

**Das  
Mitarbeiterentwicklungsgespräch  
an der Goethe-Universität Frankfurt a. M.**

Vorbereitungsbogen für Vorgesetzte

## Vorwort

Dieser Vorbereitungsbogen dient Ihrer inhaltlichen Vorbereitung auf das Mitarbeiterentwicklungsgespräch. Er soll Ihnen helfen, die jetzige Arbeitssituation Ihrer Mitarbeiterin/Ihres Mitarbeiters sowie die Rolle, die Sie in Bezug auf diese/n einnehmen, zu betrachten. Er dient auch dazu, Vorstellungen und Ziele für die berufliche und persönliche Weiterentwicklung an der Universität der Ihnen anvertrauten Kolleg/inn/en entfalten und überdenken zu können, damit Sie diese später in geeigneter Form in das Gespräch einbringen können.

**Dieser Bogen ist ausschließlich für Ihre persönliche Vorbereitung gedacht und bleibt bei Ihnen.** Sie können und sollten hier für sich ein eigenes, ehrliches Resümee der Arbeit Ihrer Mitarbeiterin/Ihres Mitarbeiters, Ihrer Rolle als Vorgesetzte/r und der Situation Ihrer Mitarbeiterin/Ihres Mitarbeiters an der Universität ziehen, um daraus Verbesserungsmöglichkeiten zu entwickeln.

Es empfiehlt sich, die Ergebnisse Ihrer Überlegungen am Ende auf wenige Kernpunkte, die Ihnen wichtig sind, für das bevorstehende Gespräch zu reduzieren und sich Gedanken zur Gesprächsgestaltung zu machen.

Der Bogen gliedert sich in fünf Abschnitte:

1. Gesprächsgestaltung
2. Feedback
3. Aktuelle Arbeitssituation und Tätigkeitsfelder
4. Berufliche Weiterentwicklung
5. Kernpunkte für das Gespräch

Es wird darauf hingewiesen, dass das Instrument „Mitarbeiterentwicklungsgespräch“ regelmäßig im Rahmen von stichprobenartig ausgewählten Gesprächen ausgewertet wird. Darüber hinaus haben Sie jederzeit die Möglichkeit, Verbesserungsvorschläge, Kritik, Lob etc. zum „Mitarbeiterentwicklungsgespräch“ direkt an die Personalentwicklung zu äußern!

Der **inhaltliche Aufbau** und der zeitliche Umfang des MAEG liegen in den Händen der beiden Gesprächspartner/innen. Empfehlenswert ist eine übersichtliche vierteilige Struktur, die am Gesprächsanfang miteinander vereinbart wird:

- Begrüßung und Einstieg, ca. 5 Minuten;
- aktuelle Arbeitssituation (Arbeitssituation und -umfeld, Aufgaben und Tätigkeitsfelder, Zusammenarbeit), ca. 20 Minuten;
- berufliche Weiterentwicklung der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters und persönliche Ziele, ca. 20 Minuten;
- Dokumentation und Abschluss, ca. 15 Minuten.

## 1. Gesprächsgestaltung

### a. Vorbereitung

Es ist sinnvoll, mit der eigenen Vorbereitung auf das Gespräch zeitlich nicht zu knapp vor dem Gesprächstermin zu beginnen. Manche Aspekte bedürfen unter Umständen einer längeren und sorgfältigeren Überlegung, z. B. die Frage, welche berufliche Perspektive Beschäftigte in 3 bis 5 Jahren für sich selbst sehen?

Zahlreiche Vorgesetzte werden aufgrund ihrer Führungsspanne mehrere MAEG führen. Sie haben daher einen erhöhten inhaltlichen und zeitlichen Aufwand, der ebenfalls frühzeitig eingeplant werden sollte.

Achten Sie darauf, dass Sie bereits in der Vorbereitung für eine vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre und einen positiven Gesprächsrahmen sorgen, indem Sie als Vorgesetzte/r

- einen passenden Raum für das Gespräch auswählen,
- Störungen, z. B. eingehende Telefonate, vermeiden,
- ausreichend Zeit für das Gespräch einplanen (mind. 1 Stunde).

Für einen entspannten Einstieg in das Gespräch sorgen Sie auch, indem Sie nicht direkt aus dem Alltagsgeschehen in das Gespräch „springen“, sondern direkt davor kurz Abstand zum Alltagsgeschäft nehmen.

### b. Einstieg:

Überlegen Sie sich, wie Sie den Gesprächsanfang und den Einstieg in das Gespräch gestalten wollen.

### c. Gesprächsablauf:

Überlegen Sie sich anhand Ihrer Ziele nach den Regeln der positiven Rückmeldung, wie Sie die Ihnen wichtigen Punkte in das Gespräch einbringen wollen. Überlegen Sie sich auch, wie Sie kritische Punkte ansprechen.

### d. Abschluss und Dokumentation:

Welche Punkte möchten Sie aus jetziger Sicht im Dokumentationsbogen festgehalten sehen? Wie könnten aus heutiger Sicht Vereinbarungen aussehen?

## 2. Feedback

Wenn Sie im Rahmen des MAEG eine kritische Rückmeldung geben möchten, dann orientieren Sie sich an diesen Regeln:

- Stellen Sie ein positives Feedback an den Anfang. Was schätzen Sie an Ihrer Gesprächspartnerin/Ihrem Gesprächspartner? Damit zeigen Sie, dass Sie sie/ihn ganzheitlich wahrnehmen und nicht nur die Verhaltensweisen im Auge haben, die Sie für verbesserungsfähig halten.
- Formulieren Sie bewusst subjektiv, indem Sie in der Ich-Form sprechen wie „Ich erlebe Sie ....“ oder „Für mich bedeutet das ...“. Vermeiden Sie pauschalierende Formulierungen wie „wir“ oder „man“.
- Belegen Sie Kritikpunkte mit konkreten Beispielen aus der täglichen Zusammenarbeit, um sie nachvollziehbar zu machen. Vermeiden Sie persönliche Vorwürfe: „Das machen Sie ja immer so.“
- Positive Formulierungen helfen weiter: Sagen Sie Ihrer Gesprächspartnerin/Ihrem Gesprächspartner, was Sie sich konkret wünschen: „Ich fände es gut, wenn Sie ...“, „Könnten Sie sich vorstellen ...“

- Äußern Sie Kritik auf konstruktive Weise und bleiben auf der Sachebene. Hilfreich ist es dabei, den Blick auf Felder für Verbesserungsansätze, Entwicklungspotenziale oder für persönliches bzw. fachliches Wachstum zu richten.

### 3. Leitfragen: Aktuelle Arbeitssituation und Tätigkeitsfelder

Welche Inhalte (beruflich/persönlich) sind mit Blick auf das anstehende MAEG aus den letzten Gesprächen mit Ihrer Mitarbeiterin/Ihrem Mitarbeiter wichtig (siehe hierzu den Dokumentationsbogen des letzten MAEG und was davon umgesetzt wurde)?

Welche Aufgaben und Tätigkeiten hat die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter derzeit?

Wie schätzen Sie die Rahmenbedingungen ein, unter denen diese/r seine Aufgaben erfüllt (z. B. räumliche Situation, technische Ausstattung des Arbeitsplatzes, Infofluss)?

Wie unterstützen Sie die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter, übertragene Aufgaben zu erledigen (z. B. klarer Arbeitsauftrag, Priorisierung der Aufgaben, qualitative Rückmeldung zum Arbeitsergebnis etc.)?

Ein Blick auf das Arbeitsgebiet Ihrer Mitarbeiterin/Ihres Mitarbeiters:

Wie schätzen Sie die Arbeit Ihrer Mitarbeiterin/Ihres Mitarbeiters ein?

Was gelingt ihr/ihm gut?

Wo genau könnte sie/er sich Ihrer Meinung nach verbessern?

Wie schätzen Sie ihre/seine Arbeit insgesamt ein?

**Hinweis:** Überlegen Sie sich konkrete Beispiele, an denen Sie Ihre Einschätzung festmachen können.

Wie erleben Sie die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter im Team sowie im kollegialen Umfeld?

Wie erleben Sie die Zusammenarbeit mit der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter? Was läuft aus Ihrer Sicht gut, was könnte besser sein?

**Hinweis:** Überlegen Sie sich konkrete Beispiele, an denen Sie Ihre Bewertung festmachen können. Was genau wünschen Sie sich von der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter?

### 4. Leitfragen: Vorstellungen zur beruflichen Weiterentwicklung der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters

Welche Pläne und Ziele verfolgen Sie kurzfristig (bis 2 Jahre) für Ihren Verantwortungsbereich (z. B. neue Aufgaben oder eine veränderte Positionierung, die zu strukturellen und inhaltlichen Veränderungen führen können)?

Welche Tätigkeiten können Sie sich in den nächsten 2 Jahren für die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter vorstellen? Wo könnte sie/er seine Stärken und Talente bestmöglich einbringen?

Wie könnten Sie bzw. die Universität die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter durch Weiterentwicklungsmaßnahmen (wie bspw. Übertragung weiterqualifizierender Aufgaben, Mitarbeit in Projekten, Weiterbildung) unterstützen, um die aktuelle oder zukünftige Aufgabe auszufüllen?

**Hinweis:** Die Unterstützungsmaßnahmen sollten realistisch sein. Überlegen Sie auch, welche Eigenleistung Sie von der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter erwarten.

Welche weiteren unterstützenden Maßnahmen könnten für die Kollegin/den Kollegen hilfreich sein, um die Arbeitssituation besser mit der persönlichen Situation der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters abstimmen zu können (Bsp. Krippenplatz, Kindertagesstättenplatz, Hilfen/Unterstützung bei der Pflege Angehöriger, Arbeitszeitflexibilisierung, alternierende Telearbeit, Maßnahmen des Betrieblichen Eingliederungsmanagements)?

Wie könnten aus Ihrer Sicht Vereinbarungen aussehen, z. B. hinsichtlich aktueller oder künftiger Qualifikationen, nächsten Gesprächsterminen o.ä.?

## 5. Kernpunkte für das Gespräch

Beschränken Sie nun Ihre Überlegungen auf das Wesentliche! Was wollen Sie konkret im Gespräch thematisieren und welche Schwerpunkte oder Ziele haben für Sie hohe Priorität? Welche Argumente sprechen für Ihre Ziele?

Fixieren Sie diese Punkte schriftlich.