

# Das MitarbeiterInnengespräch

## für Führungskräfte und Wissenschaftliche MitarbeiterInnen mit Qualifizierungsvereinbarung

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 wissenschaftlichem Personal mit Qualifizierungsvereinbarung

Dokumentation

Bericht Personalentwicklung

## **Vorwort**

Sehr geehrte Kolleginnen und Kollegen,

nicht selten ist die Meinung zu hören „Wozu soll ein MitarbeiterInnengespräch 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.

Einen zusätzlichen Stellenwert hat das MitarbeiterInnengespräch für WissenschaftlerInnen auf einer Laufbahnstelle. Die Inhalte des Angebotes einer Qualifizierungsvereinbarung werden im Rahmen eines MitarbeiterInnengesprächs vereinbart. Die folgenden jährlichen MitarbeiterInnengespräch dienen zur Besprechung des Fortschrittes der Inhalte sowie zur Festlegung des dafür notwendigen Fortbildungs- bzw. Ressourcenbedarfs. Die Details dazu finden Sie auf den nächsten Seiten.

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.

Für **WissenschaftlerInnen auf einer Laufbahnstelle** und deren Vorgesetzte dient das MitarbeiterInnengespräch gemäß Betriebsvereinbarung „Richtlinien für den Inhalt und die Modalitäten des Abschlusses von Qualifizierungsvereinbarungen (§ 27 Abs. 8 des Kollektivvertrages für das Universitätspersonal)“ auch für die Vereinbarung der Inhalte des Angebotes der Qualifizierungsvereinbarung. ( vgl. Punkt 5.3 der BV) sowie zur jährlichen Besprechung folgender Inhalte im Rahmen des MitarbeiterInnengesprächs (vgl. Punkt 9 der BV).

## 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</p>		
<p>*Dokumentation zum Stand der Erreichung der Qualifizierungsziele</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/leitfaeden/mag/mag_anleitung.pdf">http://www.uibk.ac.at/personalentwicklung/leitfaeden/mag/mag_anleitung.pdf</a></p>	<p>*Information über die Fördermaßnahmen 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/  
Inhalte der Qualifizierungsvereinbarung**

- Zwischenziele 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 MAG**

---

zwischen Vorgesetzten und wissenschaftlichem Personal mit QV

**Leistungsbeurteilung und Rückschau**

<b>MitarbeiterIn</b>	<b>Führungskraft</b>
<p>Welche der vereinbarten Ziele wurden erreicht? Stand der Erreichung der Qualifizierungsziele (Forschung, Lehre, Führungskompetenz/Management/ Sozialkompetenz)</p>	<p>Welche Maßnahmen zur Erreichung der Ziele wurden von dem Mitarbeiter/der Mitarbeiterin umgesetzt? Zeitgerecht? <i>Siehe Formular vom letzten Jahr MitarbeiterInnengespräch - Vereinbarungen</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? Wo sehen Sie Chancen oder Notwendigkeiten der Verbesserung des Arbeitsumfeldes? Können/Sollten die versäumten Aufgaben sinnvollerweise nachgeholt werden?</p>
<p>Wie ist die Aufteilung der Arbeitskraft in den Bereichen Forschung, Lehre, Führung? Besteht der Wunsch, daran etwas zu verändern, wenn ja, warum?</p>	<p>Wie können bisherige Arbeitsergebnisse optimiert werden?</p>
<p>Wie sind Sie mit den Arbeitsergebnissen zufrieden?</p> <p>Im Bereich Forschung: Publikationstätigkeit, Forschungsprojekte, Vortragstätigkeit - Teilnahme an wissenschaftlichen Veranstaltungen, Outgoing, GutachterInnentätigkeit, Evaluationsergebnisse ...</p> <p>Im Bereich Lehre: Art und Umfang der Lehrtätigkeit, Entwicklung von didaktischen Konzepten und Konzepten zur Leistungsbeurteilung, Betreuung von Diplom- und Masterarbeiten, Erstellung von Lehrbehelfen, didaktische Aus- und Weiterbildung, Evaluationsergebnisse ...</p> <p>Im Bereich Führung:; Leitung eines Projektes/Arbeitsgruppe, Koordination von Kongressen und Fortbildungen, Mitarbeit in universitären Gremien, Beteiligung an gemeinsamen Aufgaben, Weiterbildungen im Bereich Management – Führung – soziale Kompetenz, Art und Umfang der administrativen Tätigkeiten in der Organisationseinheit, Evaluierungsaufgaben, Public outreach, Netzwerke ...</p>	<p>Sind Sie bezüglich Leistungsbereitschaft, Engagement und Motivation des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin zufrieden? Arbeitsergebnisse:</p> <p>Im Bereich Forschung: Publikationstätigkeit, Forschungsprojekte, Vortragstätigkeit - Teilnahme an wissenschaftlichen Veranstaltungen, Outgoing, GutachterInnentätigkeit, Evaluationsergebnisse ...</p> <p>Im Bereich Lehre: Art und Umfang der Lehrtätigkeit, Entwicklung von didaktischen Konzepten und Konzepten zur Leistungsbeurteilung, Betreuung von Diplom- und Masterarbeiten, Erstellung von Lehrbehelfen, didaktische Aus- und Weiterbildung, Evaluationsergebnisse ...</p> <p>Im Bereich Führung: Leitung eines Projektes/Arbeitsgruppe, Koordination von Kongressen und Fortbildungen, Mitarbeit in universitären Gremien, Beteiligung an gemeinsamen Aufgaben, Weiterbildungen im Bereich Management – Führung – soziale Kompetenz, Art und Umfang der administrativen Tätigkeiten in der Organisationseinheit, Evaluierungsaufgaben, Public outreach, Netzwerke ...</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 sind Sie mit der Zusammenarbeit mit Ihrem/Ihrer MitarbeiterIn zufrieden?</p> <p>Was gestaltet die Zusammenarbeit positiv, wo wünschen Sie sich Veränderungen?</p>
<p>Werden Sie ausreichend informiert?</p> <p>Können Sie an Ihre Führungskraft für Ihre Arbeit wichtige Informationen weiterleiten?</p>	<p>Wie ist der Informationsfluss?</p> <p>Werden Sie von dem/der MitarbeiterIn ausreichend über die geleistete Arbeit informiert?</p>
<p>Bekommen Sie Rückmeldungen zur geleisteten Arbeit (Anerkennung und konstruktive Kritik)?</p>	<p>Geben Sie genügend Rückmeldungen über die geleistete Arbeit, Anerkennung und konstruktive Kritik?</p>
<p>Wie sind Sie mit der Zusammenarbeit mit Ihren KollegInnen zufrieden? - mit der Arbeit in Ihrem Team?</p>	<p>Wie beurteilen Sie die Zusammenarbeit der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters mit KollegInnen? – den Beitrag zur Teamarbeit?</p>
<p>Bekommen Sie ausreichend Ressourcen für die Erreichung der Qualifizierungsvereinbarung zur Verfügung gestellt? (Raum, Infrastruktur, Arbeitsausstattung, Arbeitsleistungen von Institutspersonal, Reisekosten, Verbrauchsmaterial etc.)</p>	<p>Stehen dem Mitarbeiter/der Mitarbeiterin ausreichend Ressourcen für die Erreichung der Qualifizierungsvereinbarung zur Verfügung? (Raum, Infrastruktur, Arbeitsausstattung, Arbeitsleistungen von Institutspersonal, Reisekosten, Verbrauchsmaterial etc.)</p>

**Arbeitsschwerpunkte / Ziele / Aufgaben**

<b>MitarbeiterIn</b>	<b>Führungskraft</b>
<p>Welche spezifischen Ziele der Organisationseinheit sind für Ihren Aufgabenbereich besonders relevant?</p>	<p>Welche spezifischen Ziele der Organisationseinheit und daraus abgeleitete Aufgaben sind in dem Bereich und auf dem speziellen Arbeitsplatz besonders wichtig?</p> <p>Worüber müssen Sie den/die MitarbeiterIn informieren?</p>
<p>Welche Aufgabenschwerpunkte und Meilensteine sehen Sie im kommenden Jahr zur Erreichung der festgelegten Qualifizierungsziele im Bereich</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Forschung</li> <li>- Lehre</li> <li>- Führungskompetenz/Management/ Sozialkompetenz</li> </ul> <p>Welche Anregungen haben Sie für die Organisationseinheit (z.B. Tagung ...)?</p>	<p>Welche Schwerpunkte/Meilensteine sehen Sie für die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter im nächsten Jahr zur Erreichung der festgelegten Qualifizierungsziele?</p>

**Systematische Förderung/Perspektiven**

<b>MitarbeiterIn</b>	<b>Führungskraft</b>
Entsprechen die Arbeitsaufgaben Ihren Interessen, Fertigkeiten und Fähigkeiten? Gibt es Qualifikationen, die Sie noch nicht einbringen können?	Passt das Qualifikationsprofil des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin zum Arbeitsbereich?
<p>Wie schätzen Sie den bisherigen Karriereverlauf ein?</p> <p>Wie stellen Sie sich Ihre berufliche Weiterentwicklung vor?</p> <p>Welche Möglichkeiten für eine Weiterbeschäftigung nach Vertragsablauf können Sie sich vorstellen?</p>	<p>Wie sind die erbrachten Leistungen in Hinblick auf die für die wissenschaftliche Karriere notwendige Qualifikation (Dissertation, Habilitation) zu sehen?</p> <p>Welche Entwicklungsziele sehen Sie für den/die MitarbeiterIn?</p> <p>Welche Möglichkeiten für eine Weiterbeschäftigung nach Vertragsablauf gibt es – künftige Projekte etc.?</p>
<p>Welche Qualifizierungs- und Fortbildungsmaßnahmen wären für Sie notwendig für die Erreichung der Qualifizierungsvereinbarung?</p> <p>Fördermaßnahmen im Bereich Forschung:</p> <p>Fördermaßnahmen im Bereich Lehre:</p> <p>Fördermaßnahmen im Bereich Führungskompetenz/Management/ Sozialkompetenz:</p>	<p>Welcher Qualifizierungs- und Förderungsbedarf lässt sich aus den Beobachtungen der letzten Zeit für den/die MitarbeiterIn ableiten?</p> <p>Fördermaßnahmen im Bereich Forschung:</p> <p>Fördermaßnahmen im Bereich Lehre:</p> <p>Fördermaßnahmen im Bereich Führungskompetenz/Management/ Sozialkompetenz:</p>
Wie konnten Sie die letzten Qualifizierungsmaßnahmen nutzen?	Wie konnten besuchte Qualifizierungs- und Bildungsmaßnahmen vom Mitarbeiter/von der Mitarbeiterin umgesetzt werden?
Welche sonstigen Rahmenbedingungen sind notwendig für die Erreichung der Entwicklungsziele?	Welche sonstigen Rahmenbedingungen sind notwendig für die Erreichung der Entwicklungsziele?

### **Dokumentation zur jährlichen Besprechung der Qualifizierungsvereinbarung im Rahmen des MitarbeiterInnengesprächs**

Die Betriebsvereinbarung „Richtlinien für den Inhalt und die Modalitäten des Abschlusses von Qualifizierungsvereinbarungen (§ 27 Abs. 8 des Kollektivvertrages für das Universitätspersonal)“ legt fest, dass zwischen unmittelbarem Vorgesetzten/unmittelbarer Vorgesetzten und AssistenzprofessorIn jährlich im Rahmen des MitarbeiterInnengesprächs folgende Inhalte zu besprechen sind:

- Stand der Erreichung der Qualifizierungsziele
- notwendiger Fortbildungsbedarf
- erforderliche Ressourcen

Es wird empfohlen, die folgende Unterlage zur Dokumentation der Gesprächsinhalte zu verwenden.

Name der/des Dienstvorgesetzten:

.....

Name der Assistenzprofessorin/des Assistenzprofessors:

.....

Institut:.....

## **Stand der Erreichung der Qualifizierungsziele**

---

## Teil 1: Qualifizierungsziele Forschung

z.B.:

- Publikationstätigkeit: Manuskripte - Fachbeiträge in Zeitschriften (z.B.: Refereed Journals, Impact bzw. Score Punkte) - Habilitationsschrift, Monographien u.a.
- Forschungsprojekte: Leitung, Mitarbeit - interdisziplinäre Projekte u.a.
- Teilnahme an wissenschaftlichen Veranstaltungen (Einladungen zu Vorträgen, Kurzvorträge, Poster)
- Outgoing
- ehrenamtliche Gutachertätigkeit für Journale
- Besprechung von Evaluationsergebnissen und allgemeinen Zielrichtungen für die Zukunft
- Berücksichtigung erschwerender Rahmenbedingungen: Zeit u.a.

1. Was wurde in der Qualifizierungsvereinbarung festgelegt? Was war der Stand beim letzten MitarbeiterInnengespräch?
a. Inhalte - Fortschritte
b. Grad der Zielerreichung (von 100%)
2. Gemeinsame Bewertung der Forschungskompetenzen.
3. Wo gibt es Optimierungsmöglichkeiten?
4. Vereinbarungen und Ziele bis zum nächsten MAG?
a. Zwischenziele
b. Umsetzungsstrategien
c. unterstützende Ressourcen
d. notwendiger Fortbildungsbedarf und Fördermaßnahmen
e. Messgrößen/Erfolgskriterien für die Zielerreichung

**Teil 2: Qualifizierungsziele LEHRE**

z.B.:

- Art und Umfang der Lehrtätigkeit (z.B.: Vorlesung, Seminar, Proseminar, Übung, Praktika u.a.) - interdisziplinäre Lehrveranstaltungen
- Entwicklung von didaktischen Konzepten (neue Medien, Leistungsbeurteilung, u.a.)
- Betreuung von Diplom- und Masterarbeiten: Umfang - Themenbereiche
- Erstellung von Lehrbehelfen
- eigene Fortbildungsaktivitäten und didaktische Ausbildungen
- Besprechung von Evaluationsergebnissen

5. Was wurde in der Qualifizierungsvereinbarung festgelegt? Was war der Stand beim letzten MitarbeiterInnengespräch?
c. Inhalte - Fortschritte
d. Grad der Zielerreichung
6. Gemeinsame Bewertung der Lehrkompetenzen.
7. Wo gibt es Optimierungsmöglichkeiten?
8. Vereinbarungen und Ziele bis zum nächsten MAG?
a. Zwischenziele/Meilensteine
b. Umsetzungsstrategien
c. unterstützende Ressourcen
d. notwendiger Fortbildungsbedarf und Fördermaßnahmen
e. Messgrößen/Erfolgskriterien für die Zielerreichung

**Teil 3: Qualifizierungsziele  
FÜHRUNGSKOMPETENZ/MANAGEMENT/SOZIALKOMPETENZ**

z.B.:

- Leitung eines Projektes/Arbeitsgruppe
- Mitarbeit in universitären Gremien
- Koordination von Kongressen und Fortbildungen
- Evaluierungsaufgaben
- Weiterbildungen im Bereich Management – Führung – Soziale Kompetenz
- Art und Umfang der administrativen Tätigkeiten im Institut
- Public outreach
- Netzwerke

9. Was wurde in der Qualifizierungsvereinbarung festgelegt? Was war der Stand beim letzten MitarbeiterInnengespräch?
e. Inhalte - Fortschritte
f. Grad der Zielerreichung
10. Gemeinsame Bewertung der Führungs-, Management- und Sozialkompetenzen
11. Wo gibt es Optimierungsmöglichkeiten?
12. Vereinbarungen und Ziele bis zum nächsten MAG?
a. Zwischenziele/Meilensteine
b. Umsetzungsstrategien
c. unterstützende Ressourcen
d. notwendiger Fortbildungsbedarf und Fördermaßnahmen
e. Messgrößen/Erfolgskriterien für die Zielerreichung





**MitarbeiterInnengespräch – Fördermaßnahmen: Qualifizierungsvereinbarung**

**Weiterleitung an die Personalentwicklung**

Name Wissenschaftliche/r Mitarbeiter/in:

Geplante Fördermaßnahmen:	Geplanter Zeitraum

\_\_\_\_\_  
Datum

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

\_\_\_\_\_  
Unterschrift Wiss. MA