



## Miteinander – Aktiv - Gestalten

# Gesprächsleitfaden Mitarbeitergespräch (MAG) für Führungskräfte

Liebe Kolleg:innen,

Sie werden in nächster Zeit mit Ihrer:m Mitarbeiter:in (MA) ein Mitarbeitergespräch (MAG) führen. Das Gespräch versteht sich als wichtiger Beitrag zur Gestaltung der Arbeitsinhalte, der Arbeitsbeziehungen, der Arbeitsziele und des Arbeitsumfeldes bei uns an der Universität Hohenheim. Damit das Gespräch als offener, gewinnbringender Dialog geführt werden kann, ist es wichtig, dass Sie sich für die Vorbereitung ausreichend Zeit nehmen. Der vorliegende Gesprächsleitfaden will Sie dabei unterstützen, indem er Ihnen Orientierung und Hilfestellung sowohl für die Planung als auch für die Durchführung des MAG bietet.

### **Worüber wird gesprochen?**

1. Arbeitsaufgaben - Arbeitsbedingungen
2. Zusammenarbeit Mitarbeiter:in (MA) – Führungskraft (FK) sowie MA – kollegiales Umfeld
3. Berufliche Entwicklung und Qualifizierung

In jedem Themenbereich gibt es konkrete Fragen, die Ihnen helfen, über die verschiedenen Aspekte des jeweiligen Themas ins Gespräch zu kommen. Im Rahmen Ihrer Vorbereitung ist es sinnvoll, die Fragen im Sinne eines Selbstdialoges zu beantworten und wichtige Stichworte dazu auf dem Gesprächsleitfaden festzuhalten. Diese Notizen können Sie dann als Gedankenstütze mit ins Gespräch nehmen.

*Vereinzelt wird das MAG auch mit wissenschaftlichen Mitarbeiter:innen geführt. Um den Fragestellungen aus diesem teilweise anderen Arbeitskontext Rechnung zu tragen, sind an den jeweiligen Fragenblock spezielle Fragen für diese Zielgruppe ergänzt.*

## **Was sind die Ziele des MAG?**

- Wertschätzendes wechselseitiges Feedback zwischen FK und MA
- Die Arbeit der:des MA, die Zusammenarbeit MA-FK und das Führungsverhalten der FK überdenken
- Über die individuelle Weiterentwicklung der:des MA beraten
- Ideen und Anregungen der:des MA aufgreifen
- Arbeitsprozesse verbessern, Zufriedenheit erhöhen

## **Rahmenbedingungen**

- Die Gespräche finden immer im ersten Quartal eines Jahres statt.
- Die Gespräche finden nach Absprache in Präsenz oder online statt.
- Der Termin für das MAG wird von der FK vereinbart: sie lädt die:den MA zum MAG ein.
- Der Termin ist mit Vorlauf von mindestens einer Woche anzukündigen, damit genügend Zeit für die Vorbereitung gegeben ist.
- Es ist dafür zu sorgen, dass das Gespräch in einer angenehmen und vertraulichen Atmosphäre stattfindet.
- Beide Gesprächspartner:innen haben dafür zu sorgen, dass das Gespräch störungsfrei abläuft (keine Telefonate, keine Bearbeitung von E-Mails zwischendurch etc.).
- Das MAG soll Möglichkeiten zur Vereinbarung von konkreten Schritten und Maßnahmen bieten. Diese werden in beiderseitigem Einverständnis auf dem Rückmeldebogen zum MAG festgehalten.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg und ein konstruktives Gespräch!

Ihr Referat Personal- und Organisationsentwicklung

# 1. Arbeitsaufgaben -- Arbeitsbedingungen

## Arbeitsaufgaben

### Allgemeine Fragen:

1. Wo lagen rückblickend die Arbeitsschwerpunkte des:der MA?
2. Was ist dabei besonders gut, was weniger gut gelungen?
3. Habe ich die Arbeitsziele (Inhalte und Termine) rechtzeitig an den:die MA kommuniziert und lagen die zur Bearbeitung der Arbeitsaufgaben erforderlichen Informationen dem:der MA auch vor?
4. Konnte der:die MA die vereinbarten Arbeitsaufgaben umsetzen/bearbeiten – was war dabei förderlich, was eher erschwerend?
5. Bieten die Arbeitsaufgaben dem:der MA ausreichend Spielraum für selbstständiges, eigenverantwortliches Handeln? Nutzt er:sie diesen Spielraum aktiv?
6. Kennt der:die MA seine:ihre Kund:innen bzw. Auftraggeber:innen und deren Anforderungen?
7. Bringt sich der:die MA aktiv mit Veränderungsvorschlägen und/oder Verbesserungsideen ein? Wie kann ich sie:ihn ggf. noch stärker dazu motivieren und unterstützen?
8. Gab es Situationen, in denen Arbeitsergebnisse nachgearbeitet werden mussten? Wie kann ich meine:n MA unterstützen, damit dies nach Möglichkeit nicht mehr passiert, was haben wir als Team aus dieser Situation gelernt?
9. Welche Entwicklungen sehe ich in meinem Verantwortungsbereich und wie wirken sich diese zukünftig auf die Aufgaben des/der MA aus?
10. Wie nützlich ist im Rückblick die Teilnahme der:des MA an spezifischen Veranstaltungen (Konferenzen, Tagungen, Schulungen etc.) im Hinblick auf die praktische Umsetzung des Gelernten?  
-----
11. Wie ist der:die MA in die „Scientific Community“ integriert (Publikationsleistung, Teilnahme an Konferenzen etc.)?
12. Wie gestalten sich die Lehre und der Kontakt zu den Studierenden?

## Arbeitsbedingungen

### Allgemeine Fragen:

1. Arbeitet der:die MA (teilweise) mobil? Wie gestaltet sich die Kommunikation zwischen mir und MA und mit den Kolleg:innen in dieser Zeit?
2. Ist die Aufteilung zwischen mobiler Arbeit und Büro-/Laboranwesenheit für die Arbeitsaufgaben passend und angemessen?
3. Gibt es personelle, organisatorische und/oder technische Schwierigkeiten und Probleme im Arbeitsumfeld, die das Arbeiten erschweren? Gibt es Änderungsvorschläge von Seiten des:der MA?
4. Ist die Ausstattung des Arbeits-/Laborarbeitsplatzes (Büro und mobile Arbeit) ausreichend, sind alle notwendigen Ressourcen vorhanden?
5. Wie kommt der:die MA mit seiner:ihrer Arbeit hinsichtlich Menge und Qualität zurecht?
6. Wie ist die Zufriedenheit des:der MA mit der Work-Life-Balance?  
-----
7. Wie verteilt sich die Arbeitszeit der:des MA auf Forschung, Lehre und Organisation/Verwaltung?
8. Wie verteilt sich die Arbeitszeit der:des MA auf Erbringung interner Serviceleistungen und Organisation/Verwaltung?

## 2. Zusammenarbeit

---

### Allgemeine Fragen:

1. Wie erlebe ich die Zusammenarbeit mit meinem:r MA? Wo klappt die Zusammenarbeit gut und wo und warum treten Probleme auf?
2. Wie erlebt mein:e MA die Zusammenarbeit mit mir? Wo klappt die Zusammenarbeit gut und wo und warum treten Probleme auf?
3. Hat sich die Zusammenarbeit zwischen meinem:r MA und mir durch die zunehmende Digitalisierung (mobiles Arbeiten etc.) verändert? Braucht es dazu weitere/konkretere Absprachen?
4. Informiere ich meine:n MA über wichtige Dinge zeitnah und ausreichend? Ist ein selbständiges Arbeiten der:des MA gewährleistet?
5. Gehe ich auf Vorschläge/Anregungen meines:r MA ein und beteilige ihn:sie, wenn möglich, an der Entscheidungsfindung?
6. Erkenne ich die Leistung meines:r MA an, nach innen und außen?
7. Gebe ich meinem:r MA konstruktive Rückmeldung über die Qualität seiner:ihrer Arbeit?
8. Pflege ich einen fairen und respektvollen Umgang mit meinem:r MA?
9. Unterstütze ich meine:n MA, gerade auch in schwierigen Situationen? (z.B. durch zeitliche Ressourcen meinerseits, Feedback, Sachmittel etc.)
10. Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit meines:r MA mit den Kolleg:innen in der eigenen organisatorischen Einheit? Wo klappt die Zusammenarbeit gut und wo und warum treten Probleme auf?

11. Hat sich die Zusammenarbeit zwischen meinem:r MA und den Teamkolleg:innen durch die zunehmende Digitalisierung (mobiles Arbeiten etc.) verändert? Braucht es dazu weitere/konkretere Absprachen?
  12. Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit meines:r MA mit Stellen außerhalb der eigenen organisatorischen Einheit? Wo klappt die Zusammenarbeit gut und wo und warum treten Probleme auf?
- 
13. Wie ist die Vernetzung des:der MA auf dem Campus z.B. Teilnahme an gemeinsamen (Drittmittel-)projekten?

### **3. Berufliche Entwicklung und Qualifizierung**

#### Allgemeine Fragen:

1. Sind der:dem MA die Ziele des eigenen Arbeitsfeldes sowie die der übergeordneten Organisation(seinheit) für das aktuelle Jahr bekannt, so dass er:sie daraus Qualifizierungsbedarf bzw. -möglichkeiten für sich ableiten kann?
  2. Was sind – in Abstimmung mit den Zielen der eigenen Organisation(seinheit) – die ganz persönlichen Ziele der:des MA?
  3. Wo sehe ich die fachlichen und überfachlichen Stärken und Talente meines:r MA? Welche Maßnahmen bieten sich an, um diese zu fördern?
  4. Habe ich das Gefühl, dass er:sie im Rahmen der jetzigen Tätigkeit seine:ihre Fähigkeiten und Stärken richtig einsetzen kann?
  5. Gibt es seitens der:des MA Interesse in Gremien mitzuwirken oder bestimmte Funktionen zu übernehmen?
  6. Sehe ich berufliche Entwicklungsmöglichkeiten (z.B. weiterführende Tätigkeiten, Übernahme von Sonderaufgaben/Projekten...) für ihn:sie? Falls ja, welche?
  7. Sieht der:die MA berufliche Entwicklungsmöglichkeiten für sich selbst? Falls ja, welche? Wie kann ich die:den MA beim Erreichen ihrer:seiner Ziele unterstützen?
  8. Was kann der:die MA selbst tun, um seine:ihre berufliche Weiterentwicklung strategisch voranzubringen bzw. seine Qualifikation zu erhalten?
  9. Welche Fortbildung/Qualifizierung kommt für meine:n MA in Frage, im Hinblick auf die aktuellen oder zukünftigen Anforderungen an ihrem:seinem Arbeitsplatz? Welche davon sollen wann durchgeführt werden?
  10. Was kann getan werden, damit auch das Team vom individuellen Wissen und der Erfahrung des:der MA profitieren kann? Wissenstransfer auf Kolleg:innen?
- 
11. Welche beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten insbesondere im Hinblick auf die Entscheidung „Karriere im HS-System oder außerhalb der HS“ sehe ich für ihn:sie? Wo sieht sich der:die MA selbst?
  12. Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, um diese Karriereziele zu erreichen? Wie können die Aufgabenzuteilungen erfolgen, damit die erforderlichen Kompetenzen weiter ausgebaut werden können?