



UNIVERSITÄT
HEIDELBERG
ZUKUNFT
SEIT 1386

STRUKTURIERTES MITARBEITERGESPRÄCH LEITFADEN



dialog



Das Strukturierte Mitarbeitergespräch unterstützt eine Führungskultur, die von Wertschätzung und Vertrauen geprägt ist.

STRUKTURIERTES MITARBEITERGESPRÄCH LEITFADEN

Der folgende Gesprächsleitfaden dient Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Führungskräften als Hilfestellung bei der Vorbereitung sowie Durchführung des Strukturierten Mitarbeitergesprächs. Er stellt die Rahmenbedingungen, Gesprächsinhalte sowie Regeln für ein erfolgreiches Mitarbeitergespräch vor. Der Leitfaden ist Bestandteil der Dienstvereinbarung. Zur besseren Lesbarkeit wurde auf die separate Nennung weiblicher und männlicher Bezeichnungen verzichtet. Die weibliche Form ist immer mitgemeint.

1. ZIELSETZUNG – INHALTE

wertschätzende Führungskultur

Vorrangiges Ziel des Strukturierten Mitarbeitergesprächs ist es, den Austausch und die Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter zu verbessern. Es unterstützt eine Führungskultur, die von Wertschätzung und Vertrauen geprägt ist und die Mitarbeiter in der Wahrnehmung ihrer Aufgaben stärken möchte.

konstruktive Rückmeldung

Dazu werden wichtige Arbeitsergebnisse und -ziele festgestellt bzw. abgestimmt. In diesem Zusammenhang werden die Möglichkeiten, persönliche Ressourcen zu aktivieren und zu fördern sowie die Qualifikations- und Karriereziele der Mitarbeiter besprochen. Dabei verbessern beidseitig konstruktive Rückmeldungen die Zusammenarbeit und Kommunikation langfristig. Die Arbeitsleistungen der Mitarbeiter werden gewürdigt. Führungskräfte erhalten wertvolle Impulse zur Weiterentwicklung ihres eigenen Führungsverhaltens.

offene Atmosphäre

Wie die Zusammenarbeit im Arbeitsalltag sollte das Gespräch von Vertrauen bzw. einer offenen und ehrlichen Atmosphäre geprägt sein. Das setzt voraus, dass sich Führungskraft und Mitarbeiter gegenseitig mit Respekt begegnen und bereit sind, Offenheit für die Sichtweise des Anderen zu zeigen.

Das Strukturierte Mitarbeitergespräch beinhaltet:

- Die Bilanzierung des zurückliegenden Zeitraumes
- Den Austausch über
 - Arbeitsaufgaben und -bedingungen,
 - Zusammenarbeit und Führung sowie
 - Ziele und Herausforderungen der Organisationseinheit
- Vereinbarungen zu den vorgenannten Punkten

Ziel des Mitarbeitergesprächs ist es, den Austausch und die Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter zu verbessern.

Beidseitig konstruktive Rückmeldungen verbessern die Zusammenarbeit und Kommunikation langfristig.

2. RAHMENBEDINGUNGEN

Das Mitarbeitergespräch führt die unmittelbare Führungskraft mit ihren Mitarbeitern. Am Beispiel der Universitätsverwaltung:

- Kanzler – Dezenten, Stabsstellenleiter
- Dezent – Abteilungsleiter, Sekretär
- Abteilungsleiter – Beschäftigte, Teamleiter
- in Einzelfällen nach Absprache mit dem Dezenten auch:
Abteilungsleiter – Teamleiter und Teamleiter – Beschäftigte

Bei Unstimmigkeiten besteht im beidseitigen Einverständnis die Möglichkeit, zusätzlich eine Vertrauensperson (z. B. Personalabteilung, Personalrat, Beauftragte für Chancengleichheit, Vertretung der schwerbehinderten Menschen) zum Gespräch einzuladen.

Das Strukturierte Mitarbeitergespräch wird in der ersten Jahreshälfte geführt. Es ist ein Abstimmungs-, Feedback- und Fördergespräch, welches geplant und vorbereitet wird und zielgerichtet verläuft:

- Auf persönliche Einladung der Führungskraft wird ein Termin vereinbart. Ein störungsfreies Gespräch ist gewährleistet.
- Die Teilnahme ist für Mitarbeiter freiwillig.
- Der Anlass des Gespräches ist dem Mitarbeiter klar.
- Beide Gesprächspartner bereiten sich mithilfe der Vorbereitungsbögen auf das Gespräch vor.
- Es werden realistische Vereinbarungen geschlossen, dokumentiert und umgesetzt.
- Die Gesprächsinhalte sind vertraulich und werden ohne Zustimmung beider Seiten nicht an Dritte weitergegeben.

Das Strukturierte Mitarbeitergespräch ergänzt die permanente, unterjährige Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Wichtige Entscheidungen und Konflikte sollten grundsätzlich zeitnah angesprochen und geklärt werden.

Die Dokumentation der Mitarbeitergespräche erfolgt mit dem Bogen „Ergebnisprotokoll und Vereinbarungen (EuV)“. Hier sollten – wenn möglich bereits im Gespräch – die wesentlichen Gesprächsinhalte und Vereinbarungen festgehalten werden. Mit ihrer Unterschrift bestätigen beide Gesprächsteilnehmer die Inhalte und Vereinbarungen des Protokolls; ebenfalls kann vermerkt werden, wenn bei einzelnen Themen kein Konsens erzielt werden konnte. Beide Gesprächspartner erhalten ein Exemplar. Zur Gewährleistung

Gesprächspartner

**Kennzeichen des
Strukturierten
Mitarbeitergesprächs**

**Dokumentation und
Datenschutz**



Vereinbaren Sie im Gespräch konkrete und realistische Maßnahmen.

der Barrierefreiheit kann in Ausnahmefällen auch eine elektronische Speicherung erfolgen. Die Protokollbögen werden für Dritte nicht einsehbar aufbewahrt. Weitere Regelungen zu Dokumentation und Datenschutz entnehmen Sie bitte der Dienstvereinbarung. Separat kann, wenn beide Gesprächsteilnehmer damit einverstanden sind, zusätzlich eine Information für die nächsthöhere Führungskraft erstellt werden, um übergreifende Personal- und Organisationsentwicklungsbedarfe deutlich zu machen.

3. EMPFEHLUNGEN ZUR VORBEREITUNG, DURCHFÜHRUNG UND NACHBEREITUNG

Für das Gelingen von Mitarbeitergesprächen ist es wichtig, dass sich Führungskräfte und Mitarbeiter regelmäßig zu Themen wie Führung, Gesprächsführung oder Konfliktmanagement weiterbilden.

Erfolg durch die Umsetzung realistischer Vereinbarungen

Das Strukturierte Mitarbeitergespräch wird über die wichtige Komponente »Feedback« hinaus von den Beteiligten als besonders gewinnbringend angesehen werden, wenn für den Mitarbeiter konkrete Verbesserungen am Arbeitsplatz wie in der Zusammenarbeit mit der Führungskraft und den Kollegen entstehen. Eine Voraussetzung dafür ist, dass im Gespräch konkrete und realistische Maßnahmen vereinbart und umgesetzt werden. Für deren Umsetzung sind beide, Mitarbeiter und Führungskraft, verantwortlich.

Welche Vereinbarungen sind denkbar?

Ein wichtiger Gegenstand des Strukturierten Mitarbeitergesprächs und möglicher Vereinbarungen ist die Personalentwicklung. Die Entwicklung des Mitarbeiters kann eine noch bessere Erfüllung der aktuellen Aufgabe zum Ziel haben, aber auch die Vorbereitung auf neue Aufgaben oder eine neue Position. Zur Verfügung stehen eine Reihe von Maßnahmen. Das Spektrum reicht von der »klassischen« Weiterbildung, etwa durch Veranstaltungen der Universität Heidelberg, über den Austausch mit anderen Einrichtungen und/oder Unternehmen bis zur Veränderung des Aufgabenzuschnitts. Die gemeinsame Diskussion, welche Personalentwicklungsmaßnahmen am geeignetsten sind, stellt eine wichtige Aufgabe des Mitarbeitergesprächs dar.

Neben Maßnahmen der Personalentwicklung können Vereinbarungen beispielsweise die Verbesserung der Ausstattung des Arbeitsplatzes und der Arbeitsbedingungen, der Vereinbarkeit von Beruf und Familie / Privatleben, die Optimierung von Prozessen und die Verbesserung des Informationsflusses zum Ziel haben.

Bitte prüfen Sie jeweils, inwieweit Sie zur Umsetzung der Vereinbarungen die Zustimmung und / oder Ressourcen Dritter, wie z. B. dem Personalrat benötigen.

