



Universität Bayreuth, 95440 Bayreuth

An

alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

im wissenschaftsunterstützenden Bereich
der Universität Bayreuth

Az. P1000/0-14/17
Im Antwortschreiben bitte angeben
Bayreuth, 09.11.2017

Leitfaden der Universität Bayreuth zum Personalgespräch

Sehr geehrte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,
sehr geehrte Führungskräfte,

Gespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeiterin oder Mitarbeiter kommen während der täglichen Arbeit häufig zustande, jedoch sind deren Inhalt meist akute Themen und Arbeitsaufgaben. In Ergänzung dazu bieten regelmäßige, strukturierte Personalgespräche für alle Beschäftigten und Führungskräfte ein wichtiges Kommunikations- und Feedbackinstrument, weil deren Inhalt übergreifende Themen der Zusammenarbeit und Entwicklungs- und Veränderungsperspektiven der Beschäftigten sind.

Ich lade Sie nachdrücklich dazu ein, von diesem wertvollen Instrument Gebrauch zu machen.

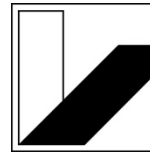
Zu Ihrer Unterstützung haben die Personalabteilung, der Personalrat und die Koordinationsstelle Personalentwicklung gemeinsam den „Leitfaden der Universität Bayreuth zum Personalgespräch“ entwickelt, den ich Ihnen mit dieser Nachricht überreiche.

Begleitend werden im Rahmen der Personalentwicklung und des universitären Gesundheitsmanagements im Wintersemester verschiedene Workshops für Führungskräfte und für Beschäftigte ohne Führungsaufgaben angeboten. Dieses Angebot soll auch im Sommersemester weitergeführt werden.

Ihre Rückfragen beantworten Ihnen gerne Frau Dr. Braun (Koordinationsstelle Personalentwicklung) und Frau Herrmann (Personalrat).

Mit freundlichen Grüßen,

Dr. Markus Zanner
Kanzler



Leitfaden der Universität Bayreuth zum Personalgespräch

In der Fassung vom 09. November 2017

I. **Vorwort**

Unsere Leistungsfähigkeit lebt vom Engagement unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dabei spielen nicht nur die Motivation der bzw. des Einzelnen eine wichtige Rolle, sondern besonders auch die Wertschätzung der Führungskräfte für Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die durch sie geleistete Arbeit.

Neben dem täglichen Umgang kommt die gegenseitige Wertschätzung insbesondere in regelmäßigen Personalgesprächen zwischen Führungskraft und Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter zum Ausdruck.

Personalgespräche an der Universität Bayreuth sollen daher

- die **Kommunikation** und den **Informationsfluss** zwischen der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter und der Führungskraft intensivieren,
- das **Verständnis** zwischen den Gesprächspersonen ausbauen und schließlich
- die **Motivation** und die **Arbeitszufriedenheit** der Beschäftigten und auch der Führungskräfte fördern,
- die Kommunikations- und Führungskultur der Universität verbessern.

Dieser Leitfaden soll den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie den Führungskräften grundlegende Informationen zum Personalgespräch und zu dessen Durchführung vermitteln.

II. Grundlegendes

■ Rechte und Pflichten:

Jede Mitarbeiterin bzw. jeder Mitarbeiter hat das Recht auf ein Personalgespräch. Führungskräfte sind in der Pflicht, Personalgespräche anzubieten. Der Impuls zum Gespräch geht in der Regel von der Führungskraft aus. Die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter kann das Gespräch ebenfalls veranlassen.

■ Turnus:

Mit jeder bzw. jedem Beschäftigten soll mindestens alle zwei Jahre ein Personalgespräch geführt werden. Mit Blick auf die Ziele des Personalgesprächs wird ein einjähriger Turnus nachdrücklich empfohlen. Selbstverständlich kann das Gespräch auch in kürzeren Intervallen durchgeführt werden.

■ Vertraulichkeit:

Das Personalgespräch ist ein Vier-Augen-Gespräch (in der Regel) mit der unmittelbar vorgesetzten Führungskraft. Das Gespräch und das dabei verfasste Gesprächsprotokoll müssen von beiden Seiten absolut vertraulich behandelt werden. Protokolle dürfen bei einem Wechsel der Führungskraft nicht weitergegeben werden.

Das Protokoll ist weder Bestandteil der Personalakte noch hat es Rechtsfolgen.

Ein Verstoß gegen den Grundsatz der Vertraulichkeit ist ein Dienstvergehen.

■ Wertschätzende Kommunikation:

Es ist wichtig, dass beide Gesprächspersonen einen **Dialog** führen und ihrem Gegenüber aufmerksam zuhören. Deshalb...

- lassen Sie Ihr Gegenüber ausreden.
- fragen Sie nach, um sicher zu stellen, dass Sie Ihr Gegenüber richtig verstanden haben.
- bleiben Sie sachlich und ruhig, besonders wenn Sie und Ihr Gegenüber unterschiedlicher Meinung sind.
- formulieren Sie Kritik wertschätzend, zum Beispiel als Wunsch an Ihr Gegenüber.
- suchen Sie gemeinsam nach Lösungen.

III. Rahmenbedingungen des Gespräches

■ Vorbereitung

Für den Erfolg des Personalgespräches ist es unerlässlich, dass sich beide Seiten auf das Gespräch gut vorbereiten. Der Termin für das Gespräch sollte daher etwa zwei Wochen, mindestens aber eine Woche vorher vereinbart werden.

Beide Gesprächspartner sollten zur Vorbereitung das Gesprächsprotokoll des letzten Gespräches heranziehen und ihre vorbereitenden Überlegungen auf seither eingetretene Veränderungen oder Neuerungen fokussieren.

■ Zeit und Ort

Für das Gespräch selbst sollte ausreichend Zeit eingeplant werden. Ein Orientierungswert ist eine Dauer von etwa einer Stunde.

Das Personalgespräch soll in offener, entspannter Atmosphäre geführt werden. Vermeiden Sie daher Störungen (Telefon, E-Mail u.a.) und achten Sie auf Vertraulichkeit (keine weiteren Personen im Raum!).

IV. Inhalte des Personalgespräches

Die wesentlichen Themen des Personalgespräches sind

■ Arbeitsaufgaben der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters, z. B.

- Welche Arbeitsschwerpunkte/-aufgaben gibt es?
- Wie entwickeln sich diese? Sind Aufgaben weggefallen? Gibt es neue Aufgaben?
- Welche Stärken und Schwächen der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters kommen im Arbeitsalltag besonders zum Tragen? Was wird gerne oder ungerne gemacht?
- Wo benötigt die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter mehr Unterstützung?
- Wie gut ist die Organisation der Arbeitsabläufe? Wie könnte sie verbessert werden?
- ...

■ Arbeitsumfeld, z. B.

- Wie empfindet die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter die Arbeitsbedingungen?
- Wie läuft die Kooperation im Team (Organisation, Vertretungsregelungen, Informationsfluss u.a.)?
- Wie läuft die Kooperation mit anderen Lehrstühlen/Abteilungen/Stellen der Universität Bayreuth?
- In welchem Zustand sind die Arbeitsmittel, bzw. sind sie ausreichend vorhanden?
- Gibt es besondere Belastungsfaktoren am Arbeitsplatz? (Fragen im Hinblick auf Arbeitssicherheit, psychische Belastung, Lärm u.a.).
- Bei Schwerbehinderten sollen auch die besonderen Belange im Hinblick auf Arbeitsplatz, Ausstattung und Arbeitsumfeld zum Thema gemacht werden.
- ...

■ Zusammenarbeit und Führung ...

... mit der eigenen Führungskraft, z. B.

- Erhält die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter von der Führungskraft die erforderliche Hilfe und Unterstützung?
- Sind die Vorgaben und Informationen für die Arbeit ausreichend?
- Erfolgt ausreichend Rückmeldung durch die Führungskraft?
- Erfolgt die Rückmeldung/Anerkennung/Kritik zeitnah?
- Erfolgt Kritik respektvoll?
- Wird die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter bei wichtigen Entscheidungen ausreichend einbezogen?
- Gibt es Verbesserungsmöglichkeiten in der Zusammenarbeit mit der Führungskraft?
- ...

... mit dem Team, z. B.

- Gibt es Konflikte im Team?
- Wie werden Konflikte ausgetragen?
- Gibt es ausreichend Rückhalt durch die Führungskraft?
- Gibt es Verbesserungsmöglichkeiten?
- ...

■ Veränderungs- und Entwicklungsperspektiven, z. B.

- Welche Wünsche hat die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter im Hinblick auf berufliche Weiterentwicklung?
- Welche Möglichkeiten sieht die Führungskraft im Hinblick auf die berufliche Weiterentwicklung der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters?
- Besprechen Sie kurzfristige Entwicklungsperspektiven (z. B. Fort- und Weiterbildungsbedarfe) und auch solche, die längerfristig angelegt sind und an den Rahmen der stellentechnischen Möglichkeiten gebunden sind (z. B. Umsetzungswünsche oder -pläne u. a.).

Jeder dieser inhaltlichen Schwerpunkte kann sich aus folgenden methodischen Elementen zusammensetzen:

■ Rückblick und Analyse:

Diese dienen der Bestandsaufnahme und gemeinsamen Bewertung des IST-Zustandes.

■ Vereinbarung von Zielen (optional):

Auf Basis von Rückblick und Analyse können Ziele für Verbesserungen vereinbart werden. Vereinbarte Ziele sollen sich nicht nur auf die konkrete Tätigkeit der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters, sondern auch auf andere Bereiche (z. B. Arbeitsumfeld, Zusammenarbeit u.a.) beziehen.

V. Dokumentation

Während des Gespräches soll in Abstimmung beider Gesprächsteilnehmender ein Protokoll über die Gesprächsinhalte und -ergebnisse verfasst werden. Von diesem Protokoll erhalten beide Parteien eine Ausfertigung, die vertraulich aufzubewahren und vor dem Zugriff Dritter zu schützen ist. Das Protokoll darf nicht weitergegeben werden und findet keinen Eingang in die Personalakte.

Wird es von beiden Seiten befürwortet, können einzelne Teile des Protokolls (z. B. solche, die für die Fort- und Weiterbildung oder berufliche Entwicklung relevant sind) im Einverständnis an andere Stellen (Personalabteilung, Personalentwicklung) weitergegeben werden. Diese Stellen sind ebenfalls zu absoluter Vertraulichkeit verpflichtet.

Nachstehend finden Sie zu Ihrer Unterstützung eine Vorlage für ein Gesprächsprotokoll.

Gesprächsprotokoll

zum Personalgespräch

Mitarbeiterin/Mitarbeiter	
Amts-/Dienstbezeichnung	
Organisationseinheit und Funktion	
Führungskraft	
Datum des letzten Gesprächs	
Zeitraum, auf den sich dieses Gespräch bezieht	

Arbeitsaufgaben

Arbeitsumfeld

Zusammenarbeit und Führung

Arbeitsergebnisse und Ziele

Veränderungs- und Entwicklungsperspektiven

Von der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter wird eine gesonderte Erklärung abgegeben:

ja nein

Unterschriften

Kopie:
Mitarbeiterin bzw.
Mitarbeiter

Datum

Mitarbeiterin/Mitarbeiter

Führungskraft

Original:
Führungskraft