

MitarbeiterInnengespräch an der Medizinischen Universität Wien

Leitfaden für Führungskräfte und MitarbeiterInnen zur
Durchführung von MitarbeiterInnengesprächen

Wien, im März 2016
Version 4

Vorwort

Sehr geehrte Kolleginnen und Kollegen!

Mit Inkrafttreten des UG 2002 wurde das Instrument der Zielvereinbarung als Mittel der partizipativen Personalführung eingeführt. In der Zielvereinbarung werden gemeinsame Arbeitsziele zwischen Vorgesetzten und MitarbeiterInnen festgesetzt, dafür erforderliche Ressourcen bestimmt und die Art der Berichterstattung und Leistungsbewertung festgelegt. Basis dafür stellt das jährlich zu führende MitarbeiterInnengespräch (§9(4) Kollektivvertrag, §45a BDG bzw. § 5 VBG) dar.

MitarbeiterInnengespräche (MAG) sind damit nicht nur ein wesentlicher Teil der betrieblichen Kommunikation, sondern auch der Personalentwicklung. Das regelmäßige und bewusst geführte Gespräch zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn ist von strategischer Bedeutung, da es eines der wirksamsten Mittel der Information und Motivation darstellt und darüber hinaus die Arbeitszufriedenheit sichert und weiterentwickelt.

Die wichtigsten Ziele von MitarbeiterInnengesprächen umfassen u.a. den Austausch über die Arbeitssituation und Rahmenbedingungen, die gemeinsame Festlegung von Arbeitszielen und Fördermaßnahmen zur Zielerreichung, die Abstimmung individueller Entwicklungsperspektiven und Erweiterung der Handlungs- und Entscheidungsmöglichkeiten der MitarbeiterInnen sowie die Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen MitarbeiterInnen und Führungskraft mit dem Ziel der Optimierung der Aufgabenverteilung und Arbeitsabläufe im Sinne der Profilbildung.

Der vorliegende Leitfaden ist im Rahmen einer Arbeitsgruppe unter Mitwirkung des Betriebsrates für das wissenschaftliche und das allgemeine Universitätspersonal erarbeitet worden und soll Sie über rechtliche, formale und inhaltliche Fragen zum Ablauf von MAG informieren.

Univ.-Prof. Dr. Markus Müller
Rektor

1 Wer führt MitarbeiterInnengespräche?

Das MitarbeiterInnengespräch ist ein Element der kooperativen Personalführung und Personalentwicklung. Es ist ein Steuerungsinstrument im Zusammenhang mit Zielvereinbarungen (Management by Objectives) und hat darüber hinaus eine wichtige Funktion zur Förderung der Organisationskultur. Ein MitarbeiterInnengespräch soll zumindest einmal jährlich als strukturierter Dialog zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn geführt werden. Im Rahmen von MitarbeiterInnengesprächen sind auch Zielvereinbarungen zur Karriereentwicklung zu definieren.

Führungskräfte

Führungskräfte (LeiterIn einer Organisationseinheit/ stellvertretende/r LeiterIn einer OE, AbteilungsleiterIn/ stellvertretende/r AbteilungsleiterIn, SubeinheitsleiterIn/ stellvertretende/r SubeinheitsleiterIn) an der Medizinischen Universität Wien sind im Rahmen ihrer Leitungsfunktionen als Dienstvorgesetzte zur Führung von MitarbeiterInnengesprächen mit den ihnen zugeordneten MitarbeiterInnen verpflichtet (die Organisations- und Personalstruktur ist im Organigramm der jeweiligen Organisationseinheit abgebildet). Weiters sind ProjektleiterInnen aus § 26 Projekten verpflichtet, mit den ihnen zugeordneten ProjektmitarbeiterInnen an Stelle des Leiters/ der Leiterin der Organisationseinheit MitarbeiterInnengespräche zu führen.

Führungskräfte sind verpflichtet, ihre MitarbeiterInnen zu einem MitarbeiterInnengespräch einzuladen und haben für die angemessene Planung, Durchführung und Dokumentation der MitarbeiterInnengespräche zu sorgen.

Delegieren von MitarbeiterInnengesprächen

Die Delegation von MitarbeiterInnengesprächen ist ausschließlich an den/ die jeweilige/n StellvertreterIn möglich und ist im Med.Campus zu dokumentieren¹. Die Führungskraft kann als Auskunftsperson einen/ eine mit der Fachaufsicht betraute/n Vorgesetzte/n des/ der betreffenden Mitarbeiters/in (z.B. ProjektleiterIn) dem MitarbeiterInnengespräch beiziehen.

MitarbeiterInnen

Die MitarbeiterInnen der Medizinischen Universität Wien sind verpflichtet, der Einladung zum MitarbeiterInnengespräch mit der vorgesetzten Führungskraft ((stv.) LeiterIn der Organisationseinheit bzw. (stv.) AbteilungsleiterIn oder §26-ProjektleiterIn) Folge zu leisten.

Die MitarbeiterInnen können ein Mitglied des Betriebsrates oder des Arbeitskreises für Gleichbehandlungsfragen oder eine/n Bedienstete/n der Medizinischen Universität Wien als Vertrauensperson dem MitarbeiterInnengespräch beiziehen.

¹ In großen Organisationseinheiten kann die Durchführung der MitarbeiterInnengespräche unbeschadet der Verantwortung des Leiters/ der Leiterin der Organisationseinheit ausnahmsweise an den/ die LeiterIn eines im Organigramm der Organisationseinheit definierten Funktionsbereichs delegiert werden. In diesem Fall muss sichergestellt sein, dass diese/r LeiterIn vom/ von der Leiter/in der Organisationseinheit bevollmächtigt ist, in dessen/ deren Namen Aussagen zu treffen und ihm/ ihr unverzüglich nach Durchführung des MitarbeiterInnengesprächs mittels des Protokollblatts zu berichten.

2 Vorbereitung auf das MitarbeiterInnengespräch

2.1. Terminvereinbarung

Die Initiative zur Durchführung der jährlichen MitarbeiterInnengespräche geht i.d.R. von der Führungskraft aus. Auch MitarbeiterInnen können MitarbeiterInnengespräche einfordern.

Der Termin **muss** zumindest zwei Wochen vor dem Gespräch zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn vereinbart werden. Termin und Ort sind so zu wählen, dass ein ungestörtes Gespräch in einer ruhigen Atmosphäre stattfinden kann. Es ist dafür ein angemessener Zeitrahmen vorzusehen.

Weiters ist dem/ der MitarbeiterIn mit der Einladung ein auch nur kurzfristiges Beziehen des/ der mit der Fachaufsicht betraute/n Vorgesetzte/n (z.B. ProjektleiterIn) mitzuteilen. Das Gespräch und dessen Vor- und Nachbereitung erfolgen in der Dienstzeit.

Die Einladung zum MitarbeiterInnengespräch erfolgt seitens der Führungskraft bzw. einer von dieser beauftragten Person. Nach erfolgter Terminvereinbarung dokumentiert der/ die MAG-Beauftragte den Termin in Med.Campus.

2.2. Schulungsangebot als Vorbereitung auf das MAG

Als Vorbereitung auf das MitarbeiterInnengespräch werden von der Abteilung Personal und Personalentwicklung Seminare angeboten, die über inhaltliche und formale Aspekte bei der Durchführung von MitarbeiterInnengesprächen an der Medizinischen Universität Wien informieren.

Informationen finden Sie unter:

http://www.meduniwien.ac.at/homepage_relaunch/index.php?id=1386

3 Durchführung von MitarbeiterInnengesprächen und Protokoll

3.1. Zielvereinbarungen als Basis für das MitarbeiterInnengespräch

Führungskraft und MitarbeiterIn verständigen sich auf Grundlage der jeweiligen zwischen Rektorat und Organisationseinheit abgeschlossenen Zielvereinbarung über den Aufgabenbereich und die bisherigen Leistungen des/ der Mitarbeiters/in, über Arbeitsbedingungen und die für die Aufgabenerfüllung erforderlichen Ressourcen, über Aspekte der Zusammenarbeit sowie über gezielte Maßnahmen zur Förderung der Kompetenzen und der beruflichen Weiterentwicklung (Kompetenz-/ Verantwortungserweiterung bzw. Karriereentwicklung) des/ der Mitarbeiters/in. Die den MitarbeiterInnen gesetzlich und organisationsrechtlich eingeräumten Rechte (z.B. Befassung des Betriebsrates, des Arbeitskreises für Gleichbehandlungsfragen, organisationsrechtliche Stellung usw.) bleiben unberührt.

3.2. Themen im MitarbeiterInnengespräch

Folgende Themenbereiche, Inhalte und Aspekte sollten im Rahmen eines MitarbeiterInnengesprächs zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn besprochen werden:

(1) Rückmeldung zu Aspekten der Zusammenarbeit

z.B. Reflexion und wechselseitige Beurteilung der persönlichen Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn, Informationsaustausch, Feedback, Unterstützung durch die Führungskraft, Anregungen/ Vorschläge an die Führungskraft, Zusammenarbeit mit KollegInnen und MitarbeiterInnen, Zusammenarbeit mit MitarbeiterInnen anderer Einrichtungen und externen Kooperationspartnern, Diversitätsaspekte, ...

(2) Besprechung, inwieweit die vereinbarten Ziele des vergangenen Jahres erreicht wurden

z.B. Aufgabenbereich und aktuelle Arbeitsschwerpunkte aus der Sicht des/ der Mitarbeiters/in, Überblick über bisherige Leistungen sowie über die seit dem letzten MitarbeiterInnengespräch erreichten Ziele, über die für die Erreichung der Ziele zur Verfügung gestandenen Ressourcen, Verantwortungsbereiche und Entscheidungskompetenzen des/ der Mitarbeiters/in, Arbeitsbedingungen, Verbesserungsvorschläge...

(3) Vereinbarungen von Zielen/konkreten Arbeitsschwerpunkten für das kommende Jahr

z.B. Definition von künftigen Aufgaben und Arbeitsbereichen des/ der Mitarbeiters/in entsprechend den Anforderungen des Arbeitsplatzes, unter Berücksichtigung der Zielvereinbarung und der tatsächlich von der Führungskraft für die Umsetzung zur Verfügung gestellten materiellen, strukturellen und zeitlichen Ressourcen; Abstimmung von individuellen Zielen des/ der Mitarbeiters/in mit übergeordneten Teil- und Gesamtzielen der Organisationseinheit ('top down', 'bottom up') unter Berücksichtigung der Zielvereinbarung ...

(4) Förderung der beruflichen Weiterentwicklung des Mitarbeiters/ der Mitarbeiterin im kommenden Jahr

z.B. Erkennen von Potentialen und Förderung von Kompetenzen durch z.B. Kompetenz-/ Verantwortungserweiterung, Besuch von Schulungen zur Erweiterung der fachlichen

Qualifikationen (z.B. Sprachkurse, Teilnahme an Tagungen und Kongressen, etc.) und der persönlichen und sozialen Kompetenzen des/ der Mitarbeiters/in; Erarbeiten von möglichen Karriereperspektiven im Sinne einer strategischen Personalentwicklung (z.B. Angebot des ExpertInnenstatus bzw. einer Qualifizierungsvereinbarung); Berücksichtigung besonderer Stärken des/ der Mitarbeiters/in unter angemessener Berücksichtigung geschlechtsgebundener Faktoren und der persönlichen Verhältnisse, Work-Life-Balance (z.B. Elternkarenz), Auszeitenmanagement, ...

(5) Evaluierungsgespräch gemäß § 22 ÄAO

Findet nur bei Ärzten und Ärztinnen in Facharztausbildung statt.

3.3. Protokoll

Nach der Durchführung eines MitarbeiterInnengesprächs ist innerhalb von vier Wochen ein Protokoll zu erstellen, welches von beiden GesprächsteilnehmerInnen zu unterschreiben ist. Das Protokoll wird in der Regel von dem/ der MitarbeiterIn erstellt und in zweifacher Ausfertigung von beiden GesprächspartnerInnen unterschrieben.

Jede/r GesprächspartnerIn erhält ein Exemplar, das in seiner/ ihrer Verwahrung zu halten ist. Die Führungskraft hat das Protokoll an einem sicheren Ort in der Organisationseinheit zu verwahren. Bei einem Wechsel der Führungskraft muss der/ die NachfolgerIn Zugriff auf das Protokollblatt erhalten.

Gleichzeitig ist eine Kopie des Protokollblattes an den/die LeiterIn der Organisationseinheit weiterzuleiten.

Der/ die MitarbeiterIn ist nach Maßgabe der geltenden Rechtsvorschriften berechtigt, das Protokoll an gesetzliche bzw. freiwillige Interessensvertretungen der DienstnehmerInnen (z.B. Betriebsrat, Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen, Arbeiterkammer, Gewerkschaft etc.) weiter zu geben.

Das Protokoll kann handschriftlich oder mittels EDV erstellt werden. Eine Protokollvorlage findet sich im Intranet der MedUni Wien unter

<https://intranet.meduniwien.ac.at/service/karriereentwicklung/mitarbeiterinnengespraech>

3.4. Vertraulichkeit des MitarbeiterInnengesprächs

Die Inhalte des MitarbeiterInnengesprächs dürfen nur mit Zustimmung des/ der Betroffenen von der Führungskraft weitergegeben werden. Sie sind vertraulich und unterliegen der Verschwiegenheitspflicht. Die vereinbarten Ziele und Maßnahmen sind im Rahmen der Zielvereinbarungsgespräche des Leiters/ der Leiterin der Organisationseinheit mit dem Rektorat zu berücksichtigen. Deren Umsetzung erfolgt gemäß den Entscheidungen der vorgesetzten Führungspersonen und entsprechend den zur Verfügung stehenden materiellen, strukturellen und zeitlichen Ressourcen.

3.5. Umgang mit unterschiedlichen Auffassungen bzw. Konflikten im MitarbeiterInnengespräch

Bestehen Konflikte oder unterschiedliche Auffassungen im Rahmen eines MitarbeiterInnen-gesprächs, so dass es zu keiner Einigung zwischen den GesprächspartnerInnen kommt, ist ein abschließender Gesprächstermin festzulegen, dem auf Wunsch jedes Gesprächspartners/ jeder Gesprächspartnerin ein/e ArbeitnehmerIn der MedUni Wien als Person seines/ ihres Vertrauens beigezogen werden kann, der/ die zum Beispiel ein Mitglied des Betriebsrates, des Arbeitskreises für Gleichbehandlungsfragen oder Behindertenvertrauensperson ist. Führt der abschließende Gesprächstermin zu keiner Übereinstimmung, sind getrennte Protokolle zu verfassen und die nächste höhere Führungsebene zu befassen.

3.6. Hinweise zur Formulierung von konkreten Zielen

Ziele und Aufgaben für das kommende Jahr sollten gemäß den „SMART“-Prinzipien formuliert sein, wobei „SMART“ für folgende Aspekte steht:

- **Spezifisch:** Was genau/ welches Ziel soll erreicht werden?
- **Messbar:** Welche objektiven Kriterien gibt es, mit denen überprüft werden kann, ob ein Ziel bzw. einzelne Arbeitspakete/ „Milestones“ erreicht wurden?
- **Attraktiv/ Aktionsbezogen:** Ist das Ziel herausfordernd und wie viel kann man selbst zur Erreichung des Ziels beitragen?
- **Realistisch:** Ein Ziel kann schwierig und herausfordernd sein, darf aber niemals unmöglich zu erreichen sein!
- **Terminplan:** Wird eine klare zeitliche Vereinbarung bzw. das Festlegen von Arbeitspaketen/ „Milestones“ vereinbart?

3.7. Hinweise zum Geben und Nehmen von Feedback

Beim Geben und Nehmen von Feedback empfiehlt es sich, folgende Aspekte zu berücksichtigen:

- Als FeedbackgeberIn ist es wichtig, einen respektvollen und wertschätzenden Umgang mit dem Gegenüber zu pflegen.
- Feedback kann sich sowohl aus positiven Rückmeldungen als auch aus verbesserungswürdigen Aspekten zusammensetzen.
- Beschreiben Sie konkrete Beobachtungen in Bezug auf das Arbeitsverhalten und formulieren Sie Ihr Feedback in der ICH-Form.
- Achten Sie darauf, dass Ihr Feedback konkret ist, sich also auf konkrete Gegebenheiten bezieht und vermeiden Sie Verallgemeinerungen wie „immer“, „nie“, „dauernd“.
- Damit Ihre Rückmeldungen nützlich für den/ die GesprächspartnerIn sind, bringen Sie beispielsweise Verbesserungsvorschläge ein bzw. geben Sie realistische und brauchbare Anregungen für zukünftiges Handeln. Weiters helfen klare und genaue Aussagen.
- Als FeedbacknehmerIn empfiehlt es sich, den/ die FeedbackgeberIn ausreden zu lassen und zuzuhören sowie bei Unklarheiten nachzufragen.
- Betrachten Sie das erhaltene Feedback als Chance und überlegen Sie sich in Ruhe, welche Teile davon Sie in Zukunft umsetzen möchten und was Sie nicht übernehmen wollen.

4 Dokumentation in Med.Campus

Nach Festlegung des Termins zwischen MitarbeiterIn und Führungskraft wird die Bestätigung der Terminvereinbarung sowie in weiterer Folge die Durchführung des MitarbeiterInnengesprächs in der Datenbank Med.Campus mittels der Applikation „MitarbeiterInnengespräch“ von dem / der MAG-Beauftragten dokumentiert. Beim Anlegen eines MAG ist der/ die MitarbeiterIn auszuwählen, mit welchem/welcher ein MAG geführt wird, die Führungskraft sowie der vereinbarte Termin anzugeben. Weiters kann angegeben werden, ob eine Vertrauensperson am MAG teilnehmen wird. Beide Bestätigungen werden dem / der betroffenen MitarbeiterIn durch eine automatisch generierte Email zur Information übermittelt.

Für die Dokumentation der MitarbeiterInnengespräche ist von der Führungskraft ein/e Dokumentationsbeauftragte/r zu nennen und dies unter mag@meduniwien.ac.at bekannt zu geben.

Anhand der Dokumentation in der Personaldatenbank können die an der Organisationseinheit durchgeführten MitarbeiterInnengespräche für definierte Berichtszeiträume tabellarisch dargestellt werden.

Hinweis für Dokumentationsbeauftragte

Zur Dokumentation öffnen MAG-Beauftragte unter <https://campus.meduniwien.ac.at> ihre Visitenkarte und öffnen die „Geschäftsprozesse“ rechts unten. Beim erstmaligen Anlegen eines MitarbeiterInnengesprächs ist rechts oben auf „Formular erstellen“ zu klicken und anschließend im Drop- Down-Menü „MitarbeiterInnengespräch“ auszuwählen. Klicken Sie dann „weiter“.

Beim Anlegen jeden weiteren MAGs klicken Sie nach dem Öffnen der Geschäftsprozesse direkt auf die in der Maske aufscheinenden MitarbeiterInnengespräche. Nun können Sie bereits angelegte MAG bearbeiten/ öffnen, indem Sie das Icon „Bleistift“ (links) anklicken.