

# Das MitarbeiterInnengespräch

Vorwort des Vizerektors für Personal der Universität Innsbruck

Was ist ein MitarbeiterInnengespräch?

Ablauf eines MitarbeiterInnengesprächs

Themen eines MitarbeiterInnengesprächs

Leitfaden zur Vorbereitung des MitarbeiterInnengesprächs zwischen  
Führungskraft und allgemeinem Personal

Abschlussberichte

## **Vorwort**

Sehr geehrte Kolleginnen und Kollegen,

nicht selten ist die Meinung zu hören „Wozu soll ein MitarbeiterInnen-gespräch geführt werden, wir reden ohnehin dauernd miteinander?“. Das eine schließt das andere nicht aus. Die tägliche Kommunikation mit- und untereinander am Arbeitsplatz ist wichtig für die sachliche Zusammenarbeit, ebenso wie die regelmäßigen Gespräche in den Arbeitspausen. Beide können aber die Aufgabe eines MitarbeiterInnengesprächs nicht ersetzen.

Bedingung für ein erfolgreich verlaufendes MitarbeiterInnengespräch sind das nötige Zeitausmaß (mind. eine Stunde) sowie ein ungestörter Gesprächsort.

Das MitarbeiterInnengespräch verlangt von beiden Seiten die Bereitschaft zum Dialog, zum gemeinsamen Überprüfen und Analysieren gesteckter Ziele und möglicher Abweichungen. Es ermöglicht das Ausloten von Entwicklungspotentialen in Abstimmung mit dafür notwendigen Aus- und Fortbildungsmaßnahmen sowie die Vereinbarung jährlicher Ziele, zur Wahrnehmung der Gesamtaufgabe der Organisationseinheit. Ebenso können bei Bedarf Rahmenbedingungen für die Leistungserbringung – wie Kinderbetreuung, pflegebedürftige Angehörige etc. angesprochen werden. Und nicht zuletzt bietet es genügend Platz, um sich gegenseitig besser kennen zu lernen.

Sein strukturierter Ablauf gibt sowohl der MitarbeiterIn wie der Führungskraft die Möglichkeit des Rückblicks (feedback) sowie zur Vereinbarung künftiger Ziele und Aufgaben. Durch die Schriftlichkeit erhalten diese Vereinbarungen eine überprüfbare Verbindlichkeit, sind aber zugleich vertraulich, da unter vier Augen geführt. Keine Inhalte des Gespräches (außer dem festgestellten Bildungs- und Personalentwicklungsbedarf) gehen an Dritte weiter. Das MitarbeiterInnengespräch soll das Vertrauen und die Zusammenarbeit in der Organisationseinheit fördern.

Ass.-Prof. Mag. Dr. Wolfgang Meixner

Vizerektor für Personal

## Was ist ein MitarbeiterInnengespräch?

Nahezu täglich finden Gespräche zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn statt. Im 'jährlichen' MitarbeiterInnengespräch werden jedoch **folgende**

**Inhalte systematisch** erörtert:

- Arbeit und Leistungen des zurückliegenden Jahres besprechen - Arbeitsaufgaben, Arbeitsbedingungen und Zusammenarbeit
- Probleme und Missverständnisse klären
- auf sachliche Weise gegenseitig Anerkennung und Kritik äußern
- Rahmenbedingungen für die Leistungserbringung – wie Kinderbetreuung, pflegebedürftige Angehörige etc.
- Maßnahmen zur Förderung und Weiterbildung festlegen
- gemeinsam längerfristige Ziele vereinbaren und Aufgabenschwerpunkte setzen

Ein MitarbeiterInnengespräch ist also ein

- mindestens einmal jährlich stattfindendes,
- von beiden Seiten vorbereitetes,
- halbstrukturiertes
- **Einzelgespräch**
- zwischen der unmittelbaren Führungskraft und dem/der MitarbeiterIn mit bestimmten Inhalten.

## **Warum ein MitarbeiterInnengespräch führen?**

### **aus der Sicht der Führungskraft**

Der Erfolg als Führungskraft hängt stark davon ab, wie gut die MitarbeiterInnen betriebliche Aufgaben erfüllen. Durch das MitarbeiterInnengespräch kommt die Führungskraft zentralen Führungsaufgaben nach. Er/Sie

- vereinbart mit dem/der MitarbeiterIn Ziele und gibt ihm/ihr damit eine Orientierung,
- gibt wichtige Informationen über die Universität bzw. die Organisationseinheit weiter,
- evaluiert gemeinsam mit dem/der MitarbeiterIn Ziele und betreibt Ursachenforschung,
- erhält Informationen über sich selbst, seine/ihre MitarbeiterIn und über seine/ihre Organisationseinheit (gegenseitiger Austausch von Erwartungen und Wünschen)
- fördert seine/ihre MitarbeiterIn.

### **aus der Sicht des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin**

Der Erfolg und die Karriere eines Mitarbeiters/einer Mitarbeiterin hängen stark davon ab, wie er/sie seine/ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten entwickelt, Leistung und Zufriedenheit steigert und sich langfristig auf mögliche spätere Aufgabengebiete und neue Anforderungen vorbereitet. Der/die MitarbeiterIn

- erhält im Gespräch eine Orientierung, an welchen Maßstäben er/sie gemessen wird,
- erhält eine Rückmeldung über seine/ihre Leistungen,
- erhält Informationen über die Universität und die Organisationseinheit,
- kann auf sein/ihr Aufgabenfeld und die ihm/ihr gesteckten Ziele Einfluss nehmen,
- kann sich über mögliche Entwicklungspfade, Anforderungen und Bildungsmaßnahmen informieren und kann seine/ihre Bildungswünsche deponieren.

**Wie läuft das MitarbeiterInnengespräch ab?**

<p>Der Gesprächstermin sollte mindestens zwei Wochen im Voraus vereinbart werden. Das Gespräch findet während der Arbeitszeit statt. Planen Sie ca. ein bis zwei Stunden an einem ungestörten Ort ein.</p>		
<p>Führungskraft und MitarbeiterIn bereiten sich unabhängig voneinander auf das Gespräch vor.</p>		
<p>MitarbeiterIn und unmittelbare Führungskraft führen das Gespräch</p> <div style="text-align: center;"> </div>		
<p>Führungskraft und MitarbeiterIn verfassen gemeinsam die Vereinbarungen (Beiblatt MitarbeiterInnengespräch – Vereinbarungen)</p>		
<p>*Vereinbarungen verbleiben bei der Führungskraft (vertraulich), Kopie ergeht an den/die MitarbeiterIn</p>	<p>Information, dass das MAG durchgeführt wurde  <b>Eingabe im VIS-online, angeschlossen an die Urlaubsverwaltung</b>                  Anleitung für den Eintrag im VIS-online:  <a href="http://www.uibk.ac.at/personalentwicklung/leitfaden/mag/mag_anleitung.pdf">http://www.uibk.ac.at/personalentwicklung/leitfaden/mag/mag_anleitung.pdf</a></p>	<p>*Information über den Förder- und Bildungsbedarf ergeht an die Personalentwicklung</p>

\* Die dafür vorgesehenen Vorlagen finden Sie am Ende des Leitfadens.

**Leistungsbeurteilung**

- die Leistung der Vergangenheit und das Ausmaß der Aufgabenerfüllung besprechen
- Probleme und Schwierigkeiten analysieren und Verbesserungsmöglichkeiten diskutieren

**(Vergangenheitsorientiert)**



**Standortbestimmung**

- Wie arbeiten wir derzeit zusammen?
- Stärken und Schwächen des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin aber auch der Führungskraft

**(Gegenwartsorientiert)**



**Ein Gespräch zu den Themen**



**Ziele/Arbeitsschwerpunkte**

- neue Ziele und Arbeitsschwerpunkte vereinbaren (konkret, mit Terminen und Kriterien der Aufgabenerfüllung)

**(Zukunftsorientiert)**



**Systematische Förderung**

- durch zielgerechte Förderung die berufliche Weiterentwicklung des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin fördern
- gemeinsam Entwicklungschancen erörtern und Qualifizierungsmaßnahmen planen

**(Zukunftsorientiert)**

**Leitfaden zur Vorbereitung auf das MitarbeiterInnengespräch  
zwischen unmittelbarer Führungskraft und allgemeinem Personal**

**Leistungsbeurteilung und Rückschau**

<b>MitarbeiterIn</b>	<b>Führungskraft</b>
<p>Welche der vereinbarten Ziele wurden erreicht?</p> <p>Wie schätzen Sie Ihre diesbezügliche Leistung ein?</p>	<p>Welche Maßnahmen zur Erreichung der Ziele wurden von dem/der MitarbeiterIn umgesetzt? Zeitgerecht?</p> <p><i>Siehe Formular MitarbeiterInnengespräch - Vereinbarungen vom letzten Jahr</i></p>
<p>Welche Aufgaben wurden nicht oder mit unbefriedigendem Erfolg erledigt – was sehen Sie als Ursache dafür?</p>	<p>Welche Aufgaben wurden nicht oder mit unbefriedigendem Erfolg erledigt?</p> <p>Wo sehen Sie Chancen oder Notwendigkeiten der Verbesserung?</p>
<p>Wie können die Arbeitsergebnisse verbessert werden - Aufteilung der Arbeitszeit, Rahmenbedingungen?</p>	<p>Wie können bisherige Arbeitsergebnisse optimiert werden?</p>
<p>Wie schätzen Sie Ihre Leistungsbereitschaft, Engagement und Motivation ein?</p>	<p>Sind Sie bezüglich Leistungsbereitschaft, Engagement und Motivation des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin zufrieden?</p>
	<p>Wird das Potenzial des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin optimal genutzt?</p>



**Standortbestimmung und Zusammenarbeit mit der Führungskraft und KollegInnen**

<b>MitarbeiterIn</b>	<b>Führungskraft</b>
<p>Wie sind Sie mit der Zusammenarbeit mit Ihrer Führungskraft zufrieden?</p> <p>Was gestaltet die Zusammenarbeit positiv, wo wünschen Sie sich Veränderungen?</p>	<p>Wie schätzen Sie das Klima der gegenseitigen Zusammenarbeit ein?</p> <p>Welche Erwartungen haben Sie hinsichtlich der Zusammenarbeit an die/den MitarbeiterIn?</p>
<p>Werden Sie ausreichend informiert?</p>	<p>Wie ist der Informationsfluss?</p>
<p>Bekommen Sie Rückmeldungen zur geleisteten Arbeit (Anerkennung und konstruktive Kritik)?</p>	<p>Geben Sie genügend Rückmeldungen über die geleistete Arbeit, konstruktive Kritik und Anerkennung?</p>
<p>Wie sind Sie mit der Zusammenarbeit mit KollegInnen zufrieden? – Arbeit in Ihrem Team?</p>	<p>Wie beurteilen Sie die Zusammenarbeit des Mitarbeiters/der MitarbeiterIn mit KollegInnen? – den Beitrag zur Teamarbeit?</p>

**Arbeitsschwerpunkte / Ziele / Aufgaben**

<b>MitarbeiterIn</b>	<b>Führungskraft</b>
Welche spezifischen Ziele der Organisationseinheit sind für Ihren Aufgabenbereich besonders relevant?	Welche spezifischen Ziele der Organisationseinheit und daraus abgeleitete Aufgaben sind in dem Bereich und auf dem speziellen Arbeitsplatz besonders wichtig?  Worüber müssen Sie den/die MitarbeiterIn informieren?
Welche Aufgabenschwerpunkte sehen Sie für das nächste Jahr?	Welche Schwerpunkte sehen Sie für den/die MitarbeiterIn im nächsten Jahr?
Haben Sie Verbesserungsvorschläge für die Organisationseinheit?	
<p><i>Die Vereinbarungen werden in das Formular MitarbeiterInnengespräch – Vereinbarungen eingetragen und von der Führungskraft und dem/der MitarbeiterIn unterschrieben. Bitte händigen Sie dem/der MitarbeiterIn eine Kopie aus.</i></p>	

**Systematische Förderung**

<b>MitarbeiterIn</b>	<b>Führungskraft</b>
<p>Entsprechen die Arbeitsaufgaben Ihren Interessen, Fertigkeiten und Fähigkeiten?</p> <p>Gibt es Qualifikationen, die Sie im Rahmen Ihrer Arbeitsplatzbeschreibung noch einbringen könnten?</p>	<p>Passt das Profil der des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin zum Arbeitsbereich?</p>
<p>Welche Entwicklungsziele sehen Sie für die nächsten 1-3 Jahre?</p>	<p>Welche Entwicklungsziele sehen Sie für den/die MitarbeiterIn?</p>
<p>Welche Qualifizierungs- und Fortbildungsmaßnahmen sind notwendig für die Umsetzung der gesteckten Ziele?</p>	<p>Welcher Bildungsbedarf lässt sich aus den Beobachtungen der letzten Zeit für den/die MitarbeiterIn ableiten?</p>
<p>Wie konnten Sie die letzten Qualifizierungsmaßnahmen nutzen?</p>	<p>Wie konnten besuchte Qualifizierungs- und Bildungsmaßnahmen von dem/der MitarbeiterIn umgesetzt werden?</p>
<p>Welche sonstigen Rahmenbedingungen sind notwendig für die Erreichung der Entwicklungsziele?</p>	<p>Welche sonstigen Rahmenbedingungen sind notwendig für die Erreichung der Entwicklungsziele?</p>
<p><i>Der Förderungs- und Bildungsbedarf wird in das Formular MitarbeiterInnengespräch – Information an die Personalentwicklung eingetragen und an die Stabsstelle Personalentwicklung weitergeleitet.</i></p>	

**MitarbeiterInnengespräch – vertrauliche Vereinbarungen  
verbleibt bei der Führungskraft, Kopie ergeht an den/die MitarbeiterIn**

**zwischen den GesprächspartnerInnen (Name, Funktion) \_\_\_\_\_ und \_\_\_\_\_**  
Führungskraft MitarbeiterIn

**gemeinsam verfasst am: \_\_\_\_\_ Ort: \_\_\_\_\_**

<b>Ziel</b> Was?	<b>Umsetzungsstrategien</b> Wie?	<b>Ressourcen</b> Womit?	<b>Zeitplan</b> Bis wann?	<b>Zuständigkeit</b> Wer?

**Unterschrift** \_\_\_\_\_  
**Führungskraft**

\_\_\_\_\_  
**MitarbeiterIn**

**MitarbeiterInnengespräche – Information ergeht an die Personalentwicklung  
gemeinsam mit folgenden MitarbeiterInnen wurde ein Förder- bzw. Bildungsbedarf festgestellt**

Name	Förder- bzw. Bildungsbedarf

Datum \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Unterschrift Führungskraft und Stempel der OE