

Informations- veranstaltungen zum Thema

„Führungs- und Mitarbeitendendialoge“

Januar 2024



Führungs- und Mitarbeitenden- dialoge

Zielsetzungen und
Hintergründe





Wo kommen wir her?

Universitätsverwaltung 2025: Führung & Kultur

Wir Projekt: Leitbild für unsere Zusammenarbeit
& Führungsleitsätze

Modul „Führen über Ziele und Ergebnisse“ im
FKE-Programm

Führungsprozess: Führen über Ziele - Ergebnis
Workshop DLR

Führungsinstrument: Führungs- und
Mitarbeitendendialoge

schrittweise Einführung in Verwaltung und
Betriebseinheiten, Unterstützungsbereiche etc.

Mitarbeiter*innen-
Gespräche der Verwaltung
& Unterstützungsbereiche



Struktur



Welche Beiträge leisten die Einheiten?

1. Verstehen und Akzeptieren der vorgegebenen zentralen Strategie.
2. Ableitung von Maßnahmen, um die zentrale Strategie zu unterstützen.
3. Definition von Projekten/ Einzelmaßnahmen und die Vereinbarung von Zielen.



Strategie für die Unterstützungsbereiche:

- **Serviceorientierung** gewährleisten

Fragen: Verstehen wir uns als Servicedienstleister? Welche Qualität stellen wir in welcher Zeit zur Verfügung? Kriterien: Menge, Zeit und Servicelevel in Produktkatalogen; Messung: auch über Befragungen

- **Effektivität** und **Effizienz** sicherstellen im Hinblick auf strategische Entwicklung und Durchführung

Fragen: Wie werden die strategischen Ziele der Universität operativ umgesetzt (Effektivität)? Wie wird die Umsetzung in das Verhältnis zu den zur Verfügung stehenden Ressourcen gesetzt (Effizienz)? Welche Controllinginstrumente und welche Informationen können wir einsetzen? Messung: Benchmarking. Überprüfung des Ressourceneinsatzes (Input zu Output)

- **Prozessorientierung** implementieren und **Ergebnisverantwortung** stärken

Fragen: Wie organisieren wir die Aufgaben und definieren die Rollen? Nehmen wir Verantwortung für das bereichsübergreifende Ziel wahr? Messung Prozessorientierung: Sind die ausgewählten Prozesse erfasst und werden sie gemanagt? Messung Ergebnisverantwortung: Über Mitarbeitenden-Führungskraft-Gespräche und Mitarbeitendenbefragungen

Strategie für die Unterstützungsbereiche:

- **Digitalisierung** vorantreiben

Fragen: Welche Prozesse werden wie digitalisiert? Wie werden die Prozesse durch Digitalisierung effizienter? Messung: Anzahl digitalisierter Prozesse; Ist der Service besser geworden (Befragung)? Sind wir effizienter geworden (Verhältnis Input zu Output)?

- Personal für **Fach- und Führungsaufgaben** befähigen und **richtiges Personal** finden

Fragen: Welche Kompetenzen werden für welche Aufgaben benötigt? Wird Ergebnisverantwortung gelebt? Messung: Befragung Mitarbeitende (nach ca. 6 Monate): Hat es etwas gebracht? Befragung Vorgesetzte: Wurden Ziele erreicht?

- Kultur der **Zusammenarbeit** und der **Kommunikation** verbessern

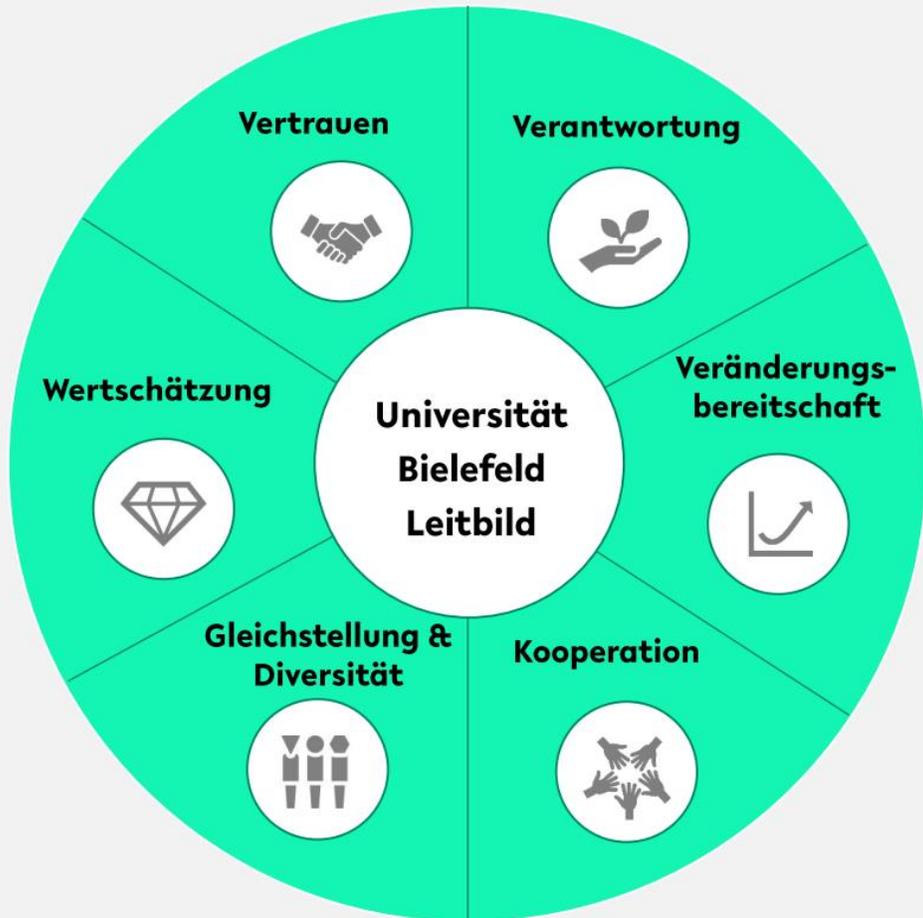
Fragen: Wertschätzen wir die Kolleg*innen und werden wir wertgeschätzt? Geben und genießen wir ausreichend Vertrauen? Haben wir einen Umgang, der es uns ermöglicht unsere Kompetenzen und Potentiale zu nutzen, der die Leistungsbereitschaft fördert sowie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ermöglicht? Leben wir die vereinbarten Grundsätze zur Leitung? Messung:

Mitarbeitendenbefragung; weitere Förderung: **Führungs- und Mitarbeitendendialoge**

Informationen zum Instrument, Prozess und Organisation



Leitbild für unsere Zusammenarbeit



Präambel:

- Das Leitbild beschreibt wie wir zusammenarbeiten wollen.
- Angesprochen sind alle Mitarbeiter*innen und Führungskräfte von Verwaltung, Technik und Service.
- Das Leitbild baut auf unserem Anspruch der Universität sowie auf der Strategie der Verwaltung auf.



Prozess

Vorbereitung

- Die Führungskraft lädt die Mitarbeiterin*den Mitarbeiter zu dem Gespräch ein.
- Für die Vorbereitung des Gesprächs steht ein **Vorbereitungsbogen** (siehe Anlage 1) und ein zentrales **Schulungsangebot** für den*die Mitarbeiter*in und die Führungskraft zur Verfügung.
- Für das Gespräch sollen sich beide Gesprächsteilnehmer*innen ca. 1 – 1,5 Std. Zeit nehmen.

Durchführung

- Der Dialog lebt von der **Gegenseitigkeit**.
- Die Verantwortung für das **Gesprächsergebnis** liegt bei beiden Gesprächsbeteiligten.
- Die Ergebnisse des Gesprächs sollen auf dem zur Verfügung gestellten **Protokollbogen** (siehe Anlage 2) durch die Führungskraft festgehalten werden.

Nachbereitung

- Das **Protokoll** verbleibt ausschließlich bei den Gesprächsteilnehmer*innen, die das Gespräch gemeinsam geführt haben.
- Bei unterjährigen (maßgeblichen) **Veränderungen** der Ziele sollen Mitarbeitende und Vorgesetzte erneut das gemeinsame Gespräch suchen, um die Ziele entsprechend anzupassen. Es wird auch bei einem Vorgesetztenwechsel vernichtet.
- Im Anschluss an die Dialoge, erfolgt eine **Bestätigung** über die Dezernatsleitungen an P/O, dass die Gespräche stattgefunden haben.
- Definierte **Entwicklungsaktivitäten** werden von der Führungskraft, in Rücksprache mit dem Mitarbeitenden, in die Personalentwicklungsplanung aufgenommen.



Der Leitfaden

Leitfaden

Durchführung des Gesprächs
Beim Führungs- und Mitarbeitendialog handelt es sich um ein Gespräch, das unter vier Augen geführt wird. Die Inhalte des Gesprächs sind für die Beteiligten verbindlich.

Leitfaden

Leitfaden

Für die nachhaltige Umsetzung der Strategie der Unterstützungsbereiche der Universität Bielefeld und im Hinblick auf eine kooperative Zusammenarbeit ist der regelmäßige Austausch zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden von grundlegender Bedeutung. Aus diesem Grund werden jährliche Gespräche zwischen den Führungskräften und ihren Mitarbeiter*innen über Ziele, Arbeitsergebnisse, die Zusammenarbeit sowie über Entwicklungsbedarfe & -maßnahmen verpflichtend eingeführt. Sie werden zusätzlich zum unterjährigen und kontinuierlichen Austausch von Führungskräften und Mitarbeitenden über Arbeitsstände, operative Aufgaben etc. geführt.

Anliegen/Ziel des Gesprächs ist es, dass ein transparenter, verbindlicher und unterstützender Austausch über Ziele und Ergebnisse im Arbeitsbereich der/des Beschäftigten entsteht. Es ist kein Gespräch zur Leistungsbeurteilung, aus dem sich personalrechtliche Folgen ableiten lassen.

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 den Perspektiven der Organisation (vertreten durch die Führungskraft) und der/des Mitarbeitenden wichtige Beiträge zur Erfüllung der Aufgaben von Technik und leisten. Weiterhin sollen Entwicklungsbedarfe besprochen und Entwicklungsmaßnahmen gemeinsam vereinbart werden, die die Mitarbeitenden im Hinblick auf die Erreichung ihrer der Ziele unterstützen können.

Die Unterstützungsbereiche kommen damit ihrem Anspruch nach,

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

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

Führungs- und Mitarbeitendialog | UNIVERSITÄT BIELEFELD

1

Der Leitfaden beinhaltet folgende Informationen:

- Hintergründe und Zielsetzung des Formates
- Übersicht der Gesprächsinhalte
- Hinweise zur Gesprächsdurchführung
- Verweise auf die Anlagen 1 und 2



Anlage 1 – Vorbereitungsfragen

Anlage 1 | Vorbereitungsfragen

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

Anlage 1 | Vorbereitungsfragen

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?

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

- Was wird in unserem Arbeitsbereich wichtig werden?
- Ziele / angestrebte Ergebnisse für die Mitarbeitende*den Mitarbeitenden in der kommenden Arbeitsperiode
- Welche Entwicklungsaktivitäten braucht es, um die Ziele / Ergebnisse zu erreichen?
- Weitere Themen / Vereinbarungen

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 der*des Mitarbeiter*in im vergangenen Jahr, mit welchen Aufgaben hat sie*er z. B. die meiste Zeit verbracht?

Was wurde erreicht? Ziele – Ergebnisse

- Welche vorgesehenen Ziele / Ergebnisse konnten von der*den Mitarbeitenden*in 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?

Führungs- und Mitarbeitendendialog | UNIVERSITÄT BIELEFELD

Die Vorbereitungsfragen:

- Sind ein Unterstützungsangebot zur Gesprächsvorbereitung für Mitarbeitende und Führungskräfte
- Enthalten eine Fragensammlung, die zur Gesprächsvorbereitung genutzt werden kann



Anlage 2 – Protokollbogen

Anlage 2 | Protokollbogen

Woran werden wir erkennen

Anlage 2 | Protokollbogen

Führungs- und Mitarbeitendialog

Mitarbeiter*in: _____
Führungskraft: _____
Tag des Gesprächs: _____

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

Was war in unserem Arbeitsbereich wichtig?
(Z. B. interne Entwicklungen im Arbeitsbereich, externe Einflüsse, Hauptaufgaben vergangenen Jahr)

Was wurde erreicht? Ziele – Ergebnisse
(Blick auf das von der*dem Mitarbeitenden*in Erreichte und auch auf nicht- oder nur teilweise Erreichtes; was waren begünstigende oder hemmende Faktoren für die Zielerreichung?)

Wie war/ist das Arbeitsumfeld? Was sollte gegebenenfalls verbessert werden?
(Z. B. Persönliche Arbeitssituation, Teamsituation, Ausstattung des Arbeitsplatzes, Vereinbarkeit von Beruf und Familie)

Wie haben wir zusammengearbeitet?
(Z. B. Positive Aspekte der Zusammenarbeit, Verbesserungsmöglichkeiten)

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

Was wird in unserem Arbeitsbereich wichtig werden?
(Z. B. Entwicklungen innerhalb des Arbeitsbereiches, äußere Einflüsse, Folgerungen und Handlungsempfehlungen, die sich aus den o. g. Dynamiken ergeben)

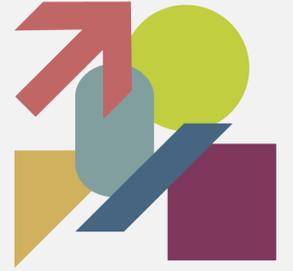
Führungs- und Mitarbeitendialog | UNIVERSITÄT BIELEFELD

Der Protokollbogen:

- Dient zur strukturierten Dokumentation der Gesprächsinhalte
- Beinhaltet die folgenden Aspekte:
 - 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?
 - Was wird in unserem Arbeitsbereich wichtig werden?
 - Ziele / angestrebte Ergebnisse für die Mitarbeitende*den Mitarbeitenden in der kommenden Arbeitsperiode
 - Welche Entwicklungsaktivitäten braucht es, um die Ziele / Ergebnisse zu erreichen?

Schulungs- angebot





trainsform – Unser Trainingspartner

- trainsform GmbH (www.trainsform.de)
- Firmensitz: Werther
- Geschäftsführung: Dr. Jochem Kießling-Sonntag & Alexander Pauly
- Kooperationspartner der Uni seit mehr als 15 Jahren in Verwaltung und Wissenschaft
- Beratungsbranchen u. a. Universitäten (z. B. RWTH Aachen) sowie Unternehmen in den Bereichen Pharma, Automotive, Bauindustrie und Finanzdienstleistungen

Trainer*innen:



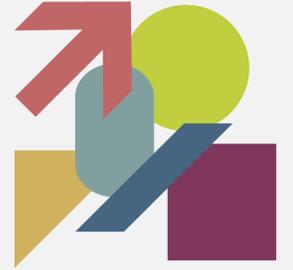
Dr. Jochem
Kießling-Sonntag



Mirja
Heunemann



Katrin Helena
Ernst



Schulungsangebote

Für Führungskräfte

- **Verpflichtende** Schulungen für Führungskräfte, die Dialoge führen werden/ sollen
- Schulungszeitraum: Anfang Dezember – Ende April
- Unterschiedliche Schulungsformate zur Auswahl
 - 2-tägige Schulungen
 - 1-tägige Schulungen
 - ½-tägige Schulungen
- Die Schulungen werden vorrangig als Präsenzveranstaltung geplant, es werden einzelne Digitalformate angeboten

Für Mitarbeitende

- **Optionales** Schulungsangebot für Mitarbeitende
- Schulungszeitraum: Ende Januar – Ende April
- 1-tägige Schulung
- Die Schulungen werden vorrangig als Präsenzveranstaltung geplant, es werden einzelne Digitalformate angeboten

Anmeldungen erfolgen über die Webseite

Bei Bedarf werden zusätzliche Schulungstermine für Führungskräfte und Mitarbeitende angeboten.

**Vielen Dank
für Ihre
Aufmerksamkeit.**

