

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

Konzept und Leitfaden

Inhalte

I. Konzept

1.	Warum ein Mitarbeiterentwicklungsgespräch?	3
2.	Inhalte und Ziele des Mitarbeiterentwicklungsgesprächs	3
3.	Vorteile und Chancen auf einen Blick	4
4.	Informationsveranstaltungen und Seminarangebot	5
5.	Arbeitsgruppe MAEG	5

II. Leitfaden für die Durchführung

1.	Regeln für das Mitarbeiterentwicklungsgespräch	7
2.	Welche Unterlagen stehen zur Verfügung?	9
3.	Die eigene Vorbereitung	9
4.	Gesprächsablauf	10
5.	Hinweise zum Umgang mit Feedback	10
6.	Gespräche bei Mutterschutz/Elternzeit, Pflegezeit, Sonderurlaub	10

I. Konzept

1. Warum ein Mitarbeiterentwicklungsgespräch?

Für die zukünftige Entwicklung der Mitarbeiter/innen an der Goethe-Universität ist es wichtig, alle bei diesen vorhandenen Potenziale und Kompetenzen zu kennen und sie gezielt zu fördern. Die Einführung des Mitarbeiterentwicklungsgesprächs (MAEG) ist der erste Schritt und gleichzeitig die Grundlage, um Kenntnis über diese Potenziale zu erlangen und darauf aufbauend ggf. gezielte Maßnahmen zur Förderung der einzelnen Mitarbeiterin/des einzelnen Mitarbeiters einzuleiten.

Im vertrauensvollen Dialog zwischen Mitarbeiter/in und Vorgesetzter/Vorgesetztem entsteht die Chance, über die gemeinsame Zusammenarbeit, im Arbeitskontext notwendige und gewünschte Qualifizierungen und mögliche berufliche Weiterentwicklungen zu sprechen. Im MAEG erarbeiten die Gesprächspartner/innen gemeinsam Möglichkeiten, die zu einer Verbesserung der Arbeit beitragen.

Das MAEG ist auch ein Instrument, um die Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden zu intensivieren und möglichen Dissens frühzeitig zu erkennen und zu besprechen. **Das MAEG ist jedoch nicht für die Bearbeitung bereits bestehender Konflikte geeignet.**

Kommt es jedoch bei der Durchführung von MAEG zu Konflikten so steht zur Konfliktklärung eine Begleitgruppe zur Verfügung (vgl. Kap. I.5).

Die Teilnahme am Mitarbeiterentwicklungsgespräch erfolgt für Beschäftigte in ihrer Rolle als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf freiwilliger Basis. Die Entscheidung, nicht am Mitarbeiterentwicklungsgespräch teilzunehmen, darf nicht zu beruflichen Nachteilen führen.

2. Inhalte und Ziele des Mitarbeiterentwicklungsgesprächs

Empfohlene Inhalte des Mitarbeiterentwicklungsgesprächs sind:

- Arbeitsaufgaben, -gebiete, -bedingungen und -ziele,
- die fachliche oder persönliche Passung der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters auf die aktuelle Tätigkeit,
- das wechselseitige Verhältnis und die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiter/in und Vorgesetzter/Vorgesetztem sowie im Team,
- Qualifikationsvorstellungen und -bedarfe der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters, um aktuellen oder möglichen neuen Aufgaben optimal gerecht werden zu können,
- die berufliche Weiterentwicklung der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters.

Betrachtung und Diskussion der aktuellen Arbeitssituation stehen idealerweise am Gesprächsanfang, im Gesprächsverlauf verschiebt sich der Fokus in die Zukunft. Im gesamten Gesprächsverlauf haben beide Gesprächspartner/innen eine gemeinsame Verantwortung dafür, Ideen und Vorstellungen zu entwickeln: Welche Arbeitsbedingungen sind für die aktuellen und/oder zukünftigen Aufgaben wenig förderlich und sollten geändert werden? Wie sehen die aktuellen und zukünftigen Arbeitsanforderungen aus? Entstehen daraus Qualifizierungsbedarfe? Wie sehen die individuellen Veränderungs- und Entwicklungsvorstellungen der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters aus? Wie lassen sich diese konkret realisieren? Wie steht die/der Vorgesetzte grundsätzlich zu den Vorstellungen und Wünschen der Mitarbeite-

rin/des Mitarbeiters? Welche Unterstützung will die/der Vorgesetzte anbieten, wozu ist sie/er aber auch realistisch in der Lage?

Die Entwicklungsmöglichkeiten für die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter können vielfältig sein: Der Erwerb spezifischer Qualifikationen, die für die derzeitige oder eine zukünftige Tätigkeit wichtig sind, gehört dazu, aber auch Veränderungen des Aufgabenfeldes oder ein Stellenwechsel können Gesprächsgegenstand sein. Der Erwerb spezifischer Qualifikationen kann im direkten Arbeitsumfeld erfolgen, im kollegialen Austausch und/oder durch Qualifizierungsangebote.

Der Beitrag der/des Vorgesetzten sollte darin liegen, die eigenen Ziele und Vorstellungen hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung des eigenen Verantwortungsbereichs und für die persönliche Entwicklung der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters einzubringen. Wo sieht die/der Vorgesetzte zukünftig die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter, und wie kann - wenn erforderlich - eine zielgerichtete Unterstützung aussehen?

Der Beitrag der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters sollte darin liegen, ihre/seine Interessen offen zu legen, einen Bezug ihrer/seiner Vorstellungen und Wünsche zum Arbeitsgebiet herzustellen und ein Feedback über die Arbeitssituation mit der/dem Vorgesetzten zu geben.

Indem Mitarbeiter/in und Vorgesetzte/r die gegenseitigen Einschätzungen und Erwartungen austauschen, entstehen Chancen zur Verbesserung von Arbeitsbedingungen und Führungsqualität. Beides wirkt letztlich motivierend auf die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter und führt zu einer Verbesserung von Arbeitsleistungen und -ergebnissen.

3. Vorteile und Chancen auf einen Blick

Für die/den Mitarbeiterin/Mitarbeiter bietet das Mitarbeiterentwicklungsgespräch die Gelegenheit,

- persönliche Ziele und Vorstellungen der/dem Vorgesetzten mitzuteilen,
- eine strukturierte Rückmeldung von der/dem Vorgesetzten darüber zu bekommen, wie die eigene Arbeitsleistung wahrgenommen wird,
- Probleme und Hemmnisse bei der Arbeit anzusprechen,
- Verbesserungsmöglichkeiten in der Zusammenarbeit mit der/dem Vorgesetzten und dem Team anzusprechen,
- konkrete Maßnahmen zur Umsetzung der persönlichen Ziele und Vorstellungen sowie allgemein zur beruflichen Weiterentwicklung zu vereinbaren.

Für die/den Vorgesetzte/n bietet das Mitarbeiterentwicklungsgespräch die Möglichkeit,

- Konkretes über die Vorstellungen und Erwartungen der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters zu erfahren,
- Ansatzpunkte zur Motivation und Weiterentwicklung der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters zu erkennen,
- die eigenen Erwartungen und Vorstellungen hinsichtlich der zukünftigen beruflichen Entwicklung der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters zu kommunizieren,
- die gemeinsame Zusammenarbeit mit den Beschäftigten und im Team zu fördern,
- ein Feedback über das eigene Führungsverhalten zu erhalten.

4. Informationsveranstaltungen und Seminarangebote

Die Mitarbeiterentwicklungsgespräche werden durch gezielte unterstützende Maßnahmen für Beschäftigte und für Vorgesetzte begleitet:

- Info-Veranstaltungen für Beschäftigte und Vorgesetzte.
- Seminare zur Vorbereitung von Vorgesetzten und Beschäftigten auf MAEG, die unterschiedlichen zeitlichen Umfang und inhaltliche Intensität haben:
 - Kompaktseminar
 - Grundlagenseminar

Die Teilnahme an den Seminaren ist für die Vorgesetzte/den Vorgesetzten erforderlich. Näheres zu Inhalten und Zielen der Seminare wird auf der Homepage der Personalentwicklung veröffentlicht.

5. Arbeitsgruppe Mitarbeiterentwicklungsgespräche

Der Prozess der Einführung und Umsetzung des MAEG wird eng begleitet. Dafür wird eine Arbeitsgruppe MAEG eingerichtet. Die AG MAEG hat die Aufgaben der Prozessbegleitung, des Erfahrungsaustauschs und der Auswertung des Einführungs- und Umsetzungsprozesses. Sie ist zentraler Ansprechpartner für alle Fragen zum MAEG.

Die AG MAEG setzt sich wie folgt zusammen:

- zwei Vertreter/inne/n der Personalabteilung/Personalentwicklung (PA/PE),
- zwei Mitgliedern des Personalrats,
- der Frauenbeauftragten,
- einer Vertreterin/eines Vertreters der Gruppe der administrativ-technischen Mitarbeiter/innen,
- einer Vertreterin/eines Vertreters der Gruppe der wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen,
- einer Vertreterin/eines Vertreters der Gruppe der ProfessorInnen aus einem Fachbereich (DekanIn, ProfessorIn o.ä.).

Kommt es bei der Durchführung von MAEG zu Konflikten, steht eine **Begleitgruppe** als Untergruppe der AG MAEG zur Verfügung. Die Begleitgruppe besteht aus:

- den beiden Vertreter/inne/n der Personalabteilung/Personalentwicklung (PA/PE) und
- den beiden Mitgliedern des Personalrats aus der AG MAEG.

Diese Begleitgruppe vermittelt Informationen und steht zur Konfliktklärung zur Verfügung. In den Konfliktfällen, die sich im Rahmen von MAEG ergeben, wird ferner die psychologische Beratungsstelle und/oder die Schwerbehindertenvertretung (SBV) beratend hinzugezogen.

II. Leitfaden für die Durchführung

1. Regeln für das Mitarbeiterentwicklungsgespräch

Um Chancen und Ziele umzusetzen, die das Mitarbeiterentwicklungsgespräch bietet, ist es sinnvoll, bestimmte Regeln und Rahmenbedingungen einzuhalten, die im Folgenden vorgestellt werden:

- Das Gespräch soll jährlich stattfinden. Je nach Wunsch der Gesprächspartner/innen kann es auch in kürzeren Zeitabständen geführt werden. Für neue Beschäftigte soll das MAEG ca. 3 Monate nach Arbeitsantritt stattfinden, um frühzeitig eine gute Unterstützung in der Einarbeitungsphase anzubieten.
- Das Gespräch soll angemessen vorbereitet werden (entsprechende Empfehlungen befinden sich unter Punkt II 3).
- Die MAEG sollen im Zeitraum Februar bis Mai eines jeden Jahres geführt werden. Als Startzeichen für die jeweilige Gesprächsrunde sendet die Personalentwicklung Anfang Februar eine Mail an die Beschäftigten und Vorgesetzten der Verwaltung und der Fachbereiche.
Diese Mail gibt einen kurzen Überblick über den Gesamttablauf und enthält einen Link auf die für das Gespräch zur Verfügung stehenden Unterlagen. (vgl. dazu Punkt II 2)
- Die Einladung zum Mitarbeiterentwicklungsgespräch geht von der/dem zuständigen Vorgesetzten aus.
- Die Teilnahme am Mitarbeiterentwicklungsgespräch ist für die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter freiwillig. Die Entscheidung, nicht am Mitarbeiterentwicklungsgespräch teilzunehmen, darf nicht zum Nachteil der/des Beschäftigten ausgelegt werden.
- Ist die Führungskraft ca. 3 Wochen nach Versand der Start-Mail nicht auf die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter zugegangen, um konkret die nächsten Schritte, z. B. Terminvereinbarung, abzusprechen, sollte die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter selbst aktiv auf die/den Vorgesetzte/n zugehen.
- Das Gespräch soll spätestens 2 Monate nach Erhalt der Startmail, d. h. bis Ende Mai, stattgefunden haben.
- Wer führt das Gespräch mit wem?
Generell gilt: die/der direkte Vorgesetzte führt das Gespräch mit der/dem ihr/ihm zugeordneten Mitarbeiter/in. Die Vorgesetztereigenschaft ergibt sich aus dem lokalen Geschäftsverteilungsplan oder dem lokalen Organigramm; in Ausnahmefällen erwirkt die Begleitgruppe eine verbindliche und zu dokumentierende Entscheidung der Dienststelle.
- Ist eine Mitarbeiterin/ein Mitarbeiter parallel für zwei Vorgesetzte tätig, muss fallweise und einvernehmlich entschieden werden, welche Vorgehensweise im MAEG die angemessene ist. Diese Optionen stehen zur Verfügung:
 - Im Normalfall finden zwei separate MAEG statt.
 - Beide Vorgesetzte sind beim MAEG anwesend.
 - In Ausnahmefällen kann ein/e Vorgesetzte/r das Gespräch führen und holt im Vorfeld die Meinung der/des anderen ein. Sollte die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter konkrete Fragen an die/den abwesende/n Vorgesetzte/n haben, kann das persönliche Gespräch mit dieser/diesem nachgeholt werden.
- Wenn eine Mitarbeiterin/ein Mitarbeiter das MAEG nicht allein mit der/dem jeweiligen Vorgesetzten führen möchte, muss sie/er dies nicht explizit begründen und kann jederzeit eine Person ihres/seines Vertrauens hinzuziehen.

Die Möglichkeit, eine Person ihres/seines Vertrauens zum MAEG hinzuziehen, besteht auch für die/den Vorgesetzte/n, wenn sie/er das Gespräch aus konkret zu benennenden Gründen nicht allein mit der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter führen möchte. In allen Situationen ist die/der jeweilige Gesprächspartner/in über die Hinzuziehung einer dritten Person rechtzeitig zu informieren.

- Das MAEG ist eine nicht delegierbare Führungsaufgabe. Die/der Vorgesetzte muss das Gespräch persönlich führen.
- Im Fall, dass die/der verantwortliche Vorgesetzte das Gespräch nicht führen möchte, die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter aber Interesse hat, kann diese/r das Gespräch einfordern. Dabei sollte sie/er den Gesprächswunsch zunächst erneut bei seiner/seinem Vorgesetzten platzieren. Kommt die/der Vorgesetzte auch dann nicht ihrer/seiner Verantwortung nach, hat die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter die Möglichkeit, eine Person ihres/seines Vertrauens (z. B. die/der nächst höhere Vorgesetzte, Arbeitskollegin/-kollege, Personalrat oder ein Mitglied der AG- MAEG) zur Klärung der Situation hinzuziehen.
- Die Gesprächsinhalte und mögliche Vereinbarungen werden direkt im Gespräch auf einem Dokumentationsblatt festgehalten und abschließend von beiden Gesprächspartner/inne/n unterschrieben. Die Mitarbeiterin/Der Mitarbeiter erhält das Original des Bogens, die/der Vorgesetzte behält eine Kopie. Beide Gesprächspartner/innen sind angehalten, den Gesprächsbogen unzugänglich für Dritte aufzubewahren, da die Inhalte vertraulich sind und nur den beiden Gesprächspartner/inne/n bekannt sein sollten. Zweck der Dokumentation ist vor allem, in nachfolgenden MAEG inhaltlich darauf aufzusetzen, aber auch getroffene Vereinbarungen nicht aus dem Auge zu verlieren.
- Inhalte des vertrauensvollen Gespräches werden nur in besonderen Situationen und mit Zustimmung der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters weiteren Personen zugänglich gemacht. Dies wird explizit auf dem Dokumentationsbogen vermerkt. Besondere Situationen können sein:
 - Berufliche Bildungs- oder Weiterentwicklungswünsche der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters, die die Einbindung weiterer Angehöriger oder Institutionen der Universität sinnvoll oder notwendig machen.
 - Andere Gründe können z. B. sein: Maßnahmen zur Umgestaltung des Arbeitsplatzes, eine beabsichtigte Änderung der Vergütung oder Umsetzung, Stellenwechsel oder Aufstockung der Arbeitszeit.
 - Deutliche Unzufriedenheit der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters oder der/des Vorgesetzten mit dem Gesprächsergebnis, so dass die Hinzuziehung des Personalrats und/oder der nächsthöheren Hierarchieebene sinnvoll oder notwendig ist.
- Nachdem das Gespräch geführt wurde, sendet die/der Vorgesetzte eine kurze Informationsmail an die Personalentwicklung im Sinne von „Das Gespräch hat stattgefunden“. Weitere Informationen werden nicht übermittelt, es sei denn, eine der oben beschriebenen besonderen Situationen tritt ein.

- Die Personalentwicklung führt eine jährliche Evaluation der Gespräche mit Hilfe eines anonymen Feedbackbogens durch, den die Gesprächspartner/innen separat erhalten und ausfüllen. Der ausgefüllte Feedbackbogen wird anschließend an die Personalentwicklung zurück geschickt. Darüber hinaus wird die Anzahl der pro Organisationseinheit geführten MAEG dokumentiert und der PE-Kommission, den Bereichs-/Abteilungsleitungen der Verwaltung sowie den Dekanen der Fachbereiche mitgeteilt. Im Jahr der Einführung werden möglichst alle Gespräche evaluiert. Ab dem zweiten Jahr erfolgt eine stichprobenartige Evaluierung.

2. Welche Unterlagen stehen zur Verfügung?

Für die Durchführung des MAEG stehen verschiedene Unterlagen zur Verfügung, die Sie für das Gespräch verwenden sollten.

- a. Konzept und Leitfaden zum MAEG:** enthält umfängliche Informationen zu Zielen, Regeln und Rahmenbedingungen des MAEG und konkrete Empfehlungen für das Gespräch.
- b. Vorbereitungsbogen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:** kann als Grundlage für die persönliche Vorbereitung auf das MAEG verwendet werden.
- c. Vorbereitungsbogen für Vorgesetzte:** kann als Grundlage für die persönliche Vorbereitung auf das MAEG verwendet werden.
- d. Vorbereitungsbogen für Gespräche zu Mutterschutz/Elternzeit, Pflegezeit, Sonderurlaub:** kann als Grundlage zur Vorbereitung von Gesprächen mit besonderem Anlass verwendet werden.
- e. Vorlage Einladungsschreiben:** ist eine Mustervorlage, die der/dem Vorgesetzten als Grundlage für ihre/seine Einladung an die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter dienen kann.
- f. Dokumentationsbogen:** dient zum Festhalten von Vereinbarungen, die im Rahmen des MAEG getroffen wurden.

3. Die eigene Vorbereitung

Qualität und Ergebnisse des MAEG hängen entscheidend von der jeweiligen Vorbereitung ab. Die Verantwortung dafür tragen beide, Vorgesetzte/r und Mitarbeiter/in; auf die Regelungen des Kap. I.4 wird verwiesen. Für die persönliche Vorbereitung auf das MAEG stehen den Gesprächspartner/inne/n separate Vorbereitungsbögen zur Verfügung.

4. Gesprächsablauf

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.

Für ein erfolgreiches MAEG ist es wichtig, dass beide Gesprächspartner/innen eine **konstruktive Haltung** einnehmen:

- Die Gesprächspartner/innen sollten sich partnerschaftlich, mit Respekt und Wertschätzung begegnen.
- Es ist wichtig, Ideen, Wünsche und Vorstellungen aktiv und offen in das Gespräch einzubringen und sich zu vergewissern, dass die Kernpunkte vom Gegenüber richtig verstanden wurden.
- Das MAEG ist ein Dialog, es lebt vom beidseitigen Austausch, nicht von der Darstellung von Machtpositionen oder vom Austragen persönlicher Konflikte.

Nachbereitung: Sollten konkrete Vereinbarungen getroffen worden sein, leitet im Nachgang des MAEG jede/r der beiden Gesprächspartner/innen die erforderlichen nächsten Schritte ein. Ziel ist, während der nächsten Arbeitsmonate zu einer beidseitigen Erfüllung der Vereinbarungen zu gelangen. Die Bilanzierung erfolgt im nächsten MAEG.

5. Hinweise zum Umgang mit Feedback

Feedback ist eine praktikable und anerkannte Form, Kritik zu äußern. Die Regeln sind leicht anwendbar und erleichtern es dem Gegenüber, auch die kritischen Punkte anzuhören und in der Folge auch anzunehmen (vgl. hierzu den Vorbereitungsbogen).

6. Gespräche bei Mutterschutz/Elternzeit, Pflegezeit, Sonderurlaub

In bestimmten Situationen können weitere MAEG angebracht sein, hierzu zählen:

- Mutterschutz/ Elternzeit (ggf. vor Mutterschutz, während und zum Ende der Elternzeit)
- Pflegezeit
- Sonderurlaub (vor Beginn und zum Ende, bei längerem Sonderurlaub ggf. während)

Für die Vorbereitung entsprechender Gespräche steht ein Vorbereitungsbogen zur Verfügung.

Für den Fall der Rückkehr aus länger andauernder Dienstverhinderung nach Krankheit wird auf das „Betriebliche Eingliederungsmanagement“ verwiesen.