

**Bericht 7/2005**

# **Das periodische Mitarbeitergespräch in der NÖ Landesverwaltung**

St. Pölten, im Oktober 2005

NÖ Landesrechnungshof

3109 St. Pölten, Tor zum Landhaus

Wiener Straße 54 / Stg.A

Tel: (02742) 9005-12620

Fax: (02742) 9005-15740

E-Mail: [post.lrh@noel.gv.at](mailto:post.lrh@noel.gv.at)

Homepage: [www.lrh-noe.at](http://www.lrh-noe.at)

DVR: 2107945

## INHALTSVERZEICHNIS

### Zusammenfassung

<b>1</b>	<b>Prüfungsgegenstand .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Rechtliche Grundlagen.....</b>	<b>1</b>
<b>3</b>	<b>Allgemeines.....</b>	<b>2</b>
3.1	Entwicklungen im Land NÖ.....	2
3.2	Prüfung und Evaluation durch den NÖ Landesrechnungshof.....	4
<b>4</b>	<b>Das periodische Mitarbeitergespräch .....</b>	<b>6</b>
4.1	Inhalt des periodischen Mitarbeitergesprächs.....	7
4.2	Umfeldgestaltung .....	16
4.3	Besonderheiten und Bedeutung.....	22
<b>5</b>	<b>Bedeutung in der NÖ Landesverwaltung .....</b>	<b>26</b>
5.1	MAG-Info-Broschüre .....	26
5.2	Dienstanweisung Führungsrichtlinien .....	26
5.3	Weitere Dienstanweisungen.....	27
5.4	Beurteilung durch den NÖ Landesrechnungshof.....	27

### Anhang – Fragebogen und Gesamtauswertung

## ZUSAMMENFASSUNG

Der NÖ Landesrechnungshof hat die Durchführung des periodischen Mitarbeitergesprächs in der NÖ Landesverwaltung vor allem anhand der Vorgaben bzw. Empfehlungen der Abteilung Landesamtsdirektion beim Amt der NÖ Landesregierung geprüft. Die relevanten Daten wurden mittels eines Fragebogens beim Amt der NÖ Landesregierung und bei den Bezirkshauptmannschaften erhoben.

Die Abteilung Landesamtsdirektion misst in verschiedenen Dienstanweisungen dem periodischen Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument eine erhebliche Bedeutung bei. Auch die befragten Bediensteten sehen diese Gesprächsart als wichtiges Kommunikationsinstrument, das wesentlichen Einfluss auf die Effizienz und Effektivität der Verwaltung hat.

Aufgrund der Aussagen in den rückübermittelten Fragebögen geht der NÖ Landesrechnungshof davon aus, dass der Prozentsatz an tatsächlich ordnungsgemäß geführten periodischen Mitarbeitergesprächen bei etwa 15 – 20 % liegt.

Der NÖ Landesrechnungshof hat zu den formalen und inhaltlichen Aspekten einige Anmerkungen für eine effektive Durchführung des Gesprächs gemacht. Zusätzlich wird empfohlen, für die NÖ Landesverwaltung Ziele zu definieren und diese den Bediensteten entsprechend zu vermitteln, für die Bediensteten verstärkt Förderungsmaßnahmen einzusetzen sowie die Aufbauorganisation in den Organisationseinheiten zu überprüfen. Besonders wird hervorgehoben, dass alle Bediensteten über das periodische Mitarbeitergespräch zu informieren sind und dieses auf allen Ebenen möglichst lückenlos angewendet werden soll. Auch die Voraussetzungen für ein erfolgreiches periodisches Mitarbeitergespräch sollen intensiver vermittelt werden.

Jedenfalls hält der NÖ Landesrechnungshof das periodische Mitarbeitergespräch für ein bedeutendes Führungsinstrument, das zur Erzielung positiver Effekte (auch in finanzieller Hinsicht) in der NÖ Landesverwaltung verstärkt genutzt werden sollte.

Die NÖ Landesregierung hat in ihrer Stellungnahme zugesagt, den Empfehlungen des NÖ Landesrechnungshofes Rechnung zu tragen.

## 1 Prüfungsgegenstand

Der NÖ Landesrechnungshof (LRH) hat die Durchführung des „Periodischen Mitarbeitergesprächs“ (im Folgenden abgekürzt mit „MAG“) beim Amt der NÖ Landesregierung sowie bei den Bezirkshauptmannschaften im Land NÖ geprüft. Vereinfachend werden das Amt der NÖ Landesregierung und die Bezirkshauptmannschaften nachfolgend als „NÖ Landesverwaltung“ bezeichnet.

Schwerpunkt der Prüfung war, inwieweit die Vorgaben bzw. Empfehlungen der Abteilung Landesamtsdirektion (LAD1) des Amtes der NÖ Landesregierung im NÖ Landesdienst umgesetzt werden. Dazu wurden vor allem Gespräche mit Beteiligten geführt und zusätzlich Erhebungen mittels Fragebogen durchgeführt. Neben der Darstellung der Ergebnisse der Erhebungen wird im Bericht auch der theoretische Hintergrund (vor allem Inhalt, Umfeld und Bedeutung) des MAG in den wesentlichsten Grundzügen beleuchtet.

Die Prüfung umfasst im Wesentlichen die Aktivitäten seit dem Jahr 1999, da damals versucht wurde, das MAG flächendeckend einzuführen.

## 2 Rechtliche Grundlagen

Der LRH hat das MAG in der NÖ Landesverwaltung gemäß Art 51 Abs 2 lit a NÖ Landesverfassung 1979 – NÖ LV 1979, LGBl 0001, geprüft. Diese Regelung bestimmt, dass dem LRH die laufende Kontrolle der Landesverwaltung hinsichtlich der Gebarung des Landes obliegt.

Der Begriff der Gebarung – für den es keine Legaldefinition gibt – geht über den bloßen Umgang mit finanziellen Mitteln (Tätigen von Ausgaben und Einnahmen, Verwalten von Vermögensbeständen) hinaus und umfasst auch ein Verhalten, das finanzielle Auswirkungen (Auswirkungen auf Ausgaben, Einnahmen und Vermögensbestände) hat. Die Gebarungskontrolle bezieht sich somit auch auf ein Verhalten, das für die Beurteilung der Gebarung anhand der Grundsätze der Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit maßgeblich ist. Die Gebarung kann daher mit dem Begriff der Wirtschaftsführung (unter Beachtung des Wirtschaftlichkeitsprinzips und der auf diesem aufbauenden Grundsätzen) gleichgesetzt werden. Die Prüfungskompetenz des LRH umfasst somit die Einhaltung der bestehenden Vorschriften sowie die Grundsätze der Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit bei der Verwendung öffentlicher Mittel im Rahmen des Personalaufwandes und des Sachaufwandes (als Amtssachaufwand und Zweckaufwand). Wie noch in mehreren Punkten näher aufgezeigt wird, handelt es sich auch beim MAG um ein Instrument der Wirtschaftsführung, das finanzielle Auswirkungen hat und daher um einen Aspekt der Gebarung, die der Kontrolle des LRH unterliegt.

Nähere Bestimmungen zum MAG finden sich in NÖ Landesgesetzen nicht, jedoch gibt es dazu folgende Regelungen bzw. Informationen, auf die im jeweiligen Zusammenhang in diesem Bericht näher eingegangen wird:

- Dienstanweisung: Richtlinien für das Führen und Mitarbeiten in der NÖ Landesverwaltung, 01-01/00-2700 (im Folgenden abgekürzt mit „DA Führungsrichtlinien“)
- Dienstanweisung: Ausbildung neuer Mitarbeiter in der NÖ Landesverwaltung, 01-05/0020 (im Folgenden abgekürzt mit „DA Ausbildung“)
- Dienstanweisung: Aus- und Weiterbildungssystem für die Verwendungsgruppe B Dienstzweig 2, 01-05/00-0010 (im Folgenden abgekürzt mit „DA Verwendungsgruppe B“)
- NÖ Schriften Nr. 114, Herausgeber: Amt der NÖ Landesregierung - Landesamtsdirektion, St. Pölten 1999: Das periodische Mitarbeitergespräch; Tipps und Informationen (im Folgenden abgekürzt mit „MAG-Info-Broschüre“)

Ergänzend wird hier auf § 5 Abs 4 Verordnung über die Geschäftsordnung des Amtes der NÖ Landesregierung, LGBl 0002/1, verwiesen. Gemäß dieser Bestimmung sind – wenn dies für die Wahrnehmung der Geschäfte des Amtes der Landesregierung zweckmäßig ist – vom Landeshauptmann und den Mitgliedern der Landesregierung den Abteilungen und von den Abteilungsleitern den Sachbearbeitern Ziele vorzugeben.

Gemäß der Geschäftseinteilung des Amtes der NÖ Landesregierung nimmt die Leitung des Inneren Dienstes und die Angelegenheiten der Aus- und Weiterbildung der Landesbediensteten die Abteilung Landesamtsdirektion (LAD1) wahr. Die Aufgaben im Zusammenhang mit dem MAG werden in der Abt. LAD1 bisher von der Stabsstelle Aus- und Weiterbildung (LAD1-AW) besorgt.

Aufgrund der Verordnung über die Geschäftsordnung der NÖ Landesregierung ist Landeshauptmann Dr. Erwin Pröll für die Leitung des Inneren Dienstes und die Angelegenheiten der Aus- und Weiterbildung der Landesbediensteten zuständig.

### **3 Allgemeines**

In allgemeiner Form umschrieben ist das MAG ein zentrales Führungsinstrument, das – regelmäßig und richtig angewendet – zur Förderung der zielorientierten Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern<sup>1</sup> und ihren unmittelbaren Vorgesetzten beiträgt. Eine eingehendere Definition dieser Gesprächsart wird später bei der Erörterung der einzelnen Elemente des MAG gegeben.

#### **3.1 Entwicklungen im Land NÖ**

Im Land NÖ wurden bereits im Jahr 1976 Führungsrichtlinien erlassen. Auf Grund der Erfahrungen mit der Umsetzung dieser Richtlinien wurden diese im Jahr 1995 grundlegend überarbeitet. Die Führungsrichtlinien aus dem Jahr 1995 haben unter anderem wesentliche Aussagen zum Inhalt und zur Bedeutung des Führungsinstrumentes MAG enthalten. In einigen Dienststellen des Landes Niederösterreich (Abteilungen des Amtes der NÖ Landesregierung und Bezirkshauptmannschaften) wurden auch MAG in ver-

---

<sup>1</sup> Alle in diesem Bericht verwendeten Bezeichnungen (wie zB Mitarbeiter, Bediensteter usw.) werden im Sinne geschlechtsunabhängiger Begriffe verwendet.

schiedener Ausprägung und Intensität durchgeführt. Die daraus gewonnenen Erfahrungen wurden gesammelt und nach einer Befragung ausgewertet.

Die Auswertung der erhobenen Daten aus dem Jahr 1998 ergab, dass das MAG durchwegs eher positiv gesehen wurde, obwohl es in der Regel in relativ kurzer Zeit abgehandelt wurde. Die Gesprächsatmosphäre wurde von den meisten Beteiligten als gelöst empfunden und die behandelten Themenbereiche deckten ein breites Feld ab.

Positiv hervorgehoben wurde unter anderem Folgendes:

intensive Befassung mit der Arbeit des Mitarbeiters; klare und transparente Vereinbarungen; Motivationsschub; Entwicklung einer guten Gesprächsbasis; Element zur Qualitätssicherung; man nimmt sich füreinander Zeit; Verständnis für die Führungskraft; Selbstreflexion; besseres kennen lernen

Folgende Aspekte wurden als negativ empfunden:

hoher Zeitaufwand; Hemmschwelle zum Geben von Kritik; Gespräche nicht offen; Gesprächsbasis kann nicht im MAG entstehen

An Anregungen für die Zukunft wurden unter anderem angeführt:

intensive Information über Sinn und Möglichkeiten; Training der Vorgesetzten; genügend Vorbereitung(szeit) erforderlich

Nicht zuletzt aufgrund der positiven Reaktionen aus den Erhebungen wurde danach eine Bildungs- und Informationsoffensive zum MAG gestartet. In 48 eintägigen Veranstaltungen wurden von der NÖ Landesakademie im Auftrag der Abt. LAD1-AW 1.265 Führungskräfte aus der NÖ Landesverwaltung zur Vorbereitung und Durchführung des MAG geschult. 61 Führungskräfte haben zusätzlich das angebotene Gesprächsführungstraining absolviert.

Noch im Jahr 1999 wurde auch die MAG-Info-Broschüre an etwa 18.000 Bedienstete zur Information und Unterstützung übermittelt. Darin wurde das MAG erörtert, dessen Merkmale und Nutzen dargestellt, Tipps für die Vorbereitung, die Durchführung und die Dokumentation gegeben sowie Vordrucke als Hilfestellung angeboten.

Beabsichtigt war mit all diesen Aktionen jedenfalls, dass das MAG flächendeckend an allen Dienststellen des Landes NÖ freiwillig und regelmäßig als Führungsinstrument genutzt wird. Die Abt. LAD1-AW setzte sich daher in den folgenden Jahren immer wieder das Ziel, eine Evaluation der Einführung bzw. Durchführung des MAG bei den Dienststellen vorzunehmen.

Die aktuellen Führungsrichtlinien des Landes NÖ stammen aus dem Jahr 2001. Darin wird wiederum die Bedeutung des periodischen Mitarbeitergesprächs als Führungsinstrument hervorgehoben und dessen Abhaltung zur Förderung einer zielorientierten Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und ihren unmittelbaren Vorgesetzten nahe gelegt.

Auf eine ausdrückliche verpflichtende Einführung des periodischen Mitarbeitergesprächs wurde im Land NÖ – anders als zB in der Bundesverwaltung – verzichtet.

Vom Schulungsangebot der Abt. LAD1-AW zum MAG für eine gezielte und eingehende Schulung wurde nur wenig Gebrauch gemacht. In den Jahren 2002 und 2003 wurde lediglich eine einzige Abteilung konkret betreut, wobei für diese Veranstaltung Kosten in der Höhe von € 90 für das interne Referentenhonorar angefallen sind.

Das Weiterbildungsprogramm 2005 für den NÖ Landesdienst wurde in Kooperation von NÖ Landesakademie und Abt. LAD1-AW ausgearbeitet. Angeboten wurde darin auch für alle Bediensteten (Führungskräfte und Mitarbeiter) das Seminar „Mitarbeitergespräche effektiv führen“. Zu dieser Veranstaltung, die zu zwei Terminen für jeweils zwei Tage angeboten wurde, haben sich lediglich sechs Bedienstete angemeldet. Das Seminar wurde daher aufgrund des geringen Interesses nur einmal und zwar Anfang Juni 2005 abgehalten.

### **3.2 Prüfung und Evaluation durch den NÖ Landesrechnungshof**

Die von der Abt. LAD1-AW seit dem Jahr 2000 schon mehrmals geplante Evaluation des MAG fand bisher nicht statt. Da der LRH das MAG als wichtiges Führungsinstrument sowie als Mittel zur Effizienz- und Effektivitätssteigerung im Rahmen der Wirtschaftsführung ansieht, wurde diese Prüfung zum MAG durchgeführt.

Die Erhebungen zum MAG in der NÖ Landesverwaltung wurden mittels eines detaillierten Fragenbogens (siehe Anhang) durchgeführt. Gleichzeitig mit dem Fragebogen wurde an die Befragten ein Infoblatt mit „Erläuterungen zur Prüfung und zum Fragebogen“ übermittelt, das die nähere Vorgehensweise im Zusammenhang mit den Erhebungen und dem Fragebogen erläuterte.

Die Erläuterungen und der Fragebogen wurden an folgende Stellen übermittelt:

- alle 71 Abteilungen des Amtes der NÖ Landesregierung
- alle 21 Bezirkshauptmannschaften in NÖ

Da an jeder der insgesamt 92 befragten Dienststellen innerhalb einer vom LRH gesetzten Frist jeweils fünf Fragebögen auszufüllen gewesen wären, hätten 460 ausgefüllte Fragebögen einlangen müssen. Tatsächlich wurden 372 Fragebögen rückübermittelt. Die Rücklaufquote wird dadurch verzerrt, dass von einigen Dienststellen weit mehr als die geforderten fünf Fragebögen ausgefüllt wurden. Unter Abzug der „zu viel“ übermittelten Fragebögen betrug die Rücklaufquote rund 68 %. In der Auswertung der Befragung wurden auch die über das erforderliche Ausmaß hinaus vorgelegten Fragebögen berücksichtigt, da andernfalls nicht nachvollziehbar dokumentierbar gewesen wäre, warum welche Fragebögen nicht berücksichtigt werden. Unter Berücksichtigung, dass von einigen – aber wenigen – Dienststellen mitgeteilt wurde, dass kein MAG durchgeführt wird, ergibt sich doch noch eine erhebliche Anzahl von Dienststellen, von denen zu wenig

oder sogar keine ausgefüllten Fragebögen rückgelangt sind. Die Übermittlung der ausgefüllten Fragebögen wurde bei einigen Bezirkshauptmannschaften urgier, da bei diesen nachvollziehbar war, welche Dienststellen bis zur gesetzten Frist keine Fragebögen bzw. Antworten zurück gesendet hatten. Beim Amt der NÖ Landesregierung erfolgte keine Urgenz, da aufgrund von einigen anonym beim LRH eingelangten Fragebögen

nicht eindeutig nachvollziehbar war, welche Abteilungen dem Ersuchen des LRH innerhalb der gesetzten Frist nicht nachgekommen waren.

Wenn nun auch eine Rücklaufquote von 68 % errechnet wurde, so bedeutet dies noch nicht, dass 68 % der Bediensteten MAG führen bzw. diese bei 68 % der Dienststellen geführt werden. Einige Bedienstete haben den Fragebogen ausgefüllt rückübermittelt, obwohl sie noch kein MAG bzw. kein MAG annähernd im Sinne der Definition der Abt. LAD1 geführt haben. Dies kann aus den Antworten bzw. Anmerkungen aus den rückübermittelten Fragebögen geschlossen werden. Beispielsweise kamen folgende Antworten vor:

Allgemein: „bisher hat keines stattgefunden“, „meine ersten MAG als Zwischenvorgesetzte ... und ... als MA noch keine MAG geführt ...“, „MAG nicht notwendig“, „... fehlt die Zeit“, „sinnlos“, „alle Vorgesetzten sollten zumindest jährlich MAG durchführen“, „... bisher keine Zeit ...“, „... nur einmal durchgeführt (Nov. 1999)“, „... bisher kein MAG“

Zur Vorbereitung: „Zeit zu finden, um es ... 1x pro Jahr zu führen“, „rechtzeitige Verständigung vom ... Termin“, „Ziele festlegen“, „keine Fallbesprechungen“

Zur Zufriedenheit: „wurde nicht besprochen“, „MAG habe ich mit MAen geführt, nicht mit Vorgesetzten, und zwar ... vor ca. drei Jahren“

Zu den Zielen: „war nicht erforderlich“, „Zielvereinbarungen nicht sinnvoll“, „undurchführbar“, „Gespräch war kurz und allgemein gehalten“

Zur Entwicklung: „... nicht verfügbar“, „... keine Zeit“, „undurchführbar“, „war nicht Gegenstand des letzten MAG“, „nicht besprochen“

Aus diesen Angaben und der Verknüpfung dieser mit den in den Fragebögen angekreuzten Antworten sowie aus diversen Gesprächen zum MAG kann durchaus realistisch geschätzt werden, dass der Prozentsatz an in der Praxis geführten MAG weit niedriger als die 68 % ist.

**Der LRH geht davon aus, dass der Prozentsatz an tatsächlich sowie ordnungsgemäß und in allen seinen wesentlichen Ausprägungen geführten MAG bei etwa 15 – 20 % liegt. Es hat sich gezeigt, dass dieser Wert je nach Dienststelle bzw. auch je nach der Altersstruktur bei den Dienststellen sehr differiert.**

Die eingelangten Fragebögen wurden in Erhebungsblättern erfasst, die die Grundlage für die endgültige Auswertung bildeten. Die einzelnen Auswertungen erfolgten nach den befragten Personengruppen bzw. deren Kombination. Es liegen dem LRH somit folgende Auswertungen vor:

- Dienststellenleiter, Zwischenvorgesetzte und Mitarbeiter beim Amt der NÖ Landesregierung und bei den Bezirkshauptmannschaften
- Dienststellenleiter, Zwischenvorgesetzte und Mitarbeiter beim Amt der NÖ Landesregierung
- Dienststellenleiter beim Amt der NÖ Landesregierung

- Zwischenvorgesetzte beim Amt der NÖ Landesregierung
- Mitarbeiter beim Amt der NÖ Landesregierung
- Dienststellenleiter, Zwischenvorgesetzte und Mitarbeiter bei den Bezirkshauptmannschaften
- Dienststellenleiter bei den Bezirkshauptmannschaften
- Zwischenvorgesetzte bei den Bezirkshauptmannschaften
- Mitarbeiter bei den Bezirkshauptmannschaften
- Dienststellenleiter beim Amt der NÖ Landesregierung und bei den Bezirkshauptmannschaften
- Zwischenvorgesetzte beim Amt der NÖ Landesregierung und bei den Bezirkshauptmannschaften
- Mitarbeiter beim Amt der NÖ Landesregierung und bei den Bezirkshauptmannschaften

Durch diese detaillierte Auswertung war es dem LRH möglich, einen umfassenden Eindruck über das MAG in der NÖ Landesverwaltung zu erhalten und daraus wichtige Schlüsse über die Abhaltung des MAG ziehen zu können. Da diese Auswertungen sehr umfangreich sind, wird im Anhang lediglich die Gesamtauswertung (Dienststellenleiter, Zwischenvorgesetzte und Mitarbeiter beim Amt der NÖ Landesregierung und bei den Bezirkshauptmannschaften) angeschlossen. Auch die Antworten auf die offenen Fragen aus dem Fragebogen sind diesem Bericht nicht beigefügt. Alle relevanten Unterlagen aus den Erhebungen des LRH werden aber der Abt. LAD1-AW in anonymisierter Form zur Verfügung gestellt, damit von dieser bei Bedarf einzelne Aspekte näher betrachtet werden können.

**Zu den Auswertungen kann angemerkt werden, dass das MAG grundsätzlich und durchwegs eher positiv gesehen wird. Dies relativiert sich jedoch stark dadurch, dass – wie bereits oben angeführt – der Prozentsatz der tatsächlich und korrekt durchgeführten MAG maximal bei etwa 20 % liegen dürfte und die Bediensteten daher ihre Zufriedenheit oft auch nur über Teilbereiche des MAG zum Ausdruck gebracht haben.**

#### **4 Das periodische Mitarbeitergespräch**

In den Dienststellen des Landes NÖ finden – wie auch in privaten Unternehmen – regelmäßig Gespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern statt. Dabei hängt eine gute Zusammenarbeit wesentlich von einer qualitativ hochwertigen Gesprächsführung ab. Anlass für die täglichen Gespräche sind im Normalfall aktuelle Angelegenheiten, wie zB die Delegation von Aufgaben, die Lösung plötzlich aufgetretener Probleme oder aber auch die Kritik an einem Mitarbeiter.

Übergeordnete Themen haben andere Inhalte und in der Regel auch grundlegendere Bedeutung. Es geht dabei vor allem um die Fixierung längerfristiger Ziele, strategische Planungen, Auseinandersetzung mit beruflichen Entwicklungen oder die Verbesserung der Zusammenarbeit. Diese Arten von Gesprächen ergänzen die Alltagsgespräche und

können unter dem Begriff Mitarbeitergespräche zusammengefasst werden. Allgemein kann man Mitarbeitergespräche als geplante und inhaltlich vorbereitete Gespräche zwischen Führungskräften und Mitarbeitern (also als Vier-Augen-Gespräch) umschreiben, die einen regelmäßigen (eventuell aber auch anlassbezogenen) Dialog außerhalb tagesaktueller Themen ermöglichen, d.h. über die routinemäßige Alltagskommunikation hinausgehen, und Grundsatzfragen behandeln. Die Ziele dieser Gespräche lassen sich mit den Begriffen „Bilanz ziehen“ (Rückschau) und „Zukunft planen“ (Vorausschau) definieren. Als Beispiele für Mitarbeitergespräche können benannt werden: Beurteilungsgespräch, Arbeitsüberprüfungsgespräch, Problemlösungsgespräch, Konfliktbewältigungsgespräch, Disziplinargespräch usw.

Eine der Formen des im vorstehenden Sinn definierten Mitarbeitergesprächs stellt das periodische Mitarbeitergespräch (MAG) dar. In allgemeiner Form kann das MAG als eine regelmäßig angewandte Maßnahme zur Förderung der zielorientierten Zusammenarbeit von Mitarbeitern und ihren unmittelbaren Vorgesetzten umschrieben werden.

Das MAG ist den personellen Führungsaufgaben zuzuordnen und somit ein wichtiges Instrument der Mitarbeiter- bzw. Personalführung. Als Managementtechnik kann das MAG dem „Management-by-objectives“ zugeordnet werden. Dieses Modell baut auf einer Zielvereinbarung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter auf, in der Aufgaben, Entscheidungskompetenz und auch Erwartungen an die Leistungen eines Mitarbeiters klar definiert sind. Management-by-objectives ist durch folgende Anforderungen gekennzeichnet:

- Klare Unternehmensziele und daraus folgende Teilziele, die allen Mitarbeitern bekannt sind
- Ständige Zielüberprüfung und Neufestsetzung für künftige Planperioden
- Kontroll- und Bearbeitungssystem
- Klar abgegrenzte Kompetenzen
- Übernahme von Verantwortung durch die Mitarbeiter für ihre Entscheidungen und deren Folgen

In diesem Sinne kann das MAG als Führungsinstrument dem Management-by-objectives zugeordnet werden, wo vor allem auch die Motivation und das Engagement von Mitarbeitern erhöht werden sollen.

#### **4.1 Inhalt des periodischen Mitarbeitergesprächs**

Hingewiesen muss hier jedenfalls darauf werden, dass versucht wird, einzelne Bereiche bzw. Themenblöcke zu definieren, wobei die einzelnen Bereiche keinesfalls immer scharf voneinander getrennt werden können, sondern die Übergänge vielmehr fließend sind. Es scheint auch nicht zwingend erforderlich, in einem MAG die einzelnen Themenblöcke streng voneinander getrennt und nacheinander abzuhandeln. Hier sollte jedenfalls auf den jeweiligen Zusammenhang geachtet werden, wobei die Einhaltung einer gewissen Struktur durchaus von Vorteil sein kann. Es darf nur möglichst keiner der Bereiche außer Acht gelassen werden.

Das MAG ist grundsätzlich auch ein Instrument zur Erörterung von Themen von übergeordneter (genereller) Bedeutung. In den alltäglichen Gesprächen bleibt oft keine Zeit für die Erörterung von Grundsatzfragen mit übergeordneter Bedeutung, weshalb – damit derartige Themen nicht zu kurz kommen – eigens dafür ausreichend Zeit vorgesehen werden muss.

Die Themen von übergeordneter bzw. genereller Bedeutung können aus verschiedenen Blickpunkten gesehen werden:

- aus der Sicht des Mitarbeiters,
- aus der Sicht des Vorgesetzten und
- aus der Sicht der Organisation.

Den Mitarbeitern werden unter anderem die Ziele einer Organisation und deren Auswirkung auf den Arbeitsplatz vermittelt. Gleichzeitig kann der Mitarbeiter über die Zielvereinbarungen an der Planung künftiger Aufgaben und damit an der Organisationssteuerung mitwirken. Der Mitarbeiter erhält Rückmeldungen über seine Stärken und Schwächen, kann daneben aber auch dem Vorgesetzten Rückmeldungen über dessen Führungsarbeit geben.

Für den Vorgesetzten besteht die Möglichkeit, vergangene Leistungen der Mitarbeiter zu erörtern und zu bewerten und abgestimmte Planungen für eine Folgeperiode festzulegen. Weiters kann die Führungskraft Rückmeldungen über die eigene Führungsarbeit sowie die Einstellung und Motivation der Mitarbeiter erhalten, wobei vor allem auch das gegenseitige Verständnis und der Aufbau von Vertrauen eine entscheidende Rolle spielen. Daneben ergeben sich für den Vorgesetzten Perspektiven für die Personalplanung.

Aus der Sicht der Organisation werden strategische Zielsetzungen vermittelt und mit den Arbeitsschwerpunkten auf allen Organisationsebenen koordiniert. In der Organisation soll durch die Gespräche ein vertieftes Vertrauensverhältnis entstehen und so die Kommunikation und Zusammenarbeit und damit selbstverständlich ein positives Betriebsklima gefördert werden, indem die Mitarbeiter an Entscheidungen beteiligt werden. Letztlich sollte der Erfolg der Organisation gefördert werden.

Bei den für alle Beteiligten (Mitarbeiter, Vorgesetzter, Organisation) genannten Themen von grundsätzlicher Bedeutung handelt es sich um eine beispielhafte Aufzählung. Allein aus dieser nicht vollständigen Nennung ist bereits ersichtlich, dass es sich um Themenbereiche handelt, die eine Behandlung im Rahmen der alltäglichen Kommunikation kaum möglich machen, weshalb die Behandlung von Themen mit übergeordneter oder genereller Bedeutung als wesentliches Merkmal für das periodische Mitarbeitergespräch angesehen werden kann.

Auf einige der angeführten, grundsätzlichen Themenbereiche wird nachfolgend näher eingegangen.

#### 4.1.1 Rückblick auf die Vorperiode (Zielüberprüfung)

Dieser Teil des MAG soll die Kommunikation zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter über die Aufgaben und die Fortschritte in der Zielerreichung sicherstellen. Die Führungskraft kann dabei den Mitarbeiter beraten, motivieren (und auch steuern), wobei gleichzeitig die Kontrolle der Zielerreichung wahrgenommen sowie Probleme dabei diskutiert werden können.

Zu erörtern sind gleichzeitig die Tätigkeitsbereiche des Mitarbeiters und der jeweilige Zeitaufwand dafür und vor allem, wie der Mitarbeiter die übertragenen Aufgaben erfüllt hat, d.h. ob die vereinbarten Ziele erreicht wurden. Nicht zu vergessen ist dabei, dass auch die Auswirkungen der vereinbarten Förderungsmaßnahmen einer Beurteilung unterzogen werden.

Zusätzlich sollte berücksichtigt werden, welchen Einfluss der organisatorische Rahmen innerhalb der Organisation auf die Zielerreichung hatte.

##### Situation in der NÖ Landesverwaltung:

Nahezu 92 % der Bediensteten waren mit der Bewertung der Zielerreichung durch die Führungskraft zumindest „zufrieden“. Voraussetzung für eine entsprechende Zielüberprüfung ist jedoch, dass Ziele und Förderungsmaßnahmen auch vereinbart wurden. Mit diesen Punkten, auf die nachfolgend noch eingegangen wird, besteht daher ein enger Zusammenhang. Der Anteil von 92 % kann sich daher nur auf jene Gespräche (die nicht unbedingt ordnungsgemäße MAG sein mussten) beziehen, in denen Ziele und Förderungsmaßnahmen überhaupt vereinbart wurden. Hingewiesen wird hier auf die Erörterungen zu Punkt 4.1.4, Vereinbarung von Zielen, dieses Berichts.

#### 4.1.2 Feedback

Ebenso wie der Themenbereich Zielüberprüfung beinhaltet auch das Feedback einen Rückblick auf eine vergangene Periode. Die Inhalte der Teile Zielüberprüfung und Feedback sind sehr ähnlich und auch nicht immer exakt voneinander abzugrenzen.

Inhalt des Feedbacks soll das – nicht nur anlassbezogene – gemeinsame Erörtern von Leistungen, Erfolgen, Fehlern, Fähigkeiten und Kompetenzen eines Mitarbeiters sowie der damit zusammenhängenden Anerkennung und Kritik sein.

Bei der Kritik geht es um den richtigen Umgang mit Fehlern oder Fehlverhalten, wobei dem Mitarbeiter dadurch die Möglichkeit geboten wird, fehlerhaftes Verhalten zu korrigieren. Die Anerkennung soll möglichst nicht pauschal, sondern auf konkrete Situationen bezogen erfolgen und jedenfalls ehrlich gemeint und glaubwürdig sein.

##### Situation in der NÖ Landesverwaltung:

Mehr als 54 % der Bediensteten haben die Rückmeldung über ihr Arbeitsverhalten mit „sehr zufrieden“ und etwa 38 % mit „zufrieden“ eingestuft. Dies bringt nach Ansicht des LRH sehr deutlich zum Ausdruck, welchen wesentlichen Beitrag das MAG bei der Erörterung von Anerkennung und Kritik in Bezug auf das Arbeitsverhalten der Mitarbeiter neben der alltäglichen Kommunikation leisten kann.

### 4.1.3 Führung und Zusammenarbeit

In diesem Gesprächsteil kann der Vorgesetzte darlegen, was er als die wichtigsten Inhalte seiner Führungsarbeit ansieht und welche davon seine Mitarbeiter bzw. die gemeinsame Arbeit betreffen.

Zusätzlich sollte die Führungskraft die Erfahrungen mit dem Mitarbeiter über die Zusammenarbeit (mit gleichgestellten Kollegen, seinen eigenen Mitarbeitern und anderen Organisationseinheiten bzw. Organisationen) sowie die Erwartungen an die direkte Zusammenarbeit und einen eventuellen Änderungsbedarf präsentieren.

Diskutiert werden sollen auch die Vorstellungen über die künftige gegenseitige Zusammenarbeit aller möglicherweise Betroffenen.

Wesentlich ist in diesem Gesprächsteil, dass nicht nur die Führungskraft ihre Ansichten zum Ausdruck bringt. Auch dem Mitarbeiter muss die Gelegenheit eingeräumt werden, der Führungskraft Rückmeldungen über das Führungsverhalten und die Zusammenarbeit in der Vergangenheit sowie die Erwartungen für die Zukunft zu geben.

#### Situation in der NÖ Landesverwaltung:

- Die Diskussion über eine bessere Zusammenarbeit wurde von ca. 83 % der Bediensteten mit zumindest „zufrieden“ bewertet.
- Etwa 83 % der Bediensteten haben die Möglichkeit, der Führungskraft Rückmeldung über ihr Führungsverhalten geben zu können, mit zumindest „zufrieden“ eingestuft.
- 84 % der Bediensteten haben die Diskussion über Vereinbarungen über mögliche Veränderungen am Arbeitsplatz mit zumindest „zufrieden“ beurteilt.

### 4.1.4 Vereinbarungen von Zielen

Die Vereinbarung von Zielen stellt im MAG den zentralen Themenbereich dar. Nahezu alle anderen Gesprächsabschnitte stehen in einem direkten Zusammenhang mit den Zielvereinbarungen bzw. sind von diesen abhängig.

Bei den Zielvereinbarungen geht es darum, dass Vorgesetzter und Mitarbeiter gemeinsam in einer partnerschaftlichen Weise festlegen, was in einer künftigen Periode (innerhalb eines vereinbarten Zeitrahmens) konkret erreicht werden soll. Voraussetzung für eine zweckentsprechende Zielvereinbarung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ist, dass die mittel- und langfristigen Aufgaben und Entwicklungsschwerpunkte der Organisation bzw. Organisationseinheit feststehen. Daneben ist aber auch ein eventueller Abstimmungsbedarf mit anderen Organisationen und Organisationseinheiten zu berücksichtigen.

Themen im Rahmen von Zielvereinbarungen können Arbeitsaufgaben und -umfeld, Zusammenarbeit (mit Kollegen, im Team, mit dem Vorgesetzten usw.) und Entwicklungen im Hinblick auf aufgabenbezogene, verhaltensbezogene und persönliche entwicklungsbezogene Ziele sein.

Bei der Zielformulierung ist es hilfreich, sich an der SMART-Regel zu orientieren, wonach Ziele verständlich und sinnvoll formuliert sind, wenn sie nachfolgende Kriterien erfüllen:

- spezifisch (möglichst exakte Umschreibung des gewünschten Zustandes sowie leichte und verständliche Formulierung)
- messbar (Festlegung von quantitativen und/oder qualitativen Kriterien zur Überprüfung des Erfolgs im Hinblick auf die Zielerreichung)
- aktivierend bzw. attraktiv (das Ziel muss aus eigener Initiative erreichbar sein bzw. muss ein Mitarbeiter die zur Zielerreichung notwendigen Maßnahmen treffen können)
- realistisch (die Herausforderung muss realistisch und daher weder zu hoch noch zu niedrig, d.h. unter den gegebenen Umständen erreichbar sein)
- terminiert (Angabe eines Zeitraums mit Anfangs- und Endtermin, an dem das Ziel erreicht sein soll)

Als Kriterien, die Ziele erfüllen müssen, werden daneben zB auch noch genannt: Klarheit, Strategieförderlichkeit, Akzeptanz, Abgestimmtheit, Relevanz, präzise Formulierung, Widerspruchsfreiheit, Konzentration auf das Wesentliche.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Vorgesetzter und Mitarbeiter bei der Zielvereinbarung festlegen (vereinbaren), welche Anforderungen innerhalb einer bestimmten Zeitspanne auf den Arbeitsplatz des Mitarbeiters zukommen, welche Aufgaben daraus erwachsen und welche Erwartungen der Vorgesetzte und der Mitarbeiter an die Erledigung dieser Aufgaben haben.

Abschließend soll – um Missverständnisse zu vermeiden – auf Folgendes hingewiesen werden, wodurch die Starrheit von Zielen bzw. Zielvereinbarungen in der Praxis etwas relativiert werden kann:

- Grundsätzlich sind Zielvereinbarungen einzuhalten, es muss aber trotzdem eine gewisse Flexibilität gewahrt bleiben, indem man für neue Argumente immer offen ist und die gesetzten Ziele bei Bedarf hinterfragt.
- Relativ starre Ziele bzw. Zielvereinbarungen sind nicht für alle Mitarbeiter in gleicher Weise erforderlich. Es ist jedenfalls zB zu berücksichtigen, dass manche Mitarbeiter ausschließlich einfache, wiederkehrende Tätigkeiten verrichten oder manche Mitarbeiter sehr viel Erfahrung aufweisen.

#### Situation in der NÖ Landesverwaltung:

In mehr als 91 % der MAG wurden Ziele vereinbart und etwa 73 % der Bediensteten fanden, dass die Ziele auch eindeutig, realistisch und attraktiv formuliert waren.

Trotz dieses hohen Prozentsatzes bei der Zielformulierung und auch deren Qualität muss hier doch besonders auf die eher kritischen bzw. negativen Rückmeldungen eingegangen werden, die zB lauteten:

- „war nicht erforderlich“
- „nur begrenzte Möglichkeit, Zusagen abzugeben“
- „konkrete Zielvereinbarungen sind bei laufender Verw.tätigkeit einer Rechtsabteilung nicht sinnvoll bzw. realistisch“
- „keine messbaren Ziele, ...“
- „bessere Definition der Ziele, ....“
- „weil die Zielvereinbarungen bei einer Rechtsabteilung der Verwaltung (laufende Tätigkeit) an sich nicht sehr sinnvoll ist“
- „undurchführbar“
- „... keine ... Zielformulierung nötig“
- „eher kurz und bündig, ist aber aus meiner Sicht nicht erforderlich, da gutes und sehr positives Gesprächsklima“
- „durch Personalwechsel erübrigen sich Ziele manchmal bzw. müssen neu formuliert werden“
- „die Ziele der Verwaltung sind durch Gesetz vorgegeben (Art 18 B-VG)“
- „es gab keine besonderen Ziele außerhalb der bisherigen Arbeitsmaterie“
- „Gespräch war kurz und allgemein gehalten“

Durch diese Antworten und auch durch diverse Gespräche zeigt sich, dass offensichtlich noch nicht genügend vermittelt werden konnte, welchen Inhalt Ziele in der Verwaltung haben bzw. welchen Beitrag diese für die Verwaltung leisten können. Aus der Sicht des LRH ist dies darauf zurückzuführen, dass für die NÖ Landesverwaltung eine zu wenig konkrete Zielformulierung von der obersten Ebene abwärts besteht und bestehende Ziele den Beteiligten zu wenig vermittelt werden. Außerdem kann zB den Meinungen, dass für Rechtsabteilungen eine Zielformulierung nicht sinnvoll ist, nicht gefolgt werden. Hier wurde wohl verabsäumt, überhaupt klarzustellen, wie Ziele für diesen Bereich – aber auch für andere als Rechtsabteilungen – sinnvoll gestaltet und umgesetzt werden können. Umso schwerer wiegt dies, wenn diese Meinungen von Führungskräften vertreten werden.

Aus der Sicht des LRH ist es daher erforderlich, von der obersten Verwaltungsebene abwärts bis zu Organisationseinheiten von einzelnen Dienststellen die mittel- und langfristigen Aufgaben und Entwicklungsschwerpunkte der NÖ Landesverwaltung möglichst exakt zu definieren. Der Sinn und Zweck dieser Ziele muss den Bediensteten danach in einer einfachen und verständlichen sowie umsetzbaren Art vermittelt werden. Erst wenn diese Ziele bekannt sind, können gemeinsam mit den einzelnen Mitarbeitern im MAG konkrete Ziele festgelegt werden. Dies gilt auch für Rechtsabteilungen, da diese nicht nur Vorschriften zu vollziehen haben, sondern es bei der Zielfestlegung zB auch darum gehen kann, wie die Vorschriften vollzogen werden, wie die innere Organisation aufgebaut sein kann oder wie die Zusammenarbeit bzw. Abstimmung mit anderen Organisationseinheiten aussehen könnte. Alle konkreten Ziele zusammen und deren Umsetzung können einen wesentlichen Beitrag zu einer effizienten und effektiven Ver-

waltung leisten. Auch in den Ergebnissen des „Effizienzprojekts“ in der NÖ Landesverwaltung kam teilweise zum Ausdruck, dass es dringend notwendig ist, auf breiter Ebene innerhalb der Landesverwaltung das Thema „Führen mit Zielen“ in den Vordergrund zu rücken und so ein permanentes (Leistungs-)Controlling auf allen Ebenen zu erreichen. Weiters wurde als Merkmal einer guten Führung hervorgehoben, dass die Stärken und Schwächen der Mitarbeiter erkannt und entsprechend zielorientiert eingesetzt werden.

Hingewiesen wird hier nochmals auf § 5 Abs 4 Verordnung über die Geschäftsordnung des Amtes der NÖ Landesregierung, wonach – wenn dies für die Wahrnehmung der Geschäfte des Amtes der Landesregierung zweckmäßig ist – vom Landeshauptmann und den Mitgliedern der Landesregierung den Abteilungen und von den Abteilungsleitern den Sachbearbeitern Ziele vorzugeben sind.

### **Ergebnis 1**

**Für die NÖ Landesverwaltung sind Ziele für jede Organisationsebene bzw. -einheit – beginnend bei der obersten – klar und nachvollziehbar zu definieren und diese den Bediensteten in geeigneter Weise zu vermitteln.**

*Stellungnahme der NÖ Landesregierung:*

*Für die Aufgaben der NÖ Landesverwaltung sind Ziele in drei Kategorien definiert:*

- Ziele aufgrund legislatischer Vorgaben*
- Ziele aufgrund politischer Vorgaben*
- Ziele aufgrund von Managementvorgaben (Innerer Dienst)*

*Ziele sind in der jeweiligen Kategorie definiert. Diese Ziele klar und nachvollziehbar jeder Organisationsebene zu vermitteln, ist ein laufender Prozess, der vor allem seit dem Vorliegen der Ergebnisse der Effizienz- und Effektivitätsprojekte stark forciert wird. Plattform dafür sind die laufenden Controllinggespräche des Landesamtsdirektors mit den jeweiligen Gruppenleitern, die Gruppenleiterbesprechungen und die Konferenz der Bezirkshauptleute.*

*Aufgrund der Anregung des NÖ Landesrechnungshofes werden in Zukunft verstärkt Schulungsmaßnahmen für Führungskräfte zum Thema Zielformulierung, Messen der Zielerreichung, Umgang mit Zielkonflikten und zum Thema Führen mit Zielvereinbarung durchgeführt.*

NÖ Landesrechnungshof:

Die Stellungnahme wird zur Kenntnis genommen.

#### **4.1.5 Planung der Entwicklung bzw. Karriere**

In diesem Gesprächsteil werden die Vorstellungen des Mitarbeiters über die berufliche Entwicklung und die Einschätzung des Vorgesetzten dazu sowie Möglichkeiten, die die Organisation bietet, erörtert und abgeglichen. Es soll ein Planungs- und Orientierungs-

rahmen geschaffen werden, der die Entwicklungsziele des Mitarbeiters und deren Realisierungsmöglichkeiten umschreibt.

Der Mitarbeiter soll jedenfalls auch über seinen weiteren Einsatz, künftige Entwicklungen und längerfristige berufliche Perspektiven informiert werden und umgekehrt soll die Führungskraft einen Einblick in die Karriereplanung des Mitarbeiters erhalten. Dieser Gesprächsteil kann unter anderem vermeiden, dass der Mitarbeiter eine unrealistische Sicht über die beruflichen Möglichkeiten in der Organisation entwickelt.

#### Situation in der NÖ Landesverwaltung:

In nahezu 70 % der MAG wurden berufliche Perspektiven der Bediensteten besprochen.

Die Erörterung der beruflichen Perspektive sollte Inhalt eines jeden MAG sein, da dies eine wesentliche Orientierungshilfe für die Mitarbeiter darstellt und diesen somit ihre berufliche Situation bzw. Zukunft klar gemacht werden kann. Dies bedeutet jedoch nicht, dass auch allen Bediensteten Aufstiegsmöglichkeiten angeboten werden können, jedoch sollten die Führungskräfte ihre Sicht in Bezug auf den konkreten Bediensteten und die Situation bzw. die Möglichkeiten in der NÖ Landesverwaltung darlegen.

**Als Orientierungshilfe für die Mitarbeiter sollten berufliche Perspektiven jedenfalls in allen periodischen Mitarbeitergesprächen erörtert werden.**

#### **4.1.6 Festlegung von Förderungsmaßnahmen**

In Rahmen der Personalentwicklung kommt der Bildung und Förderung der Mitarbeiter eine wesentliche Bedeutung zu, wobei aus der Sicht der Mitarbeiter vor allem folgende Aspekte in fachlicher und persönlicher Hinsicht zu berücksichtigen sind:

- Neue Aufgabenbereiche, Kompetenzen und Verantwortung
- Erhaltung von Leistungsstandards im Hinblick auf Kenntnisse und Fähigkeiten als Reaktion auf neue Anforderungen
- Erhöhung betrieblicher Qualitäts- und Leistungsstandards
- Anpassung an die Anforderungen des Arbeitsplatzes für neue oder leistungsschwache Mitarbeiter

Zu klären ist in diesem Gesprächsteil zusätzlich, welche Beiträge einerseits der Vorgesetzte bzw. die Organisation und andererseits der Mitarbeiter zur Verwirklichung der Förderungsmaßnahmen leisten können. Dies kann beispielsweise aus der Sicht des Vorgesetzten sein:

- Beratung, Finanzierung, Fortschrittsgespräch usw.

und aus der Sicht des Mitarbeiters:

- Fortbildung in der Freizeit, finanzielle Beteiligung, Weitergabe des erworbenen Wissens oder Ähnliches.

Als Beispiele für Förderungsmaßnahmen können genannt werden: Seminare, Einsatz als Referent, Projektmitarbeit, Coaching, Auslandseinsätze, Praktika, besondere Funktionen, Selbststudium, Unterweisung durch Experten, Tagungen usw.

### Situation in der NÖ Landesverwaltung:

In etwa 46 % der MAG sind konkrete Maßnahmen und in fast 30 % zum Teil Maßnahmen für die Förderung der Mitarbeiter vereinbart worden.

Nach Ansicht des LRH kommt allen Arten von Förderungsmaßnahmen eine sehr wichtige Bedeutung für die Entwicklung und die Qualität der NÖ Landesverwaltung zu. Nur ausreichend ausgebildete, geförderte und somit qualifizierte Bedienstete sind nämlich in der Lage, ihre Aufgaben inhaltlich und ausreichend motiviert sowie leistungsorientiert entsprechend den jeweiligen Anforderungen zu erfüllen. Der LRH sieht hier ein breites Betätigungsfeld für die (fachliche, persönlichkeitsbezogene usw.) Aus- und Weiterbildung, die künftig noch verstärkt wahrgenommen werden kann. Hierzu wird auch auf den Bericht des LRH 12/2003, Aus- und Weiterbildung von NÖ Landesbediensteten, verwiesen.

### **Ergebnis 2**

**Im Hinblick auf eine hohe Qualifizierung der Bediensteten und somit eine hohe Qualität der NÖ Landesverwaltung sollten Förderungsmaßnahmen für die NÖ Landesbediensteten im Rahmen der Bildungsbedarfserhebungen (auch im Zuge von periodischen Mitarbeitergesprächen) künftig noch mehr Berücksichtigung finden.**

### *Stellungnahme der NÖ Landesregierung:*

*Bei der Gestaltung des jährlichen Bildungsprogrammes und darüber hinaus bei den speziellen, maßgeschneiderten Bildungsangeboten ist wesentlich, welche Qualifizierung und welche Fördermaßnahmen für die Bediensteten notwendig sind, um die vorgegebenen Ziele (legistische, politische und Managementziele) erreichen zu können. Eine Methode dabei ist, unter anderem, die Berücksichtigung des Bildungsbedarfes aus den Ergebnissen der Mitarbeitergespräche. Mit fortschreitendem Einsatz des Mitarbeitergespräches als Führungsinstrument werden die Ergebnisse der Gespräche bei der Feststellung des Bildungsbedarfes noch stärker Berücksichtigung finden.*

### NÖ Landesrechnungshof:

Die Stellungnahme wird zur Kenntnis genommen.

Abschließend scheint es geboten, zu den inhaltlichen Teilen des MAG nochmals ausdrücklich auf Folgendes hinzuweisen:

Die einzelnen Teile des Gesprächs wurden – relativ streng – voneinander getrennt dargestellt, um deren Merkmale besser herausarbeiten zu können. In der Praxis ist es jedenfalls nicht erforderlich bzw. auch nicht in allen Teilen zweckmäßig, diese strenge Trennung vorzunehmen. Es muss vielmehr nochmals betont werden, dass die Übergänge der einzelnen Gesprächsteile zueinander in der Regel fließend sind und deren Inhalte kei-

nesfalls immer voneinander getrennt behandelt werden sollten. Wesentlich ist nicht eine starr formalisierte Trennung der Teile voneinander, sondern lediglich, dass alle Teile in einer sinnvollen und zweckentsprechenden Weise behandelt werden.

## 4.2 Umfeldgestaltung

Für ein erfolgreiches MAG sind nicht nur die vorstehend beschriebenen, inhaltlichen Aspekte (die behandelten Themen) von Bedeutung, sondern auch formale Belange, deren Beachtung zwar nicht zur Gänze zwingend ist, die das MAG aber wesentlich verbessern, erleichtern bzw. effizienter und zweckmäßiger machen können. Nachfolgend sollen die wichtigsten dieser formalen Kriterien näher beschrieben werden.

### 4.2.1 Gespräch zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem

Das MAG kann unter dem Merkmal eines Gesprächs zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem aus zwei Perspektiven betrachtet werden:

- Mitarbeitergespräche allgemein sind in der Regel Vier-Augen-Gespräche. Bei manchen Gesprächsarten bzw. -situationen kann es jedoch (sowohl aus der Sicht des Vorgesetzten, als auch aus der Sicht des Mitarbeiters) zweckmäßig sein, noch andere Personen hinzuzuziehen. Das MAG ist jedenfalls als eine Gesprächsart zu betrachten, die ausschließlich als Vier-Augen-Gespräch abgehalten werden sollte.
- Das MAG kann in einer sinnvollen Weise nur zwischen dem Mitarbeiter und dem unmittelbaren Vorgesetzten geführt werden. Sowohl aus der Sicht des Mitarbeiters, als auch aus der Sicht des unmittelbaren Vorgesetzten ist es in der Regel nicht zweckmäßig, wenn das Gespräch mit einem höheren Vorgesetzten geführt wird. Weiters ist das Mitarbeitergespräch eine wichtige Führungsaufgabe und daher auch nicht delegierbar.

#### Situation in der NÖ Landesverwaltung:

Die überwiegende Zahl der MAG werden in der NÖ Landesverwaltung zwischen Mitarbeiter und unmittelbarem Vorgesetzten geführt. In wenigen Fällen wurde die Abhaltung des MAG von den Dienststellenleitern offensichtlich delegiert. Nach Ansicht des LRH ist eine derartige Delegation nicht zielführend. Im MAG ist gerade der direkte Kontakt zwischen Mitarbeiter und unmittelbarem Vorgesetzten erforderlich. Dies gibt dem Mitarbeiter jedenfalls das Gefühl, seine Anliegen bei der „zuständigen Stelle“ vorbringen zu können, ohne dass eine andere Person dazwischen geschaltet wird.

**Die Abhaltung des periodischen Mitarbeitergesprächs ist als zentrale Führungsaufgabe nicht delegierbar und daher immer vom Mitarbeiter mit dessen unmittelbarem Vorgesetzten zu führen.**

### 4.2.2 Regelmäßigkeit

Das MAG sollte mindestens einmal im Jahr durchgeführt werden.

Die Durchführung in Jahresabständen ist nicht zwingend und es ist sinnvoll, dass jede Organisation bzw. Organisationseinheit ihren eigenen, individuellen Rhythmus findet.

Ein Jahresabstand (auch im Sinne eines bestimmten Planungszyklusses) scheint jedoch eine durchaus zweckentsprechende Periode zu sein, um das MAG abzuhalten. Jedenfalls aber sollte eine gewisse Regelmäßigkeit gewahrt bleiben, damit dieses Gespräch als wichtiges Planungs- und Kommunikationssystem allen Beteiligten bewusst bleibt. Es soll damit vermieden werden, dass – im Fall der nicht regelmäßigen Durchführung – immer wieder ein „Neustart“ erforderlich wird, sondern vielmehr das MAG als Selbstverständlichkeit verstanden wird, ohne dabei zu einer ritualisierten Pflichtübung zu verkommen.

#### Situation in der NÖ Landesverwaltung:

Aus vielen Antworten in den rückübermittelten Fragebögen war erkennbar, dass das MAG – wenn überhaupt – nur in seltenen Fällen regelmäßig geführt wird („bisher hat keines stattgefunden“, „dieses MAG ist mein erstes MAG“, „... (zwei) Mitarbeitergespräche habe ich mit Mitarbeitern geführt, nicht mit ... Vorgesetzten, und zwar ... vor ca. drei Jahren“, „... MAG nicht notwendig ...“, „Abstände von 2 Jahren ... durchaus ausreichend“, „alle Vorgesetzten sollten zumindest jährlich MAG durchführen“, „habe bisher keine Zeit für ein Mitarbeitergespräch gefunden“, „vor rund 6 Jahren habe ich ein ... MAG ... geführt“ usw.). Nach Ansicht des LRH ist auf die Regelmäßigkeit des MAG besonderer Wert zu legen, da nur so ein kontinuierlicher Prozess in Gang gebracht und auch aufrecht erhalten werden bzw. eine „Selbstevaluierung“ und Weiterentwicklung stattfinden kann. Dabei muss jedoch nicht zwingend starr an einem einjährigen Rhythmus festgehalten werden. Das MAG kann durchaus auch in kürzeren, jedoch eher nicht in sehr viel längeren Zeitabständen stattfinden.

**Das periodische Mitarbeitergespräch sollte regelmäßig in Zeitabständen, die ein Jahr nicht wesentlich übersteigen sollten, durchgeführt werden.**

### **4.2.3 Planung und Vorbereitung**

Bei den Inhalten des MAG handelt es sich um zum Teil schwierige Themen von grundsätzlicher Bedeutung. Für eine verantwortungsvolle und intensive Vorbereitung sollte zur Erzielung eines angemessenen Erfolgs eine Vorlaufzeit von etwa zwei Wochen eingeplant werden. Abgesehen von der inhaltlichen Vorbereitung der Teilnehmer sollten für das Gespräch auch Spielregeln hinsichtlich des Ortes, der Zeit, der Dokumentation usw. festgelegt werden.

Die inhaltliche Vorbereitung auf das Gespräch sollte sinnvoller Weise anhand eines Formblattes oder anhand von Vordrucken bzw. standardisierter (Leit)Fragen erfolgen. Damit soll keinesfalls ein nicht notwendiger Formalismus betrieben werden, sondern gewährleistet sein, dass auch alle wichtigen Gesprächselemente bedacht werden. So kann man sicherstellen, dass alle Bereiche erörtert werden und nichts vergessen wird.

#### Situation in der NÖ Landesverwaltung:

Nahezu 88 % der Bediensteten gaben an, dass sie sich auf das MAG vorbereitet haben. Dies wird jedoch dadurch relativiert, dass die Vorbereitungszeit auf das MAG nur in relativ wenigen Fällen etwa zwei Wochen erreichte. Wenn nicht regelmäßig im Laufe ei-

nes Jahres (als grundsätzlicher Regelabstand zwischen MAG) Aufzeichnungen über die im MAG abzuhandelnden Themen geführt werden, scheint eine etwa zweiwöchige Vorbereitungsfrist durchaus erforderlich. In dieser Zeit können dann Themen, Gedanken, Vorstellungen und Ideen gesammelt und aufbereitet werden, was in einer kürzeren Zeitspanne oft nicht möglich ist. Nur so kann das MAG für eine erschöpfende Erörterung genutzt werden. Von den Bediensteten wurde auch mehrmals der Wunsch geäußert, dass für die Vorbereitung auf das MAG mehr Zeit zur Verfügung stehen sollte.

Für eine zielführende Vorbereitung auf das MAG sollte als Hilfe ein Formblatt verwendet werden, um möglichst keine Themen zu vergessen und um sich beim MAG daran orientieren zu können. Die Möglichkeit der Vorbereitung auf das MAG anhand eines Formblattes wurde bisher lediglich von etwa 56 % der Bediensteten genutzt.

**Es ist darauf zu achten, dass der Termin für das periodische Mitarbeitergespräch etwa zwei Wochen vorher vereinbart und für die Vorbereitung ein Formblatt verwendet wird.**

#### 4.2.4 Strukturierung

Eng verbunden mit der inhaltlichen Planung und Vorbereitung des MAG (auch anhand von Formblättern oder ähnlichem) ist die Strukturierung des Gesprächs.

Die Strukturierung bezieht sich jedoch nicht ausschließlich auf inhaltliche Gesprächsaspekte, sondern auch auf den (formalen) Ablauf. Als zentrale Bereiche eines phasenorientierten Gesprächsaufbaus können genannt werden:

- Kontaktphase (mit Begrüßung und kurzer Aufwärmphase)
- Klärung der Gesprächsziele und des gemeinsamen Vorgehens (vor allem im Hinblick auf die Bedeutung des Gesprächs, den Zeitrahmen und den Gesprächsablauf)
- Inhaltliche Gesprächsaspekte
- Zusammenfassung der Gesprächsergebnisse (mit der Prüfung, ob alle wichtigen Punkte dokumentiert wurden)
- Positives Gesprächsende (mit Würdigung des Informationsaustauschs und der Ergebnisse)

#### Situation in der NÖ Landesverwaltung:

Inwieweit die MAG in der NÖ Landesverwaltung strukturiert geführt werden, wurde nicht direkt abgefragt. Aus diversen Anmerkungen in den Fragebögen lässt sich jedoch schließen, dass eine klare Strukturierung manchmal fehlt (Wunsch nach mehr Information über „Ablaufdetail“, „Detailinfo über Gesprächsführung“).

#### 4.2.5 Störungsfreiheit

Jedes MAG sollte in einer möglichst störungsfreien Umgebung stattfinden. Die für das Gespräch reservierte Zeit soll frei sein von Hektik, Zeitdruck, Telefonanrufen, unerwarteten Besuchern oder Ähnlichem, da diese das Gespräch (und im Besonderen die Konzentration) stark beeinträchtigen. Diese Kriterien können bereits bei der Terminwahl für das Gespräch entsprechend berücksichtigt werden.

Im weiteren Sinn kann man zur Störungsfreiheit noch zählen, dass eine für beide Gesprächspartner auch angenehme Atmosphäre herrscht. Dabei wiederum stellt die Wahl des Gesprächsortes ein wesentliches Kriterium dar. Nach Möglichkeit sollte für das MAG ein anderes Zimmer als das eines Gesprächspartners gewählt werden. Geeignet wäre schon ein Besprechungszimmer, wobei aber ein neutraler Ort außerhalb des Büros bzw. Betriebes noch zu bevorzugen wäre. Jedenfalls sollte ein Gesprächsort gewählt werden, der die Vorgesetzten-Mitarbeiter-Situation möglichst wenig zum Ausdruck bringt und somit eher nicht das Büro des Vorgesetzten.

#### Situation in der NÖ Landesverwaltung:

In ca. 21 % der MAG gab es Störungen, wobei diese zum weitaus überwiegenden Teil durch Telefonanrufe erfolgten.

Die MAG fanden zu 64 % im Büro des Vorgesetzten statt. Nach Ansicht des LRH sollte für die Durchführung des MAG nach Möglichkeit ein anderer Ort gewählt werden, um eine entspanntere Gesprächsatmosphäre zu schaffen. Weiters können dadurch auch Störungen verhindert werden.

Die Störungsfreiheit ist ein wesentliches formales Element des MAG, durch das dem Mitarbeiter vermittelt werden kann, dass sich die Führungskraft ernsthaft für das Gespräch Zeit nimmt und ausschließlich mit dem Mitarbeiter beschäftigt. Jegliche Störung mindert den Wert dieses Führungsinstrumentes. Der LRH ist auch der Meinung, dass es für jede Führungskraft möglich sein sollte, MAG ungestört zu führen, d.h. für die Zeit des Gesprächs für andere Personen nicht erreichbar zu sein. Andernfalls wurden offensichtlich schon bei der zeitlichen Planung eventuelle Störungsfaktoren nicht berücksichtigt. Eine Störung durch Parteien oder sogar Kollegen spricht jedenfalls für eine schlechte Terminkoordination. Die Störungen durch Telefonanrufe sind wohl ausschließbar, da es genügend andere Situationen gibt, in denen Führungskräfte auch innerhalb der Dienstzeit nicht erreichbar sind. Den Führungskräften sollte jedenfalls bewusst sein, dass es sich bei den Mitarbeitern grundsätzlich um ihre wichtigste Ressource für die Erfüllung der Aufgaben handelt und diese daher nicht vernachlässigt werden sollten.

**Bei der Vorbereitung des periodischen Mitarbeitergesprächs ist bereits darauf zu achten, dass dieses an einem möglichst „neutralen“ Ort abgehalten wird und es dabei zu keinen Störungen kommt.**

#### **4.2.6 Vertraulichkeit**

Es wurde bereits dargestellt, dass beim periodischen Mitarbeitergespräch grundsätzlich nur die beiden Gesprächspartner anwesend sind.

Zusätzlich ist es auch noch wichtig, dass sich die Gesprächspartner darauf verlassen können sollen, dass persönliche Informationen und Ergebnisse des MAG nicht weitergegeben werden, da andernfalls die nötige Offenheit und Vertrauensbasis nicht sichergestellt werden könnten. Die Vertraulichkeit der Gesprächsinhalte relativiert sich nur dadurch, dass eventuell Ergebnisse an Dritte weitergegeben werden müssen, damit eine

entsprechende Umsetzung erfolgen kann (zB können die vereinbarten Entwicklungsmaßnahmen an die für die Aus- bzw. Weiterbildung zuständige Organisationseinheit weitergeleitet werden) oder wenn der Mitarbeiter einer Weitergabe zustimmt.

#### Situation in der NÖ Landesverwaltung:

Wie sich aus den Auswertungen der Antworten auf die offenen Fragen aus den Fragebögen zeigt, gibt es in der NÖ Landesverwaltung kaum Befürchtungen dahingehend, dass die Vertraulichkeit der Ergebnisse des MAG nicht gewahrt wird. Lediglich sehr vereinzelt sind Bedenken geäußert worden, dass nicht sicher sei, wie die Ergebnisse des MAG verwendet bzw. an wen diese eventuell weitergeleitet würden.

#### **4.2.7 Zeit(rahmen)**

Die Dauer eines Mitarbeitergesprächs kann sehr unterschiedlich sein. Abhängig ist dies in der Regel von der Art des Gesprächs und den Zeitabständen zwischen den Gesprächen.

Für das MAG, das grundsätzlich einmal jährlich in der Dienstzeit stattfindet, werden zumeist eine bis zwei Stunden als jene Dauer angesehen, die man für die Durchführung des Gesprächs veranschlagen sollte und wo zB auch die Störungsfreiheit gegeben sein soll. In besonders gelagerten Fällen kann das Gespräch durchaus auch zwei Stunden überschreiten.

Entscheidend ist jedenfalls, so viel Zeit für das MAG vorzusehen, dass die einzelnen Themen vollständig, in Ruhe und mit der nötigen Aufmerksamkeit sowie strukturiert abgehandelt werden können.

#### Situation in der NÖ Landesverwaltung:

Etwa 15 % der MAG in der NÖ Landesverwaltung haben unter 30 Minuten gedauert, weitere ca. 50 % zwischen 30 Minuten und einer Stunde, knapp über 32 % haben zwischen einer und zwei Stunden und etwa 3 % über zwei Stunden gedauert.

Ob ein MAG in einer zweckmäßigen Art und Weise abgehalten wird, ist nicht unbedingt von der Dauer abhängig. Wichtig ist, dass alle Themen strukturiert und erschöpfend erörtert werden. Für die NÖ Landesverwaltung zeigt sich, dass – ohne dass dies näher untersucht worden wäre – die Zeitdauer der MAG wohl eher am unteren Limit angesiedelt ist. Dies ergibt sich nicht nur aus den Erhebungen zur Dauer des MAG, sondern auch aus diversen Anmerkungen auf den Fragebögen, wie zB „nicht unter Zeitdruck“, „genügender Zeitraum für das Gespräch“, „ausreichende Zeit vorsehen“, „Zeitmanagement“, „Zeitrahmen“ usw.

Das MAG ist ein Führungsinstrument, das durchaus einiges an Zeitaufwand mit sich bringt. Als Führungsaufgabe ist es aber von den Führungskräften wahrzunehmen und gehört eben aufgrund ihrer Stellung zu ihrem Aufgabenbereich. Es kann somit nicht so sein, dass mit der Argumentation, dass neben anderen Aufgaben zu wenig Zeit für die Durchführung des MAG bleibt, keine oder zu kurze MAG stattfinden. Andernfalls nehmen die Führungskräfte eine ihrer wesentlichen Aufgaben nicht entsprechend wahr.

**Für die Durchführung des periodischen Mitarbeitergesprächs ist in der Regel ein Zeitrahmen von zumindest einer Stunde vorzusehen.**

Sollten in einer Organisationseinheit von einer Führungskraft sehr viele MAG zu führen sein, so könnte dies tatsächlich übermäßig viel Zeit in Anspruch nehmen. In einer solchen Situation ist jedoch zu überlegen, ob die Organisationsstruktur noch zweckmäßig ist und die Führungskraft nicht vielleicht zu viele direkt unterstellte Mitarbeiter hat.

### **Ergebnis 3**

**Sollte eine Führungskraft zu viele periodische Mitarbeitergespräche zu führen haben, so ist zu überprüfen, ob nicht die Struktur (Aufbauorganisation) der Organisation(-seinheit) verbessert werden kann.**

*Stellungnahme der NÖ Landesregierung:*

*Der Ansicht des Rechnungshofes wird zugestimmt. Ein Beispiel für eine derartige Änderung der Aufbauorganisation ist das Modell Bezirkshauptmannschaft neu, bei dem eine Strukturverbesserung im Sinne optimaler Führungsspannen auch ein Ziel der Veränderung war.*

NÖ Landesrechnungshof:

Die Stellungnahme wird zur Kenntnis genommen.

#### **4.2.8 Dokumentation**

Die Dokumentation des MAG soll schriftlich festhalten, was zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem vereinbart wurde, und ist in der Regel ausschließlich für die Gesprächspartner bestimmt, die auch festlegen, wie die Dokumentation verwendet werden soll.

Um der Verbindlichkeit des Vereinbarten einen entsprechenden Ausdruck zu verleihen, ist es zweckmäßig, dass es ein schriftliches Protokoll gibt und dass die Gesprächspartner das Protokoll unterfertigen.

Die Dokumentation des MAG ist durchaus sinnvoll, da diese als Grundlage für das nächste Gespräch dienen kann, nichts vergessen wird und Missverständnisse zumindest zu einem erheblichen Teil vermieden werden können.

Situation in der NÖ Landesverwaltung:

Zu nahezu 63 % der MAG gab es eine schriftliche Dokumentation über die wichtigsten Ergebnisse und Vereinbarungen. Als Ausdruck der Verbindlichkeit der getroffenen Vereinbarungen und zur späteren Nachvollziehbarkeit sollte nach Ansicht des LRH jedes MAG schriftlich dokumentiert und die Dokumentation in der Regel auch unterfertigt werden.

**Die Ergebnisse und Vereinbarungen eines periodischen Mitarbeitergesprächs sind immer zu dokumentieren.**

Abschließend wird zu den Ausführungen des LRH auf Folgendes hingewiesen: Nicht zu allen Elementen eines MAG erfolgten Anmerkungen. Dort, wo Anmerkungen aufscheinen, sieht der LRH ein erhebliches Verbesserungspotential, was jedoch nicht bedeutet, dass nicht auch noch in den anderen Bereichen Verbesserungen wünschenswert bzw. möglich oder zweckmäßig sind.

### 4.3 Besonderheiten und Bedeutung

Nachfolgend sollen für das MAG einige Besonderheiten herausgestellt und auf dessen Bedeutung für eine Organisation verwiesen werden. Diese Zusammenstellung kann dabei keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben, sondern nur einige Punkte aufzeigen.

Zentrales Element im MAG ist der gegenseitige Austausch von Informationen zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter durch die diversen Möglichkeiten der Kommunikation.

Die allgemeinen Grundlagen bzw. Regeln der Kommunikation und Gesprächsführung gelten ebenso für Mitarbeitergespräche und daher auch für das MAG. Trotzdem sind aufgrund der besonderen Situation Vorgesetzter-Mitarbeiter im MAG weitere Aspekte zu berücksichtigen. Die bestehenden Rangunterschiede führen in der Kommunikation zu einer asymmetrischen Beziehung, auch wenn der Vorgesetzte einen partnerschaftlichen (kooperativen) Führungsstil zu pflegen versucht. Die Vorgesetzten-Mitarbeiter-Situation und die sich daraus ergebende Machtverteilung ist immer präsent und muss vom Mitarbeiter akzeptiert werden. Dem Vorgesetzten kommt daher eine besondere Verantwortung für eine erfolgreiche Gesprächsführung zu.

Aufgrund der ungleichen Machtverteilung können im MAG zB folgende Probleme auftreten:

- Nicht alle Gedanken werden vom Mitarbeiter offen ausgesprochen.
- Mitarbeiter wollen nicht widersprechen, verschweigen abweichende Meinungen und formulieren vorsichtig.
- Es kommt zu keinem Meinungs austausch, da der Vorgesetzte selbst zu viel spricht.
- Die Mitarbeiter werden vom Vorgesetzten durch suggestive Formulierungen beeinflusst.

Beiden Gesprächspartnern sollte bewusst sein, dass jede Gesprächssituation einzigartig ist, da persönliche Sichtweisen, Eigenheiten und Befindlichkeiten eingebracht werden. Weiters benötigen sowohl Führungskraft als auch Mitarbeiter entsprechende Kompetenzen und Fähigkeiten, damit der gewünschte Erfolg eintreten kann. Dazu zählen unter anderem aktives Zuhören, Erkennen der Lage des Andern, Treffen von verbindlichen Aussagen, sachliche Leistungsbeurteilung, Äußern und Annehmen von konstruktiver Kritik und Feedback, Kreativität usw.

Von zentraler Bedeutung für den Erfolg des MAG sind vor allem folgende Faktoren:

- Die Mitarbeiter müssen über Sinn und Zweck des Gesprächs ausreichend informiert und darauf eingestimmt sein.

- Die Gesprächspartner müssen die Vorteile bzw. den Nutzen des periodischen Mitarbeitergesprächs verstanden und akzeptiert haben.
- Eventuelle Ängste (besonders aufgrund der zuvor bereits beschriebenen Vorgesetzten-Mitarbeiter-Situation) müssen besprochen und geklärt werden.
- Führungsbeziehungen und daraus eventuell resultierende Konflikte müssen angesprochen werden.
- Die Einführung und Durchführung des MAG muss sehr sorgfältig vorbereitet werden, damit die erforderliche Akzeptanz gegeben ist.
- Grundregeln für die Vorbereitung und Durchführung des Gesprächs müssen beachtet werden.

Zu beachten ist jedenfalls, dass nicht davon ausgegangen werden kann, dass die Mitarbeiter eine grundsätzlich positive Einstellung zum MAG haben, sondern oft vielmehr das Gegenteil der Fall ist (emotionale Widerstände) und somit verschiedene Ängste oder Befürchtungen ausgelöst werden. Besonders groß sind Befürchtungen gerade in solchen Organisationen, in denen eine Situation besteht, die ein MAG erforderlich machen würde. Umso mehr müssen dann alle Ängste, Mutmaßungen und Befürchtungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern besprochen werden. Exakt in dieser Phase zeigen sich dann die Führungsqualitäten eines Vorgesetzten und mit welchem Engagement dieser das MAG als offenes und vertrauensbildendes Führungsinstrument einzusetzen bereit ist und dies auch kann. Wesentlich ist hier, dass beide Seiten, nämlich die Führungskräfte und die Mitarbeiter, auf das MAG möglichst eingehend vorbereitet werden.

Eine wichtige Besonderheit im MAG ist auch, dass die Führungskraft im Rahmen des Feedback selbst zum Gesprächsthema wird. Besonders problematisch wird dieser Bereich, wenn als emotionale Barriere eine Angst vor der Selbstthematization bei der Führungskraft vorhanden ist. Wenn diese Angst nicht (zB durch Training, Coaching oder Ähnliches) überwunden werden kann, wird das MAG (zumindest in einem wesentlichen Teil) mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit nicht gelingen. Eine erfolgreiche Verständigung über die Führungskommunikation wird die erforderliche Offenheit steigern lassen und damit auch die Verständigung über die Aufgaben erleichtern. Hier liegt es an der Führungskraft glaubhaft zu vermitteln, dass Feedback tatsächlich gewünscht ist und aus der dabei erforderlichen Offenheit einem Mitarbeiter keine Nachteile entstehen.

Eng verbunden mit dieser Offenheit sind die Glaubwürdigkeit und die dafür erforderliche Ehrlichkeit sowie die Wertschätzung des Mitarbeiters. Liegen diese Grundvoraussetzungen für das Gespräch nicht vor, kann auch nicht jene Vertrauensbasis geschaffen werden, die zu gegenseitiger Akzeptanz und Verständnis führt.

Ein weiterer zu beachtender Punkt ist, dass die Mitarbeiter dann viel eher bereit sind, dem MAG positiv gegenüber zu stehen, wenn dieses auch von allen Führungsebenen praktiziert wird. **Keine der Führungsebenen darf sich bei der Durchführung des Gesprächs ausnehmen, da andernfalls die Glaubwürdigkeit bzw. Ernsthaftigkeit für die Mitarbeiter nicht aufrechterhalten werden kann.**

Einer der wohl wichtigsten Punkte für die Akzeptanz des MAG ist der, dass die Führungskräfte erkennen, dass die Durchführung des Gesprächs ihre alltägliche Führungsarbeit erleichtern kann und die dafür erforderliche Zeit somit gut investiert wird. Nur so kann eine entsprechende, qualitative Gestaltung des MAG erreicht werden, sodass es nicht zu einem oberflächlichen Ritual verkommt. Daher ist es auch notwendig, dass sich diese Gesprächsform (durch eine organisatorische Inszenierung) deutlich von alltäglichen Gesprächen abhebt und dadurch seinen eigentlichen Zweck erreicht.

MAG, die richtig geführt werden, können beispielsweise folgende Vorteile bringen:

- Förderung der Kommunikation über die sachlichen Aufgaben
- Ergebnisorientierung statt Prozessorientierung
- Aufbau bzw. Förderung von Vertrauen zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter (durch Informationsaustausch, Abbau von Missverständnissen und Vorurteilen, Vermeidung von Gerüchten, Überwindung von Hierarchieebenen und Förderung einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit) und somit Verbesserung des Arbeitsklimas
- Stärkung des Mitarbeitervertrauens durch Beteiligung am betrieblichen Geschehen bei gleichzeitig höherem Engagement und der Übernahme von Verantwortung
- Klarheit über die gegenseitigen Erwartungen
- Konstruktive Rückmeldungen über die jeweilige Aufgabenerfüllung
- Information über die berufliche Position, Karriere und Entwicklungsmöglichkeiten
- Eröffnung von Perspektiven für den Mitarbeiter
- Aktive Mitwirkung an der Organisationsentwicklung
- Höhere Motivation der Mitarbeiter durch Selbständigkeit und Unabhängigkeit und dadurch auch höhere Beteiligung an der Arbeitsentwicklung sowie Leistungsorientierung
- Regelmäßige, strukturierte Kommunikation

Um diese vielen Vorteile tatsächlich auch erzielen zu können, ist ein beträchtlicher Zeitaufwand für die Vorbereitung und Durchführung sowie eventuell nachfolgende Maßnahmen erforderlich, der sich jedenfalls dann lohnt, wenn die Vorstellungen und Vorschläge des Mitarbeiters entsprechend berücksichtigt werden. Es liegt an den Gesprächspartnern, wieweit sie das Gespräch für eine effektive Führungskommunikation nutzen. Nur eine ernsthafte Einbeziehung aller Beteiligten kann eine Führungskultur positiv verändern und zu einer positiven Unternehmensentwicklung beitragen.

Abgesehen von diesen allgemein aufgelisteten Vorteilen gibt es noch besondere (nachfolgend beispielhaft angeführte) Vorteile, die das MAG – vor allem auch im Hinblick auf den zentralen Punkt der Zielvereinbarungen – mit sich bringt. Dies können Vorteile für das Unternehmen, den Vorgesetzten und den Mitarbeiter sein.

## Vorteile für das Unternehmen:

- Entwicklung einer strategischen Unternehmensplanung
- Gesicherte Planungsgrundlagen
- Positives Betriebsklima
- Entwicklung einer Führungskultur
- Förderung der Kreativität der Mitarbeiter
- Einsatz der Mitarbeiter nach Potential und Fähigkeiten
- Gesteigerte Identifikation des Mitarbeiters mit den Arbeitsinhalten
- Höheres Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeiter
- Selbstkontrolle des Mitarbeiters
- Kenntnisse der Mitarbeiter finden Berücksichtigung bei Planungen
- Vereinfachte Mitarbeiterbeurteilung
- Zeitersparnis bei Alltagsgeschäften

## Vorteile für Führungskräfte:

- Klarheit über die Unternehmensziele
- Steigerung der Führungseffizienz durch Ergebnisorientierung
- Entlastung von Einzelanweisungen
- Abstimmung mit anderen Unternehmensbereichen
- Mehr Verantwortung durch Beteiligung an Grundsatzentscheidungen
- Mehr Möglichkeiten zur Delegation
- Festlegung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen
- Sachliche Konfliktlösungen
- Objektive Leistungskontrolle und -bewertung
- Erleichterte Mitarbeiterkontrolle
- Kennen lernen der Mitarbeiter, ihrer Absichten, Pläne usw.

## Vorteile für Mitarbeiter:

- Kenntnis der Unternehmensziele
- Aktive Einbindung in Entscheidungsprozesse
- Klare Aussagen über die Leistungen
- Hinweise auf die Zukunftsplanung und Karriereentwicklung
- Zufriedenheit und höhere Motivation
- Aufwertung durch mehr Verantwortung
- Erhöhung der Eigeninitiative und Selbststeuerung
- Geringere Wahrscheinlichkeit der Über- oder Unterforderung
- Größerer Freiheitsgrad und Autonomie
- Erfolgserlebnis bei der Zielerreichung

- Transparente Beurteilungskriterien
- Möglichkeit der Selbsteinschätzung
- Erhalt von nachvollziehbaren Rückmeldungen
- Erfolgserlebnisse durch Zielerreichung

Trotz der vielen Vorteile können möglicherweise auch Schwierigkeiten auftreten, wie zB Widerstand gegen Zielvereinbarungen, Nichterreicherung der Ziele usw. Hingewiesen muss auch darauf werden, dass unsachgemäße MAG schwere negative Folgen (bis hin zur „innerlichen Kündigung“ eines Mitarbeiters) für eine Organisation haben können. Daher ist es umso wichtiger, dass sich kompetente Gesprächspartner (und vor allem die Führungskräfte den Mitarbeiter) mit allen Erwartungen, Ängsten, Hoffnungen, Bedürfnissen usw. respektieren und akzeptieren. Dies sind die Grundvoraussetzungen für ein gelungenes MAG.

## **5 Bedeutung in der NÖ Landesverwaltung**

Bei den theoretischen Erörterungen zum MAG wurde für die einzelnen inhaltlichen und formalen Teile des MAG auch schon die Situation in der NÖ Landesverwaltung dargestellt. Hier soll nun noch näher auf die Bedeutung bzw. den Stellenwert des MAG und dessen Umfeld für die bzw. in der NÖ Landesverwaltung eingegangen werden.

### **5.1 MAG-Info-Broschüre**

In der NÖ Landesverwaltung wurde im Jahr 1999 eine breite Informationsoffensive zum MAG gestartet (etwa durch diverse Veranstaltungen oder die MAG-Info-Broschüre). Die MAG-Info-Broschüre enthält relativ eingehende Informationen über das MAG, dessen Nutzen, die Vorbereitung, Durchführung und Dokumentation, über die Einführung des MAG sowie Vordrucke für die Vorbereitung und Dokumentation des MAG.

### **5.2 Dienstanweisung Führungsrichtlinien**

Die DA Führungsrichtlinien verfolgt besonders folgende Ziele:

- eine verbesserte Grundlage für das Führen und für die Zusammenarbeit im Rahmen der NÖ Landesverwaltung zu schaffen,
- vermehrte Partnerschaft zwischen Führungskräften und Mitarbeitern bei der Bewältigung von Verwaltungsaufgaben zu fördern,
- eine Verbesserung der Qualität in den Beziehungen zu den Landesbürgern zu ermöglichen,
- durch klare Organisationsstrukturen und Kompetenzabgrenzungen die Effizienz im Verwaltungshandeln zu steigern.

Als Voraussetzungen für eine serviceorientierte und bürgernahe Verwaltung werden genannt:

- für alle Handelnden klare Zielsetzungen,
- klare Kompetenzbereiche für den einzelnen Mitarbeiter,
- partnerschaftliche Zusammenarbeit,
- klare, offene und funktionierende Informations-, Kommunikations- und Arbeitsformen,
- Initiative, Kreativität und Mut zur Kritik jedes Einzelnen,
- Qualitätssicherung durch entsprechende Kontrollprozesse.

Besonders wird die Bedeutung von klaren Zielen als Voraussetzung für erfolgreiches Handeln betont und weiters ausgeführt, dass die Führungskräfte (auch für den Bereich der Hoheitsverwaltung) unter Einbeziehung der Mitarbeiter Ziele für einen zumindest mittelfristigen Planungshorizont zu erarbeiten und festzulegen haben.

Hervorgehoben wird der Wert einer effektiven Kommunikation und dass alle Kommunikationsformen als Mittel zur Verbesserung von Verwaltungshandeln sowie zum Erreichen guter Zusammenarbeit systematisch und methodisch effektiv anzuwenden sind.

Dargestellt wird in der DA Führungsrichtlinien auch das MAG, wobei die Gestaltung des MAG grundsätzlich sehr ähnlich, aber nicht so tiefgehend wie in den Ausführungen unter Punkt 4, Das periodische Mitarbeitergespräch, dieses Berichts umschrieben wird.

### **5.3 Weitere Dienstanweisungen**

Die DA Ausbildung definiert die Ausbildung von Mitarbeitern, die einen Teil der Personalentwicklung darstellt, als wesentliche Führungsaufgabe. Die Ausbildung setzt sich dabei aus facheinschlägigen und persönlichkeitsbildenden Schulungen zusammen, wobei die Qualifikation der Mitarbeiter kontinuierlich gesteigert werden soll, um kompetente, engagierte und leistungsstarke Mitarbeiter im Landesdienst zu haben. Weiters wird empfohlen, spätestens nach dem Ende der Ausbildungszeit erstmals ein MAG zu führen.

In der DA Verwendungsgruppe B ist vorgesehen, dass im Zuge der berufsbegleitenden Weiterbildung der Vorgesetzte gemeinsam mit dem Mitarbeiter im MAG eine sinnvolle Fortbildung besprechen sollte.

### **5.4 Beurteilung durch den NÖ Landesrechnungshof**

In der MAG-Info-Broschüre und den angeführten Dienstanweisungen kommt Folgendes klar zum Ausdruck:

- Bereits in den Vorbemerkungen und im Vorwort der MAG-Info-Broschüre wurde kein Zweifel daran gelassen, dass erwünscht war, dass die Dienststellenleiter das MAG als Führungsinstrument anwenden.

- In der DA Führungsrichtlinien wird nicht direkt festgelegt, dass das MAG verpflichtend durchzuführen ist. Aus den sonstigen Inhalten und deren Zusammenhang lässt sich jedoch schließen, dass dem MAG als Führungsinstrument sowie zur Verbesserung der Landesverwaltung eine erhebliche Bedeutung beigemessen wird und daher nachdrücklich zumindest erwünscht ist, dass dieses Instrument angewendet wird.
- Auch die Ausführungen in der DA Ausbildung und der DA Verwendungsgruppe B lassen erkennen, dass dem MAG in der NÖ Landesverwaltung ein hoher Stellenwert beigemessen und dessen Durchführung gewünscht wird.

Aus den Erhebungen des LRH ergab sich für jene Bediensteten, die bereits an MAG teilgenommen bzw. dieses eingeschätzt haben, Folgendes:

- Etwa 23 % beurteilen das MAG als „sehr wichtig“ und nahezu 60 % als „wichtig“ im Hinblick auf die Verbesserung der Arbeitszufriedenheit und -qualität an der Dienststelle.
- Fast 95 % der Bediensteten waren mit der Atmosphäre im Verlauf des Gesprächs zumindest „zufrieden“. Kein einziger Mitarbeiter beurteilte die Situation als „weniger zufrieden“ oder „nicht zufrieden“.
- Etwa 31 % der Mitarbeiter waren „sehr zufrieden“ und ca. 48 % „zufrieden“ darüber, mit der Führungskraft über Ideen und Vorschläge zur Verbesserung der Landesverwaltung reden zu können.
- Nahezu 70 % der Bediensteten waren der Meinung, dass das MAG zur Verbesserung der Arbeitsbeziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter beiträgt.
- Etwa 46 % der Bediensteten waren der Ansicht, dass das MAG als Führungsinstrument die Arbeitsergebnisse des Landes NÖ steigert. Fast 45 % waren der Meinung, dass dies zumindest zum Teil der Fall ist und nur 9 % verneinten dies.
- Über 64 % der Bediensteten gaben an, dass sie das MAG weiterempfehlen können und 32 % würden dies zumindest zum Teil tun. Nicht einmal 4 % würden das MAG nicht weiterempfehlen.

Diese Ergebnisse sowie die Antworten auf die offenen Fragen aus dem Fragebogen bringen deutlich zum Ausdruck, welche hohe Bedeutung dem MAG in der Praxis der NÖ Landesverwaltung beigemessen wird. Daraus kann wohl die Unverzichtbarkeit dieser Gesprächsform für die Zusammenarbeit und die Produktivität im beruflichen Alltag abgelesen werden. Das MAG kann als offenes Gespräch einen wesentlichen Beitrag für vertrauensvolle, ehrliche und persönlichkeitsbezogene Arbeitsbeziehungen leisten.

Zusammenfassend kann zum periodischen Mitarbeitergespräch in der NÖ Landesverwaltung Folgendes festgehalten werden:

Das periodische Mitarbeitergespräch wird als wichtiges Kommunikationsinstrument gesehen, das wesentlich zur Verbesserung der Arbeitsergebnisse und auch des Arbeitsklimas beitragen kann. Nicht verkannt wurde auch, dass der Kommunikationskompetenz sowie der emotionalen Intelligenz und der sozialen Kompetenz große Bedeutung zukommen.

Trotz dieser positiven Ergebnisse aus den Erhebungen des LRH sowie den Informationen und Dienstanweisungen der Abt. LAD1 ist es aber bisher offenbar noch nicht gelungen, die positiven Aspekte des MAG bei allen Bediensteten entsprechend zu kommunizieren, sodass sich diese damit identifizieren und dieses regelmäßig und freiwillig anwenden. Die Befragung durch den LRH hat gezeigt, dass die Bediensteten bei weitem noch nicht ausreichend über Sinn und Zweck dieses Instrumentes informiert sind, auch wenn dies zum Teil behauptet wird. Dies dürfte der Grund dafür sein, dass MAG nicht bzw. nur eher mangelhaft geführt werden.

Beispielsweise kam dies durch folgende Antworten aus den Fragebögen über zusätzlich benötigte Informationen zum Ausdruck: „... Auflistung aller ... (möglichen) Fördermaßnahmen“, „über den Zweck“, „Fallbeispiele (bei eventuellen Krisensituationen) und bisherige Ergebnisse“, „Detailinfo über Gesprächsführung“, „mehr Detailinformation“, „Was hat das MAG für einen Sinn?“ usw.

Der LRH sieht das MAG ebenfalls als ein wesentliches Führungsinstrument, das die Effizienz und die Effektivität des Landes NÖ noch erheblich steigern könnte, wenn allen Bediensteten die Zweckmäßigkeit und die Ziele des MAG nochmals eingehend näher gebracht werden. Die Bediensteten werden danach wohl auch mehr Bereitschaft zeigen, das MAG auf freiwilliger Basis als wirkungsvolles und positives Instrument zu nutzen.

#### **Ergebnis 4**

**Alle Bediensteten des Landes NÖ (Führungskräfte und Mitarbeiter) sind durch geeignete Maßnahmen auf das periodische Mitarbeitergespräch (über Inhalt und Umfeldgestaltung) hinzuweisen und im Besonderen auch über dessen Voraussetzungen und Hintergründe zu informieren.**

*Stellungnahme der NÖ Landesregierung:*

*Die Information und die Schulung zum periodischen Mitarbeitergespräch ist fester Bestandteil bei allen Einführungsseminaren für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Im Zuge der Entwicklung einer neuen Führungskräfteausbildung wird in Zukunft das Seminar zur Führung des Mitarbeitergespräches eine verpflichtende Voraussetzung für die Teilnahme an einer Führungskräfteausbildung sein. Gleichzeitig wird dieses Seminar verstärkt beworben, um ganze Organisationseinheiten zu überzeugen, das Instrument des periodischen Mitarbeitergespräches in Zukunft einzusetzen.*

NÖ Landesrechnungshof:

Die Stellungnahme wird zur Kenntnis genommen.

Gerade dem MAG kommt eine besondere Bedeutung als Führungsinstrument in der Unternehmenskultur (Kommunikations- und Führungskultur) zu. Betrachtet man jedoch die Praxis, so zeigt sich, dass diese Gespräche durch eine nicht ausreichend vorbereitete Einführung und eine mangelnde Pflege häufig zu einem sinnentleerten bürokratischen Ritual verkommen. Dass das MAG einen wesentlichen Beitrag zur Organisationsent-

wicklung (vor allem auch im Rahmen des New Public Management) leisten kann, hat sich ebenfalls in der Praxis gezeigt. Hier wird es vor allem an den Führungskräften liegen, entsprechende Arbeit zu leisten und die Bereitschaft für die Aufnahme dieser Kommunikationsform zu zeigen. Entscheidend ist dabei, dass sich alle Ebenen der Landesverwaltung mit dem MAG identifizieren und dieses auch tatsächlich und richtig anwenden. Nur so wird die Akzeptanz vor allem auf den unteren Ebenen erreicht werden können. Hinzuweisen ist auch darauf, dass durchaus auch ein Anspruch der Mitarbeiter auf Abhaltung des MAG Beachtung finden sollte.

### **Ergebnis 5**

**Bei den Führungskräften ist von den Verantwortungs- und Entscheidungsträgern im Land NÖ verstärkt darauf hinzuwirken, dass das periodische Mitarbeitergespräch lückenlos auf allen Hierarchieebenen (freiwillig) angewendet wird.**

*Stellungnahme der NÖ Landesregierung:*

*Die Anregung des Rechnungshofes wird in Zukunft noch stärker in die Zielvereinbarungsgespräche des Top-Managements, des Landesamtsdirektors mit den Gruppenleitern und Bezirkshauptleuten, einfließen.*

NÖ Landesrechnungshof:

Die Stellungnahme wird zur Kenntnis genommen.

Aus Aussagen, wie „man wird gezwungen, miteinander zu reden“, „kaum Platz für persönliche Befindlichkeiten“ oder „hängt von Persönlichkeit der Gesprächspartner ab“, kann herausgelesen werden, dass die Probleme im MAG erkannt, zum Teil dessen Wert bzw. Ansatzpunkt aber noch nicht richtig eingeschätzt wird. Diese Antworten lassen erkennen, dass die Ursachen für Störungen in der Kommunikation, in den emotionalen oder sozialen Komponenten bzw. in der Persönlichkeit der Gesprächspartner zu suchen sind. In all diesen Bereichen bestehen wohl noch zum Teil gewichtige Defizite, die einer Aufarbeitung bedürfen.

Andererseits wurde von den Bediensteten aber auch erkannt, dass den vorgenannten Aspekten im MAG besondere Aufmerksamkeit zu widmen bzw. worauf einzugehen ist. Dies kam vor allem durch Aussagen wie zB „auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter“, „offen Probleme ansprechen“, „Sicht und Hintergrund des Mitarbeiters“, „auf Mitarbeiter eingehen“, „Herstellung einer ... Vertrauensbasis ...“, „persönliche Situation des MA“, „auf den Gemütszustand des Mitarbeiters“, „soziale Kompetenz“, „auf die Persönlichkeit ... des Mitarbeiters“ usw. zum Ausdruck.

Wie bereits ausgeführt, war das Interesse am Seminar „Mitarbeitergespräche effektiv führen“ aus dem Bildungsprogramm 2005 sehr gering. Ohne hier das konkret im Juni 2005 mit sechs Teilnehmern abgehaltene Seminar beurteilen zu können, kann doch festgehalten werden, dass dessen Inhalt wohl einen guten Überblick über Mitarbeitergespräche und deren Hintergründe gegeben hätte, was bereits aus dem Bildungsangebot 2005 ersichtlich ist. Da dem MAG von der Abt. LAD1 ein hoher Stellenwert beigemessen

sen und dessen Durchführung erwartet wird, sowie aufgrund der an den Dienststellen mit dem MAG auftretenden Probleme hätte aus der Sicht des LRH eigentlich eine stärkere Beteiligung an diesem Seminar erwartet werden müssen. Zurückgeführt kann die geringe Beteiligung an dem Seminar daher wohl nur auf die – aus welchen Gründen auch immer – mangelnde Akzeptanz des MAG werden. Aufgrund der vorstehenden Prüfungsfeststellungen ist der LRH jedoch der Ansicht, dass das Seminar „Mitarbeitergespräche effektiv führen“ weiterhin – wenn nicht sogar verstärkt – angeboten werden sollte. Es wird nämlich davon ausgegangen, dass ein erhöhter Schulungsbedarf auftreten wird, sobald die Bediensteten über das MAG informiert wurden und eine entsprechende Akzeptanz vorhanden ist.

Beachtet sollte auch werden, dass das MAG eine erhebliche Anforderung an die Persönlichkeit und im Besonderen an die Kommunikationskompetenz der Beteiligten stellt. Durch Veranstaltungen über Kommunikation und durch persönlichkeitsbildende Schulungen könnten die speziellen Grundlagen, die Voraussetzung für ein zielführendes MAG sind, geschaffen werden. Wie sich aus den Anmeldungen zum Bildungsprogramm 2005 ergibt, werden derartige Seminare wie zB „Konflikte bewältigen durch mehr Gelassenheit im Alltag“, „Bessere Ergebnisse durch richtige Kommunikation im Beruf“, „Basisseminar Kommunikation“, „Stressfrei in schwierigen Situationen“, „Kein Energieverlust durch Konkurrenzspiele“, „Motivierende Kritikgespräche planen und führen“, „Die Bedeutung der Kommunikation in der Führung“ oder „Körperausdruck und Persönlichkeit“ usw. durchaus stärker nachgefragt. Bedienstete, die diese Art von Bildungsveranstaltungen besucht haben, werden erkennen bzw. sollte diesen bewusst gemacht werden, dass damit ein wichtiger Grundstein für die Führung eines MAG gelegt ist. Es wird sodann auch einfacher sein, ein MAG offen und ehrlich, mit dem nötigen Respekt und der Akzeptanz des Gesprächspartners sowie schlussendlich auf einer soliden Vertrauensbasis zielorientiert und gewinnbringend zu führen. Dadurch sollte es keine „Berührungängste“ im MAG in der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Situation mehr geben. Ängste, die sicherlich auch bei den Führungskräften vorhanden und mit der Befürchtung eines Autoritätsverlustes aufgrund der Selbstthematisierung (vor allem der Schwächen) verbunden sind.

Nach diesen vorausschauenden und positiven Erwartungen verkennt der LRH jedoch nicht, dass es immer wieder Situationen geben wird, die nicht ganz problemfrei ablaufen werden und daher besonderer Maßnahmen bedürfen.

### **Ergebnis 6**

**Neben den Aspekten (Inhalt und Umfeld) für die Durchführung eines periodischen Mitarbeitergesprächs sind den Bediensteten vorgelagert auch die Grundlagen und Voraussetzungen für ein erfolgreiches Mitarbeitergespräch in Schulungen über Persönlichkeitsbildung und Kommunikationskompetenz (vor allem in Hinblick auf die emotionale Intelligenz und die soziale Kompetenz) zu vermitteln.**

*Stellungnahme der NÖ Landesregierung:*

*Im neuen Bildungsprogramm für 2006 ist ein deutlicher Schwerpunkt auf das erweiterte und nach Zielgruppen differenzierte Angebot zu Persönlichkeitsentwicklung und Kommunikationskompetenz gelegt worden. Mit der Möglichkeit, im Rahmen einer Potenzialanalyse eine persönliche Standortbestimmung durchzuführen, ist eine maßgeschneiderte Nutzung des Bildungsangebotes vor allem auch im Hinblick auf die Weiterentwicklung emotionaler Intelligenz und sozialer Kompetenz für jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter grundsätzlich gegeben.*

## NÖ Landesrechnungshof:

Die Stellungnahme wird zur Kenntnis genommen.

Für die Ausbildung von Führungskräften in der NÖ Landesverwaltung sowie für die Weiterbildung und Organisationsentwicklung bei den Bezirkshauptmannschaften wird derzeit an neuen Konzepten gearbeitet, deren Umsetzung später vor allem zu einer Qualitätssteigerung in der Verwaltung führen soll. Die bisherigen Entwürfe enthalten bereits Elemente dahingehend, dass diverse Schulungsmaßnahmen zum MAG, anderen Gesprächsformen, deren Voraussetzungen und Hintergründe das unbedingt erforderliche Wissen vermitteln sollen. Der LRH ist der Ansicht, dass diese im Entwurfsstadium befindlichen Ansätze für alle Bediensteten (nicht nur für Führungskräfte) jedenfalls ausgebaut und umgesetzt werden sollten.

Abschließend weist der LRH darauf hin, dass mit der Prüfung des MAG nur ein Element von vielen Führungsinstrumenten für eine effiziente und effektive Landesverwaltung sowie für zufriedene, engagierte, motivierte, verantwortungsbewusste und integrierte Mitarbeiter dargestellt wurde. Daneben könnten noch eine Vielzahl von anderen Aspekten genannt werden, die zur Erreichung dieser Ziele einen Beitrag leisten können. Als eines der wichtigsten Elemente dafür sieht der LRH das MAG an, das daher in der NÖ Landesverwaltung verstärkt genutzt werden sollte, um positive Effekte (vor allem auch in finanzieller Hinsicht) zu erzielen.

St. Pölten, im Oktober 2005  
Der Landesrechnungshofdirektor  
Dr. Walter Schoiber

**Anhang**

Prüfung: „**Mitarbeitergespräch in der NÖ Landesverwaltung**“

## Fragebogen

Im Rahmen der gegenständlichen Prüfung ist für den Landesrechnungshof (LRH) von Interesse, wie die Bediensteten des Landes NÖ das Mitarbeitergespräch (MAG) erleben und welche Vorschläge diese zur Verbesserung der Gestaltung von Mitarbeitergesprächen haben. Um dies festzustellen, soll unter anderem der nachfolgende Fragenbogen einen wesentlichen Beitrag leisten. Beachten Sie bitte vor dem Ausfüllen des **Fragenbogens** die angeschlossenen **Erläuterungen**.

Bitte senden Sie den von Ihnen ausgefüllten Fragebogen (bevorzugt mit e-mail) bis spätestens **2. Februar 2005** direkt an den nachstehend genannten Bearbeiter zurück der auch für die Beantwortung eventueller Fragen unter der Klappe 12614 zur Verfügung steht:

Mag. Franz Berger, akad. VM  
NÖ Landesrechnungshof  
Wiener Straße 54  
3109 St. Pölten  
e-mail: franz.berger@noel.gv.at

Senden Sie den Fragebogen – mit einer entsprechenden Anmerkung versehen – auch dann zurück, wenn an ihrer Dienststelle kein MAG durchgeführt wird.

Wir ersuchen Sie, gleich nachstehend für den Fall eventueller Rückfragen Ihren Namen und Ihre Dienststelle anzuführen. Diese Angaben werden von uns jedenfalls **vertraulich** behandelt.

**Sollten Sie Ihren Namen und Ihre Dienststelle nicht bekannt geben wollen, so können Sie den ausgefüllten Fragebogen selbstverständlich auch anonym zurücksenden.**

.....

(Name)

.....

(Dienststelle)

### Hinweise:

- Bitte kreuzen Sie das entsprechende Feld an bzw. geben Sie schriftliche Kommentare ab.
- Es wurde versucht, den Fragebogen allgemein zu halten, sodass alle Bediensteten (Vorgesetzte, Zwischenvorgesetzte und Mitarbeiter/innen) den gleichen Fragebogen erhalten. Daraus hat sich allerdings ergeben, dass aus der jeweiligen Sicht der Bediensteten nicht alle Fragen beantwortet werden müssen (zB braucht die Frage 3.6 nicht von den Dienststellenleitern beantwortet zu werden).

## 1. Allgemein

### 1.1 Dienststelle

Amt der NÖ Landesregierung	Bezirkshauptmannschaft

### 1.2 Funktion in der Dienststelle

Leiter/in	Zwischenvorgesetzte/r	Mitarbeiter/in

### 1.3 Wie wichtig ist Ihrer Meinung nach das MAG für die Verbesserung der Arbeitszufriedenheit und -qualität an Ihrer Dienststelle?

sehr wichtig	wichtig	weiß nicht	weniger wichtig	unwichtig

### 1.4 Wie lange hat Ihr letztes Mitarbeitergespräch gedauert?

weniger als 30 Minuten	30 Minuten bis eine Stunde	eine bis zwei Stunden	mehr als zwei Stunden

### 1.5 Wo hat Ihr letztes MAG stattgefunden?

Büro des Vorgesetzten	Büro des Mitarbeiters	Besprechungsraum	sonstiges

Falls Sie „sonstiges“ angekreuzt haben, geben Sie bitte an, wo das Gespräch statt gefunden hat:

--

### 1.6 Gab es während des MAG Störungen (zB durch Lärm, Telefonate, Sekretärin etc.)?

ja	nein

Falls ja, beschreiben Sie bitte kurz die Art der Störung:

--

**1.7 Gab es über das MAG eine schriftliche Dokumentation in der die wichtigsten Ergebnisse festgehalten wurden?**

ja	nein

## 2. Die Vorbereitung des Mitarbeitergesprächs

**2.1 Wie wurden Sie über die Ziele und den Zweck des MAG informiert?**

sehr ausführlich	ausführlich	teils/teils	wenig ausführlich	unzureichend

**2.2 Welche zusätzlichen Informationen hätten Sie für Ihre Vorbereitung auf das MAG noch benötigt?**

--

**2.3 Haben Sie sich auf das Gespräch vorbereitet?**

ja	nein

**2.4 Wie lange hatten Sie für die Vorbereitung Zeit?**

weniger als 3 Tage	3 bis 7 Tage	8 bis 14 Tage	mehr als 14 Tage

**2.5 Haben Sie sich anhand eines Formblattes vorbereitet?**

ja	nein

**2.6 Hatten Sie den Eindruck, dass sich Ihr/e Vorgesetzte/r (ihr/e Mitarbeiter/in) auf das MAG mit Ihnen gut vorbereitet hat?**

ja	nein

**2.7 Worauf werden Sie bei der Vorbereitung auf das MAG künftig besonders achten?**

--

### 3. Durchführung des Mitarbeitergesprächs

#### 3.1 Wie zufrieden waren Sie mit der Atmosphäre zwischen Ihnen und Ihrer Führungskraft (Ihrem/Ihrer Mitarbeiter/in) im Verlauf des Gesprächs?

sehr zufrieden	zufrieden	teils/teils	weniger zufrieden	nicht zufrieden

#### 3.2 Wie zufrieden waren Sie mit den erzielten Ergebnissen und getroffenen Vereinbarungen?

sehr zufrieden	zufrieden	teils/teils	weniger zufrieden	nicht zufrieden

#### 3.3 Wie zufrieden waren Sie mit der Besprechung Ihrer beruflichen Weiterentwicklung?

sehr zufrieden	zufrieden	teils/teils	weniger zufrieden	nicht zufrieden

#### 3.4 Wie zufrieden waren Sie mit der Vereinbarung der zukünftigen Ziele?

sehr zufrieden	zufrieden	teils/teils	weniger zufrieden	nicht zufrieden

#### 3.5 Wie zufrieden waren Sie mit der Art und Weise, wie Ihre Führungskraft die Zielerreichung bewertete?

sehr zufrieden	zufrieden	teils/teils	weniger zufrieden	nicht zufrieden

#### 3.6 Wie zufrieden waren Sie mit der Rückmeldung über Ihr Arbeitsverhalten?

sehr zufrieden	zufrieden	teils/teils	weniger zufrieden	nicht zufrieden

#### 3.7 Wie zufrieden waren Sie mit der Diskussion über Verbesserungsmöglichkeiten bei der Zusammenarbeit mit der Führungskraft, den Kollegen und anderen Abteilungen?

sehr zufrieden	zufrieden	teils/teils	weniger zufrieden	nicht zufrieden

**3.8 Wie zufrieden waren Sie mit der Möglichkeit, der Führungskraft Rückmeldung über ihr Führungsverhalten geben zu können?**

sehr zufrieden	zufrieden	teils/teils	weniger zufrieden	nicht zufrieden

**3.9 Wie zufrieden waren Sie mit der Möglichkeit, mit der Führungskraft konkrete Veränderungen an Ihrem Arbeitsplatz vereinbaren zu können?**

sehr zufrieden	zufrieden	teils/teils	weniger zufrieden	nicht zufrieden

**3.10 Wie zufrieden waren Sie darüber, mit Ihrer Führungskraft über Ideen und Vorschläge zur Verbesserung der Landesverwaltung reden zu können?**

sehr zufrieden	zufrieden	teils/teils	weniger zufrieden	nicht zufrieden

**3.11 Wenn Sie mit einigen Komponenten des Mitarbeitergesprächs nicht oder nur in Teilen zufrieden waren und Verbesserungsmöglichkeiten sehen, beschreiben Sie bitte in Stichworten, was sich beim nächsten Gespräch ändern sollte:**

--

## 4. Ziele

**4.1 Haben Sie Ziele vereinbart?**

ja	nein

**4.2 Falls ja, sind die Ziele Ihrer Meinung nach eindeutig, realistisch und attraktiv formuliert worden?**

ja	teils/teils	nein

**Falls nein, warum nicht?**

--

## 5. Berufliche und persönliche Entwicklung

### 5.1 Haben Sie über Ihre beruflichen Perspektiven gesprochen?

ja	teils/teils	nein

### 5.2 Sind konkrete Maßnahmen vereinbart worden?

ja	teils/teils	nein

Wenn ja, welche Art von Maßnahmen (zB Weiterbildung, Coaching, etc.)?

--

Falls nein, warum nicht?

--

## 6. Fazit

### 6.1 Trägt das MAG Ihrer Meinung nach zur Verbesserung der Arbeitsbeziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter/innen bei?

ja	teils/teils	nein

Bitte begründen Sie in Stichworten Ihre Meinung

--

### 6.2 Glauben Sie, dass das MAG als Führungsinstrument die Arbeitsergebnisse des Landes NÖ steigert?

ja	teils/teils	nein

**Bitte begründen Sie in Stichworten Ihre Meinung**

--

**6.3 Können Sie das MAG weiterempfehlen?**

ja	teils/teils	nein

**Bitte begründen Sie in Stichworten Ihre Meinung**

--

**6.4 Bitte nutzen Sie nachfolgend die Möglichkeit, weitere Ideen und Anregungen zum MAG anzubringen:**

--

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

## Auswertung: Amt der NÖ Landesregierung + Bezirkshauptmannschaften – Dienststellenleiter + Zwischenvorgesetzte + Mitarbeiter

Frage-Nr.	Anzahl der Antworten					Prozentsatz gerundet auf eine Kommastelle				
<b>1. Allgemein</b>										
1.3	<b>Wie wichtig ist ihrer Meinung nach das MAG für die Verbesserung der Arbeitszufriedenheit und -qualität an Ihrer Dienststelle?</b>									
	sehr wichtig	wichtig	weiß nicht	weniger wichtig	unwichtig					
	87	23,1	224	59,6	16	4,3	46	12,2	3	0,8
1.4	<b>Wie lange hat Ihr letztes Mitarbeitergespräch gedauert?</b>									
	weniger als 30 Minuten	30 Minuten bis eine Stunde	eine bis zwei Stunden	mehr als zwei Stunden						
	53	14,7	180	49,9	116	32,1	12	3,3		
1.5	<b>Wo hat Ihr letztes MAG stattgefunden?</b>									
	Büro des Vorgesetzten	Büro des Mitarbeiters	Besprechungsraum	sonstiges						
	229	64	48	13,4	73	20,4	8	2,2		
1.6	<b>Gab es während des MAG Störungen (zB durch Lärm, Telefonate, Sekretärin etc.)?</b>									
	ja	nein								
	76	21,1	284	78,9						
1.7	<b>Gab es über das MAG eine schriftliche Dokumentation in der die wichtigsten Ergebnisse festgehalten wurden?</b>									
	ja	nein								
	224	62,6	134	37,4						
<b>2. Die Vorbereitung des Mitarbeitergesprächs</b>										
2.1	<b>Wie wurden Sie über die Ziele und den Zweck des MAG informiert?</b>									
	sehr ausführlich	ausführlich	teils/teils	wenig ausführlich	unzureichend					
	81	25,2	199	61,8	32	9,9	8	2,5	2	0,6
2.3	<b>Haben Sie sich auf das Gespräch vorbereitet?</b>									
	ja	nein								
	316	87,8	44	12,2						
2.4	<b>Wie lange hatten Sie für die Vorbereitungszeit?</b>									
	weniger als 3 Tage	3 bis 7 Tage	8 bis 14 Tage	mehr als 14 Tage						
	80	23,8	109	32,4	93	27,7	54	16,1		
2.5	<b>Haben Sie sich anhand eines Formblattes vorbereitet?</b>									
	ja	nein								
	200	56,2	156	43,8						
2.6	<b>Hatten Sie den Eindruck, dass sich Ihr/e Vorgesetzte/r (Ihr/e Mitarbeiter/in) auf das MAG mit Ihnen gut vorbereitet hat?</b>									
	ja	nein								
	326	92,9	25	7,1						
<b>3. Durchführung des Mitarbeitergesprächs</b>										
3.1	<b>Wie zufrieden waren Sie mit der Atmosphäre zwischen Ihnen und Ihrer Führungskraft (Ihrem/Ihrer Mitarbeiter/in) im Verlauf des Gesprächs?</b>									
	sehr zufrieden	zufrieden	teils/teils	weniger zufrieden	nicht zufrieden					
	208	58,3	130	36,4	19	5,3	0	0	0	0
3.2	<b>Wie zufrieden waren Sie mit den erzielten Ergebnissen und getroffenen Vereinbarungen?</b>									
	sehr zufrieden	zufrieden	teils/teils	weniger zufrieden	nicht zufrieden					
	116	32,7	183	51,5	51	14,4	4	1,1	1	0,3
3.3	<b>Wie zufrieden waren Sie mit der Besprechung Ihrer beruflichen Weiterentwicklung?</b>									
	sehr zufrieden	zufrieden	teils/teils	weniger zufrieden	nicht zufrieden					
	78	30,5	121	47,3	47	18,4	8	3,1	2	0,8

3.4	<b>Wie zufrieden waren Sie mit der Vereinbarung der zukünftigen Ziele?</b>									
	sehr zufrieden		zufrieden		teils/teils		weniger zufrieden		nicht zufrieden	
	102	30,2	176	52,1	54	16	5	1,5	1	0,3
3.5	<b>Wie zufrieden waren Sie mit der Art und Weise, wie Ihre Führungskraft die Zielerreichung bewertete?</b>									
	sehr zufrieden		zufrieden		teils/teils		weniger zufrieden		nicht zufrieden	
	94	38,8	128	52,9	18	7,4	2	0,8	0	0
3.6	<b>Wie zufrieden waren Sie mit der Rückmeldung über Ihr Arbeitsverhalten?</b>									
	sehr zufrieden		zufrieden		teils/teils		weniger zufrieden		nicht zufrieden	
	157	54,5	109	37,8	18	6,3	4	1,4	0	0
3.7	<b>Wie zufrieden waren Sie mit der Diskussion über Verbesserungsmöglichkeiten bei der Zusammenarbeit mit der Führungskraft, den Kollegen und anderen Abteilungen?</b>									
	sehr zufrieden		zufrieden		teils/teils		weniger zufrieden		nicht zufrieden	
	103	32,7	160	50,8	44	14	8	2,5	0	0
3.8	<b>Wie zufrieden waren Sie mit der Möglichkeit, der Führungskraft Rückmeldung über ihr Führungsverhalten geben zu können?</b>									
	sehr zufrieden		zufrieden		teils/teils		weniger zufrieden		nicht zufrieden	
	87	34,8	120	48	37	14,8	6	2,4	0	0
3.9	<b>Wie zufrieden waren Sie mit der Möglichkeit, mit der Führungskraft konkrete Veränderungen an Ihrem Arbeitsplatz vereinbaren zu können?</b>									
	sehr zufrieden		zufrieden		teils/teils		weniger zufrieden		nicht zufrieden	
	80	32	130	52	32	12,8	5	2	3	1,2
3.10	<b>Wie zufrieden waren Sie darüber, mit der Führungskraft über Ideen und Vorschläge zur Verbesserung der Landesverwaltung reden zu können?</b>									
	sehr zufrieden		zufrieden		teils/teils		weniger zufrieden		nicht zufrieden	
	77	31,4	118	48,2	34	13,9	13	5,3	3	1,2
<b>4. Ziele</b>										
4.1	<b>Haben Sie Ziele vereinbart?</b>									
	ja					nein				
	330	91,4	31	8,6						
4.2	<b>Falls ja, sind die Ziele Ihrer Meinung nach eindeutig, realistisch und attraktiv formuliert worden?</b>									
	ja		teils/teils		nein					
	247	73,5	86	25,6	3	0,9				
<b>5. Berufliche und persönliche Entwicklung</b>										
5.1	<b>Haben Sie über Ihre beruflichen Perspektiven gesprochen?</b>									
	ja		teils/teils		nein					
	214	69,5	57	18,5	37	12				
5.2	<b>Sind konkrete Maßnahmen vereinbart worden?</b>									
	ja		teils/teils		nein					
	156	45,7	102	29,9	83	24,3				
<b>6. Fazit</b>										
6.1	<b>Trägt das MAG Ihrer Meinung nach zur Verbesserung der Arbeitsbeziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter/innen bei?</b>									
	ja		teils/teils		nein					
	256	69,6	94	25,5	18	4,9				
6.2	<b>Glauben Sie, dass das MAG als Führungsinstrument die Arbeitsergebnisse des Landes NÖ steigert?</b>									
	ja		teils/teils		nein					
	170	46,3	164	44,7	33	9				
6.3	<b>Können Sie das MAG weiterempfehlen?</b>									
	ja		teils/teils		nein					
	233	64,4	116	32	13	3,6				