



## HANDREICHUNG MITARBEITENDENGESPRÄCH FÜR DAS WISSENSCHAFTLICHE PERSONAL - PROMOVIERENDE

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 Entwicklung der Promovierenden 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 Promovierenden
- Die Rückmeldung an die Führungskraft über das Führungsverhalten
- Das Schaffung von Rahmenbedingungen
- Die Steigerung der Motivation und Arbeitszufriedenheit

In der Führung von Promovierenden hat es sich als sinnvoll erwiesen, mindestens einmal jährlich neben den Betreuungsgesprächen, die auf die Unterstützung und dem Fortschritt des Dissertationsprojektes zielen, ein Mitarbeitendengespräch zu führen.

Diese Handreichung soll Professorinnen und Professoren sowie Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftlern mit Führungsverantwortung bei der Vorbereitung und Durchführung der Mitarbeitendengespräche mit ihren Promovierenden unterstützen. Sie besteht aus den Themenblöcken

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

Natürlich kann jeder Themenblock auch einzeln verwendet werden.

## **Hinweise zur Gesprächsführung**

### **Regelmäßige Gespräche**

Eine der wichtigsten Erkenntnisse der Forschung zum Thema Mitarbeitendengespräche ist der größere Nutzen häufigerer Feedback- und Mitarbeitendengespräche im Vergleich zu Gesprächen mit einjährigen Abständen. 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 Doktorandin oder dem Doktorand 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 Doktorandin oder des Doktoranden 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 Mitarbeitenden zu geben, statt die Leistung der Mitarbeiterin oder des Mitarbeitenden 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 wichtig, zwischen den Gesprächen zu dokumentieren, welche Aufgaben und Arbeitsschritte geleistet wurden und wie sich die Zusammenarbeit gestaltet hat.

### **Aktives Zuhören**

Gerade in einer für die Doktorandin oder den Doktoranden spannungsbesetzten Situation wie dem Mitarbeitendengespräch entstehen leicht Verständnisfehler und Missverständnisse. Von der Doktorandin oder dem Doktorand wird oft ein größeres Hierarchiegefälle wahrgenommen als von der Betreuungsperson selbst. Dies erschwert es vielen Promovierenden zusätzlich, offen zu kommunizieren, sodass es häufig besonderer Aufmerksamkeit der Betreuungsperson bedarf, die Aussagen der Doktorandin oder des Doktoranden 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. Das Ziel dabei ist, zurückzumelden, was die andere Person zwischen den Zeilen zum Ausdruck bringt. 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

Steht die Doktorandin oder der Doktorand auf einer Projekt- oder Haushaltsstelle in einem Arbeitsverhältnis zu der Betreuungsperson, so beinhaltet diese in der Regel eine Verpflichtung zu Dienstaufgaben, die über die Anfertigung der Dissertation hinausgehen. Aufgaben dieser Art sind meist Lehrtätigkeiten, Betreuung von Studierenden und unterstützende Tätigkeiten in der Forschung. Eine besondere Bedeutung wird meist den Bereichen Lehre und Betreuung von Studierenden zugeschrieben.

Ziele dieses Gesprächsabschnittes 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 dissertationsbedingte Forschungstätigkeit und die Erstellung der Dissertation
  - auch 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 Partnerschaft und Familie.

### Themengebiete

#### **Allgemein**

1. Was waren die Tätigkeiten in der vergangenen Periode?
2. Was ist seit dem letzten Treffen gut gelaufen? Was ist weniger gut gelaufen? Welche Folgerungen sind daraus für die weitere Arbeit zu ziehen?
3. Setzt die Doktorandin oder der Doktorand die Arbeit/ das Projekt zielführend um?
4. Welche Tätigkeiten / Aufgaben werden gerne ausgeführt? Welche Tätigkeiten weniger?
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 Partnerschaft und Familie gegeben? Was ist aus Sicht der Doktorandin oder des Doktoranden 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 Doktorandin oder der Doktorand diesem Aufgabenbereich gewachsen?
12. Benötigt die Doktorandin oder der Doktorand Unterstützung bei der Organisation und Durchführung von Lehrveranstaltungen?
13. Benötigt die Doktorandin oder der Doktorand 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 Forschungsverwaltung**

18. Welche Tätigkeiten / Aufgaben im Bereich Forschungsverwaltung sind angefallen

19. Was ist gut gelaufen? Was ist weniger gut gelaufen?

**Weitere Arbeitsbereiche?**

**Hinweis:** Bei Lehr- und Betreuungsfragen 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 wird. Das bedeutet, dass nicht nur die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter, sondern auch die Führungskraft selbst zum Gesprächsthema wird.

Für Promovierende kann das Feedback an die Führungskraft schwierig sein, da die Vorgesetzten in der Regel auch als Betreuungspersonen die Dissertation korrigieren und bewerten. Es fehlt daher häufig der Mut, die Führungskraft zu kritisieren, aus Angst, eine schlechte Bewertung der Forschungsarbeit zu riskieren. Ein ehrliches 360 Grad Feedback seitens der Doktorandin oder des Doktoranden 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 DoktorandIn</b>
1. Wie erlebe ich die Zusammenarbeit mit meiner Doktorandin oder meinem Doktoranden? Wo klappt die Zusammenarbeit gut und wo und warum treten Probleme auf?	2. Wie erlebt meine Doktorandin oder mein Doktorand die Zusammenarbeit mit mir?
3. Werde ich von meiner Doktorandin oder meinem Doktorand über wichtige Dinge informiert?	4. Fühlt sich meine Doktorandin oder meinen Doktorand über wichtige Dinge (seines/ihrer Arbeitsbereiches) zeitnah und ausreichend informiert?
	5. Hat meine Doktorandin oder mein Doktorand das Gefühl, dass auf ihre/seine Vorschläge/Anregungen eingegangen wird und sie/er, wenn möglich, an der Entscheidungsfindung beteiligt wird?
	6. Fühlt sich meine Doktorandin oder meinen Doktorand in ihrer oder seiner Leistung anerkannt?
	7. Empfindet meine Doktorandin oder mein Doktorand meine Rückmeldung über die Qualität ihrer oder seiner Arbeit als konstruktiv?
	8. Fühlt sich meine Doktorandin oder meinem Doktorand, gerade auch in schwierigen Situationen von mir unterstützt?

9. Wie erlebe ich die Zusammenarbeit meiner Doktorandin oder meines Doktoranden mit dem kollegialen Umfeld? Wo klappt die Zusammenarbeit gut und wo und warum treten Probleme auf?	10. Wie erlebt meine Doktorandin oder mein Doktorand die Zusammenarbeit mit dem kollegialen Umfeld?
	11. Wie zufrieden ist meine Doktorandin oder mein Doktorand mit der räumlichen Unterbringung?
	12. Wie zufrieden ist meine Doktorandin oder mein Doktorand mit der Ausstattung des Arbeitsplatzes?
	13. Gibt es familienbewusste Arbeitsbedingungen, falls meine Doktorandin oder mein Doktorand Familienaufgaben übernimmt?
14. Gibt es weitere Aspekte?	15. Gibt es weitere Aspekte?

**Hinweis:** In Konfliktfällen können sich Promovierende und Betreuungspersonen an die Ombudspersonen für die Promotion wenden.

## Themenblock 3: Karriereentwicklung

Betreuungspersonen können Promovierenden, die eine akademische Karriere anstreben, bei der Entwicklung von Karriereperspektiven beraten und im gemeinsamen Gespräch Karrierestrategien entwickeln. Gegenstand der Beratung können bspw. Publikationsstrategien oder andere Maßnahmen zur Positionierung im akademischen Kontext sein. Häufig erweist es sich als hilfreich, Promovierende zu ermutigen, sich innerhalb der für sie relevanten scientific community zu vernetzen, sich Orte und Kontexte für die Diskussion der eigenen Forschungsarbeit zu suchen und bereits während der Qualifikationsphase begrenzt zu publizieren. Erfahrungen zeigen, dass viele Promovierende durch Gespräche zur Karriereentwicklung eine wissenschaftliche Karriere erst in Betracht ziehen. Gleichzeitig können Promovierende dazu angeregt werden, sich auch in nichtwissenschaftliche Netzwerke einzubinden und sich über eventuelle alternative Karriereoptionen zu informieren.

Ziele dieses Gesprächsabschnittes sind,

- die Kenntnisse und Fähigkeiten sowie die Entwicklungspotenziale hinsichtlich einer weiteren wissenschaftlichen oder alternativen Karriere meiner Doktorandin oder meines Doktoranden deutlich zu machen,
- berufliche Zielvorstellungen und Wünsche zu klären,
- die Offenlegung von Erfolgskriterien und
- Entwicklungsperspektiven aufzuzeigen und Vorstellungen und Maßnahmen für ihre oder seine gezielte Förderung- und Entwicklung zu entwickeln.

### Themengebiete

1. Welche Wünsche hat die Doktorandin oder der Doktorand in Bezug auf ihre oder seine Karriereentwicklung?
2. Welche Perspektiven sehe ich für die berufliche und persönliche Entwicklung der Doktorandin oder des Doktoranden?
3. Im Hinblick auf eine wissenschaftliche Karriere
4. Im Hinblick auf alternative Karrierewege
5. Was sind die nächsten wichtigen Entwicklungsschritte?
6. Welche Entwicklungsmaßnahmen stehen jetzt an (Konferenzen, Veröffentlichungen etc.)
7. Welche Weiterbildungsmaßnahmen sind sinnvoll?
8. Welche weiteren Unterstützungsmaßnahmen können gegeben werden?

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



## Literatur

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.*