

Leitfaden
zur Durchführung
von Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergesprächen

(Stand: 06.10.2010)

1. Einführung und allgemeine Vorbemerkungen

Dieser Leitfaden möchte Sie als Mitarbeiter/-in und als Führungskraft bei der Vorbereitung und Durchführung eines Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergesprächs unterstützen.

Dabei geht es um die Fragen:

- Was ist angesichts vielfältiger Gespräche im Arbeitsalltag das Besondere an Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergesprächen?
- Warum sind solche Gespräche jenseits der alltäglichen Kommunikation sinnvoll?
- Welche Themen sollten besprochen werden?
- Wie kann das Gespräch vorbereitet und gemeinsam gestaltet werden?

2. Das Besondere an Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergesprächen

Sie sind gedacht als

- vertrauensvoller Dialog zwischen Mitarbeiter/-in und Führungskraft,
- gemeinsamer Blick mit Abstand und in Ruhe auf die Art und Weise der Zusammenarbeit, die Arbeitssituation und die Arbeitsgestaltung,
- Rückblick über einen längeren Zeitraum sowie
- Ausrichtung auf eine künftige erfolgreiche Zusammenarbeit.

3. Sinn und Nutzen von Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergesprächen

Sie können im Einzelnen dazu beitragen, dass die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern/-innen und Führungskräften sowie auch untereinander auf den Prüfstand gestellt wird.

Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche haben auch eine wichtige Orientierungsfunktion. Zum einen dienen sie dazu, Erwartungen von Seiten der Führungskraft an die Arbeit und die Art und Weise der Aufgabenbearbeitung zu klären. Dasselbe gilt natürlich auch für die Mitarbeiter/-innen, die ihre Erwartungen an die Führungskraft besprechen können; zum anderen hilft das Gespräch, die eigene Arbeit vor dem Hintergrund der Zielsetzungen und der allgemeinen Entwicklung an der Hochschule in diesem Gesamtzusammenhang besser zu verorten.

Hierzu empfiehlt es sich, die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche in einer zeitlichen Reihenfolge von „oben nach unten“ durchzuführen, beginnend mit der vorlesungsfreien Zeit, mithin im Monat Februar. Demnach finden zunächst die Gespräche der Hochschulleitung mit den Führungskräften der mittleren Ebene statt, bevor diese Gespräche mit ihren Mitarbeitern/-innen führen.

Gesprächsziele sind dabei:

- **Die Förderung eines offenen, auf gegenseitigen Respekt gegründeten partnerschaftlichen Dialogs**
Auf gegenseitigen Respekt basierendes Verhalten kommt zum Ausdruck, wenn sich die Gesprächsteilnehmer/-innen gegenseitig ernst nehmen, einander aktiv zuhören und versuchen, die andere oder den anderen zu verstehen.
Der Dialog wird gefördert durch interessiert Nachfragen, eine sachliche Argumentation und insbesondere durch das Vermeiden von persönlichen Bewertungen.
- **Die Sicherung und Weiterentwicklung der Arbeitszufriedenheit**
Grundlagen der Arbeitszufriedenheit sind Engagement und Motivation. Deren Schaffung ist im Zusammenhang zu sehen mit weiteren Faktoren wie z. B. Arbeitsbedingungen, Sicherheit und Funktion des Arbeitsplatzes, Anerkennung von Leistung und Person, übertragener Verantwortung, Selbstverwirklichung und persönlicher Weiterentwicklung und nicht zuletzt der Bezahlung.
- **Die Bestandsaufnahme bisheriger Arbeitsziele und -ergebnisse sowie deren Weiterentwicklung**
In einem Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräch soll die Möglichkeit zur Bestandsaufnahme bisheriger Arbeitsziele und Arbeitsergebnisse sowie deren Weiterentwicklung wahrgenommen werden.
Möglich sind hier am Ende des Gesprächs und der Bestandsaufnahme konkrete Vereinbarungen auf beiden Seiten für die Zukunft. Diese können sich beispielsweise auf Verbesserungsvorschläge für Arbeitsabläufe, mehr Klarheit in der wechselseitigen Information als auch Maßnahmen zur Fort- und Weiterbildung beziehen. Die Vereinbarung legt dabei für Vorgesetzte wie Mitarbeiter/-innen einen Handlungs- und Erwartungsrahmen fest, dessen Grundlagen im Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräch vereinbart werden können.
- **Die Perspektiven - Weiterentwicklung der persönlichen Ressourcen und Möglichkeiten**
Ausgehend von einer eingehenden Besprechung von Arbeitsverhalten und Arbeitsergebnis können Erwartungen und Perspektiven der beruflichen Weiterentwicklung der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters ausgelotet und besprochen werden. Konkrete Umsetzungsmaßnahmen sind beispielsweise Fort- und Weiterbildungen, die Übertragung anderer Tätigkeiten, evtl. zeitlich befristete Umsetzungen.

4. Gesprächsinhalte für das Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräch

Im Einzelnen wird empfohlen in einem Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräch folgende Themen anzusprechen:

- Austausch über die Arbeitssituation,
- Austausch über Führung und Zusammenarbeit,
- Bilanzierung des zurückliegenden Betrachtungszeitraumes sowie
- Entwicklung von Perspektiven und Vereinbarungen.

Im Folgenden sind die einzelnen Themen näher umschrieben und beispielhaft Fragen zur jeweiligen Vorbereitung des Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergesprächs durch beide Partner/-innen zusammengestellt.

4.1 Austausch über die Arbeitssituation

Im Austausch über die Arbeitssituation sprechen beide Partner/-innen über das Betriebsklima im eigenen Bereich, die Arbeitsbedingungen (Arbeitsplatzausstattung, Arbeitsvorgaben und -störungen, Zeitvorgaben, Personaldecke u. ä.) und die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters.

Typische Konflikte (wiederkehrende und exemplarische Fälle) aus dem unmittelbaren Arbeitsbereich können ebenfalls Thema sein. Auch ist der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter Raum für persönliche Belange oder Mitteilungen zu geben.

Beispiele für Fragen der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters

Wie bewerte ich die konkrete Arbeitssituation? Welche Möglichkeiten zur Verbesserung der Arbeitsorganisation oder des Arbeitsablaufs werden gesehen (bei mir selbst, bei der Führungskraft, in der Organisation insgesamt)?

Ist die Gestaltung meines Arbeitsplatzes zufrieden stellend? Welche Verbesserungsmöglichkeiten gibt es (z. B. Mobiliar, technische Ausstattung, Beleuchtung, etc.)?

Wie zufrieden stellend sind die konkreten Arbeitsvorgaben und die dafür zur Verfügung stehenden Arbeitsmittel?

Wie schätze ich das Verhältnis von Arbeitsanforderung und zur Verfügung stehender Zeit ein?

Welche Konflikte beschäftigen mich am Arbeitsplatz? Gibt es konkrete Beispiele, die besprochen werden sollten?

Wie bewerte ich meine eigene Leistung?

Ist die Arbeitszeitregelung zufrieden stellend (z. B. hinsichtlich Urlaubsvertretung, Flexibilität der Arbeitszeiten bei Teilzeitbeschäftigten)?

Besteht ein Handlungsbedarf hinsichtlich der Arbeitssicherheit? Stellt der Arbeitsplatz eine körperliche Belastung oder gesundheitliche Beeinträchtigung dar?

Wie zufrieden bin ich mit meiner Arbeit insgesamt?

Beispiele für Fragen der/des Vorgesetzten

Welche orientierenden Hintergrundinformationen aus der Führungsebene kann ich weitergeben? Welches sind die großen Vorhaben im kommenden Jahr?

Wie bewerte ich die konkrete Arbeitssituation? Was ist gut? Was könnte verbessert werden und ggf. wie?

Wie zufrieden bin ich mit der Arbeit der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters?

4.2 Austausch über Führung und Zusammenarbeit

Im Austausch über Führung und Zusammenarbeit informiert die/der Vorgesetzte die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter über Aufgaben und Ziele des betreffenden Bereichs (der Abteilung/der Hochschule) und den Platz der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters in diesem Gefüge. Das Informationsverhalten (interner Informationsfluss in dem Bereich) aus der Sicht beider Gesprächspartner/-innen soll hinterfragt und der Bedarf der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters an Unterstützung durch die/den Vorgesetzte/n angesprochen werden.

Beispiele für Fragen der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters

Welche Aufgaben und Ziele hat unser Bereich? Welche Entwicklungen zeichnen sich ab?

Welche Aufgabe kommt mir in diesem Rahmen zu? Wie werden sich diese Aufgaben verändern?

Welche Unterstützung brauche ich für die veränderte Situation?

Welche Erwartungen habe ich in Bezug auf die Personalführung?

Funktionieren der Informationsaustausch und die Zusammenarbeit zwischen mir und meiner/meinem Vorgesetzten bzw. zwischen mir und meinen Kollegen/-innen? Gibt es Verbesserungsmöglichkeiten?

Ist das Arbeitsklima (Zusammenarbeit mit Kollegen/-innen) aus meiner Sicht zufrieden stellend?

Beispiele für Fragen der/des Vorgesetzten

Welche Aufgaben und Ziele hat unser Bereich? Welche Entwicklungen zeichnen sich ab?

Welche Aufgabe kommt in diesem Rahmen der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter zu? Wie werden sich diese Aufgaben verändern?

Welche Unterstützung kann ich der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter anbieten?

Wie wird die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter im Arbeitsprozess informiert?

Funktionieren der Informationsaustausch und die Zusammenarbeit zwischen mir und meiner Mitarbeiterin/meinem Mitarbeiter? Gibt es Verbesserungsmöglichkeiten?

4.3 Bilanzierung des zurückliegenden Betrachtungszeitraums

In diesem Schritt erhalten beide Partner/-innen die Gelegenheit zur Bilanzierung des zurückliegenden Betrachtungszeitraums. Insbesondere soll die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter Rückmeldung über ihre/seine geleistete Arbeit erhalten.

Beispiele für Fragen der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters

Wie schätze ich im Rückblick meine geleistete Arbeit ein? Was bringt mich zu dieser Einschätzung?

Was waren die Highlights des Jahres? Was bewerte ich positiv? Was bewerte ich negativ?

Wo hätte ich mehr Leistung bringen können, wenn mehr Unterstützung/andere Arbeitsmittel zur Verfügung gestanden hätten?

Besteht bei mir ein Gefühl der Über- oder Unterforderung?

Beispiele für Fragen der/des Vorgesetzten

Wie bewerte ich die Arbeit der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters insgesamt? Welche Punkte leiten mich bei dieser Einschätzung?

Was waren die Highlights des Jahres? Was bewerte ich positiv? Was bewerte ich negativ?

Welche Unterstützung könnte ich geben?

4.4 Entwicklung von Perspektiven und Vereinbarungen

Nach der Bilanzierung sollen im Gespräch Perspektiven entwickelt und ggf. konkrete Maßnahmen vereinbart werden. Im Austausch über Zielvorstellungen werden darauf aufbauend Vereinbarungen über Ziele für den nächsten Zeitabschnitt und zur Förderung und Qualifizierung der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters (Förderung bereits ausgebildeter Fähigkeiten, Qualifizierung zum Erwerb weiterer Fähigkeiten) getroffen.

Die Gesprächsteilnehmer/-innen erhalten die Möglichkeit, sich über berufliche Qualifikationen und berufliche Neigungen auszutauschen. Dabei können berufliche Qualifikation und berufliche Neigung auch im Sinne eines angemessenen Einsatzes, über die bisherigen Aufgaben hinaus und ggf. auch an einem anderen Arbeitsplatz diskutiert werden.

Beispiele für Fragen der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters

Welche konkreten Aufgaben sollen im kommenden Jahr bewältigt werden?

Reichen meine Qualifikationen/Erfahrungen?

Welche Unterstützung brauche ich? Welche Fortbildung benötige ich dazu? Kann ich zum Zwecke einer Weiterqualifikation in einem anderen Bereich eingesetzt werden?

Wie gestaltet sich das Zusammenspiel mit Kollegen/-innen?

Brauche ich konkrete Zuarbeit?

Welche Ziele wollen wir festlegen? Wie sollen diese überprüft werden?

Welche Aufstiegsmöglichkeiten oder berufliche Perspektiven gibt es für mich?

Welche Aufgabengebiete könnte ich übernehmen bzw. würde ich gerne abgeben?

Beispiele für Fragen des/der Vorgesetzten

Welche konkreten Aufgaben sollen im kommenden Jahr bewältigt werden?

Reichen die Qualifikationen/Erfahrungen der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters?

Welche Unterstützung kann ich geben?

Wie gestaltet sich das Zusammenspiel mit Kollegen/-innen?

Welche Fortbildung kann angeboten werden?

Welche Informationsstrukturen kann ich anbieten (z. B. regelmäßige Gespräche etc.)?

Welche Verwendungsmöglichkeiten zum Zwecke einer Weiterqualifikation gibt es in einem anderen Bereich?

Welche Ziele wollen wir festlegen? Wie sollen diese überprüft werden?

5. Gesprächsorganisation

Die/der Vorgesetzte bietet das Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräch verbindlich an; die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter kann das Angebot ablehnen. Die Durchführung eines Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergesprächs kann auch auf Initiative der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters erfolgen.

Das Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräch findet jährlich statt. Empfohlen wird Februar/März, da dieser Zeitraum in die vorlesungsfreie Zeit fällt und das neue Jahr noch weitgehend vor den Gesprächspartnern/-innen liegt.

Die/der Vorgesetzte sollte die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter mindestens zwei Wochen vorher einladen. Das Gespräch findet „unter vier Augen“ ohne Störungen bzw. Unterbrechungen statt. Eine systematische Vorbereitung beider Seiten anhand des Leitfadens erleichtert eine erfolgreiche Durchführung. Das Gespräch sollte maximal eine Stunde dauern. Die Gesprächsinhalte sind vertraulich.

6. Dokumentation und Weiterentwicklung des Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergesprächs an der DHV Speyer

Im Gespräch erzielte Ergebnisse (z. B. Vereinbarungen und die dafür notwendigen Unterstützungsangebote) können im Rahmen eines Kurzprotokolls festgehalten werden, das von beiden Gesprächspartnern/-innen unterzeichnet wird. Ein Protokollblatt wird hierfür im Rahmen des Leitfadens zur Verfügung gestellt. Dieses verbleibt bei den Gesprächspartnern/-innen.

Mit einer kurzen Protokollnotiz wird die Personalabteilung über die Durchführung des Mitarbeitergesprächs informiert. Diese Mitteilung ist erforderlich, um ein Bild von der Anwendung des Instruments zu bekommen und dient der Evaluation. Ein entsprechender Vordruck ist dem Leitfaden beigelegt.

7. Anhang

Anhang 1

Formular zur internen Ergebnisdokumentation des Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergesprächs

Anhang 2

Erklärung zur Durchführung des Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergesprächs

**Erklärung zur Durchführung des Mitarbeiterinnen- und
Mitarbeitergesprächs**
(bitte an den Servicebereich Personal senden)

Name der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters: _____

Hiermit erklärt die/der Unterzeichnende, folgendes Mitarbeiterinnen- und
Mitarbeitergespräch geführt zu haben:

Datum und Uhrzeit des Gesprächs: _____

Datum

Unterschrift der/des Vorgesetzten

Hiermit erklärt die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter, dass das Gespräch nicht gewünscht wurde.

Datum

Unterschrift der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters
