



## **Handreichung Mitarbeitendengespräch für das wissenschaftliche Personal – Postdocs**

Ein Mitarbeitendengespräch ist ein strukturiertes Gespräch unter vier Augen zwischen Vorgesetzter oder Vorgesetztem und Mitarbeiterin oder Mitarbeiter, das auf gegenseitigem Respekt basiert. Das Gespräch erfolgt üblicherweise nach fester Terminierung, erfordert einen höheren Zeitbedarf und profitiert von einer guten Vorbereitung beider Gesprächsparteien (vgl. Fiege, Muck & Schuler 2006). Am Ende sollen gemeinsam getragene Vereinbarungen und Ziele stehen, die sowohl der beruflichen Entwicklung der Mitarbeitenden dienen als auch die Entwicklung einer langfristig angelegten, tragfähigen, vertrauensvollen Zusammenarbeit fördern.

Ziele des Mitarbeitendengesprächs sind:

- Die Förderung eines offenen, auf gegenseitigem Respekt basierenden Dialogs zw. Führungskraft und Mitarbeiterin oder Mitarbeiter
- Die Aktivierung persönlicher Ressourcen, Austausch zu persönlichen Stärken, Motiven und den nächsten Entwicklungsschritten
- Rückmeldung an die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter über Arbeitsleistung und Arbeitsverhalten, Rückblick auf die eigene Entwicklung
- Erweiterung der Handlungs- und Entscheidungsräume der Mitarbeitenden
- Die Rückmeldung an die Führungskraft über das Führungsverhalten
- Das Schaffung von Rahmenbedingungen
- Die Steigerung der Motivation und Arbeitszufriedenheit

Es ist sinnvoll, mindestens einmal jährlich neben Arbeitsbesprechungen zu gemeinsamen Projekten und Aufgaben ein Mitarbeitendengespräch zu führen.

Diese Handreichung soll Professorinnen und Professoren sowie Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftlern mit Führungsverantwortung bei der Vorbereitung und Durchführung der Mitarbeitendengespräche mit den Mitarbeitenden ihrer Arbeitsgruppe unterstützen.

Sie besteht aus den Themenblöcken

- 1. (Dienst-)Aufgaben, Arbeitsziele und -bedingungen**
- 2. Zusammenarbeit und Führung**
- 3. Karriereentwicklung**

Jeder Themenblock kann auch einzeln verwendet werden.

## **Hinweise zur Gesprächsführung**

### **Regelmäßige Gespräche**

Mitarbeitendengespräche sollten regelmäßig und mindestens einmal im Jahr geführt werden. Die Forschung zum Thema Mitarbeitendengespräche zeigt, dass häufigere Feedback- und Mitarbeitendengespräche im Vergleich zu Gesprächen mit einjährigen Abständen noch größeren Nutzen haben. Dies gilt besonders für schwächere und neue Mitarbeitende (Cascio & Aguinis 2011, Meyer 1991). Feedback hat den höchsten Einfluss auf künftiges Verhalten, wenn es zeitlich so nah wie möglich nach einem beobachteten Verhalten gegeben wird.

### **Beidseitige Vorbereitung**

Je intensiver Mitarbeitende sich durch Selbstreflexion und Reflexion der Arbeitssituation einschließlich der Zusammenarbeit auf das Mitarbeitendengespräch vorbereiten, desto stärker wird ist die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeitende durch das Gespräch beeinflusst (Cascio & Aguinis 2011, Burke, Weitzel, Weir 1978).

### **Vertrauen und Beteiligung**

Wichtig ist eine vertrauensvolle Atmosphäre, die es der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter ermöglicht, sich aktiv zu beteiligen. Eine „Warm-Up“ Phase zu Beginn erleichtert dieses Ziel.

Studien zeigen, dass Mitarbeitende, die das Gefühl haben, den Gesprächsverlauf aktiv mitgestalten zu können und ihre eigene Situation und Sichtweise einbringen zu können, das Mitarbeitendengespräch als hilfreich und produktiv empfinden und nutzen können. Dies gilt jedoch nur dann, wenn die oder der Vorgesetzte nicht als Bedrohung wahrgenommen wird (Cascio & Aguinis 2011, Cederblom 1982).

### **Feedback zum Arbeitsverhalten**

Es ist hilfreicher sich bei der Leistungsbeurteilung auf konkretes Arbeitsverhalten und Ergebnisse statt auf die Persönlichkeit oder das Selbstkonzept der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters zu beziehen (Aspekte der Persönlichkeit können Gegenstand des Themenbereichs Karriereentwicklung sein).

Je mehr sich Vorgesetzte beim Leistungsfeedback auf die Persönlichkeit statt auf das Leistungsverhalten der Mitarbeitenden fokussieren, desto weniger sind Mitarbeitende bereit, Kritik anzunehmen oder das eigene Leistungsverhalten zu optimieren (Burke et al. 1987, DeNisi & Kluger 2000).

## **Konkrete Rückmeldungen**

Mitarbeitendengespräche werden dann als konstruktiv und hilfreich wahrgenommen, wenn Vorgesetzte klares Feedback zu konkreten Verhaltensweisen geben (Russel & Goode 1988).

Es ist hilfreich, das Feedback mit den positiven Aspekten der Leistung zu beginnen, um Wertschätzung zu zeigen und um zu verhindern, dass Mitarbeitende aus Angst vor Kritik nicht aufnahmebereit sind (Stone, Gueutal & McIntosh 1984).

Es ist sehr viel hilfreicher, Feedback über die Entwicklung und Leistungssteigerung der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters zu geben, statt die Leistung der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters im Vergleich zu den Leistungen der anderen Mitarbeitenden zu bewerten (DeNisi & Kluger 2000).

Um eine belastbare Basis für konkrete Rückmeldungen zu gewährleisten, ist es für beide Seiten sinnvoll, in Vorbereitung auf das Gespräch regelmäßig festzuhalten, welche Aufgaben und Arbeitsschritte geleistet wurden und wie sich die Zusammenarbeit gestaltet hat.

## **Aktives Zuhören**

Gerade in einer für die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter möglicherweise spannungsbetragten Situation wie dem Mitarbeitendengespräch entstehen leicht Verständnisfehler und Missverständnisse. Von der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter wird oft ein größeres Hierarchiegefälle wahrgenommen als von der Betreuungsperson selbst. Dies erschwert es vielen Mitarbeitenden, offen zu kommunizieren, sodass es häufig besonderer Aufmerksamkeit der Betreuungsperson bedarf, die Aussagen der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters richtig zu verstehen.

Eine wirksame Methode, Missverständnisse zu vermeiden, ist es, aktiv zuzuhören und insbesondere in intensiven Gesprächssituationen den Gesprächsverlauf zu reflektieren. Um das Verständnis zu erleichtern, ist es bei unklaren oder vagen Aussagen oder Gesprächsphasen hilfreich, die verstandene Aussage mit eigenen Worten zu wiederholen. Dies führt nicht nur zu besserem Verständnis sondern auch zu größerer Akzeptanz und Offenheit.

## **Vereinbarungen**

Aus einem Mitarbeitendengespräch sollten gemeinsam erarbeitete und akzeptierte Vereinbarungen und Ziele resultieren (Cascio & Aguinis 2011, DeNisi & Kluger 2000). Gemeinsam erarbeitete Ziele erhöhen die Handlungssicherheit und führen in der Regel zu erhöhter Leistungsbereitschaft und Durchhaltevermögen (Katzell 1994). Die Mitarbeitendengespräche sollten zur Erhöhung der Verbindlichkeit protokolliert werden.

## **Themenblock 1: (Dienst-)Aufgaben, Arbeitsziele und -bedingungen**

Das Arbeitsverhältnis einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters beinhaltet in der Regel eine Verpflichtung zu verschiedenen Dienstaufgaben, wie Forschungstätigkeit (Arbeit an Qualifizierungsarbeiten oder anderen Forschungsprojekten), Lehrtätigkeit, Betreuung von Studierenden und unterstützende Tätigkeiten in Forschung, Administration und Organisation. Eine besondere Bedeutung wird meist den Bereichen Lehre und Betreuung von Studierenden zugeschrieben.

Ziele dieses Gesprächsabschnitts sind

- die Einschätzung des Aufgabenbereichs (qualitativ, quantitativ) und der Aufgabenleistung
  - auch im Hinblick auf die Balance zwischen zumutbaren Dienstaufgaben und dem nötigen Freiraum für die qualifikationsbezogene Forschungstätigkeit,
  - ggf. zur Sicherstellung der Qualität von Lehre und Studierendenbetreuung,
- die Identifizierung und Bewältigung von Hindernissen, Problemen, Schwierigkeiten bei der Erledigung der Aufgaben,
- die Optimierung von Arbeitsabläufe, Planung und Organisation, Informationsfluss und
- die Gewährleistung der Vereinbarkeit von wissenschaftlicher Karriere und Familie.

### **Themengebiete**

#### **Allgemein bzw. Bereich Forschung**

1. Was waren die Tätigkeiten seit dem letzten Mitarbeitendengespräch bzw. seit Vertragsbeginn?
2. Was ist dabei gut gelaufen? Was ist weniger gut gelaufen? Welche Folgerungen sind daraus für die weitere Arbeit zu ziehen?
3. Setzt die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter die Arbeit/das Projekt zielführend um?
4. Welche Tätigkeiten/Aufgaben werden gern ausgeführt? Welche Tätigkeiten weniger gern?
5. Welche Umstände waren für erfolgreiches Arbeiten förderlich, welche hinderlich?
6. Welche Kenntnisse und Fähigkeiten konnten eingebracht werden?
7. Ist die Gewährleistung der Vereinbarkeit von wissenschaftlicher Karriere und Familie gegeben? Was ist aus Sicht der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters hilfreich?

#### **Ggf. Bereich Lehre und Betreuung von Studierenden**

8. Welche Lehr- und/oder Betreuungsaufgaben lagen in der vergangenen Periode?
9. Was ist gut gelaufen, was weniger?
10. Gab es Konflikte oder Probleme im Bereich Lehre und/oder Betreuung?
11. Fühlt sich die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter diesem Aufgabenbereich gewachsen?
12. Benötigt die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter Unterstützung bei der Organisation und Durchführung von Lehrveranstaltungen?

13. Benötigt die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter Unterstützung bei der Zusammenarbeit und Anleitung von Studierenden?

**Ggf. Bereich Projektarbeiten**

14. Welche projektzugehörigen Tätigkeiten/Aufgaben sind angefallen?  
15. Was ist gut gelaufen? Was ist weniger gut gelaufen?  
16. Wurden die Ziele der übertragenen Aufgaben erreicht?  
17. Welche Ziele werden für die kommende Zeit vereinbart?

**Ggf. Bereich Administration und Organisation**

18. Welche Tätigkeiten/Aufgaben im Bereich Administration und Organisation sind angefallen?  
19. Was ist gut gelaufen? Was ist weniger gut gelaufen?

**Ggf. weitere Arbeitsbereiche**

20. Welche Tätigkeiten/Aufgaben sind in diesem Bereich angefallen?  
21. Was ist gut gelaufen? Was ist weniger gut gelaufen?

**Hinweis:** Bei Fragen zu Lehre und Betreuung von Studierenden unterstützt auch der Bereich Hochschuldidaktik des Academic Staff Development. Beim Thema Vereinbarkeit unterstützt das Referat für Gleichstellung und Familienförderung.

## **Themenblock 2: Zusammenarbeit und Führung**

Ein Mitarbeitendengespräch über Arbeitsbedingungen und die Zusammenarbeit sollte als eine Art „Auszeit“ vom Arbeitsalltag mit dem Zweck der „gegenseitigen Orientierung“ dienen (vgl. Nagel, Oswald & Wimmer 2008).

Es bietet einen Rahmen, in dem unter vier Augen mit Abstand zum Tagesgeschehen zentrale Inhalte der Zusammenarbeit und Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiterin oder Mitarbeiter systematisch besprochen werden. Das bedeutet, dass nicht nur die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter, sondern auch die Führungskraft selbst zum Gesprächsthema wird.

Für Postdocs kann das Feedback an die Führungskraft schwierig sein, da die Vorgesetzten in der Regel auch eine wichtige Rolle bei der Eröffnung karriererelevanter Ressourcen (z.B. Stellenverlängerung, Eröffnung von Netzwerken und Publikationsmöglichkeiten) und ggf. bei der Bewertung der Qualifizierungsarbeit einnehmen. Es fehlt daher häufig der Mut, die Führungskraft zu kritisieren, aus Angst vor negativen karrierebezogenen Konsequenzen. Ein ehrliches 360 Grad Feedback seitens der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters ist jedoch für beide Seiten förderlich und wünschenswert. Ihre oder seine möglichen Sorgen sollten einfühlsam thematisiert und entkräftet werden. Gerade für diesen Punkt ist die vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre sehr wichtig.

Ziele dieses Gesprächsabschnitts sind,

- die persönliche Seite der Zusammenarbeit zu erörtern,
- wechselseitige Erwartungen zu klären, die positiven Aspekte der Zusammenarbeit bewusst zu machen bzw. ggf. gegenseitiges Misstrauen abzubauen,
- Missverständnisse und Konflikte in der Zusammenarbeit zu klären und
- Vertrauen und Zusammenarbeit auch im kollegialen Umfeld zu fördern.

### **Themengebiete**

<b>Perspektive der Führungsperson</b>	<b>Perspektive der/des MitarbeiterIn</b>
1. Wie erlebe ich die Zusammenarbeit mit meiner Mitarbeiterin oder meinem Mitarbeiter? Wo klappt die Zusammenarbeit gut und wo und warum treten Probleme auf?	2. Wie erlebt meine Mitarbeiterin oder mein Mitarbeiter die Zusammenarbeit mit mir?
3. Werde ich von meiner Mitarbeiterin oder meinem Mitarbeiter über wichtige Dinge informiert?	4. Fühlt sich meine Mitarbeiterin oder mein Mitarbeiter über wichtige Dinge (seines/ihrer Arbeitsbereiches) zeitnah und ausreichend informiert?
	5. Hat meine Mitarbeiterin oder mein Mitarbeiter das Gefühl, dass auf ihre/seine Vorschläge/Anregungen eingegangen wird und sie/er, wenn möglich, an der Entscheidungsfindung beteiligt wird?

- 
- |   |  |
|---|--|
|   | 6. Fühlt sich meine Mitarbeiterin oder mein Mitarbeiter in ihrer oder seiner Leistung anerkannt?                                     |
|   | 7. Empfindet meine Mitarbeiterin oder mein Mitarbeiter meine Rückmeldung über die Qualität ihrer oder seiner Arbeit als konstruktiv? |
|   | 8. Fühlt sich meine Mitarbeiterin oder mein Mitarbeiter gerade auch in schwierigen Situationen von mir unterstützt?                  |
| 9. Wie erlebe ich die Zusammenarbeit meiner Mitarbeiterin oder meines Mitarbeiters mit dem kollegialen Umfeld? Wo klappt die Zusammenarbeit gut und wo und warum treten Probleme auf? | 10. Wie erlebt meine Mitarbeiterin oder mein Mitarbeiter die Zusammenarbeit mit dem kollegialen Umfeld?                              |
|   | 11. Wie zufrieden ist meine Mitarbeiterin oder mein Mitarbeiter mit der räumlichen Unterbringung?                                    |
|   | 12. Wie zufrieden ist meine Mitarbeiterin oder mein Mitarbeiter mit der Ausstattung des Arbeitsplatzes?                              |
|   | 13. Gibt es familiengerechte Arbeitsbedingungen, falls meine Mitarbeiterin oder mein Mitarbeiter Familienaufgaben übernimmt?         |
| 14. Gibt es weitere Aspekte?  | 15. Gibt es weitere Aspekte?   |
- 

**Hinweis:** In Konfliktfällen können sich Postdocs und Betreuungspersonen an den DFG Ombudsman wenden.

## **Themenblock 3: Karriereentwicklung**

Vorgesetzte können Postdocs bei der Entwicklung von Perspektiven für die akademische Karriere beraten und im gemeinsamen Gespräch Karrierestrategien entwickeln. Gegenstand der Beratung können bspw. die Vernetzung und Bekanntmachung in der für sie relevanten *scientific community*, die Entwicklung eines Forschungsprofils, die Einwerbung eigener Drittmittelprojekte oder andere Maßnahmen zur Positionierung im akademischen Kontext sein. Studien belegen, dass sich NachwuchswissenschaftlerInnen diese Rückmeldung wünschen (Briedis 2013). Ihre Rückmeldung kann die Erfolgchancen Ihrer Mitarbeitenden hinsichtlich einer wissenschaftlichen Karriere oder dem einschlagen alternativer Karrierewege entscheidend verbessern.

Ziele dieses Gesprächsabschnittes sind,

- die Kenntnisse und Fähigkeiten sowie die Entwicklungspotenziale hinsichtlich einer weiteren wissenschaftlichen Karriere der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters deutlich zu machen,
- berufliche Zielvorstellungen und Wünsche zu konkretisieren,
- Erfolgskriterien offen zu legen und
- Entwicklungsperspektiven aufzuzeigen sowie Vorstellungen und Maßnahmen für ihre oder seine gezielte Förderung zu entwickeln.

### **Themengebiete**

1. Welche Wünsche hat die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter in Bezug auf ihre oder seine Karriereentwicklung?
2. Welche Perspektiven sehe ich für die berufliche und persönliche Entwicklung der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters im Hinblick auf eine wissenschaftliche Karriere?
3. Was sind die nächsten wichtigen Entwicklungsschritte?
4. Welche Entwicklungsmaßnahmen stehen jetzt an (Positionierung, Drittmittel etc.)
5. Welche Weiterbildungsmaßnahmen sind sinnvoll?
6. Welche weiteren Unterstützungsmaßnahmen können gegeben werden?

**Hinweis:** Bei Fragen der akademischen und/oder alternativen Karriereentwicklung werden Postdocs durch das Academic Staff Development unterstützt.



## Literatur

Briedis, Kolja et al. (2013), Personalentwicklung für den wissenschaftlichen Nachwuchs. Bedarf, Angebote und Perspektiven – eine empirische Bestandsaufnahme, in: HIS.Projektbericht, Hannover.

Burke, R. J., Weitzel, W., & Weir, T. (1978). Characteristics of effective employee performance review and development interviews: Replication and extension. *Personnel Psychology*, 31, 903-919.

Cascio, W. F. & Aguinis, Herman (2011). *Applied Psychology in Human Resource Management* (7th edition). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Cederblom, D. (1982). The performance appraisal interview: A review, implications, and suggestions. *Academy of Management Review*, 7(2), 219-227.

DeNisi, A.S., & Kluger, A.N. (2000). Feedback effectiveness: Can 360-Degree appraisals be improved? *Academy of Management Executive*, 14, 129-139.

Fiege, R., Muck, P. M. & Schuler, H. (2014). Mitarbeitergespräche. In H. Schuler & U. P. Kanning (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (3. Aufl., S. 765-811).

Katzell, R. A. (1994). Contemporary meta-trends in industrial and organizational psychology. In H. C. Triandis, M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (3rd ed.; vol. 4; pp. 1–89). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Nagel, R., Oswald, M. & Wimmer, R. (2008). *Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument*. Schäfer-Pöschel: Stuttgart.

Russell, J. S. & Goode, D. L. (1988). An analysis of managers' reactions to their own performance appraisal feedback. *Journal of Applied Psychology*, 73, 63-67.

Stone, D. L., Gueutal, H. G., & McIntosh, B. (1984). The effects of feedback sequence and expertise of the rater on perceptions of feedback accuracy. *Personnel Psychology*, 37, 487-506.

UniWiND-Publikationen Band 4 (2014): *Betreuung Promovierender. Empfehlungen und Good Practice für Universitäten und Betreuende*.