

# Führungs- und Mitarbeitendialog

Dieses Dokument beinhaltet einen allgemeinen Leitfaden, die Vorbereitungsfragen und den Protokollbogen für Ihre Führungs- und Mitarbeitendialoge.



## Leitfaden

Für eine gute Zusammenarbeit und die nachhaltige Umsetzung der Strategie der Unterstützungsbereiche der Universität Bielefeld ist der regelmäßige Austausch zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden von grundlegender Bedeutung. Aus diesem Grund führen Führungskräfte und Mitarbeiter\*innen **einmal im Kalenderjahr** verbindlich einen Führungs- und Mitarbeitendendialog.

Die Gespräche sollen ein **Instrument** sein, um

- eine vertrauensvolle und kooperative Kultur der Zusammenarbeit weiter zu fördern,
- Aktivitäten an gemeinsamen Zielen der Organisation und der Arbeitsbereiche auszurichten und Prioritäten zu setzen,
- Mitarbeitende mit ihren Kompetenzen und Erfahrungen aktiv einzubinden,
- die Entwicklung der Mitarbeitenden im Hinblick auf die sich stetig verändernden Anforderungen und Aufgaben in ihrem jeweiligen Arbeitsfeld zu unterstützen.

### Inhalte des Gesprächs

Das Gespräch untergliedert sich in eine Rückschau auf die vergangene Arbeitsperiode - in der Regel ein Jahr - und eine Vorausschau auf die kommende Arbeitsperiode:

Rückschau auf die vergangene Arbeitsperiode	Vorausschau auf die kommende Arbeitsperiode
Was war wichtig in unserem Arbeitsbereich?	Was wird in unserem Arbeitsbereich wichtig werden?
Was wurde erreicht? Ziele – Ergebnisse	Ziele / angestrebte Ergebnisse für die Mitarbeitende*den Mitarbeitenden in der kommenden Arbeitsperiode
Wie war / ist das Arbeitsumfeld? Was sollte gegebenenfalls verbessert werden?	Welche Entwicklungsaktivitäten braucht es, um die Ziele / Ergebnisse zu erreichen?
Wie haben wir zusammengearbeitet?	Weitere Gesprächspunkte / Vereinbarungen
Wie waren der Workload und die Vertretungssituation?	Wie werden sich Workload und Vertretungssituationen voraussichtlich entwickeln?

Im **Rückblick** auf die vergangene Arbeitsperiode sollen Führungskräfte und Mitarbeitende das Erreichte würdigen und sich über ihre Zusammenarbeit austauschen. Im **Vorblick** auf die kommende Periode sollen sie Ziele und Vorhaben im Arbeitsbereich der\*des Mitarbeitenden in den Blick nehmen und Vereinbarungen treffen, die aus der Perspektive der Organisation (vertreten durch die Führungskraft) und der\*des Mitarbeitenden wichtige Beiträge zur Erfüllung der Aufgaben von Technik und Verwaltung leisten. Weiterhin sollen Entwicklungsbedarfe besprochen und Entwicklungsmaßnahmen gemeinsam vereinbart werden, die die Mitarbeitenden unterstützen können.

### Durchführung des Gesprächs

Beim Führungs- und Mitarbeitendendialog handelt es sich um ein Gespräch, das **unter vier Augen** geführt werden soll. Der Inhalt des Gesprächs bleibt zwischen den beiden Gesprächspartner\*innen vertraulich. Die Führungskraft lädt die Mitarbeiterin\*den Mitarbeiter zu dem Gespräch ein. Dies kann geschehen nachdem die Führungskraft mit ihrer\*ihrem eigenen Vorgesetzten über die Ziele für den Arbeitsbereich gesprochen hat oder auch davor. **Die Regelungen dazu trifft die Dezernatsleitung oder Leitung des Servicebereichs in Absprache mit der ihr\*ihm vorgesetzten Person(en).**

Für die **Vorbereitung des Gesprächs** steht ein Vorbereitungsbogen für den\*die Mitarbeiter\*in und die Führungskraft zur Verfügung (siehe Anlage 1).

Beide Gesprächsteilnehmer\*innen sollten ca. 1 – 1,5 Std. Zeit für das Gespräch einplanen.

Die vorgegebene Struktur ist als „**roter Faden**“ zu verstehen. Ob und wie umfangreich alle Themenfelder besprochen werden und welche konkreten Fragen relevant sind, **wird im Einzelfall variieren**. Uns ist in jedem Fall ein Austausch über die Zusammenarbeit wichtig, darüber hinaus ein Rückblick auf Erreichtes und grundsätzlich auch eine Verständigung über Ziele in der kommenden Arbeitsperiode. Eine Verständigung über Ziele und damit über Prioritäten trägt erfahrungsgemäß zu mehr Klarheit und Orientierung bei. Es wird hierbei einzelne Bereiche geben, in denen Ziele nur eine marginale Rolle spielen und / oder auch über längere Zeit gleichbleiben und / oder nicht für einzelne Personen, sondern nur für Teams sinnvoll sind. Der Dialog bietet Platz für weitere Themen, die individuell relevant sind und ergänzt werden können. Hinweis: **Eine Leistungsbeurteilung ist nicht Inhalt des Gespräches**.

Die **Ergebnisse des Gesprächs** sollen durch die Führungskraft festgehalten werden, sodass zu einem späteren Zeitpunkt auf die Gesprächsergebnisse zurückgegriffen werden kann. Für das Format der Ergebnissicherung steht eine Vorlage zur Verfügung, die genutzt werden kann – **nicht muss**. Wichtig ist vor allem, dass es eine **schriftliche Form der Ergebnissicherung** gibt. Die festgehaltenen Ergebnisse des Dialoges verbleiben ausschließlich bei den Gesprächsteilnehmer\*innen, die das Gespräch gemeinsam geführt haben. Es bleibt bis zum nächsten Führungs- und Mitarbeitendialog bestehen und wird dann von beiden Gesprächspartner\*innen vernichtet. Bei unterjährigen (maßgeblichen) Veränderungen im Hinblick auf besprochene Ziele verständigen sich die Führungskraft und die\*der Mitarbeiter\*in auf ggf. erforderliche Anpassungen. Die Ergebnisse des Dialoges werden auch bei einem Vorgesetztenwechsel vernichtet. Die Ergebnisse zu den Entwicklungsbedarfen können im Einvernehmen für die Personalentwicklungsplanung genutzt werden.

Sollte im Einzelfall kein gemeinsames Gesprächsergebnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter\*in im Dialog hergestellt werden können, können die übergeordnete Führungskraft und die Beratungsstelle für Mitarbeitende und Führungskräfte eingebunden werden.

Im Anschluss an die Dialoge erfolgt eine Bestätigung über die Dezernatsleitungen an das Dezernat P/O, dass die Gespräche stattgefunden haben. Definierte Entwicklungsaktivitäten werden von der Führungskraft, in Rücksprache mit der\*dem Mitarbeitenden, in die Personalentwicklungsplanung einbezogen bzw. an Dezernat P/O.5 zur Planung / Prüfung / Umsetzung weitergeleitet.

Neue Führungskräfte nehmen vor der Durchführung der Gespräche an einer entsprechenden **Fortbildungsveranstaltung** teil. Auch für Mitarbeitende besteht die Möglichkeit, vor dem Führungs- und Mitarbeitendialog an einer Fortbildungsveranstaltung zur Gesprächsführung teilzunehmen. Die Veranstaltungen werden jährlich im internen Fortbildungsprogramm veröffentlicht. Bei Bedarf werden weitere Veranstaltungen angeboten.

## **Anlage 1 | Vorbereitungsfragen für Mitarbeitende und Führungskräfte**

Der jährliche Führungs- und Mitarbeitendendialog umfasst eine Rückschau und eine Vorausschau. Die Themenbereiche sind folgendermaßen untergliedert:

### **Rückschau auf die vergangene Arbeitsperiode (i. d. R. 1 Jahr):**

- Was war in unserem Arbeitsbereich wichtig?
- Was wurde erreicht? Ziele – Ergebnisse
- Wie war / ist das Arbeitsumfeld? Was sollte gegebenenfalls verbessert werden?
- Wie haben wir zusammengearbeitet?
- Wie war der Workload?
- Waren die Vertretungssituationen passend geregelt?

### **Vorausschau auf die kommende Arbeitsperiode (i. d. R. 1 Jahr):**

- Was wird in unserem Arbeitsbereich wichtig werden?
- Ziele / angestrebte Ergebnisse für die\*den Mitarbeitende\*n in der kommenden Arbeitsperiode
- Welche Entwicklungsaktivitäten braucht es, um die Ziele / Ergebnisse zu erreichen?
- Weitere Themen / Vereinbarungen
- Wie wird sich der Workload (tendenziell) entwickeln?
- Gibt es einen Änderungsbedarf bei den Vertretungsregelungen?

Zur Vorbereitung und Einstimmung auf die einzelnen Gesprächsthemen können Mitarbeitende und Führungskräfte den folgenden Fragenkatalog nutzen.

### **Was war in unserem Arbeitsbereich wichtig?**

- Welche internen Entwicklungen gab es im Arbeitsbereich, z. B. Veränderungen in Abläufen, technische Neuerungen, Fluktuation?
- Von welchen externen Veränderungen wurde unser Arbeitsbereich beeinflusst, z. B. veränderte Vorgaben aus Wissenschaft, Politik, Gesetzgebung; gesellschaftliche Entwicklungen?
- Was waren die Tätigkeitsschwerpunkte des\*der Mitarbeiter\*in im vergangenen Jahr, mit welchen Aufgaben hat sie\*er z. B. die meiste Zeit verbracht?
- War in der Regel genug Zeit, um die Aufgaben zu erledigen?
- Gab es nach Phasen hohen Workloads auch Phasen, in denen der Workload geringer war?

### **Was wurde erreicht? Ziele – Ergebnisse**

- Welche vorgesehenen Ziele / Ergebnisse konnten von der\*m Mitarbeitenden erreicht werden?
- Woran machen wir das fest, wie können wir dies „messen“?
- Auf welche Ergebnisse ist die\*der Mitarbeitende besonders stolz, was zu erreichen hat besonders viel Freude gemacht?
- Was konnte nicht oder nur teilweise erreicht werden?
- Was hat geholfen, die Ziele und Ergebnisse zu erreichen?
- Was hat die Zielerreichung ggf. gehemmt?

**Wie war / ist das Arbeitsumfeld? Was sollte gegebenenfalls verbessert werden?**

- Wie erlebt die\*der Mitarbeitende die persönliche Arbeitssituation? Macht ihr\*ihm die Arbeit Freude? Wie wird die Arbeitsbelastung erlebt? Ist der Arbeitsprozess für die\*den Mitarbeitende\*n zweckmäßig eingerichtet?
- Wie wird die Teamsituation erlebt? Wie gut kooperiert das Team? Gibt es genügend Raum für Austausch im Team? Wie ist die Arbeitsatmosphäre? Gibt es genügend wechselseitige Unterstützung und Anerkennung im Team? Gibt es belastende Faktoren im Team?
- Wie gut ist der Arbeitsplatz ausgestattet? (z. B. technische Ausstattung, Ergonomie)
- Wie wird die Vereinbarkeit von beruflichen und familiären Belangen erlebt? Sind besondere Belastungen durch die Betreuung von Kindern oder von pflegebedürftigen Angehörigen zu berücksichtigen?

**Wie haben wir zusammengearbeitet?**

- Welche Aspekte der Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter\*in funktionieren besonders gut und sollten beibehalten werden?
- Welche Aspekte der Zusammenarbeit sollten verstärkt werden? ... und welche vermindert?
- Was sollte in der Zusammenarbeit neu eingeführt werden?
- Wie wird die Führungskraft im Hinblick auf folgende Aspekte erlebt?
  - Zielorientierung und Prioritätensetzung
  - Einbeziehen in Entscheidungen
  - Wertschätzendes Feedback
  - Entwicklungsorientierung
- Ist die Vertretungssituation passend geregelt?

**Was wird in unserem Arbeitsbereich wichtig werden?**

- Welche Entwicklungen kommen innerhalb unseres Arbeitsbereiches auf uns zu, z. B. organisatorische Veränderungen, Prozessänderungen, technische Neuerungen, personelle Veränderungen?
- Von welchen äußeren Einflüssen werden wir voraussichtlich betroffen sein, z. B. zu erwartende neue Vorgaben aus Wissenschaft, Politik, Gesetzgebung?
- Welche Folgerungen, Handlungsnotwendigkeiten und Prioritäten ergeben sich aus den o. g. internen und externen Dynamiken?
- Wie können wir dafür sorgen, dass in der Regel genug Zeit für die Aufgabenerledigung vorhanden ist?
- Wie können wir dafür sorgen, dass auf Phasen hoher Aufgabendichte / hohen Workloads Phasen folgen, in denen die Aufgabendichte / der Workload geringer ist?

**Ziele / angestrebte Ergebnisse für den\*die Mitarbeiter\*in in der kommenden Arbeitsperiode**

- Was sind die Ziele für den Arbeitsbereich / für das Team in der kommenden Arbeitsperiode, zu denen die\*der Mitarbeitende einen Beitrag leisten soll? Was sind wichtige Bestandsziele und Ergebnisse, z. B. laufende und andauernde Verpflichtungen, die auf jeden Fall erreicht werden müssen?
- Welche weiteren Ziele / angestrebte Ergebnisse gibt es, die einen wichtigen Beitrag dafür leisten, dass das Team / der Arbeitsbereich seine Ziele erreicht bzw. seine Aufgaben erfüllt?
- Welche Ziele möchte die\*der Mitarbeitende darüber hinaus persönlich erreichen?
- Wie sollten die Ziele und angestrebten Ergebnisse priorisiert werden, was ist machbar?
- Gibt es Potenziale unsere Ziele einfacher/ weniger aufwendig zu erreichen?

**Welche Entwicklungsaktivitäten braucht es, um die Ziele / Ergebnisse zu erreichen?**

- Welche neuen fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen benötigt die\*der Mitarbeitende, um ihre\*seine Aufgaben in der kommenden Arbeitsperiode zu erfüllen und ihre\*seine Ziele zu erreichen?
- Welche dieser Kompetenzen lassen sich am Arbeitsplatz erwerben, z. B. durch die Übernahme neuer Aufgaben oder die Erweiterung des Aufgabenspektrums?
- Welche dieser Kompetenzen sollten mittels Fortbildungen und/oder Seminaren erworben werden?
- Was für Bildungsmaßnahmen könnten dies konkret sein?
- Was sollte diesbezüglich geplant und vereinbart werden?
- Welche längerfristige Entwicklungsperspektive sieht die\*der Mitarbeitende für sich, z. B. auf der Basis von Neigungen und Stärken?

**Weitere Gesprächspunkte / Vereinbarungen**

- Gibt es weitere wichtige Themen, über die die Führungskraft und die\*der Mitarbeitende sich anlässlich des Jahresgesprächs austauschen sollten (z. B. persönliche Themen oder Verbesserungsvorschläge), die in dem Gesprächsbogen jedoch nicht berücksichtigt sind?
- Gibt es persönliche Rahmenbedingungen, die bei der Planung für das nächste Jahr berücksichtigt werden sollten?

## Anlage 2 | Ergebnisse Führungs- und Mitarbeitendialog

Führungs- und Mitarbeitendialog	
Mitarbeiter*in:	
Führungskraft:	
Tag des Gesprächs:	

Vergangene und zukünftige Arbeitsperiode (i. d. R. 1 Jahr): Was war/ wird in unserem Arbeitsbereich wichtig (werden)?
(z. B. interne Entwicklungen im Arbeitsbereich, externe Einflüsse, Hauptaufgaben im vergangenen Jahr, Workload, Vertretungssituation)

Arbeitsumfeld, -auslastung und Zusammenarbeit in der vergangenen Arbeitsperiode und in Zukunft
(z. B. persönliche Arbeitssituation, Teamsituation, Ausstattung des Arbeitsplatzes, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, positive Aspekte der Zusammenarbeit, Vertretung, Workload, Verbesserungsmöglichkeiten)

Ziele und angestrebte Ergebnisse	
<b>Ziele / angestrebte Ergebnisse für die Mitarbeitende*den Mitarbeitenden in der kommenden Arbeitsperiode*</b> (Bitte ca. 3 individuelle Ziele / angestrebte Ergebnisse benennen)	Woran werden wir erkennen können, dass die Ziele / Ergebnisse erreicht wurden (ggfs. Messgröße)? Bis wann soll es erreicht sein?
1)	
2)	
3)	

**Welche Entwicklungsaktivitäten braucht es, um die Ziele / Ergebnisse zu erreichen?**

(z. B. Entwicklungsmaßnahmen am Arbeitsplatz sowie Fortbildungen und Seminare – konkrete Vereinbarungen dazu; ggfs. auch die längerfristige Entwicklungsperspektive)

**Weitere Gesprächspunkte und Vereinbarungen**

**Weitere Gesprächspunkte / Vereinbarungen\***

(An dieser Stelle können weitere Themen angesprochen werden, die der Mitarbeitenden\*dem Mitarbeitenden / der Führungskraft wichtig sind wie persönliche Themen oder Verbesserungsvorschläge)

\*Die Ergebnisse des Dialoges verbleiben nur bei den Gesprächspartner\*innen und werden nicht weitergegeben. Sie behalten ihre Gültigkeit bis zum nächsten Führungs- und Mitarbeitendialog und werden dann von beiden Gesprächspartner\*innen vernichtet. Es wird auch bei einem Vorgesetztenwechsel vernichtet. Die Meldung des Bildungsbedarfs erfolgt als Gesamtübersicht für das jeweilige Dezernat an Dezernat P/O.5.



**Kontakt**

Dezernat Personal und Organisation

wirprojekt@uni-bielefeld.de

Stand: März 2025