



Mitarbeitendengespräch

Leitfaden

INHALT:

Was ist ein Mitarbeitendengespräch?	2
Ziele und Nutzen des Mitarbeitendengesprächs	3
Gesprächsteilnehmende	4
Vorbereitung	6
Inhalte	7
Tipps	8
Dokumentation	10



Was ist ein Mitarbeitendengespräch?

Das Mitarbeitendengespräch wird von der zuständigen Führungskraft mit jedem Mitarbeiter und jeder Mitarbeiterin mindestens alle zwei Jahre als Einzelgespräch geführt.

Es soll ein offener, vertraulicher und gegenseitiger Dialog zwischen beiden beteiligten Personen sein. Thema ist unter anderem die individuelle Förderung und Beratung der Mitarbeitenden. Es findet zusätzlich zu den Gesprächen statt, die zu bestimmten Anlässen bereits zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden geführt werden (z.B. vorgangsbezogene Informationen und Anweisungen, Arbeitsbesprechungen und Sitzungen, Konflikt- oder Beurteilungsgespräche). Es soll auch unabhängig von Zielvereinbarungen und Leistungsbewertungen gehalten werden.

Das Mitarbeitendengespräch unterscheidet sich durch seine Ziele, die notwendige Vorbereitung und die strukturierte Form der Durchführung grundlegend von den üblichen Gesprächen, die spontan und zwischendurch stattfinden. Wichtige Merkmale sind also, dass es einen vorher vereinbarten Termin für das Gespräch gibt, zu dem sich beide Gesprächsbeteiligten vorbereiten und die Gesprächsergebnisse auch von beiden gemeinsam erarbeitet und, wenn gewünscht, dokumentiert werden. Es geht also nicht darum, Anweisungen zu erteilen, Leistungsbeurteilungen vorzunehmen, Maßnahmen zu fordern oder Konfliktlösungen durchzusetzen – für diese Punkte sind eigene anlassbezogene Gespräche zu vereinbaren.

Die Einladung zu dem Gespräch geht von den Vorgesetzten aus. Das Führen eines Mitarbeitendengesprächs gehört zu den dienstlichen Aufgaben der Vorgesetzten. Eine Nichterfüllung dieser Pflicht führt zu einer Dienstpflichtverletzung. Die Vorgesetzten sind somit verantwortlich für die Vorbereitung und die Durchführung der Gespräche. Die Anregung zu einem Mitarbeitendengespräch kann jedoch auch von den Beschäftigten kommen. In diesem Fall sind die Vorgesetzten gehalten, das Gespräch zeitnah zu führen.

Die Ergebnisse und Erkenntnisse des Gesprächs sowie ggf. vereinbarte Maßnahmen und Ziele können auf freiwilliger Basis dokumentiert werden.



- » mindestens alle zwei Jahre
- » unabhängig von Leistungsbeurteilungen und Zielvereinbarungen
- » Die Führungskraft lädt zum Gespräch ein.
- » Führen des Mitarbeitendengesprächs gehört zu den dienstlichen Aufgaben der Vorgesetzten (Nichterfüllung zählt als Dienstpflichtverletzung)
- » vertraulich
- » von beiden Seiten vorbereitet
- » Ergebnisse gemeinsam erarbeitet
- » optional: Dokumentation

Ziele und Nutzen des Mitarbeitendengesprächs

Im Mitarbeitendengespräch sollen Vorgesetzte und Mitarbeitende Klarheit über Ziele in ihrem Arbeitsumfeld und in der Organisation erhalten und ihren Beitrag zur Erreichung der Ziele reflektieren. Dabei soll die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft weiter verbessert, die Motivation und Arbeitszufriedenheit gesteigert und die Aufgabenverteilung, sowie Arbeitsabläufe im eigenen Führungsbereich optimiert werden.

Die Beschäftigten haben in den Gesprächen die Gelegenheit, gemeinsam mit ihren Vorgesetzten die Arbeitssituation, die Arbeitsorganisation, die Zusammenarbeit sowie die Arbeitsplatzgestaltung zu bewerten. Gemeinsam analysieren sie die bisherigen Aufgaben und verabreden gegebenenfalls neue Aufgabenfelder und Fördermaßnahmen zur Zielerreichung.

Das Gespräch dient auch dazu, die beruflichen Qualifikations- und Entwicklungsperspektiven zu besprechen und eventuelle Fortbildungsmaßnahmen zu vereinbaren. Dabei können Potenziale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erkannt, und die Arbeitsplanung auf die individuellen Stärken besser abgestimmt werden.

Es gibt zudem die Möglichkeit, eventuelle Konflikte in der Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitenden eines Teams, sowie vorhandene Schwierigkeiten im Arbeitsablauf zu erkennen und eine Rückmeldung zum eigenen Führungsverhalten zu bekommen.



- » Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft verbessern
- » Motivation und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden steigern
- » Aufgabenverteilung/Arbeitsabläufe optimieren
- » Arbeitssituation und Rahmenbedingungen besprechen
- » Qualifikation- und Förderungsmaßnahmen festlegen
- » Entwicklungsperspektiven besprechen
- » Konflikte vermeiden
- » Rückmeldung über das Führungsverhalten

Gesprächsteilnehmende

Es handelt sich um ein Gespräch unter vier Augen zwischen der unmittelbaren weisungsbefugten Führungskraft und der bzw. dem jeweiligen Mitarbeitenden.

Für die Otto-Friedrich-Universität bedeutet das, dass die Gespräche **verpflichtend** geführt werden...

- im Bereich der **Zentralverwaltung**
 - » von der Kanzlerin/dem Kanzler mit den Stabsstellenmitarbeitenden, mit den Dezernats-, Abteilungs- und den Stabsstellenleitenden
 - » von den Dezernatsleitenden mit den Mitarbeitenden
 - » von den Abteilungsleitenden mit den Referatsleitenden
 - » und von den Referatsleitenden mit den Mitarbeitenden
- im Bereich der **Universitätsbibliothek** vom Bibliotheksleiter bzw. der Bibliotheksleiterin mit den Abteilungsleitenden, den Teilbibliotheksleitenden und den Fachreferenten und Fachreferentinnen sowie mit den unmittelbar zugeordneten Mitarbeitenden zentraler Verwaltungsreferate und von den Abteilungs- bzw. Teilbibliotheksleitenden mit den Mitarbeitenden. Eine weitergehende Delegation des Mitarbeitendengesprächs an Beschäftigte des gehobenen Dienstes ist nur sinnvoll, wenn diese eigenverantwortlich für das Funktionieren eines Geschäftsbereiches zuständig sind und über weitreichende Entscheidungskompetenzen verfügen. Diesem Personenkreis steht dann die Möglichkeit offen, ein zusätzliches Gespräch mit dem Bibliotheksleiter bzw. der Bibliotheksleiterin zu führen.
- im Bereich des **IT-Service** vom Leiter bzw. der Leiterin mit den Abteilungsleitenden und den Mitarbeitenden im Sekretariat sowie von den Abteilungsleitenden mit den Mitarbeitenden der jeweiligen Abteilung, für die ergänzend die Möglichkeit eines Mitarbeitendengesprächs mit der Leitung des Rechenzentrums besteht.
- im **wissenschaftlichen Bereich** von den Professorinnen und Professoren mit den hauptberuflichen wissenschaftlichen Mitarbeitenden sowie den Angestellten und Sekretärinnen bzw. Sekretären des Lehrstuhls, von der Dekanin bzw. dem Dekan mit der Dekanatssekretärin oder dem Dekanatssekretär und den weiteren Mitarbeitenden des Fachbereiches, die nicht einem Lehrstuhl oder einer wissenschaftlichen Einrichtung zugeordnet sind.
- im Bereich der **wissenschaftlichen Zentren und Einrichtungen** sowie der Forschungsstellen von den jeweiligen Leitenden mit den wissenschaftlichen Mitarbeitenden bzw. den Projektmitarbeitenden und ggf. den weiteren Angestellten.
- Hat eine Mitarbeiterin bzw. ein Mitarbeiter **mehrere unmittelbare Vorgesetzte**, sollte jeder von ihnen ein Mitarbeitendengespräch führen.

Mit folgenden Mitarbeitenden sind Vorgesetzte **nicht verpflichtet**, Mitarbeitendengespräche zu führen:

- Professoren und Professorinnen
- beurlaubte Bedienstete (bei einer Beurlaubung über mindestens ein Jahr)
- externe Lehrbeauftragte
- Mitarbeitende mit bis zu zwei Jahren befristetem Dienst- oder Beschäftigungsverhältnis im wissenschaftsstützenden Bereich (es wird jedoch ausdrücklich empfohlen!)
- nebenberufliche, studentische und wissenschaftliche Hilfskräfte

Weitere mögliche beteiligte Personen: Das Mitarbeitendengespräch findet grundsätzlich unter vier Augen statt. Soweit dies gewünscht wird, können jedoch zugezogen werden:

- die bzw. der **Gleichstellungsbeauftragte der wissenschaftsstützenden Mitarbeitenden** (im Bereich Zentralverwaltung, Universitätsbibliothek und Rechenzentrum sowie im wissenschaftlichen Bereich, soweit es sich um Gespräche mit Sekretär*innen und Angestellten handelt),
- die bzw. der **Gleichstellungsbeauftragte der Wissenschaft** (bei Gesprächen mit wissenschaftlichen Mitarbeitenden, die sich keiner Fakultät zuordnen lassen) oder **Gleichstellungsbeauftragte der Wissenschaft der jeweiligen Fakultät** (im wissenschaftlichen Bereich, einschließlich der Forschungsstellen bei Gesprächen mit wissenschaftlichen Mitarbeitenden),
- ein **Personalratsmitglied**,
- die **Vertrauensperson der Schwerbehinderten**.

Soweit sich Probleme im Hinblick auf das Mitarbeitendengespräch ergeben (z.B. Konflikte oder Uneinigkeit über die berufliche Weiterentwicklung), haben alle Beschäftigten die Möglichkeit, sich im Vorfeld an die Personalvertretung oder die Personalabteilung zu wenden. Dabei wird dann festgelegt, welche der o.g. Personen teilnimmt.

Wenn beide Gesprächsbeteiligten damit einverstanden sind, kann auch die oder der nächsthöhere Vorgesetzte miteinbezogen werden.

Vorbereitung des Gesprächs

Das Mitarbeitendengespräch muss von beiden Seiten gründlich vorbereitet werden. Dabei können sich beide Gesprächsbeteiligten an diesem Leitfaden und den jeweiligen zur Verfügung gestellten Vorbereitungsbögen orientieren.



Um sich individuell gut vorbereiten zu können, gibt es jeweils Vorbereitungsbögen für

- » **Führungskräfte im wissenschaftsstützenden Bereich**
- » **Mitarbeitende im wissenschaftsstützenden Bereich**
- » **Führungskräfte in der Wissenschaft**
- » **Wissenschaftliche Mitarbeitende**

Diese stehen zum Download im Intranet auf den Seiten der Stabsstelle Gesundheitsmanagement und Personalentwicklung zur Verfügung.

Der Termin für das Gespräch sollte mindestens zwei Wochen im Voraus verabredet werden, damit die Vorgesetzten und die Beschäftigten für ihre Vorbereitungen ausreichend Zeit haben. Der Termin sollte mit mindestens einer Stunde kalkuliert werden und in einer Umgebung ohne Störungen und Unterbrechungen durch Dritte stattfinden (stellen Sie zum Beispiel Ihr Telefon leise). Können nicht alle Themen angesprochen werden, sollte eine Fortsetzung des Gesprächs innerhalb der nächsten 14 Tage erfolgen.

Gehen Sie die Notizen/Dokumentation/Zielvereinbarung des letzten Gesprächs durch. Worüber sollte erneut gesprochen werden? Was hat sich verändert? Was ist abgeschlossen?

Gerne können Sie die Vorbereitungsbögen dazu nutzen, sich Notizen für das bevorstehende Gespräch zu machen. Nicht alle Themen müssen behandelt werden und die Fragen dienen nur zur Orientierung und als Denkanstoß. Sie entscheiden selbst, welche Schwerpunkte Sie setzen möchten.

Gehen Sie direkt vor dem Termin die vorbereiteten Themen und Fragen noch einmal durch und verschaffen sich noch einmal Klarheit über die für Sie wichtigen Ziele des Gesprächs.

Inhalte des Gesprächs

Beim Mitarbeitendengespräch sollten folgende Themen besprochen werden:

- Rückschau auf den vergangenen Arbeitszeitraum bezüglich Arbeitssituation, Arbeitsorganisation (Aufgabenverteilung und Arbeitsabläufe), Zusammenarbeit und Arbeitsplatzgestaltung
- gegebenenfalls neue Aufgabenfelder und Arbeitsplanung auf die individuellen Stärken der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters abstimmen
- berufliche Qualifikations- und Entwicklungsperspektiven
- eventuelle Fortbildungsmaßnahmen oder Fördermaßnahmen zur Zielerreichung vereinbaren
- eventuelle Konflikte in der Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitenden
- Schwierigkeiten im Arbeitsablauf
- ggf. Rückmeldung zum eigenen Führungsverhalten

Zur Vorbereitung auf die Themen werden die bereitgestellten Vorbereitungsbögen empfohlen. Zur Gesprächsstrukturierung und Ergebnissicherung kann die vorbereitete Dokumentationsvorlage genutzt werden.

Das Mitarbeitendengespräch im wissenschaftlichen Kontext

Diesem Gespräch kommt eine besondere Bedeutung zu, da hier unabhängig von der wissenschaftlichen Zusammenarbeit die Situation als Beschäftigte und Beschäftigter der Universität gemeinsam bearbeitet wird. Besonders im Hinblick auf die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses sind weitere oder alternative Qualifizierungs- und Karrierewege sowohl vor, als auch nach der Promotion zentrale Punkte des Gesprächs.

Tipps für das Gespräch

Folgende Tipps können für die Vorbereitung und Durchführung des Gesprächs hilfreich sein:

- Grundlage des Gesprächs sollte eine gegenseitige **wertschätzende Haltung** sein. Zeigen Sie diese Ihrem Gesprächspartner bzw. Ihrer Gesprächspartnerin und versuchen Sie, seine bzw. ihre Standpunkte zu verstehen.
- Seien Sie Ihrem Mitarbeiter/Ihrer Mitarbeiterin bzw. Ihrer Führungskraft gegenüber **offen** und versuchen Sie, sich in seine bzw. ihre **Rolle hineinzuversetzen**.
- Beachten Sie, dass auch das Positive ausführlich besprochen und gewürdigt wird. Äußern Sie auch **LoB** und honorieren Sie besondere Leistungen. Ehrliche Anerkennung stärkt.
- **Kritik** sollten Sie sachlich und konstruktiv äußern und sich dabei auf konkrete Beispiele beziehen. Versuchen Sie zu beschreiben, statt zu bewerten. Fragen Sie ggf. nach, ob Sie richtig verstanden wurden.
- Hören Sie sich Ihnen gegenüber geäußerte **Kritik** ruhig an und prüfen Sie, ob diese zutrifft. Nehmen Sie sich ruhig auch einen Moment Zeit, um darüber nachzudenken. Fragen Sie bei Unklarheit nach, was genau gemeint ist und auf welche Situation sich die Kritik bezieht. Sollten Sie merken, dass Sie die Kritik emotional trifft, so dass eine sachliche Auseinandersetzung mit dem Thema aktuell nicht möglich ist, kommunizieren Sie dies und setzen das Gespräch zu einem anderen Termin fort.
- Versuchen Sie, Ihren **Standpunkt** verständlich zu vermitteln und mehrdeutige Formulierungen zu vermeiden. Seien Sie bereit, die eigene Sichtweise zu überdenken und mögliche eigene Versäumnisse und Fehler zuzugeben.
- Zu **Beginn des Gespräches** hat es sich bewährt, der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter zunächst die Gelegenheit zu geben, von sich aus zu sagen, wie er bzw. sie sich und seine bzw. ihre gesamte Arbeitssituation einschätzt.
- **Hören Sie** einander ruhig **zu** und gewähren Sie Ihrem Gegenüber die Möglichkeit, eigene Einschätzungen und Argumente vollständig vorzutragen. Gehen Sie auf die Argumente ein und spiegeln diese zurück (z.B. „Habe ich richtig verstanden, dass ...?“).
- **Offene Frageformulierungen** ermutigen zum Sprechen und fördern das gegenseitige Verständnis für die Situation (z.B. „Was ist Ihre Meinung dazu?“ – „Welche Beispiele gibt es dafür?“).
- Vermeiden Sie „**Killerphrasen**“, wie zum Beispiel: „Das haben wir schon immer so gemacht.“ Pauschalierungen wie „immer“, „nie“ oder „manchmal“ helfen Ihrem Gegenüber nicht weiter.
- **Pausen** im Gespräch sind sinnvoll und können genutzt werden, um über Gesagtes nachzudenken, Gedanken zu strukturieren und neue Gedanken zu formulieren.
- Achten Sie darauf, dass beide Gesprächsparteien in etwa einen gleichen **Anteil an Gesprächszeit** haben und Sie nicht in einen Monolog verfallen.

- Achten Sie darauf, dass das Gespräch **zukunftsorientiert** ist. Zukunftsorientierte Problemlösungen haben Vorrang vor der Suche nach Ursachen.
- Denken Sie daran, dass die Gesprächsschwerpunkte und die Lösungen bzw. Ziele **gemeinschaftlich** erarbeitet werden.
- Scheuen Sie sich nicht, auch **Konflikte** offen anzusprechen – nur so können Sie über Verbesserungen diskutieren.
- Das Mitarbeitendengespräch bietet Ihnen die Möglichkeit, ungestört miteinander zu sprechen – nutzen Sie diese **Chance**. Vielleicht gibt es Themen, die Sie bisher noch nicht oder nicht vor Anderen ansprechen wollten.
- Schalten Sie **Störungsquellen** aus (Telefon, Handy, Störungen durch Dritte).

Dokumentation des Gesprächs

Die Gesprächsergebnisse und Vereinbarungen können auf freiwilliger Basis schriftlich dokumentiert und von beiden Gesprächsparteien unterschrieben werden. Zur Arbeitserleichterung wird für die Ergebnissicherung bzw. Dokumentation **im Intranet auf den Seiten der Stabsstelle Gesundheitsmanagement und Personalentwicklung** ein Formular als Datei zur Verfügung gestellt. Wird eine Dokumentation gewünscht, sollte vor dem Beginn des Gesprächs vereinbart werden, welche der beiden Parteien das Gespräch protokolliert.

Im Gespräch festgelegte Zielvereinbarungen sind als „Selbstverpflichtung“ der beiden beteiligten Personen zu verstehen. Die Aufzeichnungen unterstützen den verbindlichen Charakter solcher Vereinbarungen und verhindern Missverständnisse bzw. unterschiedliche Gesprächsinterpretationen. Diese schriftlich fixierte Zielvereinbarung hat daher aber nur für die anwesenden Gesprächsbeteiligten Verbindlichkeit. Ihr kommt keinerlei Rechtsverbindlichkeit zu. Sie ist insbesondere nicht Bestandteil der Personalakte und dient auch nicht als Beurteilungsgrundlage.

Die Gesprächsnotizen verbleiben bei den beiden Gesprächsparteien, das Gesprächsprotokoll kann dazu kopiert werden. Sie dienen als Ausgangspunkt für folgende Gespräche. Nach einem neuerlichen Gespräch – zu dem der vorherige Gesprächsbogen als Gedächtnisstütze dient – ist das „alte“ Protokoll zu vernichten.

Die Inhalte der Gespräche müssen vertraulich behandelt werden, sie dürfen nicht an Dritte weitergegeben werden! Beide Gesprächsbeteiligten können im gegenseitigen Einverständnis jedoch vereinbaren, Teile des Gesprächs an Dritte weiterzugeben, wenn dies zur Fortentwicklung und Unterstützung nützlich erscheint.

Bei personellen Veränderungen in der Mitarbeitenden/Führungskraft-Beziehung, also beim Wechsel einer der Gesprächsparteien, sind die Gesprächsnotizen zu vernichten. Die bzw. der neue Vorgesetzte muss ihre bzw. seine Gespräche mit den Mitarbeitenden selbst führen und darf nicht auf die Gesprächsnotizen des Vorgängers bzw. der Vorgängerin zurückgreifen.