

Mitarbeitergespräche

Leitfaden für die Durchführung
von Mitarbeitergesprächen

Albert-Ludwigs-Universität Freiburg



**UNI
FREIBURG**





Inhalt

I.	Allgemeines	3
II.	Gesprächsziele	3
III.	Gesprächsinhalte	4
IV.	Gesprächsregeln	7
V.	Kontakt	7
VI.	Notizen	8
VII.	Anlagen	9

Impressum

Rektorat der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg

V.i.S.d.P.: Dr. Matthias Schenek, Kanzler

Auflage: 500

Stand: April 2011

I. Allgemeines

Dieser Leitfaden soll Ihnen bei der Vorbereitung und Durchführung eines Mitarbeitergespräches helfen. Er erklärt Sinn und Zweck eines solchen Gespräches und gibt Ihnen zahlreiche praktische Tipps und Hinweise.

Ein Mitarbeitergespräch ist ein regelmäßig stattfindendes strukturiertes Vier-Augen-Gespräch zwischen Vorgesetztem/r und Mitarbeiter/in, das beide auf gleicher Augenhöhe führen und das auf gegenseitigem Respekt basiert. Am Ende sollen gemeinsam getragene Vereinbarungen stehen, die in einem vertraulichen Protokoll festgehalten werden (Anlage 2).

Es unterscheidet sich wesentlich vom zufälligen Gespräch, aber auch vom Beurteilungs- oder Konfliktgespräch.

Mitarbeitergespräche zu führen, ist eine nicht delegierbare Aufgabe von Führungskräften.

Mitarbeitergespräche sind ein zentrales Instrument des Personalentwicklungskonzeptes der Universität Freiburg.

Warum dieser Leitfaden?

Was ist ein Mitarbeitergespräch?

II. Gesprächsziele

- Gut geführte Mitarbeitergespräche verbessern die Kommunikation und die Zusammenarbeit; sie tragen so zu einer größeren Zufriedenheit aller Beschäftigten bei.
- Gleichzeitig fördern sie die Beteiligung an Arbeitsprozessen und berücksichtigen die individuellen Kenntnisse, Fähigkeiten und Interessen der Beschäftigten bei der Bewältigung der Arbeit.
- Schließlich geben sie beiden Gesprächspartnern in gleicher und gleichberechtigter Weise die Möglichkeit einer Rückmeldung, sei es als Anerkennung oder als konstruktive Kritik.

Kommunikation ist das „A“ und „O“ einer guten Zusammenarbeit. Dabei ist das tägliche Gespräch „zwischen Tür und Angel“, in der Kaffeepause oder in der Teamsitzung genauso wichtig wie ein Mitarbeitergespräch, in dem man, gut vorbereitet und losgelöst vom Alltagsgeschäft, grundsätzliche Aspekte der Arbeit und Zusammenarbeit ansprechen und Weichen für die Zukunft stellen kann.

Kommunikation

Beteiligung

Wenn man nicht weiß, warum und mit welchem Ziel die Arbeit getan werden soll, die einem aufgetragen wird, bleibt die Arbeit wenig nachvollziehbar. Wenn man den Eindruck hat, dass man seine individuellen Kenntnisse und Fähigkeiten nicht einbringen kann, lassen Motivation und Arbeitsleistung nach. Ein Mitarbeitergespräch hilft, Arbeitszusammenhänge und –hintergründe besser zu verstehen und fördert so das eigenverantwortliche Arbeiten. Ein Mitarbeitergespräch hilft auch zu klären, was einem noch fehlt und was konkret zu tun ist, damit man auf Dauer gut arbeiten kann.

Rückmeldung

Wer keine Rückmeldung über seine Arbeit bekommt, verliert auf Dauer das Interesse an der Arbeit. Rückmeldung, sei es in Form von Lob oder konstruktiver Kritik, ist wichtig und erhält die Motivation. Dies gilt für beide Seiten: In einem Mitarbeitergespräch geben sich Führungskraft und Mitarbeiter/in gegenseitig eine Rückmeldung. Dies verbessert die Zusammenarbeit und beseitigt Missverständnisse.

III. Gesprächsinhalte

Folgende Aspekte sollen in einem Mitarbeitergespräch angesprochen werden:

- Bewertung des zurückliegenden Zeitraums seit dem letzten Mitarbeitergespräch (Bilanz)
- Austausch über die Arbeitssituation
- Austausch über Führung und Zusammenarbeit
- Entwicklungsperspektiven
- Vereinbarungen für die Zukunft

Bilanz

Anhand des Gesprächsprotokolls des letzten Mitarbeitergespräches wird eine Bilanz gezogen. Es soll geklärt werden, ob das, was beim letzten Gespräch gemeinsam vereinbart wurde, umgesetzt werden konnte, und wenn nicht, warum nicht.

Folgende Fragen können helfen, dieses Gesprächsthema vorzubereiten:

Beispiele: Mögliche Fragen des Mitarbeiters/ der Mitarbeiterin

- Wie schätze ich meine geleistete Arbeit ein?
- Was bewerte ich positiv?
- Was bewerte ich negativ?
- Wo hätte ich mir mehr Unterstützung gewünscht?
- Was würde ich heute anders machen als vor einem Jahr?
- Wo hatte ich große Schwierigkeiten?
- Was war das Highlight des Jahres?
-

Beispiele: Mögliche Fragen des/der Vorgesetzten

- Wie schätze ich die Arbeit meines/r Mitarbeiters/in ein?
- Was bewerte ich positiv?
- Was bewerte ich negativ?
- Sehe ich irgendwo dringenden Handlungsbedarf?
- Welche Unterstützung könnte ich geben?
- Waren die getroffenen Maßnahmen des letzten Jahres sinnvoll?
-

Bei diesem Thema geht es um alle Punkte, die die Situation am Arbeitsplatz insgesamt betreffen: Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitsbelastung, Arbeitsklima, Arbeitsorganisation, Ausstattung, etc.

Arbeitssituation

Folgende Fragen können helfen, dieses Gesprächsthema vorzubereiten:

Beispiele: Mögliche Fragen des Mitarbeiters/ der Mitarbeiterin

- Wie bewerte ich die konkrete Arbeitssituation?
- Wie zufrieden bin ich mit meinen konkreten Arbeitsvorgaben?
- Reichen die mir zur Verfügung stehenden Arbeitsmittel?
- Wie schätze ich das Verhältnis von Arbeitsanforderung und zur Verfügung stehender Zeit ein?
- Welche Konflikte beschäftigten mich am Arbeitsplatz? Gibt es konkrete Beispiele, die besprochen werden sollten?
- Wie zufrieden bin ich mit meiner Arbeit?
- Wie bewerte ich meine eigene Leistung?
-

Beispiele: Mögliche Fragen des/der Vorgesetzten

- Wie bewerte ich die konkrete Arbeitssituation?
- Wie zufrieden bin ich mit der Arbeit der/des Mitarbeiters/in?
- Muss bei den Arbeitsmitteln nachgebessert werden?
- Nehme ich Konflikte/Probleme in der Abteilung wahr?

Dieses Thema betrifft die konkrete Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in. Damit sind einerseits Funktion und Tätigkeit des/der Mitarbeiters/Mitarbeiterin in der Abteilung gemeint, zum anderen aber auch, wie die Führung wahrgenommen wird.

Führung und Zusammenarbeit

Folgende Fragen können helfen, dieses Gesprächsthema vorzubereiten:

Beispiele: Mögliche Fragen des Mitarbeiters/ der Mitarbeiterin

- Welche Aufgaben und Ziele hat mein/unser Bereich?
- Werden mir diese Ziele immer klar vermittelt?
- Interessieren mich diese Ziele?
- Wie nehme ich die Zusammenarbeit mit meinem/r Vorgesetzten wahr?
- Wie nehme ich die Führungskompetenz meines/r Vorgesetzten wahr?
- Welche Erwartungen habe ich in Bezug auf Personalführung?
-

Beispiele: Mögliche Fragen des/der Vorgesetzten

- Wie wird der/die Mitarbeiter/in im Arbeitsprozess informiert?
- Welche Aufgaben und Ziele hat mein/unser Bereich?
- Was unternehme ich, um die Beschäftigten zu einer guten Arbeitsleistung zu motivieren?
- Wo sehe ich da Defizite?
- Werde ich von meinem/r Mitarbeiter/in als Führungskraft akzeptiert?
- Wo liegen seine/ihre Erwartungen in dieser Hinsicht?
-

Perspektiven

Das vorletzte Gesprächsthema ist auf die Zukunft gerichtet. Es soll besprochen werden, welche Ziele im Rahmen welcher Projekte im kommenden Jahr erreicht werden sollen und auf welche Weise. Hier ist auch die Gelegenheit, Fortbildungswünsche bzw. –notwendigkeiten anzusprechen.

Folgende Fragen können helfen, dieses Gesprächsthema vorzubereiten:

Beispiele: Mögliche Fragen des Mitarbeiters/ der Mitarbeiterin

- Welche konkreten Aufgaben fallen im nächsten Jahr an?
- Reichen meine Qualifikationen?
- Brauche ich Unterstützung von meinem/r Vorgesetzten?
- Sind konkrete Fortbildungsmaßnahmen nötig?
- Mit wem soll ich zusammen arbeiten, mit wem möchte ich nicht zusammen arbeiten?
- Welche beruflichen Perspektiven gibt es?
-

Beispiele: Mögliche Fragen des/der Vorgesetzten

- Welche konkreten Aufgaben fallen im nächsten Jahr an?
- Reichen die Qualifikationen des/der Mitarbeiters/in?
- Kann ich Unterstützung geben?
- Gibt es konkrete Fortbildungsangebote?
- Muss ich für die nächsten Projekte einen neuen Teamprozess anstoßen?
- Welche Motivationsmöglichkeiten habe ich?
-

Konkrete Vereinbarungen

Am Ende eines Mitarbeitergespräches sollen konkrete Vereinbarungen stehen. Diese können Arbeitsprojekte betreffen, aber genauso auch z.B. die interne Kommunikation, das kollegiale Verhalten oder das Führungsverhalten. Alle Vereinbarungen werden in einem vertraulichen Protokoll festgehalten, das von beiden Gesprächsteilnehmern einvernehmlich unterschrieben wird (Anlage 2). Eine Information, dass das Gespräch stattgefunden hat, nicht über die Inhalte, geht an das Personaldezernat (Anlage 1).

IV. Gesprächsregeln

Ohne bestimmte Regeln kann ein Mitarbeitergespräch nicht funktionieren. Zu diesen Regeln gehören:

- Beide Gesprächspartner bemühen sich um ein offenes, aber faires und konstruktives Gespräch, das an der gegenseitigen Wertschätzung keinen Zweifel aufkommen lässt. Wie das funktionieren kann, vermitteln die Schulungen zum Mitarbeitergespräch, die für Führungskräfte verpflichtend sind, allen anderen aber ebenso empfohlen werden.
- Die Termine finden Sie auf der Homepage des Arbeitskreises Personalentwicklung:
www.personalentwicklung.uni-freiburg.de
- Ein Mitarbeitergespräch muss von beiden Seiten vorbereitet werden; daher sollten die Führungskräfte rechtzeitig einen Gesprächstermin abstimmen, ca. 1 Woche vorher (Einen Vorschlag, wie die Einladung zu einem Mitarbeitergespräch aussehen könnte, finden Sie auf der Homepage des Arbeitskreises Personalentwicklung).
- Ein Mitarbeitergespräch sollte in ungestörter Atmosphäre und ohne Zeitdruck erfolgen, d.h. nicht im Büro des Vorgesetzten und mit einem ausreichend großen Zeitfenster (ca. 1 Stunde).
- Vertraulichkeit ist absolut notwendig; nur wenn beide Seiten sicher sind, dass die Gesprächsinhalte nicht an Dritte weitergegeben werden (es sei denn, beide stimmen dem zu), kann auch die notwendige Offenheit entstehen.
- Und schließlich: Wenn es während des Gespräches zum Konflikt kommen sollte, sollte das Gespräch vertagt und die Beratungs- und Hilfsangebote der Universität in Anspruch genommen werden (Personaldezernat, Personalrat, Psycho-Sozialer Beratungsdienst).

V. Noch Fragen?

Wenn Sie Fragen haben oder Anregungen bzw. Kritik loswerden möchten, können Sie sich gerne an die Mitglieder des Arbeitskreises Personalentwicklung wenden. Die entsprechenden Telefonnummern finden Sie auf der Homepage:

www.personalentwicklung.uni-freiburg.de

Kontakt

VI. Notizen