

Universität Bamberg



DAS MITARBEITERGESPRÄCH

Leitfaden

Ziele und Merkmale des Mitarbeitergesprächs

Mindestens einmal im Jahr führt die/der Vorgesetzte mit jedem ihrer/seiner Mitarbeiter/innen ein Einzelgespräch, das sich am folgenden Leitfaden orientiert: das Mitarbeitergespräch.

Es soll ein offener, vertraulicher und gegenseitiger Dialog zwischen beiden beteiligten Personen sein. Es findet zusätzlich zu den Gesprächen statt, die zu bestimmten Anlässen bereits zwischen Führungskräften und Mitarbeitern geführt werden (z.B. vorgangsbezogene Informationen und Anweisungen, Arbeitsbesprechungen und Sitzungen, Konfliktgespräche oder Beurteilungsgespräche).

Das Mitarbeitergespräch unterscheidet sich durch seine Ziele, die notwendige Vorbereitung und die strukturierte Form der Durchführung grundlegend von den üblichen „Tür- und Angelgesprächen“, die Führungskraft und Mitarbeiter spontan und zwischendurch miteinander führen. Ein wichtiges Merkmal ist, dass die Gesprächsergebnisse von beiden Gesprächspartnern gemeinsam erarbeitet werden. Das Gespräch bedeutet insofern eine echte Führungsaufgabe, als die Führungskraft sich über ihren Zuständigkeitsbereich nicht mehr nur dadurch „informiert“, dass alle Ein- und Ausgänge über ihren Schreibtisch gehen, sondern sie ist vor allem deshalb (und zwar weit besser, mehr und „intimer“) über alle Angelegenheiten informiert, weil sie sich in einem ständigen Gesprächszusammenhang mit ihren Mitarbeitern befindet.

Die wichtigsten Ziele

- ▷ Austausch über Arbeitssituation und Rahmenbedingungen
- ▷ Gemeinsame Festlegung von Arbeitsergebnissen durch Zielvereinbarungen
- ▷ Festlegung von Fördermaßnahmen zur Zielerreichung
- ▷ Abstimmung individueller Entwicklungsperspektiven der Mitarbeiter

- ▷ Erweiterung der Handlungs- und Entscheidungsräume der Mitarbeiter
- ▷ Bewusstwerdung und Artikulation berufsbezogener Ansprüche, Enttäuschungen, Schwierigkeiten
- ▷ Erkennung von Konflikten
- ▷ Rückmeldung über das Führungsverhalten
- ▷ Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und Führungskraft
- ▷ Förderung des gegenseitigen Verständnisses und Vertrauens
- ▷ Steigerung der Motivation und Arbeitszufriedenheit
- ▷ Optimierung der Aufgaben Verteilung und Arbeitsabläufe im eigenen Führungsbereich

Daran sollten sich die Teilnehmer des Mitarbeitergesprächs unbedingt halten: Im Mitarbeitergespräch geht es nicht darum, Arbeitsaufgaben *anzuweisen*, die eigenen Lösungen für Probleme *durchzusetzen* oder gar eine Mitarbeiterin/einen Mitarbeiter zur Rede zu stellen. Vielmehr sollen die Ergebnisse des Gesprächs *gemeinsam erarbeitet* werden.

Tipps & Empfehlungen

- ▷ Gehen Sie mit einer positiven inneren Einstellung in das Gespräch!
- ▷ Das Gespräch dient nicht der Überwachung und Kontrolle! Vermeiden Sie alles, was diesen Eindruck hervorrufen könnte!
- ▷ Gestehen Sie sich zu, Erfahrungen zu sammeln, und überfordern Sie sich und Ihren Gesprächspartner nicht!
- ▷ Je besser Sie sich auf diese Gespräche vorbereiten, um so sicherer werden sie Ihnen gelingen!

Merkmale des Mitarbeiter- und Vorgesetztengesprächs

Das Gespräch findet statt:

- ▷ mindestens einmal im Jahr
- ▷ anlassfrei
- ▷ vorbereitet
- ▷ vertraulich

Gesprächspartner:

Es handelt sich um ein Gespräch unter vier Augen zwischen unmittelbare/r/m Vorgesetzte/r/n und Mitarbeiter/in. Für die Otto-Friedrich-Universität bedeutet das, dass die Gespräche geführt werden

- ▷ im Bereich der **Zentralverwaltung** von der Kanzlerin/dem Kanzler mit den Abteilungsleiter/inne/n, von den Abteilungsleiter/inne/n mit den Referatsleiter/inne/n und von den Referatsleiter/inne/n mit den Mitarbeiter/inne/n,
- ▷ im Bereich der **Universitätsbibliothek** vom Bibliotheksleiter mit den Abteilungsleiter/inne/n, den Teilbibliotheksleiter/inne/n und den Fachreferent/inne/n sowie mit den unmittelbar zugeordneten Mitarbeiter/inne/n zentraler Verwaltungsreferate; von den Abteilungs- bzw. Teilbibliotheksleiter/inne/n mit den Mitarbeiter/inne/n. Eine weitergehende Delegation des Mitarbeitergesprächs an Beschäftigte des gehobenen Dienstes ist nur sinnvoll, wenn diese eigenverantwortlich für das Funktionieren eines Geschäftsbereiches zuständig sind und über entsprechende Entscheidungskompetenzen verfügen. Diesem Personenkreis steht dann die Möglichkeit offen, ein zusätzliches Gespräch mit dem Bibliotheksleiter zu führen.
- ▷ im Bereich des **Rechenzentrums** vom Leiter des Rechenzentrums mit den Abteilungsleitern und den Mitarbeiter/inne/n im Sekretariat sowie von den Abteilungsleitern mit den Mitarbeitern der jeweiligen Abteilung, für die ergänzend die Möglichkeit eines Mitarbeitergesprächs mit dem Leiter des Rechenzentrums besteht.
- ▷ im **wissenschaftlichen Bereich** von den Lehrstuhlinhaber/inne/n mit den hauptberuflichen wissenschaftlichen Mitarbeiter/inne/n sowie

den Angestellten und Sekretärinnen des Lehrstuhls, von der/dem Dekan/in mit der Dekanatssekretärin und den weiteren Mitarbeiter/inne/n 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 Leiter/inne/n mit den wissenschaftlichen Mitarbeiter/inne/n bzw. den Projektmitarbeiter/inne/n und ggf. den weiteren Angestellten.
- ▷ Hat eine Mitarbeiterin/ein Mitarbeiter **mehrere unmittelbare Vorgesetzte**, stimmen sich die Vorgesetzten untereinander ab, wer von ihnen das Mitarbeitergespräch führt.
- ▷ Mit den **Professoren** sind **keine Mitarbeitergespräche** zu führen. Ausgenommen sind weiterhin Mitarbeiter, die aus **Drittmitteln finanziert** werden, **beurlaubte Bedienstete**, soweit die Beurlaubung mindestens für die Dauer eines Jahres bewilligt wurde, und Mitarbeiter, die in einem auf die Dauer von nicht mehr als **drei Jahren befristeten** Dienst- oder Beschäftigungsverhältnis stehen. Außerdem sind mit den **nebenberuflichen** sonstigen, studentischen und wissenschaftlichen **Hilfskräften** keine Mitarbeitergespräche zu führen.

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

- ▷ die **Gleichstellungsbeauftragte** (im Bereich Zentralverwaltung, Universitätsbibliothek und Rechenzentrum sowie im wissenschaftlichen Bereich, soweit es sich um Gespräche mit Sekretärinnen und Angestellten handelt),
- ▷ die **Fakultätsfrauenbeauftragte** (im wissenschaftlichen Bereich einschließlich der Forschungsstellen bei Gesprächen mit wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen) bzw. eine der Universitätsfrauenbeauftragten (bei Gesprächen mit wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen, die sich keiner Fakultät zuordnen lassen),
- ▷ ein **Personalratsmitglied**,
- ▷ die **Vertrauensperson der Schwerbehinderten**.

Soweit sich Probleme im Hinblick auf das Mitarbeitergespräch ergeben, 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 bzw. ob ggf. ein/e Mitarbeiter/in der Personalabteilung teilnimmt.

Wenn beide Gesprächspartner damit einverstanden sind, kann auch die/der nächsthöhere Vorgesetzte miteinbezogen werden.

Das Gespräch ist partnerschaftlich: Es zeichnet sich durch Offenheit und Sachbezogenheit aus. Auf Seiten beider Partner setzt das Gespräch die Bereitschaft voraus, sich auf die Sichtweise des jeweils anderen einzulassen.

Die Gesprächspartner achten darauf:

- ▷ sich gegenseitig ernst zu nehmen
- ▷ dem jeweils anderen aktiv zuzuhören und versuchen zu verstehen, was sie/er meint
- ▷ möglichst nicht emotional zu reagieren und Eskalationen zu vermeiden
- ▷ das Gespräch durch Fragen zu fördern
- ▷ zu beschreiben, statt zu bewerten
- ▷ die Zielvereinbarung als Ergebnis gemeinsam zu erarbeiten

Das Gespräch ist kein Monolog:

- ▷ Die Partner äußern im Dialog ihre Sichtweisen, wobei die Gesprächszeit ungefähr gleichmäßig verteilt werden sollte.
- ▷ Die Führungskraft definiert sich nicht durch größere Gesprächsanteile.
- ▷ Gesprächspausen müssen ausgehalten werden, ohne zu drängen oder Verlegenheitsfragen zu stellen.

Das Gespräch weist in die Zukunft: Zukunftsorientierte Problemlösungen haben Vorrang vor der Suche nach Ursachen. Auch das Folgegespräch, das auf der Zielvereinbarung des vorhergehenden aufbaut, dient dazu, erkannte Fehler zu vermeiden und ggf. zu realistischen Zielvereinbarungen zu gelangen.

Die Gesprächsthemen werden gemeinsam gefunden: Im Vorfeld klären beide Gesprächspartner, welche Themen sie im Gespräch schwerpunktmäßig ansprechen wollen. Hierbei soll die gesamte Themenbreite (Arbeitsaufgaben, Arbeitsumfeld, Zusammenarbeit und Führung, berufliche Entwicklung) berücksichtigt werden. Beide Gesprächspartner bereiten sich entsprechend vor.

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

Vorbereitung

Der Erfolg des Gesprächs hängt von einer gründlichen Vorbereitung beider Gesprächspartner ab. Da das Mitarbeitergespräch eine (zentrale) Führungsaufgabe darstellt, geht die Initiative von der/dem Vorgesetzten aus. Aber auch den Mitarbeiter/inne/n steht das Recht zu, ein solches Gespräch zu verlangen. Damit die Führungskraft von der Einladung bis zur Gesprächsdurchführung für ihre/n Mitarbeiter/in und sich selbst eine optimale Vorbereitung gewährleistet, sind folgende organisatorischen Hinweise zu beachten:

Checkliste Organisation

1. Die/Der Vorgesetzte lädt die Mitarbeiter rechtzeitig, d.h. möglichst zwei bis drei Wochen vorher, persönlich zum Gespräch ein.
2. Stimmen Sie den Termin und den Gesprächsort gemeinsam verbindlich ab.
3. Jedem Vorgesetzten und Mitarbeiter soll zur Vorbereitung des Gesprächs der Leitfaden zur Verfügung stehen.
4. Bereiten Sie sich auf das Gespräch mit Hilfe des Kapitels „Vorbereitende Fragen und Checkliste für das Mitarbeitergespräch“ vor. Dazu kann es hilfreich sein, dieses Kapitel für Notizen zu kopieren.
5. Führen Sie das Gespräch keinesfalls unter Zeitdruck, z.B. zwischen eng angrenzenden Terminen. Rechnen Sie mit ein bis zwei Stunden

und kalkulieren Sie einen Zeitpuffer nach hinten ein. Können nicht alle Themen angesprochen werden, soll eine Fortsetzung des Gesprächs innerhalb der nächsten 14 Tage festgelegt werden.

6. Sorgen Sie dafür, dass Sie das Gespräch ohne Störungen und Unterbrechungen durch Dritte durchführen können.
7. Sorgen Sie dafür, dass Sie während der Gesprächsdauer keine Telefonanrufe bekommen.
8. Falls es zum Zeitpunkt des Gesprächs Spannungen im persönlichen Verhältnis zwischen den Gesprächspartnern geben sollte, so verschieben Sie das Gespräch.
9. Vergegenwärtigen Sie sich Ihre Rolle als „Vorgesetzte/r“ und bleiben Sie dabei. Sie sind in der Situation des Mitarbeitergesprächs nicht Freund, Helfer, Therapeut etc.
10. Beachten Sie, dass auch das Positive ausführlich besprochen und gewürdigt wird.

Das Führen des Mitarbeitergesprächs gehört zu den dienstlichen Aufgaben der Vorgesetzten, deren Nichterfüllung zu einer Dienstpflichtverletzung führt. Soweit die/der Mitarbeiter/in auf das Gespräch verzichtet, ist dies in der Niederschrift zu vermerken.

Vorbereitende Fragen und Checkliste fürs Mitarbeitergespräch

Die Themenbereiche gliedern sich in

1. Arbeitsaufgaben
2. Arbeitsumfeld
3. Zusammenarbeit und Führung
4. Veränderungs- und Entwicklungsperspektiven

1. Arbeitsaufgaben

| Mitarbeiter/in | Führungskraft |
|--|--|
| Was sind meine Arbeitsaufgaben? Wofür bin ich verantwortlich? | Was sind die Arbeitsaufgaben und Verantwortlichkeiten der/des Mitarbeiter/in/s? |
| Wie schätze ich meine Arbeitsergebnisse ein (Menge und Qualität)? | Wie schätze ich ihre/seine Arbeitsergebnisse ein (Menge/Qualität)? |
| Was möchte ich daran verändern? | Weiche Arbeitsergebnisse erwarte ich zukünftig von ihr/ihm? |
| Welche Aufgaben liegen mir besonders/welche bereiten mir Schwierigkeiten? | Wo hat sie/er besondere Stärken/Schwächen? |
| In welchen Bereichen fühle ich mich unterfordert/überfordert? | Wo kann sie/er fachlich unterstützt werden? |
| Welche Ideen für Veränderungen im jetzigen Aufgabenbereich habe ich (z.B. Arbeitseinteilung, -ablauf)? | Wenn sie/er selbst Führungskraft ist, wie führt sie/er ihre/seine Mitarbeiter? Besteht Interesse, sie/ihn anders oder besser einzusetzen? |
| Welche zukünftigen Arbeitsziele möchte ich besonders verfolgen? | Welche zukünftigen Arbeitsziele kommen für die/den Mitarbeiter/in infrage? Welche Förderung zur Zielerreichung kann ich bieten? |

2. Arbeitsumfeld

| Mitarbeiter/in | Führungskraft |
|--|---|
| Wie funktioniert die Zusammenarbeit mit meinen Kolleg/inn/en? Bestehen Konflikte oder Spannungen? | Gibt sie/er den Kolleg/inn/en Hilfestellung und unterstützen diese sie/ihn? |
| Ist die bürotechnische Ausstattung für mich ausreichend? | Ist die bürotechnische Ausstattung aus meiner Sicht ausreichend? |
| Welche Veränderungen in meinem Arbeitsumfeld halte ich für besonders wichtig? | Welche Veränderungen im Arbeitsumfeld der/des Mitarbeiter/in/s halte ich für besonders wichtig (z. B. Vertretungsregelungen, Beseitigung von Störfaktoren)? |

3. Zusammenarbeit und Führung

| Mitarbeiter/in | Führungskraft |
|---|--|
| <p>Wie erlebe ich die Führung durch meine Führungskraft? Was sagt mir an der Zusammenarbeit zu; was möchte ich anders haben? Nimmt sich die Führungskraft genügend Zeit zum Erörtern von Problemen? Ist ihr Entscheidungsverhalten nachvollziehbar?</p> | <p>Wie führe ich? Unterstütze und fördere ich ausreichend? Wie setzt der Mitarbeiter meine Zielvorgaben und Anordnungen um?</p> |
| <p>Wie erfahre ich Anerkennung und Kritik (häufig/selten; konstruktiv/ entmutigend; konkret/pauschal)?</p> | <p>Lobe/kritisiere ich sie/ihn zuviel/zuwenig/in angemessener Art und Weise?</p> |
| <p>Wie gehen wir mit gemeinsamen Konflikten um? Kann ich meine Führungskraft gelegentlich auch kritisieren? Tue ich dies auch?</p> | <p>In welcher Form kann ich seitens der/des Mitarbeiter/in/s Kritik an mir erfahren?</p> |
| <p>Wie selbständig kann ich arbeiten? Möchte ich eigenverantwortlicher arbeiten? Wünsche ich mir mehr Vorgaben?</p> | <p>Wie selbständig arbeitet sie/er? Gebe ich genügend Entscheidungsspielraum?</p> |
| <p>Bekomme ich von meiner Führungskraft rechtzeitig alle Informationen, die ich zur Aufgabenerledigung benötige?</p> | <p>Informiere ich über Zielvorgaben und Anordnungen für die Aufgabenerledigung ausreichend? Gebe ich Informationen rechtzeitig weiter?</p> |
| <p>Informiere ich meine Führungskraft ausreichend über die Arbeitsergebnisse?</p> | <p>Werde ich ausreichend über die Arbeitsergebnisse informiert?</p> |
| <p>Vertritt meine Führungskraft meine Interessen gegenüber höheren Führungskräften? Erfahre ich von meine/r/m Vorgesetzten Rückendeckung für getroffene Entscheidungen?</p> | <p>Kann ich Anregungen und Interessen meine/r/s Mitarbeiter/in/s besser gegenüber höheren Vorgesetzten vertreten?</p> |
| <p>Was möchte ich an der Zusammenarbeit verändern?</p> | <p>Was möchte ich an der Zusammenarbeit verändern?</p> |
| <p>Welche Ziele der Zusammenarbeit halte ich für besonders wichtig?</p> | <p>Welche Ziele der Zusammenarbeit halte ich für besonders wichtig?</p> |
| <p>Woran merke ich, dass die Ziele erreicht worden sind (Maßstab bzw. Kriterien)?</p> | <p>Woran merke ich, dass die Ziele erreicht worden sind (Maßstab bzw. Kriterien)?</p> |

4. Berufliche Entwicklung

| Mitarbeiter/in | Führungskraft |
|---|---|
| Welche Erwartungen und Wünsche habe ich hinsichtlich meiner beruflichen Entwicklung? | Welche Perspektive sehe ich für die berufliche Entwicklung der/des Mitarbeiter/in/s? |
| Möchte ich ggf. die Stelle/den Arbeitsplatz wechseln, um bessere Entwicklungsmöglichkeiten zu bekommen? | Welche Fortbildungen sind für die/den Mitarbeiter/in aus meiner Sicht sinnvoll? Kann ich mir einen Stellen- oder Abteilungswechsel meine/r/s Mitarbeiter/in/s als eine Entwicklungsperspektive vorstellen? |

Zielvereinbarungen

Die konkreten Ziele müssen direkt aus dem Gespräch abgeleitet sein. Sie müssen

- ▷ **operationalisiert** sein, d.h. sie müssen konkretes Handeln (Arbeiten) so bezeichnen, dass sie feststellbar sind. „Mehr“, „besser“, „schneller“ ist nicht eindeutig feststellbar. Menge, Qualität, Aufwand/Kosten, Zeiträume etc. müssen definiert werden.
- ▷ **umsetzbar** sein in konkretes Handeln, d.h. sie dürfen die Leistungsfähigkeit und Qualifikation der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters nicht soweit übersteigen, dass sie für sie/ihn gar nicht einzuhalten sind.
- ▷ **überschaubar** sein, d.h. sie müssen zeitlich und inhaltlich begrenzt sein (nicht unbedingt ein Jahr!).
- ▷ **Handlungsspielräume lassen**, d.h. das Ziel muss definiert werden. Der Weg, dieses Ziel zu erreichen, soll der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter überlassen werden.

Das Mitarbeitergespräch wird als neues Führungsinstrument an vorhandene Strukturen herangetragen. Es kann daher nicht bereits im ersten Gespräch alles neu ausgehandelt werden. Vielmehr kann das Gespräch seine Wirkung nur in kleinen Schritten und mit den Jahren fortschreitend entwickeln.

Gesprächsnotiz

Die Gesprächsergebnisse und Vereinbarungen werden vertraulich dokumentiert und von beiden Gesprächspartnern unterschrieben. Beide bringen damit zum Ausdruck, dass die Ziele gemeinsam vereinbart wurden und von beiden getragen werden. Die Zielvereinbarungen sind als „Selbstverpflichtung“ der beiden beteiligten Personen zu verstehen. Die Aufzeichnungen unterstützen den verbindlichen Charakter solcher Vereinbarungen und verhindern Missverständnisse bzw. unterschiedliche Gesprächsinterpretationen.

Die schriftlich fixierte Zielvereinbarung hat daher aber nur für die anwesenden Gesprächspartner Verbindlichkeit. Ihr kommt keinerlei Rechtsverbindlichkeit zu. Sie ist insbesondere nicht Bestandteil der Personalakte und sie dient nicht als Beurteilungsgrundlage.

Die Gesprächsnotizen verbleiben bei den beiden Gesprächspartnern. Sie dienen als Ausgangspunkt für folgende Gespräche. Nach dem folgenden Mitarbeitergespräch sollen die alten Notizen vernichtet werden.

Bei personellen Veränderungen in der Mitarbeiter/Vorgesetzten-Beziehung, also beim Wechsel eines der Gesprächspartner, sind die Gesprächsnotizen zu vernichten. Die/der neue Vorgesetzte muss ihre/seine Gespräche mit den Mitarbeitern selbst führen, sie/er darf nicht auf die Gesprächsnotizen des Vorgängers zurückgreifen!

Die Gesprächsnotiz kann handschriftlich abgefasst sein; sie darf aber nicht von Dritten abgetippt werden.

Die Gesprächsnotiz ist möglichst formlos zu gestalten. Als Gliederungspunkte können die Gesprächsschwerpunkte „Arbeitsaufgaben“, „Arbeitsumfeld“, „Zusammenarbeit und Führung“, „Veränderungs- und Entwicklungsperspektiven“ dienen.

Zusatz: Wenn die Gesprächspartner sich nicht über den Inhalt der Gesprächsnotiz einigen können, fasst jede/r ihre/seine eigene ab, unterschreibt sie und die Gesprächspartner tauschen die Kopien aus.

Nicht auf die Gesprächsnotiz, auf das Gespräch selbst kommt es an!!!!



