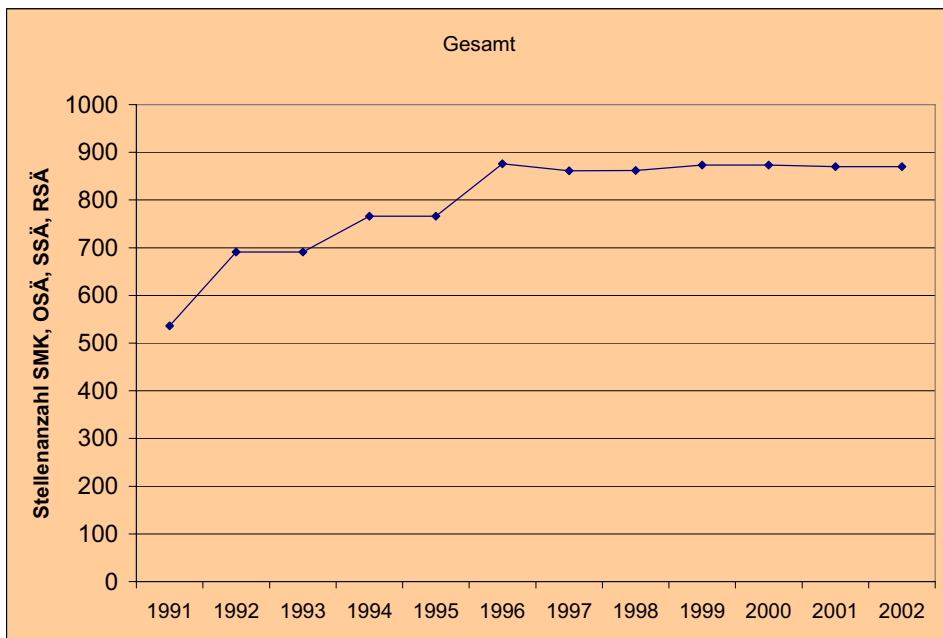


	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2008
<b>Gesamt</b>	<b>565</b>	<b>933</b>	<b>932</b>	<b>1007</b>	<b>1027</b>	<b>1128</b>	<b>1112</b>	<b>1105</b>	<b>1091</b>	<b>1091</b>	<b>1089</b>	<b>1089</b>	<b>701</b>

### Darstellung der Stellenzahlentwicklung im Bereich der Schulaufsicht

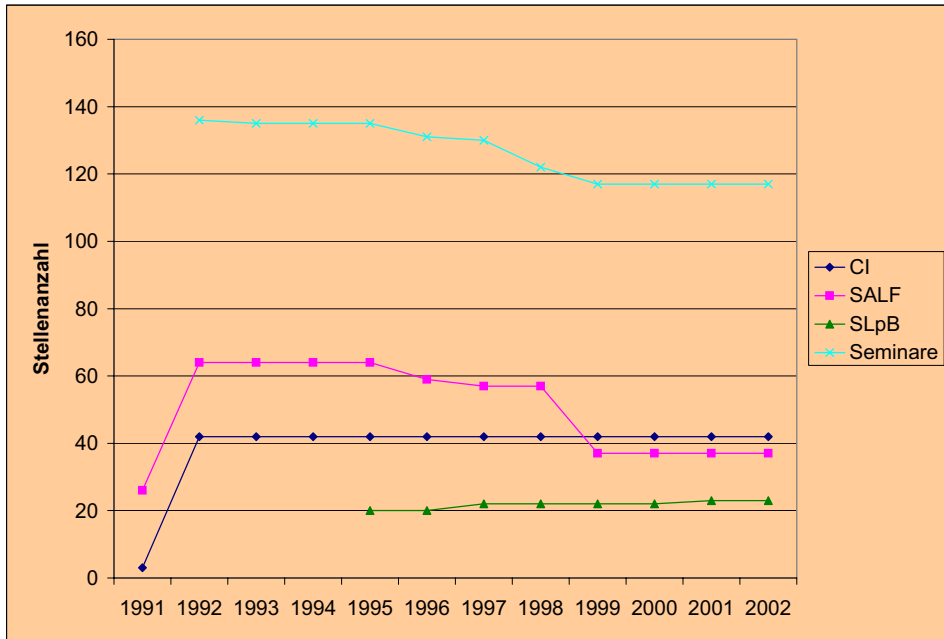


	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
<b>SMK</b>	105	190	190	190	190	251	251	251	251	251	250	250
<b>OSÄ</b>	150	225	225	300	300	363	358	359				
<b>SSÄ</b>	281	276	276	276	276	262	252	252				
<b>RSÄ</b>									622	622	620	620

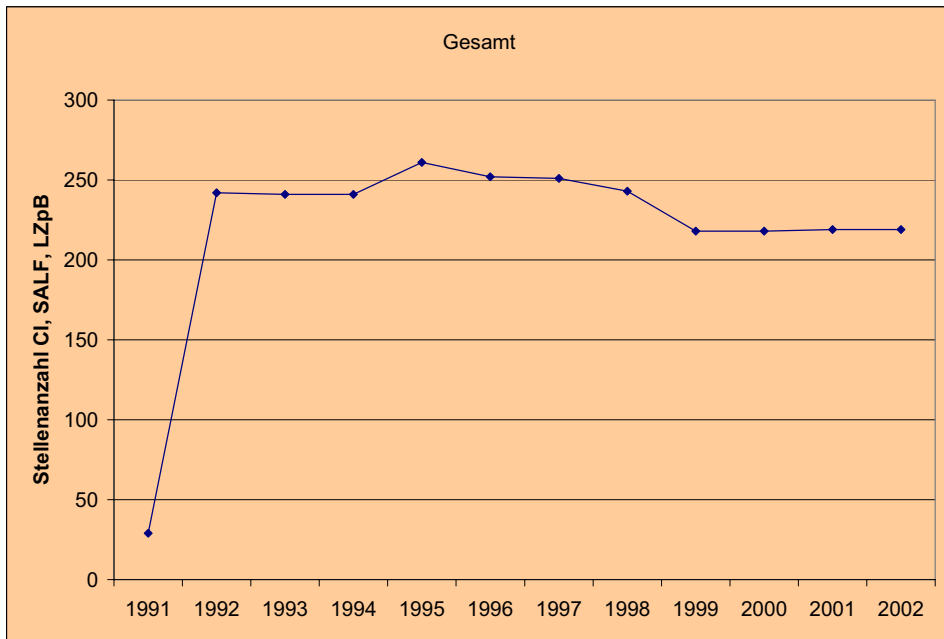


	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
<b>Gesamt</b>	536	691	691	766	766	876	861	862	873	873	870	870

**Darstellung der Stellenzahlentwicklung im nachgeordneten Bereich**



	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
<b>CI</b>	3	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
<b>SALF</b>	26	64	64	64	64	59	57	57	37	37	37	37
<b>SLpB</b>					20	20	22	22	22	22	23	23
<b>Seminare</b>		136	135	135	135	131	130	122	117	117	117	117



	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
<b>Gesamt</b>	29	242	241	241	261	252	251	243	218	218	219	219





**Funktionsübergreifende Kernkompetenzen**

**(Konkretisierung/ Operationalisierung) der Kernkompetenzen)**

Im Folgenden werden die benannten Kernkompetenzen, die bei allen unseren Beschäftigten unabhängig von der konkret ausgeübten Funktion vorausgesetzt werden, beschrieben und untersetzt. Darüber hinaus gehende, zusätzliche Anforderungen und Erwartungen an unsere Führungskräfte werden gesondert dargestellt. Die Kernkompetenzen sind Grundlage der beschriebenen funktionspezifischen Anforderungsprofile.

**1. Sozialkompetenz**

Soziale Kompetenz ist die Fähigkeit, mit anderen Menschen erfolgreich in Beziehung zu treten. Dies schließt insbesondere ein:

**1.1 Kooperationsfähigkeit**

- heißt, mit anderen Menschen konstruktiv zusammen zu arbeiten.

Der Beschäftigte

- stellt selbstsicher und eigeninitiativ Kontakte her, baut im beruflichen Umfeld tragfähige Beziehungen auf und pflegt diese,
- zeigt Interesse gegenüber Anliegen und Meinungen anderer, nimmt diese ernst, bietet Unterstützung, gibt eigenes Wissen weiter,
- setzt sich aktiv für gemeinsame Ziele ein, ist an tragfähigen Lösungen für alle Beteiligten interessiert, gestaltet Entscheidungen und Absprachen mit und hält sie ein,
- klärt anteilige Verantwortung für das angestrebte Ergebnis,
- berücksichtigt übergeordnete Ziele und gesetzliche Vorgaben und kann diese begründen,
- sichert Transparenz des Vorgehens für alle,
- ist fähig zu empathischer Gesprächsführung/ Interaktion,
- geht mit anderen offen und fair, höflich und verbindlich um, wird als Mensch und Kollege geschätzt, ist loyal gegenüber Vorgesetzten und Vorbild für andere Beschäftigte

Die Führungskraft

- fordert und fördert Austausch und Zusammenarbeit, stellt Zeit für Gespräche zur Verfügung.

## 1.2 Dialogfähigkeit/Kommunikationsfähigkeit

- heißt, einen aufeinander bezogenen Gesprächsaustausch aufzunehmen und aufrecht zu erhalten, in dem die Gesprächspartner ihre Einstellungen, Ideen und Handlungsabsichten einander näher bringen und eine Verständigung miteinander anstreben.

### Der Beschäftigte

- formuliert Sachverhalte genau, klar und verständlich in mündlicher und schriftlicher Form,
- passt seine Ausdrucksweise der Situation/dem Gesprächspartner entsprechend an,
- äußert und begründet die eigene Meinung, legt dabei Aspekte des eigenen Denkens und Fühlens offen,
- gestaltet Gespräche aktiv und hört aufmerksam zu,
- vergewissert sich, dass er verstanden wurde/hat,
- wendet sich mit Mimik und Gestik dem Gesprächspartner zu,
- hält Gesprächsregeln ein, ist höflich und verbindlich,
- gibt Feedback und nimmt Feedback an.

### Die Führungskraft

- verfügt darüber hinaus über eine besonders ausgeprägte Rede- und Sprachgewandtheit,
- verwendet präzise Ausdrucksformen und ist in der Lage, das eigene Umfeld verbal und schriftlich präzise und leicht verständlich mit allen relevanten Informationen zu versorgen,
- beherrscht Gesprächsführungs- und Moderationstechniken und setzt diese ein,
- führt regelmäßig Mitarbeitergespräche.

## 1.3 Konflikt-/Kritikfähigkeit

- heißt, die Anzeichen konfliktträchtiger Situationen zu erkennen, Meinungs- und Interessenunterschiede offen und sachlich zu erkennen und nach Lösungen zu suchen, die von allen Beteiligten mitgetragen werden.

### Der Beschäftigte

- erkennt Anzeichen konfliktträchtiger Situationen, spricht diese frühzeitig an,
- äußert Kritik klar, fair und konstruktiv, ohne zu verletzen,
- bleibt bei Auseinandersetzungen ruhig und sachlich,
- findet Lösungsschritte, die der Zielsetzung und den Beteiligten gerecht werden,
- nimmt Kritik an eigener Person an und reflektiert diese,
- kann um Verzeihung bitten und verzeihen.

### Die Führungskraft

- hat ein gutes Gespür für die Stimmungen anderer, kann sich leicht auf verschiedene soziale Situationen einstellen,
- managt Stress und Konflikte der in seinem Verantwortungsbereich tätigen Beschäftigten, findet Probleme und Beteiligte heraus, sorgt für ein faires Streiten und Problemlösungen auf der richtigen Ebene,
- beherrscht und nutzt verschiedene Konfliktlösungsstrategien,
- löst Konflikte mit oder zwischen Beschäftigten so, dass die Leistungsfähigkeit schnell wiederhergestellt wird.

### **1.4 Teamfähigkeit**

- heißt, seine Kompetenzen und Arbeitsleistung für die Erreichung der gemeinsamen Ziele einzusetzen, die anderen Teammitglieder zu unterstützen und gemeinsam getroffene Entscheidungen nach außen zu vertreten. Unterschiedliche Ansichten und Perspektiven werden akzeptiert und für die Erfüllung der gemeinsamen Aufgabe nutzbar gemacht.

### Der Beschäftigte

- sucht die Zusammenarbeit und den Austausch mit anderen, arbeitet gern im Team,
- trägt in einem Team durch konstruktive Beiträge zum Teamergebnis bei, greift Beiträge anderer Teammitglieder auf und entwickelt sie weiter,
- stellt Eigeninteressen hinter die des Teams, übernimmt gruppendienliche Aktivitäten,
- ist bereit, Teamentscheidungen zu akzeptieren, mitzutragen und einzuhalten.

### Die Führungskraft

- führt eine Gruppe von Beschäftigten so, dass die Mitglieder effizient als Team zusammenarbeiten und ihre Ziele realisieren,
- vermittelt ein Wir-Gefühl, das Teamwork unterstützt, balanciert Unterschiede und Kräfte aus.

## **2. Persönliche Kompetenz**

Die persönliche Kompetenz oder Persönlichkeitskompetenz beschreibt die notwendigen inneren Einstellungen und Persönlichkeitsmerkmale. Erforderlich sind insbesondere:

### **2.1 Selbstkompetenz**

- heißt, die eigenen Stärken und Schwächen, das eigene Potenzial zu kennen und damit situationsgerecht umzugehen. Selbstkompetenz bedingt das Vermögen, das eigene Handeln zu reflektieren und zu steuern sowie für die eigene Entwicklung Sorge zu tragen.

### Der Beschäftigte

- ist fähig und bereit, sich selbst kennen zu lernen, einzuschätzen, ein realistisches Bild der eigenen Person zu entwickeln und sich anzunehmen,
- fühlt sich für sich selbst zuständig und handelt entsprechend, übernimmt Eigenverantwortung,
- diszipliniert sich selbst, sucht Feedback und entwickelt sich selbst kontinuierlich weiter,
- ist (selbst-)lernfähig, findet sich in der wachsenden Informationsflut zurecht und baut selbstständig relevantes Wissen auf.

### Die Führungskraft

- ist werteorientiert, stellt sich dem Diskurs um die handlungsleitenden Werte,
- fordert und fördert Fort- und Weiterbildung.

## **2.2 Selbstständigkeit, Eigenverantwortung**

- heißt, im Rahmen eines organisatorisch definierten Aufgabenbereiches für die richtige, vollständige und rechtzeitige Erledigung übertragener Aufgaben und ggf. für die Entwicklung des Aufgabenbereiches Verantwortung zu übernehmen.

### Der Beschäftigte

- führt die obliegenden Arbeiten selbstständig durch, trifft verantwortungsbewusst notwendige Entscheidungen oder führt diese herbei, arbeitet konzentriert, ausdauernd und sorgfältig, kontrolliert und korrigiert selbstständig,
- erkennt Probleme, spricht sie an, erarbeitet Lösungen,
- verfügt über eine positive Grundeinstellung zu den eigenen Aufgaben,
- hält sich zuverlässig an Vorschriften und Vereinbarungen/Absprachen,
- übernimmt Verantwortung für das eigene Handeln, schätzt dessen Folgen ab,
- gibt unaufgefordert Rückmeldung über den Stand der Dinge,
- stellt hohe Anforderungen an die eigene Leistung, ist bereit, sich bei der Verfolgung seiner Ziele stark zu engagieren, möchte die eigene Arbeit kontinuierlich verbessern,
- entwickelt neue Ideen und Lösungswege,
- ist motiviert, Missstände zu beseitigen,
- überträgt vorhandenes Wissen und Erfahrungen auf neue Aufgabenstellungen,
- beseitigt unaufgefordert durch Weiterbildung/selbstständiges Lernen bestehende Qualifikationsdefizite.

## Die Führungskraft

- möchte Führungsverantwortung übernehmen,
- fordert und fördert einen hohen Qualitätsanspruch in ihrem Verantwortungsbereich.

### **2.3 Flexibilität**

- heißt, zur Anpassung an sich stetig ändernde Rahmenbedingungen bereit und in der Lage zu sein und interdisziplinär agieren zu können.

## Der Beschäftigte

- stellt sich problemlos auf neue Situationen ein,
- passt seine Methoden und Vorgehensweisen rasch an sich verändernde Bedingungen an,
- kann uneindeutige Situationen gut tolerieren,
- ist bereit, für gestellte Aufgaben in unterschiedlichen, Einsatzgebieten/ auf unterschiedlichen Arbeitsplätzen tätig zu sein, kann zusätzliche/ außerordentliche Aufgaben übernehmen.

## Die Führungskraft

- durchschaut auch schwierige vernetzte Situationen und findet schnell Wege und Lösungen, besitzt die Fähigkeit zum analytischen, systematischen, vernetzten Denken,
- sieht in den Möglichkeiten der Zukunft Chancen und in den Risiken Herausforderungen, betont Chancen und probiert Neues.

### **2.4 Entscheidungsfähigkeit**

- heißt, in der Lage zu sein, zwischen verschiedenen Alternativen auszuwählen und entsprechend zu handeln, ggf. auch unter Zeitdruck.

## Der Beschäftigte

- kann Informationen schnell aufnehmen, be- und verwerten,
- ist in der Lage, Alternativen zu prüfen und Prioritäten zu setzen,
- antizipiert Konsequenzen einer Entscheidung,
- erläutert transparent Entscheidungsprozesse,
- steht zu seinen Entscheidungen,
- revidiert bereits getroffene Entscheidungen, wenn neue Informationen dies erfordern.

### Die Führungskraft

- beachtet und wahrt bei allen Entscheidungen die Handlungsfähigkeit der Beschäftigten sowie übergeordnete Zusammenhänge,
- ist in der Lage, verbindliche Entscheidungen durchzusetzen,
- verfügt über eine natürliche Autorität und Überzeugungskraft, die auf Fachkompetenz und Erfahrung basiert.

### **2.5 Stabilität/Belastbarkeit**

- heißt, regelmäßig auftretenden und/oder nicht planbaren Anforderungssituationen physisch und psychisch stabil zu begegnen, unklare Situationen zu strukturieren und Prioritäten bezüglich gebotener Aktivitäten zu setzen und dabei das eigene Kräfte- und Kompetenzpotenzial planvoll, zielorientiert und ökonomisch einzusetzen.

### Der Beschäftigte

- stellt sich den Anforderungen,
- kennt sein eigenes Kräfte- und Kompetenzpotenzial und setzt seine Ressourcen ein,
- verliert auch in Stresssituationen nicht die Übersicht,
- bleibt handlungsfähig - auch bei Störungen und ungelösten Konflikten,
- kommt schnell über Probleme und Misserfolge hinweg; reagiert bei Schwierigkeiten gelassen, lässt sich nicht entmutigen.

### Die Führungskraft

- ist selbstsicher im sozialen Umgang,
- bleibt gelassen in Situationen, in denen eine Bewertung der eigenen Person erfolgt (z. B. Präsentationen, Begegnungen mit wichtigen Personen, Bewerbungsgespräche etc.),
- handelt berechenbar.

### **2.6 Initiative**

- heißt, aus eigenem Antrieb Handlungsnotwendigkeiten und -gelegenheiten zu erkennen, Risiken zu kalkulieren und in geeigneter Weise aktiv zu werden. Impulse werden gesetzt und Veränderungen vorangebracht.

### Der Beschäftigte

- benennt Handlungsbedarf,
- entwickelt Ideen bzw. greift Ideen anderer auf,
- leitet Handlungsschritte ein,
- steuert aktiv und selbstständig auf Lösungen zu,
- verfolgt Aufgaben und Ziele energisch und ausdauernd,
- entwickelt eigene kreative Ideen und Vorschläge, die sich außerhalb der Vorgabe bewegen,
- handelt aus eigenem Antrieb, sucht die Verantwortungsübernahme und verbessert die Rahmenbedingungen des eigenen Arbeitsbereiches.

## Die Führungskraft

- verfügt über einen starken Willen, durch ihre Tätigkeit gestaltend einzugreifen,
- möchte eigene Vorstellungen umsetzen.

### **3. Methodenkompetenz**

Methodenkompetenz ist die Fähigkeit, die eigene Arbeit - unabhängig von deren sachlichem Inhalt - durch die Anwendung von Arbeitsmethoden und -techniken erfolgreich zu gestalten.

Dies schließt insbesondere ein:

#### **3.1 Planungs- und Organisationsfähigkeit**

- heißt, eine Aufgabenstellung unter Berücksichtigung aller Rahmenbedingungen in angemessener Zeit so zu lösen, dass der eingeschlagene Weg der Sache gerecht und von den Beteiligten akzeptiert wird.

## Der Beschäftigte

- analysiert und strukturiert eine Aufgabenstellung,
- betreibt eine systematische Lösungssuche,
- setzt Lösungsansätze in Relation zu Rahmenbedingungen und Ressourcen,
- plant einzelne Arbeitsschritte und -ziele systematisch, beachtet Planungsvorgaben,
- koordiniert den Ablauf von Handlungsschritten,
- setzt verschiedene Methoden, Medien, Arbeitstechniken und Hilfsmittel angemessen ein,
- führt selbstverantwortliche Qualitätskontrollen durch.

## Die Führungskraft

- klärt Aufgabenstellung, Ziele und Ressourcen, regelt Zuständigkeiten und Verantwortungen,
- steuert Arbeitsprozesse auf der Grundlage von Zielvereinbarungen und Teilzielen ergebnis- und ressourcenorientiert,
- ist sensibel für potenzielle Abwehrreaktionen und bezieht diese in die Strategieentwicklung ein,
- schafft Freiräume, die selbstverantwortliches Handeln erlauben, delegiert Verantwortung,
- erkennt, fördert und nutzt die Potenziale der Beschäftigten, gewinnt Beschäftigte durch Überzeugung für die Beteiligung an Arbeitsprozessen und bewegt sie zu dauerhafter Mitarbeit und besonderem Engagement,
- sorgt für den Abbau/die Vermeidung demotivierender Effekte als Ausfluss von Führungsverhalten und unzureichender Organisation.

### **3.2 Medienkompetenz**

- heißt, sachgerechte Auswahl und sinnvolle Nutzung von Informations- und Kommunikationsmedien jeglicher Art, einschließlich ihrer kritischen und analytischen Reflexion.

#### Der Beschäftigte

- kann öffentliche Netzwerke zur Informationsaufnahme und -weitergabe nutzen,
- ist fähig zur Aufnahme und Bearbeitung von Informationen über technische Netzwerke,
- ist fähig zu gezielter Recherche und Bewertung von Informationen,
- weiß über die Vielfalt der Anwendermöglichkeiten in der Informationstechnik Bescheid,
- kann spezifische Anwendermöglichkeiten kritisch werten.

### **4. Fachkompetenz**

Fachkompetenz ist die Fähigkeit, in einem oder mehreren Sachgebieten erfolgreich zu arbeiten, also Aufgaben aus einer Fachdisziplin so zu lösen, dass für die Organisation ein verwertbares Ergebnis zustande kommt.

Art und Umfang der Fachkompetenz wird in erster Linie durch die absolvierte Ausbildung begründet und durch praktische Berufsfahrungen sowie systematische und kontinuierliche Fort- und Weiterbildung ausgebaut.

**Fachkompetenz beinhaltet auch eine gewisse Breite an Querschnittswissen (z. B. bzgl. der Bereiche Personal, Haushalt und Organisation).**



Begleitende Hinweise zur Vorbereitung und Durchführung von Arbeitsplatzwechseln

- **Terminologie:** Anstelle des im Zusammenhang mit Arbeitsplatzwechseln zur Personalentwicklung häufig gebrauchten, möglicherweise missverständlichen Begriffs der Rotation sollte künftig nur noch von "Arbeitsplatzwechsel" die Rede sein.

- **Einzubeziehender Personenkreis:**

Ziel und Anspruch muss es sein, möglichst alle Beschäftigten in unsere Personalentwicklung mit einzubeziehen. Gerade für den Schulbereich, mit Blick auf die große Zahl der Lehrer wird dies allerdings nicht für jede Maßnahme und jedes Instrument der Personalentwicklung sinnvoll sein. Insbesondere das Instrument des Arbeitsplatzwechsels wird deshalb in erster Linie zur Entwicklung unserer Führungskräfte und unseres Führungskräftenachwuchses zum Einsatz gelangen.

- **Altersgrenzen** für einen Arbeitsplatzwechsel:

- Mit Vollendung des **55.** Lebensjahres ist ein Arbeitsplatzwechsel nur im Ausnahmefall vorzunehmen.
- Ein Arbeitsplatzwechsel soll - solange es der beruflichen Entwicklung des betreffenden Beschäftigten dient - möglich sein.

- Arbeitsplatzwechsel zum Zwecke der Personalentwicklung können, um erfolgversprechend zu sein, nur im **grundsätzlichen Einvernehmen** mit dem betreffenden Beschäftigten durchgeführt werden.

- Die Bereitschaft zum Arbeitsplatzwechsel muss vor allem im Rahmen der Mitarbeitergespräche entwickelt werden. Im instrumentalisierten ⇒ **Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch** obliegt es dem Vorgesetzten insbesondere, seine Mitarbeiter über den Arbeitsplatzwechsel als Mittel der Personalentwicklung umfassend zu informieren und die Bereitschaft des Mitarbeiters zu einem solchen Wechsel zu erfragen und zu fördern. Persönliches Engagement und Motivation der Mitarbeiter setzt voraus, dass der Arbeitsplatzwechsel als Instrument der Personalentwicklung erkennbar ist und entsprechend verstanden wird.

- Arbeitsplatzwechsel sind stets **individuell** zu prüfen und zu fördern. Eine formale Herangehensweise verbietet sich.

- Im Rahmen eines im April 2001 vom SMK organisierten

Workshops zum Thema "Arbeitsplatzwechsel als Instrument der Personalentwicklung" wurde von einer Vielzahl der Teilnehmer der Wechsel aus der Schulaufsicht an die Schule als besonders problematisch angesehen. Hier wurde die Möglichkeit des Scheiterns als hoch eingeschätzt.

Der Gefahr des Scheiterns kann zunächst dadurch entgegengewirkt werden, dass man derartige Wechsel, wie bereits ausgeführt, nur im Einvernehmen mit den betroffenen Beschäftigten vollzieht: Nur wer einen solchen Wechsel will und ihn sich zutraut, und wem man einen solchen Wechsel auch zutrauen kann (Potenzialanalyse), der sollte in Betracht gezogen werden.

Arbeitsplatzwechsel sollten möglichst **längerfristig vorbereitet** werden. Der Beschäftigte ist frühzeitig in die geplante Personalmaßnahme einzubinden.

Vorbereitet und flankiert werden sollte jeder Wechsel durch an den Anforderungen des neuen Aufgabenbereiches orientierte **Fort- und Weiterbildung**.

Soweit möglich, sollte der Wechselnde nach Antritt der neuen Stelle eine Zeit lang begleitet werden. Es sollten **Einführungsmaßnahmen** (z. B. Einarbeitung durch den Amtsvorgänger, soweit möglich) getroffen werden.

Im Regelfall erfolgt eine zeitlich begrenzte Abordnung des Wechselnden mit dem Ziel seiner endgültigen Versetzung. In Einzelfällen kann es nützlich sein, insbesondere bei einem Wechsel von der Verwaltung in die Schule, zuerst eine zeitlich befristete Teilabordnung vorzunehmen, damit der Beschäftigte in die neue Aufgabe hineinwachsen kann. Für den Fall des sich abzeichnenden Scheiterns des Wechsels könnte man auf diese Weise eine Rückkehrmöglichkeit an den bisherigen Arbeitsplatz eröffnen.

(Siehe auch  $\Rightarrow$  *Einführung neuer Beschäftigter*.)

- Ein Arbeitsplatzwechsel bedeutet für alle Beteiligten, dass sie sich auf eine neue Situation einstellen und möglicherweise auch Nachteile, wie z. B. Effizienzverluste durch die vermehrte Notwendigkeit von Einarbeitungszeiten, in Kauf nehmen müssen. Diesen möglichen Nachteilen ist bei den Überlegungen zur Häufigkeit des Arbeitsplatzwechsels Rechnung zu tragen.
- Abschließend gilt es noch zu beachten, dass auf Grund der verschiedenen **Bestimmungen des Tarif- und Beamtenrechts** Arbeitsplatzwechsel von Beamten und Angestellten unterschiedlich zu betrachten sind.

Für die Beamten sind sowohl die Bestimmungen der Sächsischen Laufbahnverordnung als auch der Beförderungsgrundsätze für den

Geschäftsbereich des Sächsischen Staatsministeriums für Kultus ausschlaggebend. Diese Regelungen schreiben für bestimmte Beförderungssämter sogar einen Arbeitsplatzwechsel vor. Entsprechende Regelungen für Angestellte existieren nicht. Hier ist bei Übernahme anderer, unter Umständen höherwertiger Tätigkeiten die Tarifautomatik zu beachten.



Hinweise für die Betreuer (Mentoren) neuer Beschäftigter

⇒ Unterstützung/Begleitung bei der Erledigung der im "Laufzettel An-/Abmeldung" enthaltenen Positionen	0
⇒ Vorstellung des Fortbildungsbeauftragten der Einrichtung, evtl. Vorstellung Frauenbeauftragte, Personalrat und Schwerbehindertenvertretung	0
⇒ Vorstellung in der Registratur, Erläuterung der Schriftgutverwaltung	0
⇒ Kurze Einweisung in die IT-Technik am Arbeitsplatz (einschl. E-Mail, Intranet)	0
⇒ Allgemeine Information über die Arbeitszeitregelung und das Verfahren bei der Zeiterfassung	0
⇒ Information über das Verfahren zur Beantragung von Urlaub und über die Meldung im Krankheitsfall	0
⇒ Information über das Verfahren bei der Beantragung und Abrechnung von Dienstreisen	0
⇒ Information über die Servicebereiche (insbes. Innerer Dienst, Poststelle, Vervielfältigungsstelle, Materialausgabe, Sitzungsräume, Bibliothek, Kantine)	0
⇒ Allgemeine Einführung, abgestimmt auf die Funktion des neuen Beschäftigten zu folgenden Themen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufgaben der Einrichtung, Aufbau- und Ablauforganisation</li> <li>• Allgemeine Regelungen des Dienstbetriebes</li> <li>• Personalangelegenheiten</li> <li>• Grundzüge des Haushaltsrechts</li> </ul> Die allgemeine Einführung soll spätestens drei Monate nach dem Einstellungstag abgeschlossen sein.	0
⇒ Mitwirkung bei der Einarbeitung	0



**Hinweise für Vorgesetzte**  
**zur Einführung und Einarbeitung neuer Beschäftigter**

<b>Vorbereitung der Einführung</b>	
⇒	Zusammenstellung von allgemeinen Informationen zur Aushändigung bzw. zur Übersendung an den neuen Beschäftigten
⇒	Auswahl des Betreuers, Abstimmung der Aufgaben und Schwerpunkte
⇒	Organisatorische Regelungen in der Arbeitseinheit (Festlegung des Aufgabenbereichs, Zuständigkeiten, Kompetenzen, Vertretungsregelung)
⇒	Vollständigkeit des Arbeitsplatzes einschließlich aller Arbeitsmittel
⇒	Vorbereitung der Einarbeitungsphase (anstehende Aufgaben, Ziele während der Einarbeitungszeit)
<b>Einführung in die Aufgabenstellung</b>	
⇒	Darstellung der Aufgaben der Organisationseinheit, Bedeutung und der Ziele dieser Aufgaben, der aktuellen Schwerpunkte sowie der Organisation innerhalb der Organisationseinheit, Vorstellung der Beschäftigten der Organisationseinheit
⇒	Erläuterung des Aufgabenbereichs des neuen Beschäftigten, der Ziele dieser Aufgaben, der aktuellen Schwerpunkte und der anstehenden konkreten Aufgaben, Erörterung der Erwartungen der Dienststelle und des neuen Beschäftigten
⇒	Darstellung der Kompetenzen des neuen Beschäftigten, der Zusammenarbeit in der Organisationseinheit sowie der zu anderen Bereichen bestehenden Verbindungen
⇒	Erörterung der zur Aufgabenerfüllung erforderlichen Kenntnisse und der zu beachtenden Regelungen
⇒	Übergabe der Arbeitsunterlagen, Erläuterung der einzusetzenden Hilfsmittel

### **Planung der Einarbeitungsphase**

- ⇒ Erläuterung der in den nächsten Zeitabschnitten zu erledigenden Aufgaben (Ziele), Hinweis auf mögliche Fehlerquellen / Anfangsschwierigkeiten
- ⇒ Abstimmung der kurzfristigen Vorgehensweise und Zeitplanung.
- ⇒ Abstimmung von Zielen, die in einzelnen Schritten in der Einarbeitungsphase erreicht werden sollen. Vereinbarung eines Verfahrens zur Rückkopplung mit dem neuen Beschäftigten über die Erreichung dieser Ziele bzw. der aufgetretenen Schwierigkeiten.
- ⇒ Planung der Termine für die Personalgespräche, Vorbereitung der Gesprächsinhalte (positive/negative Erfahrungen einschl. Lösungsmöglichkeiten und Zeitzielen, Fortbildungsbedarf), ggf. unter Berücksichtigung der Probezeit



Leitfaden  
zum Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch mit Zielvereinbarungen

## 1 Gesprächsvereinbarung und Gesprächsvorbereitung

Das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch findet mindestens einmal jährlich und in der Regel zwischen dem Mitarbeiter und seinem unmittelbaren Vorgesetzten statt.

Vorgesetzter in diesem Sinne ist

- in den Schulen der Schulleiter für die Lehrkräfte seiner Schule,
- im Sächsischen Staatsministerium für Kultus, in den Regionalschulämtern und in der Landeszentrale für politische Bildung die Referatsleiter bzw. Bereichsleiter für alle Bediensteten ihrer Referate bzw. Organisationseinheiten,
- in der Akademie für Lehrerfortbildung der Direktor für alle Angestellten,
- im Sächsischen Staatsinstitut für Bildung und Schulentwicklung die Abteilungsleiter für die Angestellten ihrer Abteilungen,
- im Sächsischen Staatsministerium für Kultus und in den Regionalschulämtern die Abteilungsleiter bzw. Leiter für die Referatsleiter bzw. Bereichsleiter ihrer Abteilung/Organisationseinheit,
- in den Regionalschulämtern und im Sächsischen Staatsinstitut für Bildung und Schulentwicklung der Direktor für die Abteilungsleiter seiner Behörde,
- im Sächsischen Staatsministerium für Kultus für die Abteilungsleiter, den Leiter der Leitstelle für Infrastruktur, den Leiter des Ministerbüros, den Leiter des Leitungsbüros, den Leiter der Pressestelle und für die Direktoren der dem Sächsischen Staatsministerium für Kultus nachgeordneten Behörden und Einrichtungen der Amtschef.

Als Reihenfolge für die Gespräche sollte ein Verlauf "von oben nach unten" durch die Mitarbeiterhierarchie gewählt werden, dass heißt es sollte zunächst die Amtspitze mit den Gesprächen beginnen.

Da das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch von der Dienstordnung verbindlich vorgesehen ist, ist es für jeden Mitarbeiter durchzuführen. Hierbei ist allerdings zu berücksichtigen, dass die mit dem Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch verbundenen Zielstellungen nur erreicht werden können, wenn das Gespräch

als offener und vertrauensvoller Dialog gestaltet wird. Deshalb kann und soll das Gespräch nicht erzwungen werden. Wenn etwa das Verhältnis zwischen den Beteiligten zum Zeitpunkt des Gesprächs stark belastet ist, kann der Gesprächstermin einvernehmlich vertagt werden.

Eine gründliche Vorbereitung beider Gesprächsteilnehmer auf das Gespräch ist wichtige Voraussetzung für dessen Gelingen. Der Gesprächstermin sollte deshalb rechtzeitig vereinbart werden (möglichst zwei bis drei Wochen vorher). Für das Gespräch sollte ausreichend Zeit veranschlagt werden (ca. 1 Stunde).

Handelt es sich für den Mitarbeiter um das erste Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch, sollte er vorab über Inhalt und Zweck des Gesprächs informiert werden.

## **2 Rahmenbedingungen**

Das Gespräch sollte im Dienstzimmer des Vorgesetzten stattfinden, um einen störungsfreien Ablauf zu gewährleisten. Während des Gesprächs sollten keine Unterbrechungen (Telefonate, Besuche) zugelassen werden. Vertraulichkeit gegenüber Dritten sollte sichergestellt sein. Für eine angemessene, freundliche Gesprächsatmosphäre sollte gesorgt werden. Das Gespräch sollte sachlich geführt und ein positiver Ausgang angestrebt werden.

## **3 Inhalt und Ablauf des Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächs**

Im Vordergrund des Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächs steht ein wechselseitiger Austausch zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten im Sinne eines vertraulichen, "informellen" Dialoges.

Das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch hat im Gegensatz zum Beurteilungsgespräch primär keinen beurteilenden Charakter und ist, auch wenn es ggf. Kritik in der Bewertung der Arbeitsergebnisse in der abgelaufenen Periode einschließt, insbesondere vom Kritikgespräch zu unterscheiden.

Das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch sollte strukturiert geführt werden.

Folgende Themen sollten angesprochen werden:

### **3.1 Arbeitsaufgaben, Aufgabenentwicklung und das Arbeitsumfeld**

Ziel dieses Gesprächsabschnittes ist es,

- die Ziele, Schwerpunkte und Entwicklungsperspektiven des Arbeitsbereiches zu benennen und zu vermitteln,
- den Beitrag des Mitarbeiters an der Gesamtaufgabe und Organisationsentwicklung gemeinsam zu definieren,

- das Aufgabenverständnis des Mitarbeiters und des Vorgesetzten zu klären,
- die kurz- und mittelfristigen Arbeitsziele des Mitarbeiters gemeinsam zu entwickeln und zu vereinbaren und damit die zielorientierte Aufgabenwahrnehmung zu stärken,
- sich über Quantität und Qualität der Arbeit zu verständigen,
- Schwierigkeiten und Probleme bei der Aufgabenerfüllung offen legen, Ursachen benennen und sich über Lösungsmöglichkeiten verständigen,
- Möglichkeiten der Erhaltung bzw. Verbesserung der Leistungsfähigkeit, Arbeitszufriedenheit und Motivation zu klären.

Dem Gespräch über Arbeitsziele, Aufgaben und Arbeitsumfeld können z. B. folgende **Fragstellungen** zu Grunde gelegt werden, die von beiden Gesprächsbeteiligten aus ihrer jeweiligen Sicht beantwortet werden sollen:

- Welche Ziele haben (für mich) höchste Priorität?
- Welche Arbeitsschwerpunkte werden im Aufgabenfeld gesehen?
- Mit welchen Aufgabenschwerpunkten sind die Gesprächspartner besonders zufrieden bzw. nicht zufrieden?
- Welche Aufgabenänderungen sollen angestrebt werden?
- Welche äußeren Umstände im Arbeitsumfeld sind zur Zeit für die Aufgabenwahrnehmung und Aufgabenentwicklung hinderlich bzw. förderlich?
- Gibt es organisatorische oder/und technische Schwierigkeiten und Probleme beim Arbeitsablauf?
- Wie funktioniert die Zusammenarbeit mit den Kollegen?
- Welche konkreten Maßnahmen zur Veränderung sollen gegebenenfalls eingeleitet werden?

Sofern der Mitarbeiter zugleich auch Vorgesetztenfunktionen wahrnimmt, sollte dies als eigenständiges Thema angesprochen werden.

### 3.2 Kooperation

Ziel dieses Gesprächsabschnittes ist es,

- die persönliche Seite der Zusammenarbeit zwischen dem Mitarbeiter und dem Vorgesetzten zu erörtern,
- wechselseitige Erwartungen zu klären,
- die positiven Aspekte der Zusammenarbeit bewusst zu machen bzw. ggf. gegenseitiges Misstrauen abzubauen,
- Missverständnisse und Konflikte in der Zusammenarbeit zu klären und
- Vertrauen und Zusammenarbeit zu fördern.

Dabei könnte z. B. die Beantwortung folgender Fragen als Gesprächsgrundlage nützlich sein:

- Wie arbeiten wir zusammen?
- Wo klappt die Zusammenarbeit gut - wo und warum treten Probleme in der Zusammenarbeit auf?
- Welches Verhalten Ihres Gesprächspartners bestärkt bzw. verunsichert, freut bzw. verärgert Sie?
- Sind Sie damit zufrieden, wie Ihr Gesprächspartner mit Konflikten umgeht?
- Welche konkreten Ziele und Maßnahmen zur Verbesserung der Kooperation lassen sich daraus gemeinsam ableiten?

### **3.3 Personalentwicklung**

Ziel dieses Gesprächsabschnittes ist es,

- die Kenntnisse und Fähigkeiten sowie die Entwicklungspotentiale des Mitarbeiters deutlich zu machen,
- berufliche Interessen und Veränderungswünsche zu klären,
- Entwicklungsperspektiven aufzuzeigen und
- Vorstellungen und Maßnahmen für gezielte Förderungs- und Entwicklungsmaßnahmen der Mitarbeiter zu entwickeln.

Für dieses Gesprächselement könnten z. B. folgende Fragen zu Grunde gelegt werden:

- Sind zur Zeit Über- und Unterforderungen im konkreten Arbeitszusammenhang gegeben?
- Welche individuellen Entwicklungspotenziale, Stärken und Schwächen werden gesehen?
- Welche Veränderungs- und Entwicklungsabsichten einerseits und entsprechende Möglichkeiten andererseits bestehen?
- Welche konkreten Ziele zur Mitarbeiterförderung werden gemeinsam angestrebt?
- Welche Entwicklungsmaßnahmen, Förderungen und/oder Qualifizierungen kommen dafür in Frage? Welche davon sollen kurz- und mittelfristig initiiert werden?

### **3.4 Persönliche Situation**

Ziel diese Gesprächsabschnittes ist es,

- individuelle Belastungen deutlich zu machen,
- für eine Doppelanforderung aus Beruf und Familie zu sensibilisieren,
- Grenzen des individuellen Einsatzes aufzuzeigen,
- im unmittelbaren Arbeitszusammenhang erlebte Diskriminierungen anzusprechen.

Im übrigen sollten alle Themen angesprochen werden, die den Mitarbeiter belasten und seine Motivation, seine Arbeitszufriedenheit aber auch seine Arbeitsfähigkeit im Alltag nachhaltig einschränken.

Folgende Fragen können beispielsweise zu Grunde gelegt werden:

- Welche konkreten Arbeitsanforderungen und/oder Arbeitsbedingungen erschweren zur Zeit bei mir die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und wie kann insofern eine Verbesserung der Situation erreicht werden?
- Welche Möglichkeiten der Arbeitsanpassung auf Grund konkreter gesundheitlicher Belastungen (akute Krankheit, Rekonvaleszenz) können in meinem Arbeitsbereich initiiert werden?
- Lassen sich die von mir als diskriminierend empfundenen Verhaltensweisen von Kollegen durch konkrete Maßnahmen abbauen? Welche Unterstützung wünsche ich mir?

#### **4 Zielvereinbarungen im Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch**

Im Hinblick auf die dargestellten Gesprächsabschnitte, insbesondere die inhaltliche Arbeit, die Zusammenarbeit und die Förderung des Mitarbeiters sollten für die Folgezeit durch Mitarbeiter und Vorgesetzten gemeinsam konkrete Maßnahmen und Ziele formuliert werden.

Derartige Zielvereinbarungen bilden die Arbeitsgrundlage für den kommenden Jahreszeitraum und die Gesprächsgrundlage für das nächste Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch.

Ziele sollten daher folgendermaßen formuliert werden:

- *überschaubar*, d. h. Beschränkung auf einige wenige Ziele, die für den Arbeitserfolg entscheidend sind;
- *widerspruchsfrei*, d. h. Ziele dürfen nicht im Zielkonflikt miteinander stehen oder mit übergeordneten Zielen kollidieren;
- *präzise und positiv*, d. h.
  - keine Umschreibungen wie "angemessen", "geeignet" oder "genügend"
  - keine Vergleiche wie "besser...als"
  - keine Negationen, um negativen Programmierungen vorzubeugen;
- *messbar*, d. h. der tatsächliche Grad der Zielerfüllung muss hinsichtlich Quantität und Qualität bestimmbar sein;
- *realistisch*, d. h. anspruchsvoll und gleichwohl erreichbar;
- *terminbezogen*, d. h. zeitlichen Rahmen für Zielerreichung und Zielüberprüfung, auch Zwischenziele, festlegen;

- *situationsbezogen, aber veränderbar*, d.h. Möglichkeit, Ziele ggf. an veränderte Aufgaben und Rahmenbedingungen anzupassen;
- *schriftlich niedergelegt*.

Die im Rahmen des Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächs vereinbarten Ziele sind schriftlich im Gesprächsprotokoll (6.1) festzuhalten.

Dem Mitarbeiter ist eine Kopie des Gesprächsprotokolls sowie des Formblattes zu den Fortbildungsmaßnahmen (6.2) zu übergeben.

Die Protokolle und ihr Inhalt sind vertraulich zu behandeln. Sie gehen nicht bzw. nur auf ausdrücklichen Wunsch des Mitarbeiters in die Personalakte ein.

Das Personalreferat erhält ein von den Gesprächspartnern unterzeichnetes Formblatt (6.3), aus dem hervorgeht, dass das Gespräch stattgefunden hat.

Einvernehmlich können einzelne Informationen an Dritte weitergegeben werden, wenn sie beiderseits getragene Wünsche nach konkreten Veränderungen des Arbeitsumfeldes oder der Personalentwicklung (z. B. Fortbildungsbedarf oder -wünsche) enthalten. Dies ist entsprechend in den Zielvereinbarungen zu vermerken.

Bei einem Arbeitsplatzwechsel des Mitarbeiters vernichtet der bisherige Vorgesetzte die Zielvereinbarung. Bei einem Wechsel des Vorgesetzten entscheiden Mitarbeiter und Vorgesetzter gemeinsam, welche Zielvereinbarungen an den neuen Vorgesetzten übergeben werden. Mitarbeiter und neuer Vorgesetzter entscheiden dann gemeinsam, welche Zielvereinbarungen weiterhin Bestand haben sollen.

## **5 Nachbereitung**

Die im Rahmen des Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächs vereinbarten Ziele bedürfen regelmäßiger Überprüfung und ggf. der Anpassung an veränderte Umstände. Dafür müssen Vorgesetzter und Mitarbeiter gleichermaßen Sorge tragen.

Im nächsten Mitarbeitergespräch wird die Umsetzung der vereinbarten Ziele und Maßnahmen besprochen (Was wurde erreicht? Was nicht? Warum?).

**Protokoll des Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächs**

Mit Herrn/Frau: \_\_\_\_\_

wurde am \_\_\_\_\_ ein Personalentwicklungsgespräch geführt.

**1. Zielvereinbarungen des letzten Mitarbeitergesprächs:**

a) Erreichte Ziele

---

---

---

---

b) Nicht erreichte Ziele - Begründung

---

---

---

---

**2. Welche persönlichen Erwartungen und Ziele hat der Mitarbeiter an Aufgaben, Tätigkeit, beruflicher Weiterentwicklung usw.?**

---

---

---

---

**3. Zielvereinbarungen für den kommenden Zeitraum**

vom \_\_\_\_\_ bis \_\_\_\_\_

a) \_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_

c) \_\_\_\_\_

d) \_\_\_\_\_

**4. Besondere Fragen, Probleme**

---

---

---

**5. Vereinbarte Maßnahmen der Förderung und Weiterentwicklung**

---

---

---

---

\_\_\_\_\_  
**Datum**

\_\_\_\_\_  
**Vorgesetzte/r**

\_\_\_\_\_  
**Mitarbeiter/in**



**Fortbildungsmaßnahmen der/des Mitarbeiter(in/s)**

*vertraulich, verbleibt beim Vorgesetzten  
und Mitarbeiter*

Mit Stand zum \_\_\_\_\_ hat Herr/Frau \_\_\_\_\_  
neben seiner/ihrer Ausbildung als \_\_\_\_\_  
folgende Fortbildungsveranstaltungen besucht:

<b>Jahr</b>	<b>Fortbildungsträger</b>	<b>Lehrgangsbezeichnung</b>

Für seine/ihre künftigen Aufgaben erscheinen damit folgende Qualifizierungsmaßnahmen sinnvoll:

<b>Jahr</b>	<b>Lehrgangsbezeichnung</b>

\_\_\_\_\_  
Vorgesetzte/r

\_\_\_\_\_  
Mitarbeiter/in



**Anlage 6.3**

*bitte ausfüllen und an das Personalreferat weiterleiten*

Am \_\_\_\_\_ hat Herr/Frau \_\_\_\_\_ als Vorgesetzte/r  
mit Herrn/Frau \_\_\_\_\_

ein Mitarbeitergespräch (Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch) im Sinne von Nr. 27 Abs. 1 der Dienstordnung für die Behörden des Freistaates Sachsen (§ 9 Sächsische Beurteilungsverordnung) geführt.

Es wurden - keine - Zielvereinbarungen getroffen.

\_\_\_\_\_  
Unterschrift Vorgesetzte/r

\_\_\_\_\_  
Unterschrift Mitarbeiter/in