



Rahmenpapier

Mitarbeitergespräche an der Technischen Universität Darmstadt

In ihrem Leitbild zur Personalentwicklung hat sich die TU Darmstadt dem Grundsatz des fairen und vertrauensvollen Umgangs miteinander, der gegenseitigen Wertschätzung und einer hohen Verantwortlichkeit jeder Person in ihren jeweiligen Arbeitsbereichen verschrieben. Verbunden ist dies mit der Selbstverpflichtung zu einer Führungskultur, die Initiative, Kreativität, Innovationsfähigkeit und Chancengleichheit aller Beschäftigten unterstützt und das gegenseitige Vertrauen fördert. Über die fachliche Arbeit hinaus gilt es daher, in einem Kommunikationsprozess die Ziele und den Entwicklungsstand der gemeinsamen Arbeit zu überprüfen und anzupassen, Belastungsmomente aufzuspüren und abzubauen. In Ergänzung zu der tagesaktuellen Kommunikation sieht die TU Darmstadt die Notwendigkeit, eine Kultur für Mitarbeitergespräche zu entwickeln und zu pflegen.

Die folgenden Ausführungen sollen ein gemeinsames Verständnis zu Mitarbeitergesprächen an der TU Darmstadt schaffen.

Definition

Mitarbeitergespräche sind geplante, inhaltlich vorbereitete, vertrauliche Gespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern außerhalb der tagesaktuellen oder spontanen Kommunikation.

Ziele

Mitarbeitergespräche sind Ausdruck einer kommunikativen, beteiligungsorientierten Führungs- und Arbeitskultur.

Sie zielen u. a. darauf ab:

- Vertrauen und Transparenz zu entwickeln und zu pflegen;
- Verständnis und Einsicht in Strukturen des Arbeitsumfelds zu wecken;
- Schwächen aufzuspüren und auszuräumen;
- Führung und Zusammenarbeit zu verbessern;
- Motivation zu erhöhen und personelle Ressourcen zu aktivieren;
- Kooperatives und kreatives Verhalten der Beschäftigten zu fördern;
- Berufliche Weiterentwicklung der Beschäftigten zu unterstützen.



Zentrale Merkmale des Mitarbeitergesprächs

- Mitarbeitergespräche können sowohl turnusmäßig (z.B. als Jahresgespräch) als auch aus aktuellem Anlass (z.B. als Kritikgespräch) stattfinden.
- Mitarbeitergespräche sind in der Regel Vier-Augen-Gespräche. In Einzelfällen (z.B. bei Gesprächen mit disziplinarischem oder arbeitsrechtlichem Inhalt) kann jeweils eine weitere Person des Vertrauens zum Gespräch hinzugezogen werden.
 - Die Vorgesetzten tragen die Verantwortung für die Gesprächsführung, ihnen obliegt die organisatorische Vorbereitung.
 - Die Initiative für ein Mitarbeitergespräch kann von beiden Seiten ausgehen.
- Mitarbeitergespräche sind vertrauliche Gespräche zwischen zwei Personen, die sich gleichermaßen Respekt entgegenbringen. Das Gespräch soll in einer Atmosphäre der Offenheit und Ehrlichkeit stattfinden, mit der Bereitschaft, sich auf die Sichtweise der bzw. des anderen einzulassen.
- Mitarbeitergespräche unterscheiden sich vom Alltagsgespräch dadurch, dass sie geplant, ergebnisorientiert und zielgerichtet sind.
 - Für das Mitarbeitergespräch wird ein Termin vereinbart, der den Beteiligten ein ungestörtes Gespräch ermöglicht.
 - Die Beteiligten bereiten sich auf das Gespräch vor.
 - Der Anlass für das Gespräch muss den Beteiligten klar sein.
 - Das Mitarbeitergespräch hat immer einen bestimmten Sachinhalt und eine Zielsetzung. Diese werden rechtzeitig vor dem Gespräch präzisiert und zwischen den Gesprächspartnern abgeklärt. Dabei ist ggf. eine Zielbegrenzung zu beachten.
 - Die Beteiligten achten darauf, dass vereinbarte Ziele realistisch sind.
 - Ergebnisse und vereinbarte Maßnahmen bzw. Ziele werden in der Regel zum Abschluss des Gespräches verbindlich in einem gemeinsamen Dokument festgehalten. Vertrauliche Unterlagen werden grundsätzlich nur von den Beteiligten aufbewahrt.
 - Die Weitergabe von Gesprächsergebnissen an Dritte kann nur erfolgen, wenn dies gemeinsam vereinbart worden ist, oder ein besonderer Anlass dies erfordert.

Die TU Darmstadt bietet Schulungen für die Durchführung von Mitarbeitergesprächen an. Alle Beteiligten, insbesondere die Führungskräfte, sind gehalten, entsprechende Angebote zur Kompetenzerweiterung zu nutzen.



Regelmäßige Mitarbeitergespräche

- Jahresgespräche sind Mitarbeitergespräche, die in regelmäßigen Abständen an der TU Darmstadt durchgeführt werden. Zur Vorbereitung und Durchführung stellt die TU Darmstadt eine Handreichung zur Verfügung.
- Beurteilungsgespräche nach den Richtlinien für die dienstliche Beurteilung der Beamtinnen und Beamten des Landes Hessens (Staatsanzeiger vom 21. Mai 2007).

Gespräche aus aktuellem Anlass u. a.

- Einführungsgespräche und Probezeitgespräche bei Neueinstellungen
- Anerkennungsgespräche
- Kritikgespräche
- Beförderungsgespräche (auch bei Ablehnung einer Beförderung)
- Gespräche zur wissenschaftlichen Qualifizierung
- Fehlzeitengespräche
- Rückkehrgespräche (nach Beurlaubung, Langzeiterkrankung)
- Gespräche bei Abmahnungen
- Gespräche über den Umgang mit Alkohol und Drogen am Arbeitsplatz (s. Dienstvereinbarung vom Mai 1994)
- Versetzungsgespräche
- Trennungsgespräche bei Kündigung durch eine Mitarbeiterin / einen Mitarbeiter
- Kündigung einer Mitarbeiterin / eines Mitarbeiters durch den Arbeitgeber
- Ausscheiden einer Mitarbeiterin / eines Mitarbeiters aus Altersgründen oder Krankheit
- Gespräche zur Integration und Teilhabe schwerbehinderter Beschäftigter.

Weiterführende Literatur zum Thema Mitarbeiter-/Jahresgespräche u. a.:

1. R. Fiege, P.M. Muck, H. Schuler: das Mitarbeitergespräch; in: Hrsg: H Schuler, Lehrbuch für Personalpsychologie; Göttingen 2006
2. Hrsg: J. Ryschka, M. Solga, A. Mattenklott; Praxishandbuch Personalentwicklung; Instrumente, Konzepte, Beispiele; Wiesbaden 2005
3. O. Neuberger; Das Mitarbeitergespräch, praktische Grundlagen für erfolgreiche Führungsarbeit; Leonberg 2004 (6. Auflage)
4. Hrsg: R. Nagel, M. Oswald, R. Wimmer: das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument, Stuttgart 2002
5. Hrsg: H.-E. Meixner; Das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch – Neue Wege der Personalentwicklung und -förderung in der öffentlichen Verwaltung; Kronach, München, Potsdam 2001 (3. Auflage)