



Zusammenfassung der Rückmeldungen zur Evaluation der „Dienstvereinbarung zur Führung von Mitarbeitergesprächen“

Quellen:

- Digitale Fachgespräche am 17. und 21.07.2023
- Feedback per E-Mail (GPR und S32)
- Feedback aus persönlichen Gesprächen

Rahmen und Ziel der Evaluation DV Mitarbeitergespräche?

- UR als gemeinsames Haus
- Kommunikation gestaltet Zusammenarbeit
- Evaluation ist gefordert laut DV
- Rückmeldungen und unterschiedliche Perspektiven aufnehmen
- Anpassungen vornehmen oder komplette Neuausrichtung planen



Was können die jährlichen Mitarbeitergespräche leisten?

Dienstvereinbarung von 10/2016

Bisherige inhaltliche Ausrichtung laut DV:

- Qualifizierung
 - Stärken und Schwächen reflektieren
 - Potenziale erkennen und entwickeln
 - Entwicklungswünsche
 - Kommunikation und Zusammenarbeit
 - Gemeinsame Reflexion
 - Vertrauensvolle, regelmäßige Kommunikation
 - Zugewandtes Arbeitsklima
 - Gemeinsame Zielrichtung
 - Probleme beheben
 - Lösungswege zur Durchführung von Veränderungen
-

Ihr Feedback zum Instrument der jährlichen Mitarbeitergespräche

Erfahrungen Teil 1/2:

- Es wird begrüßt, dass es das Instrument grundsätzlich an der UR gibt, aber Dienstvereinbarung teilweise bisher unbekannt
- Dienstvereinbarung mit den Dokumenten wurden teilweise als hilfreich empfunden
- Mitarbeitergespräche wurden regelmäßig, selten, gar nicht oder nur nach Bedarf durchgeführt
- Instrument von vorherigen Arbeitgebern bekannt und Wunsch zur Durchführung besteht auch an UR
- Gut für Rückschau, Blick nach vorn und gegenseitiges Feedback
- Erlebter Charakter des Gesprächs:
 - Selbsteinschätzung der Mitarbeitenden, weniger Feedback seitens Vorgesetzten (obwohl Feedback durch Führungskraft erwünscht ist)
 - Gespräch wird z.T. als „Selbstzweck“ wahrgenommen bzw. gefühlt „zwangsverordnet“ und keine Möglichkeit sich zu entziehen [\[Kommentar: Mitarbeitende dürfen Gespräch ablehnen!\]](#)
 - Gespräch grundsätzlich schwierig, wenn Beziehung zur Führungskraft nicht gut ist
 - Gespräche beiderseitig eher unbeliebt: weniger als „gemeinsame Rückschau“, sondern eher „Konfliktgespräch“
- Text der Dienstvereinbarung
 - Komplex und nicht leicht verständlich
 - Keine klaren Definitionen (z.B. was ist ein Konflikt, Abgrenzung zu anderen Gesprächsformaten)
 - „Kann-Regel“ wird als unklar empfunden
 - Regeln zur Dokumentation wirken unstimmig

Ihr Feedback zum Instrument der jährlichen Mitarbeitergespräche

Erfahrungen Teil 2/2:

- Geltungsbereich bisher: nur in den zentralen Einheiten – in den Fakultäten lediglich als Empfehlung
- Vorbereitung auf Mitarbeitergespräche durch Führungskräfte:
 - Individuelle Einladungskarten wurden gestaltet
 - Teilnahme an Schulung der FH Güstrow (dort aber Fokus auf „schwierige Mitarbeitergespräche“)
 - Coaching hat die Durchführung kritischer Gespräche unterstützt
 - Manche Führungskräfte lassen Mitarbeitenden den Ort der Durchführung auswählen – auch außerhalb der Uni um entspannte Atmosphäre zu ermöglichen – es war aber unklar, ob das mit jetziger Dienstvereinbarung erlaubt ist
- Zeitpunkt, wann die Gespräche zu führen sind, wurde z.T. bereichsbezogen festgelegt (teils wurde das nicht als hilfreich empfunden, teils hilfreich für eigenes Leitungshandeln/ als Erinnerung)
- Lange Zeiten ohne Mitarbeitergespräche erzeugen Unsicherheiten bei den Mitarbeitenden
- Herausforderung: Wenn der Wunsch einer Weiterentwicklung zu einer höher qualifizierten Tätigkeit und damit Vergütung führt, besteht aufgrund des festen Stellenplans wenig Raum, dem zu begegnen
- Bei Diskrepanzen in der Wahrnehmung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden bzgl. Aufgaben und Stellenumfang entstehen unangenehme Gefühle; Übereinstimmung der unterschiedlichen Sichtweisen wurde nicht erzielt
- Mitarbeitergespräch wurde durch Führungskraft hilfreich erlebt, um sich und ihr Handeln zu reflektieren
- Inhaltliche Ausrichtung: Zusammenarbeit und Miteinander, Qualifizierungsbedarf – beinhaltet Aspekte der Beurteilung
- Dokumentation in der sehr formalen Form widerspricht gefühlt dem Zweck des Gesprächs, die Zusammenarbeit zu gestalten

Ihr Feedback zum Instrument der jährlichen Mitarbeitergespräche

Anregungen, Wünsche und Fragen Teil 1/2:

- Dienstvereinbarung sollte neu ausgerichtet werden: mehr Anregung, einladenden Charakter und Unterstützung
- Ziel sollte sein, Feedbackkultur grundsätzlich auszubauen und Zusammenarbeit zu stärken
[Kommentar: grundsätzliche Frage der Kommunikations- und Führungskultur]
- Bezeichnung: Mitarbeitergespräch oder Feedbackgespräch
- Gespräch sollte den gemeinsamen Blick nach vorn wagen – gemeinsame Ziele in den Blick nehmen
- Abgrenzung zwischen den Formaten bzw. Möglichkeiten außerhalb des klassischen Mitarbeitergesprächs klarer benennen
- Kommunikation ergänzend zu den jährlichen Mitarbeitergesprächen wichtig: regelmäßige Rücksprachen und Gespräche
- Probleme zeitnah ansprechen und nicht bis zum jährlichen Mitarbeitergespräch liegengelassen werden
- Evtl. Mindestmaß benennen: einmal jährlich Angebot Mitarbeitergespräch
- Das verbindliche Angebot sollte flächendeckend für die gesamte UR gelten. Relevanz von Feedback und Gesprächskultur besteht auch im wissenschaftlichen Bereich [Kommentar: es bestehen Parallelen zur notwendigen strukturellen Verbesserung der Betreuungssituation von Promovierenden, sollte aber nicht alleiniges Mittel dafür sein]
- Zentrale Erfassung bzw. jährliche Nachfrage, um zu gewährleisten, dass Führungskräfte Gespräch allen Mitarbeitenden anbieten
- Formular Dokumentation Mitarbeitergespräch sollte zusätzlich dokumentieren „der/die Mitarbeitende möchte kein Gespräch“
- Dokumentation wird persönlich als sehr relevant empfunden, insb. hinsichtlich Ziele für nächstes Jahr
- Dokumentation sollte von beiden Gesprächspartnern unterschrieben sein i.S. einer Zustimmung zum Text
[Kommentar: Problem bisher: Wenn einer der Gesprächspartner nicht unterschreibt, darf es keine Dokumentation geben; eigene Notizen, die nicht Teil der Dokumentation sind, müssen grundsätzlich vernichtet werden]

Ihr Feedback zum Instrument der jährlichen Mitarbeitergespräche

Anregungen, Wünsche und Fragen Teil 2/2:

- Form der Erfassung des Qualifizierungsbedarfs kritisch prüfen, ob zwingend verknüpft mit Mitarbeitergespräch
- Bessere Information, wer als unterstützende Person(en) an Mitarbeitergesprächen teilnehmen kann
- Ort sollte außerhalb des üblichen Arbeitsortes sein können (z.B. Café, Park)
- offenerer Rahmen und Rhythmus wäre hilfreich in größeren Abteilungen Zeitaufwand für Führungskräfte flexibel zu gestalten
- Unterschiedlichkeit der Durchführung der Mitarbeitergespräche sollte Unterschiedlichkeit der Führungsstile widerspiegeln
- Mitarbeitergespräch könnte i.S. eines „Kennenlerngesprächs“ ein Angebot für neue Führungskräfte sein
- Probezeit als zeitlicher Rahmen sollte im Blick bleiben für Mitarbeitergespräche
- Führungskräfte mittlere Ebene wünschen sich ebenfalls Feedback, Würdigung und Kritik durch die zuständige Führungskraft
- Mitarbeitergespräche haben mittlerweile fachlich einen größeren Fokus bekommen – Stichwort „New Work“
- Wunsch nach Schulungen sowohl für Führungskräfte als auch Mitarbeitende
 - Schulungsreihe für Führungskräfte und Mitarbeitende, wo sinnvoll zielgruppenspezifisch, z.B. Neuberufene
 - Rahmen erklären, was kann und soll dort inhaltlich stattfinden, „Rechte und Pflichten“ erklären
 - Sensibilisierung für den Sinn eines Mitarbeitergesprächs, um dieses nicht als „Selbstzweck“ zu führen
 - Sprechstunde – was musst du beachten, wenn..., wie kannst du dich vorbereiten, Umgang mit kritischen Gesprächen
- Übergreifende Schulungen ermöglichen, sich als Teil der gesamten UR zu erleben, nicht nur Teil einer Organisationseinheit
- Wie soll die Durchführung der Mitarbeitergespräche in hierarchiefreien Teams erfolgen (z.B. Stabstellen und Servicezentren, in denen es keine Teamleitung gibt bzw. im Sinne der „Agilen Hochschulorganisation“ keine Teamleitungen geben soll)?

Unsere nächsten Schritte:

- Auswertung der Rückmeldungen
- Ableitungen für die Überarbeitung/ Neuausrichtung
- Ideensammlung und Entwurf für Neugestaltung
- Vorstellung und Diskussion
- ...

Gern berichten wir, wenn es einen adäquaten Sachstand gibt und danken Ihnen nochmals sehr für Ihre Rückmeldungen und Unterstützung.

Haben Sie Fragen, Ideen, Hinweise?

Frithjof Lange

Vorsitzender Gesamtpersonalrat

gpr@uni-rostock.de

Heike Kirsch

Personalentwicklung (ZUV, S32)

personalentwicklung@uni-rostock.de

Materialien zum Thema Mitarbeitergespräche im DLP:

<https://www.dienstleistungsportal.uni-rostock.de/serviceleistungen/zentrale-universitaetsverwaltung/lebenslagen/eine-organisationseinheit-leiten/n/-140211/>