

Übersicht

1. Einleitung
2. Zielsetzung der Mitarbeiter/innen-Gespräche
3. Gegenstände der Mitarbeiter/innen-Gespräche
4. Die Ermittlung des Qualifizierungs- und Entwicklungsbedarfs im Rahmen von Mitarbeiter/innengesprächen
5. Formales zu Gesprächsvorbereitung und Gesprächsdurchführung
6. Inhaltliche Vorbereitung der Mitarbeiter/innen-Gespräche
7. Zielvereinbarungen
8. Zum Umgang mit Zielvereinbarungen
9. Zum Gelingen von Mitarbeiter/innen-Gesprächen
10. Hilfestellungen

1. Einleitung

Universität und Personalräte haben eine Dienstvereinbarung geschlossen, in der die Rahmenbedingungen zum Führen von Mitarbeiter/innen-Gespräche an der Universität des Saarlandes festgelegt sind.

Der vorliegende Leitfaden, der sich an Vorgesetzte und Mitarbeiter/innen wendet, gibt Hinweise und Empfehlungen zur Vorbereitung und Durchführung der Gespräche auf der Grundlage der abgeschlossenen Dienstvereinbarung.

2. Zielsetzung der Mitarbeiter/innen-Gespräche

Vorgesetzte und Mitarbeiter/innen sprechen mehr oder weniger häufig über konkrete Aufgaben. Aufgrund der oft knappen Zeit bleibt das Gespräch meist auf fachliche Fragen beschränkt. Um sich über ihre persönliche Situation und über Entwicklungsvorstellungen oder Änderungsvorstellungen auszutauschen, finden sie häufig keine Zeit, nicht den richtigen Anlass und oft nicht die richtigen Worte. Kommunikation ist aber wichtig, um evtl. vorhandene oder drohende Missverständnisse auszuräumen und die gemeinsame Arbeit als befriedigend und erfolgreich zu erleben und ggf. Verbesserungen zu erwirken.

Adäquat vorbereitete und durchgeführte Mitarbeiter/innen-Gespräche sollen als Instrument - außerhalb der täglichen Routine - zur Optimierung der Kommunikation dienen, mit dem Ziel, Zusammenarbeit und gemeinsame Aufgabenbewältigung zukunftsorientiert zu verbessern.

Das Mitarbeiter/innen-Gespräch soll als strukturierter, offener und vertraulicher Dialog geführt werden. Dadurch haben Vorgesetzte und Mitarbeiter/innen die Möglichkeit sich gemeinsam über Ziele und Arbeitsbedingungen zu verständigen, Arbeitsziele zu vereinbaren und einvernehmlich die künftige Zusammenarbeit zu gestalten. Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter kann hierdurch stärker als bisher auf die eigene berufliche Fortentwicklung und die Gestaltung ihres/seines Arbeitsbereiches Einfluss nehmen.

Von der/dem Vorgesetzten verlangt das Gespräch, sich im Hinblick auf gegenwärtige und mögliche zukünftige Aufgabenstellungen über die damit verbundenen Anforderungen und über Entwicklungspotentiale ihrer/seiner Mitarbeiter/innen Gedanken zu machen und sich mit dem eigenen Führungsverhalten und der Arbeitssituation im eigenen Verantwortungsbereich auseinanderzusetzen.

Das Gespräch soll zu einem Mehr an Klarheit und Sicherheit in der Arbeitssituation führen, die Arbeitszufriedenheit erhöhen, die Motivation verbessern und somit zu einem besseren Arbeitsergebnis beitragen.

Mitarbeiter/innen-Gespräche ersetzen nicht die üblichen Arbeitsgespräche und berühren nicht die bestehenden Verantwortlichkeiten und Rechte der Gesprächsbeteiligten.

3. Gegenstände der Mitarbeiter/innen-Gespräche

Die Dienstvereinbarung nennt als Gesprächsthemen der Mitarbeiter/innen-Gespräche vor allem Aufgabenbereich, Arbeitsablauf- und Umfeld, Zusammenarbeit und Führung sowie Veränderungs- und Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter/innen. Diese Gesprächsthemen sind nicht abschließend. Andererseits besteht kein Zwang alle genannten Gegenstände "abzuarbeiten". Wichtig ist, dass beide Gesprächsbeteiligten sich über die zu besprechenden Themen im Vorfeld einigen und sich auch auf diese Themen vorbereiten.

4. Die Ermittlung des Qualifizierungs¹- und Entwicklungsbedarfs im Rahmen von Mitarbeiter/innen-Gesprächen

Die Weiterbildung und Förderung der Kompetenzen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird auch an Hochschulen immer stärker ausgeweitet. Die UdS hat u.a. in ihrem aktuellen Leitbild folgende Ziele formuliert:

- einen „Ausbau der Weiterbildungsangebote“
- die „Kompetenzentwicklung in einem dynamisch sich verändernden Umfeld in Wissenschaft und Verwaltung“
- „Kompetenzentwicklung und der weitere Ausbau der Serviceorientierung“
- eine „Verbesserung der Kommunikation zwischen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Servicebereichen“
- die Weiterentwicklung der Rahmenbedingungen für „Lebenslanges Lernen“

(vgl. Leitbild der UdS – Positionspapier zur Landeshochschulentwicklung)

Im Zuge der strategischen Universitätsentwicklung wird angestrebt, die vorhandenen Erfahrungen und Kompetenzen im Rahmen der Weiterbildung und Personalentwicklung künftig stärker zu systematisieren und mit den Aktivitäten ganz konkrete Ziele zu verfolgen: Alle Maßnahmen sollen dazu dienen, die Mitarbeiter auf künftige Anforderungen vorzubereiten, sie in ihrer Entwicklung zu fördern, zu motivieren und ihre Zufriedenheit und Gesundheit zu erhalten.

¹ Die hier umschriebenen Qualifizierungsmaßnahmen sind von den im Gesetz über befristete Arbeitsverträge in der Wissenschaft (WissZeitVG) zur Begründung der Befristung in §2 (1) verwendeten Qualifizierungen, wie Promotion oder Habilitation, zu unterscheiden.

Das Mitarbeiter/innen-Gespräch ist neben anderen Methoden ein äußerst wichtiges Instrument, um den individuellen Entwicklungsbedarf zu eruieren.

5. „Formales“ zu Gesprächsvorbereitung und Gesprächsdurchführung

Vorgesetzte laden ihre Mitarbeiter/innen mindestens einmal im Jahr unter Angabe der vorgesehenen Gesprächsthemen rechtzeitig, d. h. möglichst 2 bis 3 Wochen vorher, persönlich zum Gespräch ein. Gesprächsthemen, Termin und Gesprächsort sollen dann gemeinsam verbindlich abgestimmt werden.

Führen Sie das Gespräch keinesfalls unter Zeitdruck durch, z. B. zwischen eng angrenzenden Terminen. Verzichten Sie jedoch im Interesse der Ergebnisorientierung nicht auf eine Zeitbegrenzung. Planen Sie genügend Zeit für das Gespräch ein (etwa 1 bis 2 Stunden pro Gespräch). Sorgen Sie dafür, dass das Gespräch ohne Störungen und Unterbrechungen durch Dritte (auch Telefonate!) geführt werden kann. Können wichtige Themen im Gespräch nicht mehr angesprochen werden, vereinbaren Sie einen Fortsetzungstermin innerhalb der nächsten 2 Wochen.

6. Inhaltliche Vorbereitung der Mitarbeiter/innen-Gespräche

Die Verantwortung für die inhaltliche Vorbereitung und das Gelingen des Gesprächs liegt bei beiden Gesprächsbeteiligten gemeinsam. *Die Initiative liegt bei den Vorgesetzten.*

Überlegen Sie als Mitarbeiter/in, z.B.:

- an welchen Stellen Ihr Arbeitsplatz mit Schwierigkeiten und Schwachstellen behaftet ist (Organisation, Rahmenbedingungen, Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und andern),
- was verändert werden muss, damit Ihre Arbeit für Sie persönlich zufriedenstellender werden könnte,
- durch welche Förderung oder andere Maßnahmen Sie in ihrer Aufgabenerfüllung besser unterstützt werden könnten,
- welche berufliche Zielvorstellungen oder Veränderungswünsche Sie haben.

Überlegen Sie als Vorgesetzte/r, z.B.:

- welche konkreten Aufgaben, Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche der/die Mitarbeiter/in hat und ob es Aufgabenentwicklungen- und/oder Verschiebungen gegeben hat oder geben soll,
- wie Sie Arbeitsziele klar und nachvollziehbar benennen können,
- wie der/die Mitarbeiter/in beim Erreichen der Ziele beteiligt werden kann,
- welche individuellen Qualifikationen und Entwicklungspotentiale Sie bei dem/der Mitarbeiter/in sehen bzw. welche Qualifikationsmaßnahmen gemeinsam vorgeschlagen werden sollen.

7. Zielvereinbarungen

Die im Gespräch behandelnden Themen können jeweils mit einer kurz- oder längerfristigen Zielvereinbarung abgeschlossen werden. Bitte beachten Sie hierbei:

Ziele können nur dann eine nützliche und verlässliche Arbeitsgrundlage sein, wenn sie möglichst konkret formuliert sind. Sie müssen definiert und überschaubar (also zeitlich und inhaltlich begrenzt) sein. Sie müssen umsetzbar und erreichbar sein und auch individuelle Handlungsspielräume ermöglichen. Vor allem: Beide Gesprächsbeteiligte müssen die Ziele für sich als verbindlichen Handlungsrahmen akzeptieren! Die Gesprächsbeteiligten müssen sich auch darüber verständigen, wann die Zielerreichung gemeinsam überprüft werden soll.

Der Realisierungszeitraum sollte spätestens durch das folgende Mitarbeiter/innen-Gespräch (1 Jahr) begrenzt sein.

Bei Zielvereinbarung - insbesondere im Bereich der beruflichen Entwicklung - ist darauf zu achten, dass deren Realisierung die Zuständigkeit der/des Vorgesetzten in bestimmten Fällen überschreiten kann und andere Stellen (z. B. Personalabteilung) eingeschaltet werden müssen. "Zusagen" von Vorgesetzten können in diesen Bereich daher ausdrücklich nur unter entsprechenden Vorbehalten gegeben werden.

8. Zum Umgang mit Zielvereinbarungen

Vereinbarte Ziele werden schriftlich festgehalten und durch beiderseitige Unterschrift bestätigt. Sie sind absolut vertraulich zu behandeln und werden nicht zu den Personalakten gegeben, sondern bleiben bei den Gesprächsbeteiligten unter Verschluss. Schützen Sie die Zielvereinbarung unbedingt vor Dritten! Vertraulichkeit ist eine Grundvoraussetzung für den gewünschten offenen Dialog.

Einvernehmlich können jedoch einzelne Informationen an Dritte weitergegeben werden, z.B., wenn sie beiderseits getragene Wünsche nach konkreten Veränderungen des Arbeitsumfeldes oder der Personalentwicklung (z. B. Fortbildungsbedarf oder -wünsche, s. o. Punkt 7.) enthalten. Vermerken Sie dies entsprechend in der Zielvereinbarung. Dem/Der nächst höheren Vorgesetzten ist lediglich mitzuteilen, ob ein Gespräch geführt wurde. Bei einem Stellenwechsel des/der Mitarbeiter/in vernichtet der/die bisherige Vorgesetzte vorhandene Zielvereinbarungen; bei Vorgesetztenwechsel entscheiden Mitarbeiter/in und Vorgesetzte/r gemeinsam, ob und ggf. welche Zielvereinbarung an die/den neuen Vorgesetzte/n übergeben werden. Mitarbeiter/in und der/die neue Vorgesetzte/r entscheiden dann gemeinsam, welche Zielvereinbarungen weiterhin Bestand haben sollen.

