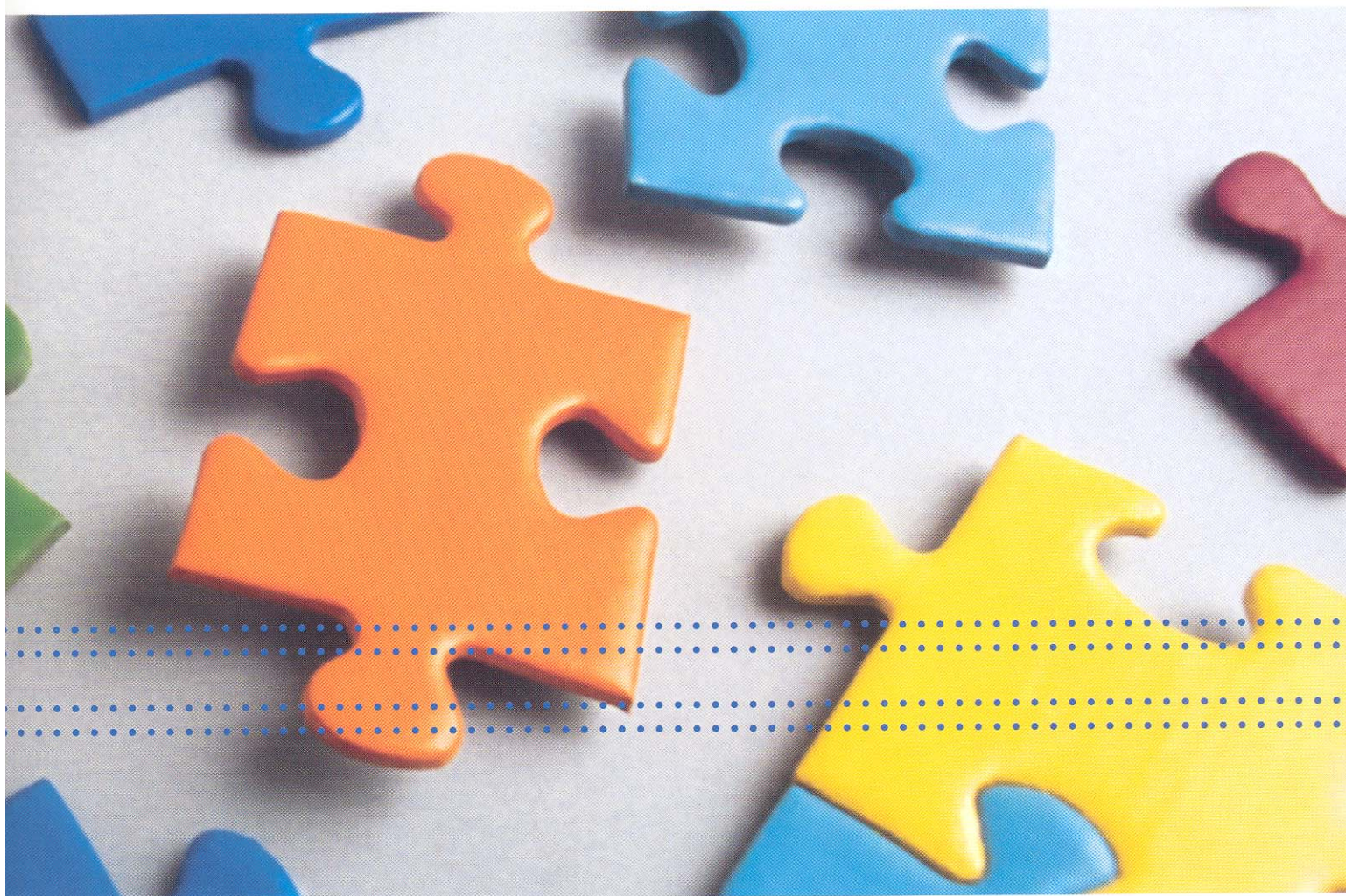


# Grundsätze für Zusammenarbeit und Führung

*5. Auflage*



# Grundsätze für Zusammenarbeit und Führung





# Inhalt

1	Grundsätze für Zusammenarbeit und Führung im Geschäftsbereich des Innenministeriums	7
1.1	Ziele und Rahmenbedingungen	7
1.2	Motivierung durch Abbau von Motivationshemmnissen	7
1.2.1	Zusammenarbeit und Führung im Team	8
1.2.2	Vereinbarung messbarer Ziele	8
1.2.3	Koordinierung und gemeinsame Planung komplexer Vorhaben	9
1.2.4	Informationsaustausch	10
1.2.5	Übertragung von Aufgaben und Verantwortung	11
1.2.6	Freiraum für selbständiges Arbeiten	11
1.2.7	Kontrolle	12
1.2.8	Gemeinsame Konfliktbewältigung	12
1.2.9	Kritikfähigkeit - Anerkennung von Leistungen	13
1.2.10	Einführung und Einarbeitung	14
1.2.11	Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	14
1.2.12	Arbeitsklima	15
1.3	Geltungsbereich	15
2	Handlungsempfehlung A - Das Mitarbeitergespräch -	16
2.1	Vorbemerkung	16
2.2	Vorbereitung des Mitarbeitergespräches	16
2.3	Durchführung des Mitarbeitergespräches	17
2.3.1	Allgemeine Hinweise zur Gesprächsführung	17
2.3.2	Spezifische Hinweise zum Zielvereinbarungsgespräch	19
3	Handlungsempfehlung B - Einführung und Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter -	23
3.1	Vorbemerkung	23
3.2	Maßnahmen vor dem ersten Arbeitstag	23
3.2.1	Behördenspezifische Einführungsmappe	23
3.2.2	Arbeitsplatzbezogene Vorbereitungen	24
3.3	Maßnahmen am ersten Arbeitstag	25
3.4	Maßnahmen in der Folgezeit	26
4	Handlungsempfehlung C - Umgang mit Suchtproblemen am Arbeitsplatz -	27
4.1	Vorbemerkung	27
4.2	Gedanken über das eigene Verhalten – Glaubwürdigkeit	27
4.3	Entscheidung für ein „Problemgespräch Sucht“	28
4.3.1	Wenn Alkohol Probleme macht, ist Alkohol das Problem	28
4.3.2	Gespräch nicht verzögern - Folgen bedenken	28
4.3.3	Suchtmittelprobleme erkennen - alle Verhaltensbereiche sehen	28
4.3.4	Sich das Gespräch ersparen?	29
4.4	Vorbereitung des „Problemgespräches Sucht“	29
4.5	Durchführung des „Problemgespräches Sucht“	30
4.5.1	Vorgehensweise und Gesprächsziele	30
4.5.2	Vermeidbare Fehler	30
4.5.3	Reaktionen der Betroffenen	31
4.5.4	Gespräch sinnvoll beenden und weiterhin konsequent sein	31
4.6	Weiteres Vorgehen	31
4.7	Wiedereingliederung am Arbeitsplatz nach stationärer Behandlung	32
4.8	Umgang mit Rückfällen	32

5	Handlungsempfehlung D - Schutz vor sexueller Belästigung am Arbeitsplatz -	34
5.1	Vorbemerkung	34
5.2	Hinweise zu Gesprächen der Vorgesetzten mit Betroffenen	35
5.2.1	Wie soll das Gespräch vorbereitet werden?	35
5.2.2	Welche organisatorischen Maßnahmen sind zu treffen?	36
5.2.3	Welche Überlegungen sind anzustellen, um eine geeignete Gesprächsatmosphäre zu schaffen?	36
5.3	Welche Handlungsmöglichkeiten bestehen?	36
5.4	Welche weiteren Aspekte sind zu überprüfen?	36

# 1 Grundsätze für Zusammenarbeit und Führung im Geschäftsbereich des Innenministeriums

## 1.1 Ziele und Rahmenbedingungen

Die Verwaltung muss ihre Aufgaben gemeinwohlorientiert, rechtsstaatlich und wirtschaftlich erfüllen. Sie soll dabei, soweit es möglich ist, den Bedürfnissen und Belangen derer, die eine Leistung der Verwaltung benötigen oder die von ihr in Anspruch genommen werden, gerecht werden. Reibungslose, kollegiale Zusammenarbeit und überzeugende Führung können erheblich dazu beitragen, diese Ziele zu verwirklichen.

*Gemeinwohlorientierte, rechtsstaatliche und wirtschaftliche Aufgabenerfüllung*

Auf vielen Gebieten ist es für die öffentliche Verwaltung jedoch schwieriger geworden, ihre Aufgaben wahrzunehmen und ihre Ziele zu erreichen. Verwaltung heute ist Arbeit mit einer hohen, sich zudem häufig ändernden Regelungsdichte; sie vollzieht sich in komplexen Zusammenhängen unter hohen Leistungserwartungen von Bürgerinnen und Bürgern sowie gesellschaftlichen Gruppen und zugleich ohne die Aussicht, Probleme durch eine Ausweitung des Personalbestandes lösen zu können. Alle Beschäftigten in der Verwaltung müssen ihre ganze Leistungsfähigkeit in die Lösung der gemeinsamen Aufgaben einbringen - und einbringen können.

*Hohe Reglungsdichte, komplexe Zusammenhänge, hohe Leistungserwartungen*

Wir brauchen deshalb eine Modernisierung in allen Bereichen des Verwaltungshandelns, auch auf dem Gebiet der Zusammenarbeit und Führung. Hier bestehen erhebliche Defizite, durch deren Abbau die Motivation und die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesteigert und vorhandene Leistungsreserven erschlossen werden können, ohne gleichzeitig den Leistungsdruck zu erhöhen. Arbeitszusammenhänge, die den Menschen in der Verwaltung gerecht werden, stehen also gleichrangig neben dem Aspekt der Rationalisierung und Leistungssteigerung; denn die beschriebenen Leistungen können nur mit motivierten und zufriedenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erbracht werden.

*Zielvorstellungen*

Zielorientierte Zusammenarbeit und Führung verlangen einen offenen und ehrlichen Umgang miteinander. Der Kontakt untereinander und mit den Angehörigen anderer Verwaltungen muss wie das Verhältnis zu den Bürgerinnen und Bürgern von der Achtung der Würde des Menschen geprägt sein. Das bedeutet, Individualität zu akzeptieren und Werthaltungen und Verhaltensweisen auch dann zu tolerieren, wenn sie von den eigenen abweichen. Dies bedeutet auch, die Menschen in der Verwaltung in ihrer jeweiligen Aufgabe zu würdigen und ihnen unabhängig von ihrer Stellung in der Hierarchie zu begegnen. Daraus erwächst eine Verwaltungskultur gegenseitiger Achtung, gegenseitigen Vertrauens und partnerschaftlicher Zusammenarbeit. Teamgeist und das Bewusstsein, miteinander an gemeinsamen Zielen zu arbeiten, sind Ausdruck dieser Verwaltungskultur. Mit ihr sind Zwang, Bevormundung und Misstrauen nicht vereinbar.

*Kennzeichen der erwünschten Verwaltungskultur*

## 1.2 Motivierung durch Abbau von Motivationshemmnissen

Viele Menschen legen heute ihrer Arbeit andere Wertentscheidungen zugrunde als in der Vergangenheit. Neben der Einkommenshöhe und dem beruflichen Status haben andere Werte und Bedürfnisse an Gewicht gewonnen:

*Veränderte Wertorientierungen*

- : Arbeit soll Sinn geben
- : Arbeit soll herausfordern
- : Arbeit soll auch Freude machen

Die Menschen sind grundsätzlich zur Leistung bereit und motiviert. Motivation kann nicht geschaffen, sondern muss freigesetzt und gefördert werden; Motivationshemmnisse müssen abgebaut werden. Durch äußere Anreize kann die Motivation nicht dauerhaft erhöht werden. Organisatorische Gegebenheiten, die Gestaltung des Arbeitsumfeldes und materielle Belohnungen beeinflussen zwar die Arbeitszufriedenheit, wirken sich aber nur begrenzt auf die Leistungsmotivation

*Leistungsbereitschaft vorhanden*



aus. Für diese sind inhaltliche Aspekte wie Handlungsspielräume, Übertragung von Verantwortung, Vielseitigkeit der Aufgabenstellung und Herausforderung durch die Aufgabe wichtig.

*Motivations-  
hemmnisse  
abbauen*

Eine wichtige Führungsaufgabe ist es daher, nach den Ursachen eingeschränkter Motivation zu suchen: Warum ist eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter nicht bereit, mehr zu leisten? Bei der Suche nach den Ursachen sollte nicht schnell und bequem auf Faktoren ausgewichen werden, die Vorgesetzte nicht selbst beeinflussen können. Es ist leicht, etwa über das Besoldungs- oder Tarifrecht zu klagen, weil dessen Veränderung nicht in den eigenen Verantwortungsbereich fällt. Motivationshemmnisse liegen oft ganz in der Nähe. Zudem wissen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter meist gut zu unterscheiden, welche Faktoren die Vorgesetzten beeinflussen können und welche nicht.

Vorgesetzte sollten sich deshalb fragen, welche Motivationshemmnisse sie selbst beeinflussen können - nicht zuletzt auch, welche Motivationshemmnisse möglicherweise in der eigenen Person liegen. Wichtige Fragen sind in diesem Zusammenhang:

- : Wie funktioniert in meinem Arbeitsbereich der Informationsaustausch?
- : Fordere ich zum Mitdenken und Mitgestalten auf?
- : Wirken meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an den Entscheidungen mit?
- : Habe ich den Arbeitsablauf optimal gestaltet?
- : Habe ich die Arbeit gerecht verteilt?
- : Bin ich Vorbild?

*Über  
Motivations-  
hemmnisse reden*

Wo sich motivationshemmende Verhaltensweisen in jahrelanger Praxis eingeschliffen haben, wird das Bemühen um Änderungen nicht kurzfristig erfolgreich sein können. Dennoch gibt es dazu keine Alternative. Ein wesentliches Mittel hierbei ist das Gespräch. Vorgesetzte gehen deshalb auch im Arbeitsalltag auf ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu und sprechen sie an. Erst recht gilt dies, wenn es um unangenehme Dinge geht.

Die Vorgesetzten müssen überzeugen und bereit sein, sich überzeugen zu lassen. Können Vorgesetzte nicht über Faktoren entscheiden, die die Arbeitszufriedenheit oder die Motivation beeinflussen, sollen sie Anregungen an die zuständigen Stellen geben, z. B. zu der Ausstattung der Arbeitsplätze, der Einrichtung von Teilzeitarbeitsplätzen und der Verbesserung zentraler Dienste.

### **1.2.1 Zusammenarbeit und Führung im Team**

Unsere Verwaltungskultur soll sich an den folgenden Grundregeln für die Zusammenarbeit und das Führungsverhalten orientieren:

### **1.2.2 Vereinbarung messbarer Ziele**

*Ergebnisorien-  
tiertes Arbeiten  
durch Ziel-  
vereinbarungen*

Die übergeordneten Ziele und Leitbilder der Behörde oder Einrichtung dienen den einzelnen Beschäftigten zur Orientierung. Diese Ziele müssen von Handlungsebene zu Handlungsebene konkretisiert werden. Deshalb gehört es zu den wichtigsten Führungsaufgaben der Vorgesetzten, mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Ziele für deren Aufgabengebiet zu vereinbaren. Die Zielvereinbarung ist ein Instrument der Zusammenarbeit und Führung, das ein ergebnisorientiertes Arbeiten und die Konzentration auf wichtige Vorhaben ermöglicht. Sie stellt für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Herausforderung und Chance dar, da sie so selbst über Mittel und Wege zur Erreichung der Ziele entscheiden können. Die Zielvereinbarung verknüpft die überge-



ordneten Ziele mit den jeweiligen Arbeitsbeiträgen der Beschäftigten und erleichtert es ihnen damit, sich mit den Aufgaben ihrer Behörde oder Einrichtung und ihrem eigenen Anteil daran zu identifizieren.

Ziele sollen nicht einseitig vorgegeben, sondern in einem offenen, partnerschaftlichen Gespräch vereinbart werden. Darin legen die Beteiligten dar, auf welchen Erwägungen ihre Zielvorstellungen beruhen. Vorgesetzte geben Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Gelegenheit, ihre Ideen, Erfahrungen und Kenntnisse einzubringen und entsprechende Ziele vorzuschlagen.

*Einseitige Zielvorgaben vermeiden*

Es gibt verschiedene Arten von Zielen. So kann nicht nur die Quantität, sondern auch die Qualität der erwünschten Arbeitsergebnisse vereinbart werden; es können auch Verhaltensziele festgelegt werden. Auch der Arbeitsbeitrag Einzelner zur Durchführung eines komplexen Vorhabens kann Gegenstand einer Zielvereinbarung sein.

*Klarheit über Ziele gewinnen*

Es wird allerdings kaum gelingen, für alle Aufgaben Ziele festzulegen. Der wesentliche Schritt bei der Vereinbarung von Zielen besteht demnach darin, die wichtigsten Aufgaben und Ziele, d. h. diejenigen, die für den Erfolg der Arbeitseinheit von besonderer Bedeutung sind, zu bestimmen. Dabei ist zu beachten, dass diese Ziele objektiv erreichbar sind, d. h. die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht überfordern, sie zugleich aber auch herausfordern; die besondere Situation Schwerbehinderter ist zu bedenken. Die Ziele sollen klar und eindeutig formuliert, operational und möglichst messbar sein. Nur dann wissen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, was von ihnen erwartet wird, und Abweichungen von den Zielvorgaben können benannt werden.

*Prioritäten setzen*

Klare Bestimmung von Zielen bedeutet auch, sie wenn möglich positiv zu formulieren und sie möglichst nicht in Form von Vergleichen (mehr, besser...) zu fassen. Außerdem muss im Zielvereinbarungsgespräch verabredet werden, in welchem Zeitraum das Ziel erreicht werden soll.

*Ziele formulieren*

Auch wenn das Zielvereinbarungsgespräch für viele Beteiligte anfänglich ungewohnt sein mag, ist es doch unverzichtbar. Es ist einmal pro Jahr als Teil des Mitarbeitergespräches durchzuführen, zwischenzeitliche Zielkorrekturen bleiben unberührt. Seine Ergebnisse sind zu dokumentieren. Die Niederschrift ist vertraulich zu behandeln.

*Jährliches Zielvereinbarungsgespräch*

In der Handlungsempfehlung A im Anhang finden sich weitere Hinweise. Die Aufgaben sollten mit Sorgfalt, jedoch ohne perfektionistischen Ehrgeiz angegangen werden.

*Handlungsempfehlung A*

### **1.2.3 Koordinierung und gemeinsame Planung komplexer Vorhaben**

Koordinierung ist eine wesentliche Aufgabe der Vorgesetzten. Sie sorgen dafür, dass sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die an gleichen oder ähnlichen Themen und Vorgängen arbeiten oder deren Arbeit die Klärung derselben Grundsatzfragen vorausgehen muss, untereinander und mit den Vorgesetzten abstimmen. Sie achten darauf, dass die von ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu beachtenden Termine aufeinander abgestimmt sind und eingehalten werden.

*Arbeitsinhalte abstimmen*

Komplexe Vorhaben planen Vorgesetzte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gemeinsam. Sie erarbeiten nach einer Problemanalyse die Entscheidungsgrundlagen und tauschen Meinungen und Einschätzungen hierzu aus.

*Zusammenarbeit statt Zuarbeit*

Alle Beteiligten unterbreiten Lösungsvorschläge. Die Vorgesetzten sorgen für ein Klima, das Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ermutigt, eigene Vorschläge vorzutragen und Ansichten zu äußern; sie sollen keinen Vorschlag übergehen, da ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anderen-

*Zur Mitarbeit ermutigen*

falls das Interesse daran verlieren, sich weiterhin engagiert und mit konstruktiven Ideen in die Arbeit einzubringen.

*Einvernehmlich  
entscheiden*

Über einen Vorschlag wird möglichst gemeinsam von allen Beteiligten entschieden. Vorgesetzte treffen Entscheidungen nur dann selbst, wenn ein Konsens nicht erzielt werden kann.

*Informations-  
prozesse steuern*

Die Vorgehensweise bei der Problemlösung wird ebenfalls nach Möglichkeit einvernehmlich festgelegt. Vorgesetzte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bestimmen die notwendigen Teilschritte, legen einen gemeinsamen Zeitplan fest und stimmen den Informationsfluss ab. Einzelne Teilaufgaben werden so auf die Beteiligten verteilt, dass die jeweiligen Qualifikationen, Fähigkeiten, besonderen Interessen und vorhandenen Arbeitsbelastungen berücksichtigt werden. Können die verabredeten Verfahrensweisen, Arbeits- und Zeitpläne nicht eingehalten werden, führen Vorgesetzte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein Gespräch über die Ursachen und treffen neue Absprachen.

#### **1.2.4 Informationsaustausch**

Nur wenn alle Beteiligten umfassende und rechtzeitige Informationen erhalten, können sie die erforderlichen Entscheidungen treffen und ihre Aufgaben zielgerichtet erfüllen. Die sachgerechte Informationsbeschaffung und -verteilung ist eine wesentliche Bedingung für einen reibungslosen Arbeitsablauf.

Der Informationsfluss wird in erster Linie von den Vorgesetzten gesteuert. Selbständig zu arbeiten bedeutet allerdings auch, sich selbst notwendige Informationen zu verschaffen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter informieren ihrerseits die Vorgesetzten regelmäßig oder in wichtigen Einzelfällen über die Entwicklungen und Entscheidungen in ihrem Arbeitsgebiet sowie über Schwierigkeiten, die gemeinsam besser bewältigt werden können. Sie informieren bei Bedarf auch ihre Kolleginnen und Kollegen. Vorgesetzte stellen sicher, dass solche Querinformationen erfolgen und beteiligte Dritte ebenfalls rechtzeitig und umfassend informiert werden.

*Teilzeit-  
beschäftigte  
informieren*

Die Vorgesetzten sorgen dafür, dass alle Beteiligten einschließlich derjenigen, die wegen einer Teilzeitbeschäftigung oder der Wahrnehmung von Außenterminen nicht ständig am Arbeitsplatz erreichbar sind, am Informationsfluss teilhaben.

*Über  
Hintergründe  
informieren*

Vorgesetzte informieren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über alle Belange, die deren Aufgabenbereich unmittelbar betreffen. Darüber hinaus geben sie Informationen über Tatsachen, Hintergründe und Entscheidungen weiter, die es ermöglichen, die Arbeit in umfassendere Zusammenhänge einzuordnen. Dazu gehören auch Informationen über personelle und organisatorische Änderungen in der Organisationseinheit und ihrem Umfeld.

*Rechtzeitig und  
umfassend  
informieren,  
kein  
Herrschafts-  
wissen anhäufen*

Rechtzeitige und umfassende Information schafft Sicherheit und Vertrauen. Insbesondere die Vorgesetzten bemühen sich um eine frühzeitige Weitergabe von Informationen. Es schafft Unmut, wenn sie Dritten für die Arbeitseinheit relevante Informationen eher geben als ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Informationen müssen vollständig weitergereicht werden. Informationen vorzuenthalten, sei es aus Misstrauen gegenüber einer anderen Person, sei es mit der Absicht, die eigene Machtposition zu festigen, bringt niemandem Vorteile. Dies gefährdet den Erfolg der gesamten Organisationseinheit und damit letztlich auch den eigenen.

*Mündlich  
informieren*

Mündliche Information ist der schriftlichen vorzuziehen, insbesondere wenn komplexe Informationen übermittelt werden sollen oder wenn mehrere am Informationsprozess beteiligt sind.

### 1.2.5 Übertragung von Aufgaben und Verantwortung

Erfolgreiche Zusammenarbeit setzt bei Vorgesetzten die Bereitschaft voraus, Aufgaben abzugeben und Verantwortung zu teilen, bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen. Ohne die Delegation von Aufgaben und Verantwortung geraten Vorgesetzte in die Gefahr, sich zu sehr mit Einzelheiten und Routinetätigkeiten zu befassen und den Überblick über ihren Zuständigkeitsbereich zu verlieren. Die Fähigkeit, auf neue Entwicklungen schnell zu reagieren, schwindet; die Arbeitseinheit wird schwerfällig. Die Übertragung von Aufgaben und Verantwortung gibt Vorgesetzten Raum für die Konzeptentwicklung, die Organisation der Arbeitseinheit und die Personalführung. Daher sehen die Geschäftsordnungen der Behörden grundsätzliche Delegationsregelungen vor. Nur bei tatsächlicher Wahrnehmung dieser Vorgesetztenaufgaben findet Delegation ihre Rechtfertigung. Sie darf aber nicht dazu eingesetzt werden, Arbeit auf die nächstniedrigere Ebene abzuwälzen.

*Delegationsregelungen nutzen*

Delegation ist ein Vertrauensbeweis. Kompetenzen zu delegieren, hilft den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Kenntnisse und Fähigkeiten weiterzuentwickeln, und entspricht ihrer Bereitschaft, Aufgaben und Verantwortung zu übernehmen. Fehlt dieses Streben, suchen Vorgesetzte die Gründe dafür.

*Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme fördern*

Eigeninitiative wird gefördert, wenn sich Aufgabe und Verantwortung decken. Daher soll von den Möglichkeiten der Geschäftsordnungen zur Übertragung von Entscheidungs- und Zeichnungsbefugnissen weitestgehend Gebrauch gemacht werden. Die Vorgesetzten sorgen dafür, dass Aufgaben eindeutig definiert und klar abgegrenzt sind und dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die für die abschließende Aufgabenerledigung erforderlichen Handlungsmöglichkeiten verfügen.

*Eigeninitiative fördern*

Die Aufgabendelegation hat sich unabhängig vom Geschlecht und dem Umfang der Beschäftigung an den Kenntnissen, Fertigkeiten, Fähigkeiten und Neigungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu orientieren.

Die Vorgesetzten greifen in die Aufgabenerledigung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nur ein, wenn sie Defizite feststellen. Sie erteilen Arbeitsaufträge in der Regel nicht über die Hierarchiestufen hinweg, da die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in erster Linie ihren direkten Vorgesetzten gegenüber verantwortlich sind und die vereinbarten Ziele in Zusammenarbeit mit diesen realisieren sollen. Sollte dies gleichwohl notwendig sein, informieren die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre direkten Vorgesetzten anschließend hierüber.

*Eingreifen nur, wenn nötig*

Haben sie eine Aufgabe eigenverantwortlich bearbeitet, sollen sie ihre Arbeitsergebnisse auch nach außen und gegenüber der Behördenleitung vertreten können. Die Präsentation der Ergebnisse kann Anerkennung und Ansporn sein.

*Arbeitsergebnisse selbst vertreten*

### 1.2.6 Freiraum für selbständiges Arbeiten

Mangelndes Zutrauen in die Fähigkeit und Bereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, eigenverantwortlich zu arbeiten, mindert deren Motivation. Unterforderung führt letztlich dazu, dass sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den zu geringen Erwartungen anpassen. Vorgesetzte dürfen den Kreislauf von niedrigen Leistungserwartungen und Demotivation nicht entstehen lassen und geben statt dessen Raum für Leistungswillen, Kreativität und Phantasie. Sie gewähren Freiräume und ermöglichen selbständiges Handeln und Entscheiden; denn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzuengen bedeutet, wichtige Potentiale ungenutzt zu lassen. Selbständiges Arbeiten erhöht den Nutzen für die gesamte Organisation. Die Vorgesetzten übertragen ganzheitliche Aufgaben und nicht nur Teilaufgaben. Freiräume zu gewähren bedeutet in erster Linie, den

*Nicht unterfordern*

Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern das „Wie“ der Aufgabenerfüllung zu überlassen, soweit die Aufgabe, das Erfordernis der Kooperation mit anderen und die rechtlichen Vorgaben dem nicht entgegenstehen.

*Individualität  
akzeptieren*

Darüber hinaus akzeptieren die Vorgesetzten den persönlichen Stil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Damit ist nicht gemeint, dass die Vorgesetzten alle Eigenheiten hinnehmen müssen. Aber solange die Arbeitsergebnisse korrekt sind, die Zielerreichung nicht gefährdet ist, eine verständliche Sprache angewendet wird und angemessene Umgangsformen gewahrt werden, üben sie keine Kritik am Stil ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

*Zurückhaltung  
bei Stilkritik*

### 1.2.7 Kontrolle

*Ohne Kontrolle  
geht es nicht*

Viele Beschäftigte in der Verwaltung sehen in der Kontrolle etwas Negatives. Oft wird sie als Gängelung oder als Zeichen von Misstrauen empfunden. Richtig praktizierte Kontrolle ist jedoch eine unerlässliche Voraussetzung für die Funktionsfähigkeit der Verwaltung und notwendige Ergänzung zu den Instrumenten Zielvereinbarung und Delegation. Sie ermöglicht die Erfüllung wichtiger Führungsaufgaben, z. B. der objektiven und gerechten Beurteilung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, und liefert die Entscheidungsgrundlagen für den richtigen Personaleinsatz. Vorgesetzte können Arbeitsergebnisse nur anerkennen oder kritisieren und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrer Entwicklung fördern, wenn sie zuvor kontrolliert haben. Vorgesetzte verdeutlichen daher Zweck und Notwendigkeit von Kontrolle und bemühen sich, Vorbehalte gegen Kontrolle abzubauen.

*Ergebnis-  
kontrolle statt  
Ablaufkontrolle*

Kontrolliert wird insbesondere, ob und inwieweit die vereinbarten Ziele erreicht wurden. Kontrolle richtet sich damit an einem transparenten Maßstab aus. Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ermöglicht die Orientierung an den vereinbarten Zielen überdies eine effektive Selbstkontrolle.

*Keine Total-  
kontrolle*

Kontrolle darf nicht als umfassende und ständige Überwachung des Verhaltens oder des Arbeitsprozesses angelegt werden. Solch eine Ablaufkontrolle wäre ein Ausdruck des Misstrauens und würde die Motivation vermindern. Nur wenn Fehlverhalten oder Mängel, die von größerer Bedeutung sind oder den Erfolg der Arbeitseinheit gefährden können, erkennbar sind, greifen Vorgesetzte in einzelne Arbeitsschritte ein.

*Zielkontrolle*

Die Kontrolle vereinbarter Ziele ist Teil des turnusmäßigen Zielvereinbarungsgespräches. Es kann aber auch erforderlich sein, die Zielerreichung in kürzeren Abständen zu überprüfen und die Ziele zu korrigieren. Zeichnet sich die Notwendigkeit bereits im Zeitpunkt des Zielvereinbarungsgespräches ab, ist es sinnvoll, schon in diesem frühere „Kontrollpunkte“ festzulegen.

### 1.2.8 Gemeinsame Konfliktbewältigung

*Konflikte lösen -  
ohne Sieger und  
Besiegte*

Wo Menschen zusammen an einer Aufgabe arbeiten, entstehen fast zwangsläufig Konflikte. Sie können in den sozialen Beziehungen der Beteiligten oder in Verhaltensweisen und Interessen einzelner Personen angelegt sein. Es kann sich auch um einen Sachkonflikt handeln. Oftmals findet allerdings eine Überlagerung von Konfliktfeldern statt; so werden persönliche Konflikte häufig auf der Sachebene ausgetragen. Eine Konfliktlösung setzt daher regelmäßig die Ermittlung der Konfliktursache voraus.

*Konflikte als  
Chance*

Das Auftreten von Konflikten darf nicht nur als Störung gewertet werden. Konflikte können Anlass sein, neue Fragen aufzuwerfen, neue Methoden und kreative Lösungen zu entwickeln. Sie

dürfen nicht verdrängt, sondern müssen ausgetragen werden. Jeder der Beteiligten kann die Initiative zur Aufarbeitung des Konflikts ergreifen. Dies setzt sowohl bei den Vorgesetzten als auch bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Bereitschaft voraus, Spannungen offen anzusprechen und Problemlösungen einzufordern.

Vorgesetzte sollten Sensibilität für Konflikte entwickeln. Zunächst nicht ernst genommene, vermeintliche Kleinigkeiten ziehen oft schwerwiegende Konflikte nach sich. Verhaltensänderungen können auf Konflikte hindeuten. Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter werden zurückhaltender oder neigen zu Aggressionen, treffen Vorsichtsmaßnahmen, die einen Mangel an Vertrauen dokumentieren, oder halten sich nicht an Absprachen. Auch die nachlassende Qualität der Arbeitsergebnisse kann durch verborgene Konflikte verursacht sein.

*Signale beachten*

Für die Art und Weise der Konfliktregelung tragen die Vorgesetzten besondere Verantwortung. Ist das Verhalten einer einzelnen Person die Konfliktursache, führen sie zunächst mit ihr ein Gespräch. Ansonsten halten die Vorgesetzten die Beteiligten zu einer Konfliktlösung untereinander an und greifen nur ein, wenn diese nicht gelingen sollte.

In bestimmten Situationen gibt es Personen, die bei Konfliktlösungen helfen können, z. B. Personalratsmitglieder, Vertrauensleute der Schwerbehinderten, Soziale Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner, Gleichstellungsbeauftragte.

*Hilfsangebote*

### **1.2.9 Kritikfähigkeit - Anerkennung von Leistungen**

Alle Beschäftigten möchten, dass ihre Arbeit beachtet wird. Deshalb ist es wichtig, zeitnah Kritik und Anerkennung auszusprechen. Fehlt eine Rückmeldung, bleiben die Beschäftigten über die Bewertung ihrer Leistung im Ungewissen.

Konstruktive Kritik knüpft an einen konkreten Sachverhalt an und darf weder überzogen noch zu zurückhaltend sein. Nicht Neid und Missgunst oder die Übertragung von früheren Erfahrungen in die gegenwärtige, unter Umständen völlig unterschiedliche Situation, sondern lediglich die zielorientierte Leistungsverbesserung oder Verhaltensänderung darf das Motiv für die Kritik sein.

*Konstruktive  
Kritik*

Vorgesetzte kritisieren zeitnah, direkt und fair. Sie beschreiben vorurteilsfrei die kritikwürdigen Sachverhalte und vermeiden es, zu verallgemeinern oder etwas nur anzudeuten oder Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter bloßzustellen. Die Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter müssen Gelegenheit haben, dazu Stellung zu nehmen. Wiederholte Kritik muss Konsequenzen haben.

Indirekte Kritik ist zu vermeiden. Es ist ein schwerwiegender Führungsfehler, Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter vor oder gegenüber Dritten zu kritisieren. Vorgesetzte suchen in der Regel das persönliche Gespräch. Sie schützen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor unberechtigter oder unangemessener Kritik, die von Dritten geübt wird.

*Keine Kritik vor  
oder gegenüber  
Dritten*

Nicht nur die Vorgesetzten, auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen kritisieren dürfen. Vorgesetzte verlieren nicht, sondern gewinnen an Autorität, wenn sie für berechtigte Kritik aufgeschlossen sind und daraus für sich Konsequenzen ziehen.

*Kritik an  
Vorgesetzten*

Anerkennung kann auch durch ein ausdrückliches Lob ausgesprochen werden. Es muss ehrlich und überzeugend sein. Wie die Kritik knüpft auch das Lob an einen konkreten Sachverhalt an. Lob wird aber rasch unglaubwürdig, wenn es überdosiert oder zur Routine wird.

Lob kann nur echt und ehrlich sein, wenn es nicht Ausdruck eines Überlegenheitsgefühls ist. Letztlich ist dies nur möglich, wenn Lob von beiden Seiten ausgesprochen werden kann. Das Verhältnis zwischen den Beteiligten sollte so offen sein, dass auch Vorgesetzte ein echtes und ehrliches Lob entgegennehmen können.

### **1.2.10 Einführung und Einarbeitung**

*Erste Eindrücke  
besonders prä-  
gend*

Eine gezielte Einführung und Einarbeitung ist sowohl im Interesse neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch im dienstlichen Interesse erforderlich. Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind aufgrund von Informations- und Erfahrungsdefiziten sowie dem anfänglichen Fehlen sozialer Bindungen am neuen Arbeitsplatz auf Unterstützung von Vorgesetzten wie Kolleginnen und Kollegen angewiesen, um innerhalb möglichst kurzer Zeit die notwendige Orientierung zu erhalten. Erste Eindrücke sind regelmäßig besonders prägend. Eine sorgfältige Einarbeitung vermeidet spätere Fehler, Rückfragen und sonstige Belastungen des Arbeitsablaufes.

*Verantwortung  
der  
unmittelbaren  
Vorgesetzten*

Die Einführung und Einarbeitung ist eine wichtige Führungsaufgabe der unmittelbaren Vorgesetzten. Sie organisieren die Einführungsphase und sind in erster Linie für die Integration der neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verantwortlich. Allerdings müssen Kolleginnen und Kollegen für die soziale und fachliche Unterstützung wegen der Häufigkeit, Dauer und Intensität der Kontakte oftmals eine größere Verantwortung als Vorgesetzte übernehmen.

*Handlungs-  
empfehlung B*

Auf welche Weise und mit welchen Mitteln Vorgesetzte neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern den Einstieg erleichtern können, ist in der Handlungsempfehlung B) im Anhang zu diesen Grundsätzen im einzelnen dargelegt.

### **1.2.11 Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**

Vorgesetzte sind in hohem Maße verantwortlich für die Personalentwicklung, die zu einem Teil auch Persönlichkeitsentwicklung ist. Sie setzen sich für die weitere Qualifizierung und das berufliche Fortkommen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein.

*Förderung-  
möglichkeiten*

Neben Aufstieg und Beförderung bestehen viele Möglichkeiten der Förderung, die Vorgesetzte eigenständig umsetzen oder deren Realisierung sie erheblich beeinflussen können. Dazu gehört es, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu helfen, ihre Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Interessen zu erweitern. Dazu gehört auch die Unterstützung bei der Planung solcher Fortbildungsmaßnahmen, die auf anspruchsvollere Aufgaben vorbereiten.

Auch durch Maßnahmen am Arbeitsplatz kann die Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gefördert werden. So prüfen Vorgesetzte gemeinsam mit ihnen, ob die Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter an Projektgruppen teilnehmen oder ob sie interessante und anspruchsvolle Sonderaufgaben übernehmen können.

*Jährliches För-  
dergespräch*

Über die Förderung soll jährlich einmal gesprochen werden; dieses Gespräch soll mit dem Zielvereinbarungs- und Mitarbeitergespräch verbunden werden.

*Arbeitsplatz-  
wechsel*

Vorgesetzte dürfen die berufliche Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht behindern, indem sie sie an ihr bisheriges Arbeitsgebiet binden wollen. Vielmehr geben sie der Personalstelle Anregungen und Empfehlungen für die weitere Verwendung qualifizierter und für Führungsaufgaben geeigneter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Vorgesetzte fördern alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechend ihrer Eignung, Befähigung und fachlichen Leistung. Da in den höherwertigen Funktionen Frauen unterrepräsentiert sind, gehört es zu den Aufgaben der Vorgesetzten, Frauen aktiv zu fördern, d. h. insbesondere, sich nicht gegen die Teilung von Arbeitsplätzen zu wehren und Frauen unabhängig von ihrer Wochenarbeitszeit die Chance zu geben, auf herausgehobenen Arbeitsplätzen eingesetzt zu werden. Im Sinne einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Frauen und Männer sollte die Teilung von Arbeitsplätzen, auch solchen mit Vorgesetzten- und Leitungsaufgaben, grundsätzlich ermöglicht werden.

*Frauenförderung*

Die Grundsätze über die besondere Förderung von Schwerbehinderten ergeben sich aus den Richtlinien zur Durchführung des Schwerbehindertengesetzes im öffentlichen Dienst im Lande Nordrhein-Westfalen in der jeweils geltenden Fassung (SMBL. NW. 203030).

*Fürsorge-  
richtlinien*

### **1.2.12 Arbeitsklima**

Für die Arbeitsatmosphäre tragen alle Beschäftigten, insbesondere aber die Vorgesetzten, Verantwortung. Vorgesetzte müssen sich ihrer Vorbildfunktion bewusst sein, darauf achten, dass sie glaubwürdig sind, und die Individualität ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tolerieren.

Vorgesetzte üben keinen Zwang zur Anpassung an hergebrachte Strukturen und Verhaltensweisen auf ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus, sondern lassen Spielraum für ihre Selbständigkeit und Kreativität. Sie sorgen für eine zwar leistungs- und erfolgsorientierte, aber gleichzeitig solidarische Arbeitsatmosphäre, in der alle auf die Verwirklichung der Ziele der Arbeitseinheit hinarbeiten und in der die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sicher sein können, dass die Vorgesetzten ihnen partnerschaftlich zur Seite stehen und sich für ihre Belange einsetzen.

*Kein Zwang zur  
Anpassung*

Vorgesetzte wirken auf eine offene Kommunikation und einen ehrlichen Umgang miteinander hin. Sie müssen auf die Arbeitsergebnisse, Gesprächswünsche sowie auf die offenen und versteckten Hilferufe ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter reagieren. Wünschen und Problemen begegnen sie grundsätzlich mit Verständnisbereitschaft, was auch bedeutet, dass sie Anteil an privaten Freuden und Sorgen nehmen. Dabei achten Vorgesetzte jedoch darauf, dass sie die von ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gewünschte Distanz wahren.

*Partner-  
schaftlicher  
Umgang*

Sexuelle Diskriminierungen verletzen die Menschenwürde und stören den Betriebsfrieden erheblich. Daher sorgen Vorgesetzte für ein Arbeitsklima, in dem die persönliche Integrität aller gewahrt wird. Hinweisen auf Fälle sexueller Belästigung gehen sie nach und unterstützen die Betroffenen, indem sie sie ermutigen, sich gegen die Belästigungen zu wehren, und ihnen Handlungsmöglichkeiten aufzeigen.

*Handlungs-  
empfehlung D*

### **1.3 Geltungsbereich**

Diese Grundsätze gelten für die Beschäftigten im Geschäftsbereich des Innenministeriums.



## 2 Handlungsempfehlung A - Das Mitarbeitergespräch -

### 2.1 Vorbemerkung

Verwaltung funktioniert nur, wenn die darin Beschäftigten miteinander reden. Eine wesentliche Führungsaufgabe von Vorgesetzten ist es daher, die notwendigen Kommunikationsabläufe sicherzustellen.

Führen über Ziele, die ein unverzichtbares Steuerungsinstrument in einer modernen und professionell geführten Verwaltung darstellen, erfordert unabhängig von den vielfältigen Gesprächskontakten in der täglichen Arbeit turnusmäßig stattfindende, umfassende Gespräche. In diesen Zielvereinbarungsgesprächen als ein Baustein des Mitarbeitergespräches werden in der Regel im Wege einer Vereinbarung Ziele für die inhaltliche Arbeit, die Zusammenarbeit und die Förderung der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters bestimmt. Dementsprechend sehen die Grundsätze für die Zusammenarbeit und Führung ein jährliches Zielvereinbarungs- und Mitarbeitergespräch vor, welches die Vorgesetzten zu organisieren haben.

Es empfiehlt sich, die vorgenannten Gesprächsgegenstände möglichst in ein umfassendes Mitarbeitergespräch zu integrieren, da sich Zielvereinbarungs-, Kooperations- und Förderungsgesichtspunkte gegenseitig beeinflussen. So können beispielsweise persönliche Entwicklungsziele oder der Beziehungsaspekt als persönliche Seite der Zusammenarbeit und Führung erheblichen Einfluss auf die zu vereinbarenden Ziele und deren Erreichung haben.

Die vorliegende Handlungsempfehlung soll den Beteiligten Hilfestellung und Anregungen bei der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Mitarbeitergesprächen geben. Sie richtet sich an Vorgesetzte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleichermaßen. Sie will keine Rezepte liefern. Jedes Gespräch nimmt einen eigenen Verlauf.

Entscheidend für den erfolgreichen Verlauf eines Mitarbeitergespräches ist stets auch die innere Einstellung zur Gesprächspartnerin oder zum Gesprächspartner. Dazu gehört die Respektierung der anderen Person und ihres Rechtes auf Selbstbestimmung und Entfaltung.

Die mit den Grundsätzen für die Zusammenarbeit und Führung angestrebte Verwaltungskultur, die von gegenseitiger Achtung, gegenseitigem Vertrauen und partnerschaftlicher Zusammenarbeit gekennzeichnet ist, erfordert auch eine entsprechende offene und ehrliche Gesprächskultur.

### 2.2 Vorbereitung des Mitarbeitergespräches

Das jährliche Mitarbeitergespräch ist kein Spontangespräch. Es erfordert neben der organisatorischen Vorbereitung eine sorgfältige inhaltliche Vorbereitung durch die Beteiligten, damit es nicht eine belanglose Plauderei wird. Das jährliche Mitarbeitergespräch findet grundsätzlich zwischen zwei Personen statt. Wo jedoch Arbeitsergebnisse im Team erstellt werden, können Zielvereinbarungen im Gruppengespräch sinnvoll oder gar geboten sein.

Diese Gruppengespräche eignen sich aber nicht für Gesprächsinhalte, die persönliche Entwicklungsziele oder die persönliche Seite der Zusammenarbeit betreffen. Ein solches Gespräch muss wegen seines oftmals vertraulichen Inhalts unter vier Augen geführt werden.

Eine systematische Gesprächsvorbereitung sollte nachfolgende Punkte berücksichtigen:

- : Terminvereinbarung
  - : möglichst persönlich und mündlich
  - : rechtzeitig, um angemessene Vorbereitung zu ermöglichen
  - : mit Hinweis auf den voraussichtlichen Gesprächsinhalt
  - : Termin so wählen, dass Gespräch von angemessener Dauer ohne Zeitdruck ablaufen kann
- : Gesprächsort
  - : Ort vereinbaren, an dem störungsfreier Gesprächsablauf gewährleistet ist
  - : sicherstellen, dass auch die räumlichen Voraussetzungen für ein partnerschaftliches Gespräch vorhanden sind
- : Gesprächsinhalt
  - : unter 3. gegebene Hinweise sowie den Gesprächsbogen (siehe Anlage) vor Durchführung des Mitarbeitergespräches lesen
  - : schriftliche Unterlagen und sonstige für die Durchführung des Mitarbeitergespräches erforderliche Informationen bereithalten und ggfs. beschaffen.

## **2.3 Durchführung des Mitarbeitergespräches**

### **2.3.1 Allgemeine Hinweise zur Gesprächsführung**

#### **Beginn**

Schon bei der Gesprächseröffnung sollen eventuell vorhandene Hemmschwellen, Verkrampfungen und Unsicherheiten abgebaut und eine positive, partnerschaftliche Gesprächsatmosphäre hergestellt werden.

Ob die Beteiligten eher zügig zum eigentlichen Gesprächsthema kommen oder ob ein ausführlicher Gesprächseinstieg sinnvoll ist, ist situationsabhängig und letztlich auch eine Frage des persönlichen Stils.

#### **Verlauf**

Einen für alle Gesprächssituationen geeigneten Gesprächsstil gibt es ebenso wenig wie einen für alle Führungssituationen passenden Führungsstil.

Nach Möglichkeit sollten Gespräche kooperativ, d. h. so geführt werden, dass beide Gesprächsteiligten in der Lage sind, die Initiative im Gespräch zu ergreifen und beide umkehrbar miteinander sprechen. Da das Führungsverhalten der Vorgesetzten genauso Gesprächsgegenstand ist wie

das Arbeitsverhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sollen beide Seiten einander in gleicher Weise kritisch oder auch anerkennend gegenüber treten können.

Eine solche Gesprächskultur wird jedoch nur entstehen, wenn die Gesprächsbeteiligten einander zuhören können. Wer von vornherein nur seinen Denkmustern verhaftet ist und sich nicht bemüht, andere Standpunkte aufzunehmen und nachzuvollziehen oder wer z. B. die andere Seite ständig unterbricht, wird das Gespräch im rhetorischen Schlagabtausch oder im Monolog beenden.

Aufmerksames und aktives Zuhören bedeutet andererseits auch, zurückhaltende oder gehemmte Gesprächspartnerinnen oder -partner durch indirekte, ermunternde und bestätigende Signale oder mittels kurzer Fragen zum Reden zu ermutigen.

Sind die zwischenmenschlichen Beziehungen unter den Gesprächsbeteiligten gestört, überträgt sich dies in der Regel auf die Sachebene, da Orientierung und Engagement verloren gehen. Deshalb sollten Probleme auf der persönlichen Seite der Zusammenarbeit möglichst frühzeitig besprochen und ausgeräumt werden.

Bestehen derartige Probleme hingegen fort, muss eine Klärung spätestens am Anfang des Mitarbeitergespräches geschehen, damit die übrigen Gesprächsinhalte nicht scheitern. In jedem Fall muss die persönliche Seite der Zusammenarbeit im Rahmen des Zielvereinbarungsgespräches als eine mögliche Ursache für Zielabweichungen im Auge behalten werden.

Ein Gespräch über die persönliche Seite der Zusammenarbeit erfordert Verständnis und Problemlösungswillen auf beiden Seiten. Dabei müssen die Parteien die schwierige Aufgabe bewältigen, einerseits die in persönlichen Dingen notwendige Distanz zu wahren, andererseits aber auch, das erforderliche Maß an Offenheit herzustellen.

Hilfreich für den Verlauf dieses Gesprächsteiles kann es sein, sich vorweg folgende Fragen zu stellen:

- : Was will ich erreichen?
- : Was weiß ich über die persönliche Situation der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters?
- : Welche Rahmenbedingungen bestanden für unsere Zusammenarbeit?
- : Welche Probleme traten in unserer Zusammenarbeit auf und was sind die möglichen Ursachen?
- : Welche Verbesserungsvorschläge kann ich unterbreiten?

### **Abschluss**

Das Mitarbeitergespräch endet mit einer Zusammenfassung der Gesprächsergebnisse. Die schriftliche Dokumentation schafft eine gesicherte Grundlage für die laufende Aufgabenerfüllung und für künftige Mitarbeitergespräche. Sie vermeidet spätere Konflikte über den Inhalt getroffener Vereinbarungen.

### 2.3.2 Spezifische Hinweise zum Zielvereinbarungsgespräch

#### Struktur des Zielvereinbarungsgespräches

Das jährliche Zielvereinbarungsgespräch setzt sich regelmäßig aus drei Phasen zusammen:

In der Orientierungsphase vergegenwärtigen sich die Gesprächsparteien die Schwerpunktaufgaben, die am Arbeitsplatz der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters im vergangenen Jahr zu erfüllen waren und im nächsten Jahr zu erfüllen sein werden. Anhand der Niederschrift über das Vorjahressgespräch halten sie dann Rückschau auf die damals vereinbarten Ziele.

In der Analysephase geht es darum, die Arbeitsergebnisse zu überprüfen und zu bewerten. Nach der Feststellung, inwieweit die vereinbarten Ziele erfüllt, übertroffen oder nicht erreicht wurden, suchen die Beteiligten gemeinsam nach den Ursachen für Erfolg oder Misserfolg. Findet ein Zielvereinbarungsgespräch zum ersten Mal statt, dient die Analysephase dazu, die gegenwärtigen Arbeitsbedingungen kritisch zu beleuchten und vorhandene Schwächen und Stärken der Arbeitsorganisation sowie der Gesprächsbeteiligten herauszuarbeiten.

In der Lösungsphase werden dann die Folgerungen für die weitere Arbeit und Zusammenarbeit gezogen und (neue) Ziele und Arbeitsschwerpunkte für die Erfüllung der Aufgaben im kommenden Jahr vereinbart. Dazu gehört auch die Vereinbarung der zur Zielerreichung notwendigen Rahmenbedingungen. Ziele sollten durch die Vorgesetzten nur dann vorgegeben werden, wenn die Beteiligten trotz intensiver Bemühungen uneins bleiben.

#### Zielfindung

Auch in einem durch Rechtsnormen und Verwaltungsvorschriften weitgehend festgelegten Aufgabenfeld können und müssen konkrete Ziele erarbeitet und formuliert werden. Abstrakt gehaltene Vorschriften, Verwaltungsleitbilder oder auch Stellenbeschreibungen sind wichtige Quellen zum Ableiten von Zielen. Sie können aber Ziele, die auf den jeweiligen Arbeitsplatz und die dort tätige Person zugeschnitten sind, nicht ersetzen.

Konkrete Ziele lassen sich auch aus den Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger, insbesondere aus dem Bemühen um Effektivitäts- und Effizienzsteigerung der Verwaltung herleiten.

Die Ziele können sich auf eine Verbesserung der Qualität oder Quantität der Arbeitsergebnisse, der Arbeitsmethodik, der Arbeitsabläufe oder der Zusammenarbeit beziehen.

Ebenso kann die Erfüllung von Verhaltens- oder persönlichen Entwicklungszielen Gegenstand einer Zielvereinbarung sein.

Ziele werden im Idealfall zeitlich nacheinander von Hierarchieebene zu Hierarchieebene von oben nach unten weitergereicht und dabei in einem Vereinbarungsprozess umgeformt. Bevor die Gesprächsparteien bilaterale Ziele für einen konkreten Arbeitsplatz und die dort tätige Person vereinbaren, müssen sich vor allem die Vorgesetzten vergegenwärtigen, was überhaupt verhandlungsfähig ist und welche Vereinbarungen sie bereits mit ihren Vorgesetzten getroffen haben. Ebenso gilt es dort, wo Arbeitsergebnisse im Team erstellt werden, die Ziele zu berücksichtigen, die bereits im Team für den kommenden Zeitraum erarbeitet wurden.

## **Zielformulierung**

Bei der Zielformulierung sollte stets bedacht werden, dass sich daraus die Arbeitsgrundlage für den kommenden Jahreszeitraum und die Gesprächsgrundlage für das nächste Zielvereinbarungsgespräch ergibt.

Im Folgenden werden idealtypisch Grundsätze für eine praxistaugliche Zielformulierung aufgezeigt. Hierbei wird nicht verkannt, dass ihnen im Einzelfall - etwa bei neuartigen und komplexen Aufgaben - nicht immer vollständig Rechnung getragen werden kann. Je besser es gelingt, die Grundsätze zu berücksichtigen, um so effektiver und auch konfliktfreier wird das Führen über Zielvereinbarungen sein.

Ziele sollten daher folgendermaßen formuliert werden:

- : überschaubar
  - : Beschränkung auf einige wenige Ziele, die für den Arbeitserfolg entscheidend sind
- : widerspruchsfrei
  - : Ziele dürfen nicht im Zielkonflikt miteinander stehen oder mit übergeordneten Zielen kollidieren
- : präzise und positiv
  - : keine Umschreibungen wie „angemessen“, „geeignet“ oder „genügend“
  - : keine Vergleiche wie „besser ... als“
  - : keine Negationen, um negativen Programmierungen vorzubeugen
- : messbar
  - : tatsächlicher Grad der Zielerfüllung muss hinsichtlich Quantität und Qualität bestimmbar sein
- : realistisch
  - : anspruchsvoll und gleichwohl erreichbar
- : terminbezogen
  - : zeitlichen Rahmen für Zielerreichung und Zielüberprüfung - auch Zwischenziele - festlegen
- : situationsbezogen, aber veränderbar
  - : Möglichkeit, Ziele ggfs. an veränderte Aufgaben und Rahmenbedingungen anzupassen
- : schriftlich niedergelegt
  - : vertrauliche Ziele können ausnahmsweise mündlich vereinbart werden

Einmal formulierte Ziele bedürfen regelmäßiger Überprüfung und ggfs. der Anpassung an veränderte Umstände. Dafür müssen Vorgesetzte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleichermaßen Sorge tragen.

### **Nachbereitung des Mitarbeitergespräches**

Eine Gesprächsnachbereitung ist ebenso erforderlich wie die Gesprächsvorbereitung. Dabei ist es zweckmäßig, für sich selbst den Ablauf des Gespräches, das eigene Verhalten und das erzielte Ergebnis kritisch zu überprüfen und daraus ggfs. Konsequenzen - bei Verfehlung des Gesprächszieles unter Umständen ein Folgegespräch - zu ziehen. Indem Möglichkeiten zur Verbesserung künftiger Mitarbeitergespräche ermittelt werden, stellt die Nachbereitung bereits den ersten Schritt zur Vorbereitung auf das nächste Mitarbeitergespräch dar.

### **Anlage: Muster eines Gesprächsbogens**

Ein Gesprächsbogen kann eine wertvolle Hilfe bei der Vorbereitung und Durchführung des Mitarbeitergespräches sein. Er macht den Gesprächsverlauf vorhersehbar, erleichtert eine strukturierte Gesprächsführung und verhindert, dass wesentliche Gesprächsinhalte unberücksichtigt bleiben. Andererseits darf nicht verkannt werden, dass insbesondere ein umfangreicher und stark differenzierter Gesprächsbogen einengende Wirkung haben und zu einem Verlust von Flexibilität und Spontaneität führen kann.

Der nachfolgende Gesprächsbogen ist als kurzgehaltene, abstrakte und veränderbare Merkhilfe für Gesprächsvorbereitung und Gesprächsablauf gedacht. Er bedarf jedoch einer einzelfallbezogenen inhaltlichen Ausgestaltung und Schwerpunktsetzung.

### **Gesprächsbogen für das Mitarbeitergespräch**

- : Schwerpunktaufgaben und daraus abgeleitete Ziele der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters im vergangenen Jahreszeitraum
- : Analyse des Ist-Zustandes – Erfolgskontrolle
- : Ermittlung der Ursachen für Zielerfüllung und Zielvereinbarung
  - : Arbeitsverhalten der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters
  - : Führungsverhalten der oder des Vorgesetzten
  - : Ausstattung des Arbeitsplatzes
  - : Arbeitsorganisation
  - : Durchgeführte oder unterbliebene Förderungsmaßnahmen für die Mitarbeiterin bzw. den Mitarbeiter
  - : Beziehungsaspekt als persönliche Seite der Zusammenarbeit
- : Folgerungen für den kommenden Jahreszeitraum

: Gemeinsame Festlegung neuer Ziele in schriftlicher Form

: Sachziele

: Verfahrensziele

: Verhaltensziele

: Persönliche Entwicklungsziele / Fördermaßnahmen (siehe Gliederungspunkt 1.2.11 der Grundsätze)



# 3 Handlungsempfehlung B - Einführung und Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter -

## 3.1 Vorbemerkung

Eine wesentliche, in ihrer Bedeutung häufig unterschätzte Führungsaufgabe von Vorgesetzten ist die Integration neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in sozialer (Einführung) und fachlicher Hinsicht (Einarbeitung).

Auch wenn dieser Prozess von Kolleginnen und Kollegen sowie durch die Personalabteilung unterstützt werden kann und muss, verbleiben die Koordination und die Verantwortung für das Gelingen dieser Aufgabe bei den unmittelbaren Vorgesetzten. Sie sollten sich der Bedeutung erster Eindrücke für die spätere Leistungsbereitschaft bewusst sein und sich vergegenwärtigen, dass auch ihr eigener Erfolg maßgeblich davon abhängt, dass neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglichst reibungslos integriert werden und bald die ihnen zugedachten Aufgaben in vollem Umfang erfüllen können.

Hilfreich bei der Planung der Einführungs- und Einarbeitungsphase ist es, sich in die Situation der „Neuen“ hineinzusetzen. Eine Rückbesinnung auf eigene Startbedingungen, deren Vorzüge und Versäumnisse, auf eigene Unsicherheiten und Probleme ist förderlich.

## 3.2 Maßnahmen vor dem ersten Arbeitstag

Damit die Einführung und Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht dem Zufall überlassen bleibt, müssen bereits vor deren erstmaligem Erscheinen am Arbeitsplatz Vorbereitungen getroffen werden.

Art und Umfang der Vorbereitungen richten sich danach, ob die neue Mitarbeiterin bzw. der neue Mitarbeiter

- : innerhalb der Behörde oder Einrichtung den Arbeitsplatz wechselt,
- : die Behörde oder Einrichtung wechselt oder gar von außerhalb der Verwaltung neu eingestellt wird.

Vorgesetzte benötigen daher rechtzeitige Information über die Neubesetzung einer Stelle durch die Personalabteilung.

### 3.2.1 Behördenspezifische Einführungsmappe

Soweit es sich nicht um einen hausinternen Arbeitsplatzwechsel handelt, ermöglicht eine behördenspezifische Einführungsmappe den neuen Beschäftigten eine aktive Vorbereitung auf ihre neue Umgebung. Inhalt einer solchen Informationssammlung, die ihnen rechtzeitig vor dem ersten Arbeitstag zugänglich gemacht werden sollte, kann u. a. sein:

- : Informationen über die Behörde und ihre Stellung innerhalb der Landesverwaltung (z. B. Informationsbroschüre: „Innere Verwaltung und Innenministerium – Einblicke in Strukturen und Aufgaben“)
- : Behördenleitbild
- : Grundsätze für Zusammenarbeit und Führung
- : Organisationsplan
- : Kurzinformationen zu Dienstbetrieb und dienstlichem Umfeld
- : Arbeitszeit

- : Abwesenheit (Urlaub, Krankheit)
- : Bibliothek
- : Schreibdienst
- : Druckerei/Kopiergelegenheiten
- : Sozialräume, Kantine
- : Informationsquellen (Hausmitteilungen; Bekanntmachungstafel)
- : Dienstreisen
- : Beihilfe
- : Anlaufstellen
- : Personalrat
- : Jugend- und Auszubildendenvertretung
- : Schwerbehindertenvertretung
- : Soziale Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner
- : Gleichstellungsbeauftragte

### **3.2.2 Arbeitsplatzbezogene Vorbereitungen**

Es stellt für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter regelmäßig eine große Enttäuschung dar, wenn sie bei ihrem erstmaligen Erscheinen den Eindruck bekommen, dass man ihrer Ankunft gleichgültig gegenübersteht oder dass ihr Kommen gar als Belastung empfunden wird. Aus diesem Grunde sollten sich Vorgesetzte sogleich, nachdem sie Kenntnis von einer Neuzuweisung erhalten haben, den Termin notieren und ausreichend Zeit für ein Einführungsgespräch an diesem Tage einplanen.

Auch sollten die künftigen Kolleginnen und Kollegen über den Namen, den Arbeitsbeginn und das voraussichtliche Einsatzgebiet der neuen Mitarbeiterin bzw. des neuen Mitarbeiters informiert werden.

Darüber hinaus empfiehlt es sich, aus dem Kreis der künftigen Kolleginnen und Kollegen einen „Mentor“ zu benennen. Diese Person kann Vorgesetzten bei der Einführung und Einarbeitung wertvolle Unterstützung leisten, ohne sie jedoch von ihrer Führungsverantwortung gegenüber der neuen Mitarbeiterin oder dem neuen Mitarbeiter zu entbinden. Der „Mentor“ soll in der Anfangsphase als direkter Ansprechpartner helfen, Anfangsschwierigkeiten zu überwinden. Dazu gehört u.a. die Unterstützung bei der Kontaktaufnahme mit den übrigen Kolleginnen und Kollegen, die Bekanntmachung mit den geschriebenen und ungeschriebenen Regeln der Verwaltung sowie die Beratung in fachlichen wie auch persönlichen Fragen, die sich durch das neue Arbeitsumfeld ergeben.

Ebenso wichtig ist es, dafür Sorge zu tragen, dass die neue Mitarbeiterin oder der neue Mitarbeiter einen ausreichend ausgestatteten Arbeitsplatz vorfindet. Obwohl es sich hierbei eigentlich um eine Selbstverständlichkeit handelt, ist in der Praxis häufig nicht einmal die Frage der räumlichen Unterbringung bei Arbeitsbeginn geklärt.

Falls es sich einrichten lässt, ermöglichen Vorgesetzte eine Einarbeitung durch die Vorgängerin oder den Vorgänger am Arbeitsplatz. So werden am besten unerwünschte Brüche verhindert. Zumindest sollten Vorgängerinnen und Vorgänger weiterhin - notfalls auch telefonisch - ansprechbar sein.

### 3.3 Maßnahmen am ersten Arbeitstag

Der erste Arbeitstag beginnt nach Möglichkeit mit dem Einführungsgespräch bei der oder dem unmittelbaren Vorgesetzten. Form und Verlauf dieses Gespräches bestimmen maßgeblich das Bild, das neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von ihrem neuen Arbeitsumfeld bekommen. Vorgesetzte sollten ihnen daher freundlich, vorurteilsfrei und aufgeschlossen gegenüber treten und bereits an dieser Stelle beweisen, dass die „Grundsätze für Zusammenarbeit und Führung“ in ihrem Verantwortungsbereich gelebte Verwaltungskultur sind.

Bei der Vielfalt der weiterzugebenden Informationen gilt es, die Gefahr einer Informationsüberflutung am ersten Arbeitstag zu berücksichtigen und deshalb zunächst nur die unverzichtbaren Informationen weiterzugeben. Es empfiehlt sich, beim Einführungsgespräch vor allem auf die Interessen und Fragestellungen der neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzugehen und gerade speziellere Informationen erst in Folgegesprächen zu vermitteln oder durch andere Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter vermitteln zu lassen.

In jedem Fall sollten Vorgesetzte bei später auftretenden Fragen und Problemen als unmittelbare Ansprechpartner zur Verfügung stehen.

Inhalte eines Einführungsgespräches oder auch späterer Gespräche können u. a. sein:

- : Person, bisheriger beruflicher Werdegang und Vorkenntnisse der neuen Mitarbeiterin bzw. des neuen Mitarbeiters
- : Informationen zur Organisationseinheit (arbeitsplatzbezogene Konkretisierung der Einführungsmappe)
  - : organisatorische Gliederung
  - : fachliche Aufgaben
  - : Selbstverständnis
  - : aktuelle Probleme und Herausforderungen
- : Arbeitsbereich der neuen Mitarbeiterin bzw. des neuen Mitarbeiters
  - : Stellenbeschreibung und Geschäftsverteilung
  - : Befugnisse und Verantwortung, Zeichnungs- und Unterschriftenregelung

Im Anschluss an das Einführungsgespräch erfolgt die Vorstellung bei der oder dem nächsthöheren Vorgesetzten, beim „Mentor“ sowie bei Kolleginnen und Kollegen und sonstigen bedeutsamen Kontaktstellen im Hause. Auch hier sollte am ersten Tag eine Auswahl getroffen werden, um die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht zu überfordern.

Bei Berufsanfängern beginnt die eigentliche Einarbeitung mit der Einweisung in den zukünftigen Arbeitsplatz. Hierbei machen Vorgesetzte, „Mentoren“ oder andere Kolleginnen und Kollegen die neuen Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter mit den Arbeitsvorgängen schrittweise vertraut. Um Leerlauf zu vermeiden, sollten möglichst bald erste Arbeitsaufträge erteilt werden. Hinsichtlich des Schwierigkeitsgrades der Aufgaben ist zunächst ein Mittelweg dergestalt anzustreben, dass es weder zu entmutigenden Misserfolgserlebnissen noch zu Unterforderungen kommt.

Damit neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die ihnen gestellten Aufgaben auch tatsächlich erfüllen können, benötigen sie nähere, über die Angaben in der Einführungsmappe hinausgehende Informationen zum Arbeitsablauf, z. B.:

- : Geschäftsordnung und ergänzende Ordnungen
- : Akten- und Zeitschriftenumlauf
- : Registratur
- : Posteingang und -ausgang
- : Informations- und Kommunikationseinrichtungen
- : Materialausgabe

### **3.4 Maßnahmen in der Folgezeit**

Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter benötigen über den ersten Arbeitstag hinaus Beratung und sonstige Unterstützung.

Nach etwa ein bis zwei Wochen sollten Vorgesetzte mit ihnen ein erneutes Gespräch führen, in dem weitere Informationen vermittelt und bisherige Erfahrungen und aufgetretene Probleme erörtert werden. Dieses Gespräch eignet sich auch, um erstmals Arbeitsziele für einen überschaubaren Einarbeitungszeitraum zu vereinbaren.

Nach Ablauf des individuell bemessenen Einarbeitungszeitraumes führen die Beteiligten ein Mitarbeitergespräch (s. dazu die Hinweise in der Handlungsempfehlung A). In diesem Gespräch werden neben den Zielvereinbarungen u. a. die für notwendig erachteten Fördermaßnahmen, wie z. B. der Besuch von Fortbildungsveranstaltungen besprochen.

# 4 Handlungsempfehlung C - Umgang mit Suchtproblemen am Arbeitsplatz -

## 4.1 Vorbemerkung

Die Handlungsempfehlung (Eine ausführliche Fassung ist als Broschüre beim Innenministerium NRW erhältlich, vgl. auch die Veranstaltungen zum Themenbereich im Fortbildungsprogramm des Innenministeriums.) orientiert sich an den heute allgemein anerkannten Grundsätzen für den Umgang mit Suchtproblemen am Arbeitsplatz. Sie bezieht sich in erster Linie auf Probleme im Zusammenhang mit Missbrauch und seelisch körperlicher Abhängigkeit von Alkohol und Medikamenten. Es geht um Beeinträchtigungen der Gesundheit, die ab einem bestimmten Grad als Krankheit zu betrachten sind. Im Prinzip ist die Handlungsempfehlung auch auf andere Suchtprobleme, wie z. B. Nikotin oder illegale Drogen, Esssucht oder Spielsucht übertragbar.

Im Idealfall suchen und finden Gefährdete Hilfe, beispielsweise bei Sozialen Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartnern (SAP) oder bei speziell geschulten Vertrauensleuten der Schwerbehinderten, bevor sich ihr Problem auf die Arbeit auswirkt und für die Vorgesetzten Handlungsbedarf entsteht. Häufig ist es aber so, dass der Bedarf für Hilfe lange übersehen wird, nicht zuletzt weil die unmittelbaren Kolleginnen oder Kollegen oder andere wichtige Bezugspersonen sich als „Co-Abhängige“ verhalten, d. h. die Betroffenen in wohlmeinender Absicht lange decken und ihre Ausfälle auszugleichen versuchen. Ab einem bestimmten Punkt lässt sich das Problem aber nicht mehr kaschieren: Verhaltensauffälligkeiten und Leistungseinbußen werden unübersehbar. Wollen Vorgesetzte ihrer Führungsaufgabe gerecht werden, besteht für sie unmittelbarer Handlungsbedarf.

Die erste Maßnahme ist in diesen Fällen ein Gespräch der Vorgesetzten mit den Betroffenen. Oft sind danach weitere Maßnahmen notwendig, die eine Zusammenarbeit mit anderen behördeninternen Stellen (z. B. SAP, Schwerbehindertenvertretung, Personalvertretung, Personalverwaltung) und die Einbeziehung externer Beratungsstellen und anderer Fachdienste sowie von Selbsthilfegruppen erfordern.

## 4.2 Gedanken über das eigene Verhalten – Glaubwürdigkeit

Vorgesetzte sind aktiver Teil des Umfeldes, innerhalb dessen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Suchtprobleme entwickeln. Zwischen den Bedingungen ihres Suchtmittelkonsums und den Bedingungen ihrer Arbeit, für die Vorgesetzte Verantwortung tragen, bestehen vielfältige Wechselwirkungen. Deshalb ist es auch erforderlich, dass sich Vorgesetzte vorab Gedanken über sich selbst machen.

Um gegenüber Betroffenen hinreichend wahrnehmungs- und handlungsfähig zu sein, müssen Vorgesetzte ihre persönlichen Einstellungen und ihr eigenes Verhalten in Bezug auf Alkohol, Medikamente usw. überprüfen. Wenn ihr eigener Umgang mit Suchtmitteln problematisch ist, gibt es nur zwei Möglichkeiten: Selbst fachliche Hilfe in Anspruch zu nehmen, bevor man das „Problemgespräch Sucht“ angeht, oder einen anderen zuständigen Vorgesetzten einzubeziehen. Auf keinen Fall darf jedoch die Hilfe für Betroffene unterlassen werden.

In jeder Gruppe gibt es Normen und Gewohnheiten für den Umgang mit Suchtmitteln, z.B.:

- : Wer gibt welchen Alkohol aus, wer fordert in welchen Situationen zum Konsum auf?
- : Wird Alkohol als „soziales Schmiermittel“ eingesetzt?
- : Mit welchen Werthaltungen wird über Alkoholkonsum gesprochen?

Derartige Normen und Gewohnheiten werden auch durch das Führungsverhalten geprägt:

- : Welche grundsätzliche Einstellung zu Suchtmitteln bringe ich zum Ausdruck?
- : Wie gehe ich mit Exzessen Einzelner, bei Feiern im Team, beim Betriebsausflug um?
- : Inwieweit begünstige ich Alternativen zum Konsum von Alkoholika?

### **4.3 Entscheidung für ein „Problemgespräch Sucht“**

Bei der Entscheidung, ob ein Gespräch zu führen ist, sind verschiedene Aspekte zu berücksichtigen.

#### **4.3.1 Wenn Alkohol Probleme macht, ist Alkohol das Problem**

Da Vorgesetzte in erster Linie für die dienstlichen Belange von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zuständig sind, besteht Anlass für ein Gespräch, wenn Vorgesetzte Beeinträchtigungen im Bereich der Arbeit feststellen, die sie im Zusammenhang mit dem Konsum von Suchtmitteln wahrnehmen.

Entscheidend ist nicht, ob es einen ursächlichen Zusammenhang gibt, diese Klärung bleibt Fachleuten vorbehalten. Eine Suchtproblematik festzustellen oder gar zu diagnostizieren, ist nicht Vorgesetztenaufgabe. Vorgesetzte müssen nur in der Lage sein, ihre Wahrnehmungen über zeitliche Zusammenhänge zwischen Suchtmittelkonsum und negativen Vorkommnissen sachlich und konkret zu beschreiben.

#### **4.3.2 Gespräch nicht verzögern - Folgen bedenken**

Einen zu frühen Zeitpunkt für ein „Problemgespräch Sucht“ gibt es nicht. Denn die Chancen für ein weiteres Leben ohne Suchtprobleme sind eindeutig besser, je früher eingeschritten wird. Erfolgt das Gespräch erst spät, nehmen die Betroffenen in dieser Zeit weiteren Schaden, der ihnen möglicherweise hätte erspart werden können. Denn zu den Charakteristika von Suchtproblemen gehört es, dass Betroffene schon in einem frühen Stadium tatsächlich nicht mehr in der Lage sind, die Zusammenhänge zwischen dem Suchtmittelkonsum und dessen negativen Folgen von sich aus zu erkennen. Deshalb sind sie auf die Wahrnehmungen anderer angewiesen. Insofern liegt eine große Verantwortung bei allen Bezugspersonen - und hierzu zählen Vorgesetzte an erster Stelle!

#### **4.3.3 Suchtmittelprobleme erkennen - alle Verhaltensbereiche sehen**

Die Frage, was auf eine Suchtproblematik hindeutet, ist nicht mit einer Liste zu beantworten. Viele der bekannten Auffälligkeiten kommen auch ohne Suchtprobleme vor. Auch gibt es keine Anzeichen, die in jedem Falle gegeben sind. Vermutungen und Gerüchte sind nicht zu berücksichtigen. Von Bedeutung sind sich wiederholende Beeinträchtigungen in drei Bereichen:

- : Veränderungen im Arbeitsverhalten, z. B. Leistungsschwankungen, Arbeitsrückstände, Unzuverlässigkeiten, Fehlzeiten und die Verschlechterung der Position in der Gruppe

- : Veränderungen der Persönlichkeit wie Stimmungsschwankungen, verringerte Belastbarkeit, Häufung von Problemen familiärer, rechtlicher oder finanzieller Art
- : Direkte Auswirkungen des Suchtmittelkonsums (wie z. B. Alkoholfahne, Rauschzustände oder Hände zittern) und Auffälligkeiten bei Konsum (wie heimliches Trinken oder Suchen von Trinkgelegenheiten) - in vielen Fällen wahrzunehmen, in anderen Fällen schwieriger festzustellen wie z. B. bei Spiegeltrinkern und Konsumenten stimmungsverändernder Medikamente.

Wer die Entscheidung über ein Gespräch davon abhängig macht, ob das Verhalten der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters im Bereich der Arbeit konkreten Anlass zu Sorge oder zu Beanstandungen gibt, ist immer auf der sicheren Seite.

#### **4.3.4 Sich das Gespräch ersparen?**

Bei vielen Vorgesetzten gibt es die Tendenz, das Gespräch zu vermeiden. Genauso geht es den meisten anderen Bezugspersonen. Alle wollen ja eigentlich die Betroffenen lieber vor den negativen Auswirkungen ihres Verhaltens bewahren. Und so gleicht man Fehler aus, entlastet und entschuldigt, spielt Ausfälle herunter und akzeptiert gern ihre Besserungsversprechen. Derartige Verhaltensweisen werden mit „Co-Alkoholismus“ bzw. „Co-Abhängigkeit“ bezeichnet.

Wenn Vorgesetzte da, wo es notwendig wäre, kein „Problemgespräch Sucht“ führen, werden der Konsum von Suchtmitteln stabilisiert, die damit verbundene Gefährdung vergrößert und letztendlich die Abhängigkeit gefördert.

Mit vielfältigen weiteren Folgen ist zu rechnen:

- : Vorgesetzte verlieren an Autorität, die Motivation Dritter geht zurück.
- : Mängel und Schwierigkeiten im Arbeitsbereich der Betroffenen nehmen zu.
- : „Wohlmeinende Geduld“ mit den Betroffenen kann umkippen in den dringenden Wunsch, sie loszuwerden - ohne dass sie dann noch eine Chance auf Hilfe haben.
- : Schließlich kann auch den Vorgesetzten später eine Dienstpflichtverletzung vorgeworfen werden, wenn sie ihrer Fürsorgepflicht den Betroffenen gegenüber nicht rechtzeitig nachgekommen sind.

#### **4.4 Vorbereitung des „Problemgespräches Sucht“**

Es ist dringend zu empfehlen, Wahrnehmungen von Mängeln im Arbeitsverhalten, von Veränderungen in der Persönlichkeit und von Auswirkungen möglichen Suchtmittelkonsums schriftlich so konkret wie möglich zu einer Übersicht zusammenzustellen. Ergänzend kann es sinnvoll sein, ohnehin vorhandene Arbeitsdokumentationen der Betroffenen bereitzustellen. Grundsätzlich gilt die Regel, dass Vorgesetzte mit den Betroffenen zu allererst sprechen müssen und nicht hinter ihrem Rücken Gespräche mit Dritten über sie führen dürfen. Dies ist ein Gebot der Fairness, dessen Übertreten die Chancen für einen günstigen Verlauf des Gespräches erheblich beeinträchtigt. Eine Ausnahme davon ist nur zu begründen, wenn die Führungsverantwortung mit der oder dem eigenen Vorgesetzten geteilt werden soll.

Das erste Gespräch ist in jedem Falle nur unter vier Augen zu führen. Dafür ist ein gesonderter Termin vorzusehen und rechtzeitig anzukündigen.



Es empfiehlt sich nicht, mit einer alkoholisierten Person ein Gespräch zu führen. Es ist ein neuer Gesprächstermin festzusetzen, zu dem die betreffende Person auf absolute Nüchternheit zu verpflichten ist. Wird das Gespräch verweigert, können Vorgesetzte eine begrenzte Bedenkzeit gewähren. Sie sollten jedoch gleich - ggf. mit Hinweis auf dienstrechtliche Konsequenzen - verdeutlichen, dass sie auf diesem Gespräch bestehen.

#### **4.5 Durchführung des „Problemgesprächs Sucht“**

Im Gespräch sollen die Hilfsbereitschaft und das Interesse am Wohlergehen der Betroffenen vorangestellt werden. Ihnen muss durchgängig klar gemacht werden, dass sie selbst entscheiden müssen, wie es weitergehen soll.

Vorgesetzte sollen darlegen, welche Alternativen sie sehen und wozu sie raten. Vorgesetzte müssen die anfänglichen Spannungen durch ein ruhiges und sachliches, aber auch eindeutiges Verhalten abbauen. Nur dann wird ein kooperatives Gespräch mit konstruktiven Lösungen möglich sein.

##### **4.5.1 Vorgehensweise und Gesprächsziele**

Das Gespräch ist wie folgt zu gestalten:

- : möglichst vertrauensvolle Gesprächsbasis schaffen
- : dienstliche Belange in den Vordergrund stellen
- : Bereitschaft ausdrücken, die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter anzuhören und ernst zu nehmen
- : nachvollziehbar vermitteln, welche konkreten Wahrnehmungen Sorge bereiten
- : zeitliche Zusammenhänge zwischen möglichem Suchtmittelkonsum und den beobachteten Beeinträchtigungen darlegen
- : sich zu gemeinsamer Problemlösung bereit erklären
- : Hilfsbereitschaft betonen und darlegen, welche Hilfestellungen denkbar sind
- : auf die Hilfsangebote der SAP und anderer interner und externer Stellen hinweisen
- : konkrete einzelne Veränderungen fordern und jeweils in einem weiteren Gespräch ihre Umsetzung nachprüfen
- : darlegen, mit welchen konkreten Folgen anderenfalls zu rechnen ist und welcher disziplinarische Schritt ergriffen wird.

##### **4.5.2 Vermeidbare Fehler**

Ein „Problemgespräch Sucht“ stellt eine schwierige Führungsaufgabe dar, Fehler sind dabei nie auszuschließen. Hier eine kleine Auswahl häufiger „Gesprächsfallen“:

- : Gerüchte vorzubringen statt Tatsachen anzuführen
- : Suchtdiagnosen zu treffen statt Zusammenhänge zwischen den beobachteten Beeinträchtigungen und dem Suchtmittelkonsum hervorzuheben
- : über Gründe des Suchtmittelkonsums zu diskutieren statt Folgen davon aufzuzeigen
- : Mengendiskussionen statt gemeinsamer Analyse der beobachteten Auswirkungen
- : Lösungsschritte vorzugeben, ohne dabei Entscheidungsspielraum zu lassen
- : notwendige Distanz durch allzu große Vertraulichkeit zu gefährden

- : sich durch Versprechungen beschwichtigen zu lassen
- : mit unangemessenen Sanktionen zu drohen statt geduldig und konsequent zu sein

#### **4.5.3 Reaktionen der Betroffenen**

Vorgesetzte müssen damit rechnen, dass Betroffene alles abstreiten und alles anders erklären oder dass sie negative Vorkommnisse bagatellisieren. Vielleicht werden sie sich böse verfolgt und angegriffen fühlen und alle Schuld anderen zuschreiben. Oder sie stimmen sofort eifertig allem zu, ohne wirklich einsichtig zu sein.

#### **4.5.4 Gespräch sinnvoll beenden und weiterhin konsequent sein**

Das Gespräch kann nicht abgeschlossen werden, ohne dass Klarheit darüber besteht, wie es weitergeht. Dazu gehört:

- : konkrete Verabredung eines Folgegespräches spätestens nach sechs Wochen
- : konkrete Verabredung zu den Forderungen nach Veränderungen im Umgang mit Suchtmitteln und im Bereich der Arbeit, für die die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter zu sorgen hat
- : konkrete Auflagen, die die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter künftig einzuhalten hat
- : konkrete Aussagen über die Konsequenzen für den Fall, dass Veränderungen nicht eintreten und /oder Auflagen nicht eingehalten werden

Nach dem ersten Gespräch müssen Vorgesetzte die Umsetzung der Gesprächsergebnisse genau kontrollieren und für weitere Hilfe zur Verfügung stehen. Auch im Falle ausreichender positiver Veränderungen der Situation ist es wichtig, diese zu erfassen, um sie im vereinbarten Folgegespräch bestätigen zu können. Auf dieses zweite Gespräch darf unter keinen Umständen verzichtet werden.

Verbessert sich die Situation nur unzureichend oder verschlechtert sie sich sogar, kommt es darauf an, dass sich Vorgesetzte genau so verhalten, wie es abgesprochen und angekündigt wurde. Kommt es vor dem verabredeten Termin zu akuten Problemen, muss das Folgegespräch vorgezogen werden.

#### **4.6 Weiteres Vorgehen**

Oft reichen die Gespräche der Vorgesetzten mit den Betroffenen nicht aus, um Einsicht zu wecken und Verhaltensänderungen zu bewirken. Dann sind weitere abgestufte Schritte erforderlich. Grundlage ist ein Stufenkonzept, wobei in der Regel jeweils nach sechs bis acht Wochen von einer Stufe zur nächsten übergegangen wird. Dabei erweitert sich auch der Kreis der beteiligten Personen. Da die Spielräume der Betroffenen dabei immer enger werden und das Vorgehen letztlich in die Einleitung einer Therapie einmünden soll, wird dafür auch der Begriff „Therapietrichter“ verwendet.

Erste Stufe:

- : Vier-Augen-Gespräche der Vorgesetzten mit den Betroffenen

Zweite Stufe:

: Gespräche im kleinen Kreis (unter Einbeziehung der SAP oder anderer Vertrauenspersonen der Betroffenen, eventuell auch der nächsthöheren Vorgesetzten) noch ohne dienstrechtliche Folgen, doch mit deren Ankündigung für den Fall der Nichteinhaltung von Vereinbarungen und Auflagen. Das Aufsuchen einer Beratungsstelle wird gefordert.

Dritte Stufe:

: Gespräche unter Einbeziehung der Personalverwaltung und -vertretung, ggf. mit dienstrechtlichen Folgen (Disziplinarverfahren bzw. Kündigung nach vorheriger schriftlicher Abmahnung). Von den Betroffenen wird verlangt, dass sie sich einer Therapie unterziehen (ggf. Entgiftung mit nachfolgender Entwöhnung).

Die zweite und dritte Stufe müssen schriftlich dokumentiert werden. Über diese drei Stufen des „Therapietrichters“ sollen die Betroffenen dazu bewegt werden, mit fachlicher Unterstützung ihre Lebensgestaltung grundlegend zu verändern. Die Entscheidung über die im Einzelfall angezeigte Form der Therapie bleibt den Fachleuten vorbehalten. In Frage kommen unterschiedliche ambulante und stationäre Maßnahmen. Im Falle ambulanter Maßnahmen besteht weiterhin die Notwendigkeit, mit den Betroffenen Unterstützung am Arbeitsplatz zu vereinbaren. Bei stationärer Therapie kommt es entscheidend auf die Hilfen zur Wiedereingliederung an.

#### **4.7 Wiedereingliederung am Arbeitsplatz nach stationärer Behandlung**

Nach der Therapie sind betroffene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wieder als voll für sich selbst verantwortlich und als vollwertige Arbeitskraft zu betrachten und zu behandeln. Um zu einer dauerhaften und stabilen Abstinenz zu finden, benötigen sie aber Unterstützung. Gerade Vorgesetzte müssen daher bei der Wiedereingliederung am Arbeitsplatz behilflich sein. Oft empfiehlt sich die Rückkehr an den früheren Arbeitsplatz. Ein Wechsel an einen anderen kann dann ratsam sein, wenn die Arbeitsplatzbedingungen die Rückfallgefahr erheblich erhöhen.

Häufig bestehen bei den Kolleginnen und Kollegen Befürchtungen und Unsicherheiten, die in Vorgesprächen mit den Beteiligten - ggf. unter Einbeziehung der SAP - ausgeräumt werden müssen. Im übrigen gilt:

: Betroffene unterstützen, sie aber nicht „in Watte packen“  
: Gleichbehandlung mit anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, mit Ausnahme des Gebots völliger Abstinenz und der Teilnahme an Nachsorgemaßnahmen, z. B. im Rahmen einer Selbsthilfegruppe

#### **4.8 Umgang mit Rückfällen**

Oberstes Therapieziel für alle Suchtmittelabhängigen ist die völlige und dauerhafte Abstinenz. Dieses Ziel ist schwierig zu erreichen. Oft gibt erst die Erfahrung des Rückfalls den Betroffenen den Anstoß für die endgültige Entscheidung zur dauerhaften Abstinenz. Insofern kann der Rückfall als Teil des Genesungsprozesses zu sehen sein.

Wichtig ist, dass angemessen, konstruktiv und konsequent damit umgegangen wird. Für Vorgesetzte bedeutet das, aufmerksam zu sein und bei ersten Anzeichen von Alkohol-, Anwesenheits-

oder Leistungsproblemen ein Vier-Augen-Gespräch zur Abklärung zu führen. Im Falle eines Rückfalls ist gemeinsam mit der Personalverwaltung und der Personalvertretung das weitere Vorgehen zu planen.

# 5 Handlungsempfehlung D - Schutz vor sexueller Belästigung am Arbeitsplatz -

## 5.1 Vorbemerkung

Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz stellt eine Verletzung der Menschenwürde und des Rechtes auf sexuelle Selbstbestimmung dar.

Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz betrifft in erster Linie Frauen. Sie ist meist eine Form von Machtmissbrauch, die darauf zielt, Frauen herabzuwürdigen und in ihrer beruflichen und persönlichen Entwicklung zu beeinträchtigen. Besonders schwerwiegend ist sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz, wenn ein Abhängigkeitsverhältnis ausgenutzt wird, berufliche Vorteile versprochen oder Nachteile angedroht werden.

Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz hat nicht nur gravierende Auswirkungen auf Wohlbefinden und Leistungsvermögen sondern stört auch nachhaltig Arbeitsklima und Betriebsfrieden. Vorgesetzte, die ihren Führungsaufgaben gerecht werden wollen, dürfen Hinweise auf eine sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz nicht ignorieren. Vorgesetzte tragen daher Verantwortung dafür, dass in ihrem Zuständigkeitsbereich ein Arbeitsklima gefördert wird, in dem persönliche Integrität und Selbstachtung gewahrt werden.

Beschäftigte, die einen Fall sexueller Belästigung am Arbeitsplatz zur Sprache bringen, unterliegen dem besonderen Schutz und der Fürsorgepflicht der Vorgesetzten und dürfen keine persönlichen oder beruflichen Nachteile erfahren.

Um diesen besonderen Führungsaufgaben gerecht zu werden, ist es auch notwendig, das eigene Verhalten zu überprüfen, weil Ausdrucksweise und Verhalten Vorbildcharakter haben.

Mit einer Arbeitsatmosphäre, die durch gegenseitige Achtung geprägt ist, sind pornographische Schriften, Bilder und Plakate am Arbeitsplatz nicht zu vereinbaren.

Das Gesetz zum Schutz der Beschäftigten vor sexueller Belästigung am Arbeitsplatz (Beschäftigtenschutzgesetz) vom 24.06.1994 (BGBl. I S. 1406 ff) beinhaltet in § 2 folgende Definition von sexueller Belästigung am Arbeitsplatz:

### § 2

#### Schutz vor sexueller Belästigung

(1) Arbeitgeber und Dienstvorgesetzte haben die Beschäftigten vor sexueller Belästigung am Arbeitsplatz zu schützen. Dieser Schutz umfasst auch vorbeugende Maßnahmen.

(2) Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz ist jedes vorsätzliche, sexuell bestimmte Verhalten, das die Würde von Beschäftigten am Arbeitsplatz verletzt.

Dazu gehören:

1. sexuelle Handlungen und Verhaltensweisen, die nach den strafrechtlichen Vorschriften unter Strafe gestellt sind, sowie
2. sonstige sexuelle Handlungen und Aufforderungen zu diesen, sexuell bestimmte körperliche Berührungen, Bemerkungen eindeutig sexuellen Inhalts sowie Zeigen und sichtbares Anbringen von pornographischen Darstellungen, die von den Betroffenen erkennbar abgelehnt werden.

(3) Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz ist eine Verletzung der arbeitsvertraglichen Pflichten oder ein Dienstvergehen.

Die Regelungen des Beschäftigtenschutzgesetzes werden im RdErl. d. Ministeriums für Frauen, Jugend, Familie und Gesundheit des Landes Nordrhein-Westfalen v. 19.09.2002 – II B 3-2382 (MBI.NRW.2002 S.1068) konkretisiert.

Der Erlass zeigt Wege auf, wie sich Beschäftigte gegen sexuelle Belästigung zur Wehr setzen können. Dabei benennt der Erlass beispielhaft – aber nicht abschließend – Handlungen, die als sexuelle Belästigung anzusehen sind wie z.B.:

- : herabsetzende Bemerkungen über die sexuelle Identität, körperliche Merkmale und das äußere Erscheinungsbild von Beschäftigten
- : obszöne und kompromittierende Handlungen, Äußerungen und Witze
- : Äußerungen, telefonische Bemerkungen, Briefe sowie auf elektronischem Wege übermittelte Mitteilungen mit unerwünschten sexuellen Anspielungen
- : Äußerungen, Anspielungen und Witze über vermeintliche oder tatsächliche Homosexualität von Beschäftigten
- : Zeigen, Verteilen oder Aushängen pornografischer Hefte und Abbildungen
- : Kopieren, Anwenden, Versenden oder Nutzen sexuell diskriminierender oder pornografischer Computerprogramme oder –dateien auf dienstlichen ADV-Anlagen
- : unerwünschte körperliche Berührungen
- : Einladung oder Aufforderung zu sexuellen Handlungen
- : Androhung beruflicher Nachteile bei sexueller Verweigerung
- : Versprechen beruflicher Vorteile bei sexuellem Entgegenkommen.

Weiterhin zählt der Erlass geeignete vorbeugende Maßnahmen auf und regelt die einzelnen Schritte im Beschwerdeverfahren. Es wird klar herausgestellt, dass die vorgesehenen Sanktionen wie z.B. Umsetzung und Versetzung diejenigen treffen sollen, von denen die Belästigungen ausgegangen sind; denn diese haben sich falsch verhalten und nicht diejenigen, die Opfer von Belästigungen geworden sind.

## **5.2 Hinweise zu Gesprächen der Vorgesetzten mit Betroffenen**

Hinweise auf sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz können durch Betroffene selbst oder durch Dritte erfolgen oder sich aus eigener Beobachtung ergeben. Solchen Hinweisen müssen die Vorgesetzten unverzüglich nachgehen und die notwendigen Gespräche führen.

### **5.2.1 Wie soll das Gespräch vorbereitet werden?**

In den Mittelpunkt der Überlegungen ist die Situation der Belästigten zu stellen. Daher ist zu klären, ob sie ein Gespräch unter vier Augen wünschen oder eine Person des Vertrauens hinzugezogen werden soll; dies können z. B. die Gleichstellungsbeauftragte, ein Mitglied des Personalrates, ein Mitglied der Jugend- und Auszubildendenvertretung, eine Soziale Ansprechpartnerin oder ein Sozialer Ansprechpartner, eine Schwerbehindertenvertreterin oder ein Schwerbehindertenvertreter oder eine andere vertraute Person sein. Das gesamte Gespräch ist grundsätzlich vertraulich zu behandeln.

### **5.2.2 Welche organisatorischen Maßnahmen sind zu treffen?**

Um die psychische Belastung für die Belästigten möglichst gering zu halten und eine baldige Aufklärung zu ermöglichen, ist ein zeitnaher Gesprächstermin zu wählen. Der Termin sollte persönlich abgesprochen werden. Für das Gespräch ist ausreichend Zeit einzuplanen, und die vorgesehenen Räumlichkeiten müssen einen ungestörten Gesprächsablauf gewährleisten.

### **5.2.3 Welche Überlegungen sind anzustellen, um eine geeignete Gesprächsatmosphäre zu schaffen?**

Eine vertrauensvolle und offene Gesprächsatmosphäre ist notwendig, damit die Belästigten ermutigt werden, ihr Problem zur Sprache zu bringen. Die Beschäftigten müssen den Sachverhalt vollständig und ohne Unterbrechungen schildern können.

Es ist schwierig, über derartige Probleme zu sprechen. In einem solchen Gespräch muss mit Emotionen gerechnet werden, auf die Vorgesetzte verständnisvoll reagieren müssen.

### **5.3 Welche Handlungsmöglichkeiten bestehen?**

Je nach Einzelfall können die Vorgesetzten folgende Handlungsmöglichkeiten aufzeigen:

- : Die Belästigten oder Personen ihres Vertrauens weisen die Belästiger in Gesprächen darauf hin, dass das Verhalten unerwünscht ist, es als verletzend oder missachtend empfunden wird und das Arbeitsklima stört und fordern sie auf, ein solches Verhalten zu unterlassen.
- : Die Belästigten fordern die Belästiger brieflich auf, das störende Verhalten einzustellen. Die Gleichstellungsbeauftragten helfen gern bei der Formulierung solcher Briefe.
- : Die Vorgesetzten bieten an, mit den Belästigern zu sprechen, um ihnen das Unerlaubte ihres Verhaltens klarzumachen.
- : Vorgesetzte ermutigen Beschäftigte, den Vorfall an die Personalstelle weiterzugeben, damit diese organisatorische und/oder disziplinarische bzw. arbeitsrechtliche Maßnahmen prüft.
- : Eine Umsetzung der Belästigten soll nur dann in Betracht gezogen werden, wenn sie dies ausdrücklich wünschen und eine andere Lösung ausscheidet.
- : Vorgesetzte weisen darauf hin, dass Strafanzeige erstattet oder zivilrechtliche Klage erhoben werden kann

### **5.4 Welche weiteren Aspekte sind zu überprüfen?**

Alle Überlegungen der Vorgesetzten müssen den Schutz für die Belästigten zum Ziel haben. Maßnahmen müssen unverzüglich eingeleitet werden und dürfen grundsätzlich nicht gegen den Willen der Belästigten erfolgen. Wünschen die Belästigten keine Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten, ist ihr der Sachverhalt ohne Namensnennung mitzuteilen. Wird die Personalstelle über den Vorgang informiert, so wird diese die Gleichstellungsbeauftragte bis zum Abschluss in das Verfahren einbeziehen. Die Gleichstellungsbeauftragte kann jederzeit Vorschläge machen. Sie wird auch über den Verlauf disziplinar- und arbeitsrechtlicher Verfahren unterrichtet.

Nach Ablauf einer angemessenen Frist ist in einem weiteren Gespräch mit den Belästigten zu überprüfen, ob die sexuellen Belästigungen aufgehört haben.



# Hinweis

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Landesregierung Nordrhein-Westfalen herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlbewerbern oder Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Landtags-, Bundestags- und Kommunalwahlen sowie auch für die Wahl der Mitglieder des Europäischen Parlaments. Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung.

Eine Verwendung dieser Druckschrift durch Parteien oder sie unterstützende Organisationen ausschließlich zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder bleibt hiervon unberührt.

Unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Schrift dem Empfänger zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Landesregierung zu Gunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.



# Impressum

## **Herausgeber**

Innenministerium  
des Landes Nordrhein-Westfalen  
- Referat Öffentlichkeitsarbeit -  
Haroldstraße 5

40213 Düsseldorf

Telefon: 0211/871 - 01  
Telefax: 0211/871 - 3355  
poststelle@im.nrw.de  
www.im.nrw.de

Stand: 5. Auflage April 2004

Nachdruck, auch auszugsweise,  
nur mit Genehmigung des Herausgebers.



**Innenministerium**  
des Landes  
Nordrhein-Westfalen

Haroldstraße 5  
40213 Düsseldorf

Telefon: 0211/871-01  
Telefax: 0211/871-3355  
poststelle@im.nrw.de  
www.im.nrw.de

