



Dienstvereinbarung über die Durchführung von Mitarbeitergesprächen

zwischen der

Hochschule für Musik Carl Maria von Weber Dresden
Vertreten durch die Kanzlerin (komm.) Eileen Mühlbach

und

Personalrat der Hochschule für Musik
vertreten durch den Vorsitzenden

Wetiner Platz 13 01067 Dresden
www.hfmd.de

Postanschrift
Postfach 120039
01001 Dresden

Zur besseren Lesbarkeit werden in dieser Vereinbarung personenbezogene Bezeichnungen, die sich zugleich auf Frauen und Männer beziehen, generell nur in der im Deutschen üblichen männlichen Form angeführt. Dies soll jedoch keine Geschlechterdiskriminierung oder eine Verletzung des Gleichheitsgrundsatzes zum Ausdruck bringen.

Hochschule für Musik
Carl Maria von Weber Dresden

Inhaltsverzeichnis	Seite
Präambel	3
§ 1 Grundsätze	3
§ 2 Grundstruktur der Gespräche	3
§ 3 Anforderungen an Vorgesetzte	4
§ 4 Anforderungen an Mitarbeiter	4
§ 5 Durchführung der formalisierten Mitarbeitergespräche	4
§ 6 Delegation zum Führen von Mitarbeitergesprächen	4
§ 7 Schlussbestimmungen	5
Anlage 1 Leitfaden	6
Anlage 2 Ablaufschema der Mitarbeitergespräche	10
Anlage 3 Kurzprotokoll der Mitarbeitergespräche	11

Präambel

Gespräche zwischen Beschäftigten und deren Vorgesetzten sind Voraussetzung und Grundlage einer erfolgreichen und zufriedenstellenden Zusammenarbeit. Gespräche bilden Brücken zwischen Menschen. Das Gespräch als wechselseitiger Austausch kann auch Missverständnisse und Konflikte in der Zusammenarbeit klären. Das Gespräch gibt den Beschäftigten die Möglichkeiten, mehr Eigenverantwortung für sich und ihre Arbeit zu übernehmen und dadurch die Zufriedenheit und ihre Arbeit zu fördern. Für den Vorgesetzten ist es eine Chance, mehr über die Interessen, Potentiale und Sorgen seiner Mitarbeiter zu erfahren und eine Rückmeldung über sein eigenes Führungsverhalten zu erhalten. Durch das offene Ansprechen dieser Punkte soll eine vertrauensvolle Zusammenarbeit gefördert werden. Neben Gesprächen aus zufälligen oder aktuellen Anlässen soll ein Mitarbeitergespräch als Instrument der Personalführung in regelmäßigen Abständen sowie klar strukturiert im Dialog zwischen Vorgesetztem und Beschäftigten durchgeführt werden.

§ 1 Grundsätze

1. Das Mitarbeitergespräch wird mindestens einmal im Kalenderjahr durchgeführt. Die Initiative für das Gespräch geht vom (disziplinarischen) Vorgesetzten aus. Jeder Beschäftigte hat jedoch das Recht, ein Gespräch einzufordern. Weiterhin sollen Mitarbeitergespräche aus besonderen Anlässen durchgeführt werden (z.B. in der Probezeit, vor Ablauf einer Befristung, beim Wechsel des Vorgesetzten).
2. Eine Delegation der Führung von Mitarbeitergesprächen durch den Vorgesetzten ist bei größeren Struktureinheiten von mehr als acht Mitarbeitern möglich. Näheres wird in § 6 geregelt.
3. Mit der Einladung mindestens zwei Wochen vor dem vorgesehenen Gesprächstermin übergibt der Vorgesetzte bzw. der Beauftragte dem Mitarbeiter einen Leitfaden (Anlage 1 dieser DV) bzw. weitere Unterlagen zur Gesprächsvorbereitung, anhand derer sich beide auf die während des Gesprächs zu besprechenden Punkte vorbereiten können.
4. Für das Gespräch ist ausreichend störungsfreie Zeit (ca. eine Stunde) einzuplanen.
5. Das Gespräch ist streng vertraulich. Es wird gemeinsam ein Protokoll angefertigt, dass nicht Bestandteil der Personalakte wird. Die Gesprächspartner erhalten je eine Kopie des Protokolls.
6. Sollte sich die Notwendigkeit eines weiterführenden Personalgesprächs ergeben, ist dafür ein gesonderter Termin zu vereinbaren und dem Mitarbeiter die Möglichkeit zu geben, einen Vertreter des Personalrates hinzuzuziehen.
7. Wenn Informationen des Gesprächs an Dritte weitergegeben werden sollen, so muss dies gemeinsam von den Gesprächspartnern vereinbart und im Protokoll vermerkt werden.

§ 2 Grundstruktur der Gespräche

Das Mitarbeitergespräch enthält grundsätzlich einen Rückblick auf den seit dem vorangegangenen Mitarbeitergespräch liegenden Zeitraum sowie die in diesem Gespräch getroffenen Feststellungen/Vereinbarungen.

Anschließend werden die gegenwärtige und zukünftige Arbeitssituation besprochen. Folgende Bereiche werden angesprochen und in einem Kurzprotokoll dokumentiert:

- Arbeitsaufgaben
- Arbeitsumfeld
- Zusammenarbeit
- Veränderungs- und Entwicklungsperspektiven.
- Aufgabenstellung für den kommenden Zeitraum.

§ 3 Anforderungen an Vorgesetzte

1. Mitarbeitergespräche müssen vom Vorgesetzten so vorbereitet werden, dass sie von den Mitarbeitern sowohl in Form als auch Inhalt angenommen werden.
2. Die Gesprächsführung erfordert eine für das jeweilige Gespräch angepasste Strukturierung. Die Vorgesetzten beherrschen die Techniken der Gesprächsführung, gehen Konflikte konstruktiv an, nehmen Wünsche und Anregungen entgegen und akzeptieren derzeit nicht lösbare Differenzen.
3. Die Befähigung der Vorgesetzten zur Gesprächsführung wird durch spezielle Schulungsmaßnahmen erreicht.

§ 4 Anforderungen an Mitarbeiter

1. Mitarbeiter beherrschen die Techniken der Gesprächsführung, gehen Konflikte konstruktiv an, nehmen Wünsche und Anregungen entgegen und akzeptieren derzeit nicht lösbare Differenzen.
2. Die Befähigung der Mitarbeiter wird durch spezielle Schulungsmaßnahmen erreicht.

§ 5 Durchführung der Mitarbeitergespräche

1. Das Mitarbeitergespräch wird nach einem im „Leitfaden Mitarbeitergespräche“ festgelegten Ablauf (Bestandteil dieser Dienstvereinbarung) durchgeführt.
2. Vom Gespräch wird gemäß §1(6) ein Kurzprotokoll (Anlage 2 des Leitfadens) angefertigt.

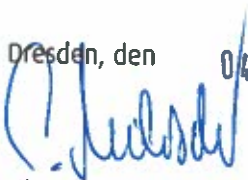
§ 6 Delegation zum Führen von Mitarbeitergesprächen

1. Bei Struktureinheiten mit mehr als acht Mitarbeitern ist es möglich, Untergliederungen zu bilden. Für diese Untergliederungen wird ein Beauftragter durch den Vorgesetzten bestellt, der die Mitarbeitergespräche führt.
2. Mit dem Mitarbeiter ist Einvernehmen darüber herzustellen, dass das Gespräch von einem Beauftragten geführt wird. Einvernehmen ist auch über den Beauftragten selbst herzustellen. Kommt das Einvernehmen nicht zustande, wird das Gespräch vom nächsthöheren Vorgesetzten geführt.
3. Für die Durchführung der delegierten Mitarbeitergespräche gelten die Regelungen dieser Dienstvereinbarung entsprechend.

§ 7 Schlussbestimmungen

1. Diese Vereinbarung tritt mit ihrer Unterzeichnung in Kraft.
2. Sie kann von jeder der Betriebsparteien mit einer Frist von drei Monaten zum Jahresende gekündigt werden. Die Kündigung hat schriftlich zu erfolgen. Maßgebend für die Kündigung ist der Zugangszeitpunkt.
3. Bis zum Abschluss einer neuen Vereinbarung bleiben die Bestimmungen dieser Betriebsvereinbarung maximal sechs Monate gültig.
4. Sollte durch Änderung der Gesetzeslage eine Bestimmung dieser Vereinbarung ungültig sein oder werden, bleibt dadurch die Gültigkeit der übrigen Bestimmungen unberührt.

Dresden, den 04. APR. 2019



Eileen Mühlbach
Kanzlerin (komm.)



Dirk Homann
Vorsitzender des Personalrates

Anlage 1: Leitfaden

1. Sinn, Zweck und Ziel von Mitarbeitergesprächen

Die Hochschule für Musik Carl Maria von Weber Dresden sieht es als eine ihrer wichtigsten Aufgaben an, ihre Mitarbeiter(innen) in ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung zu fördern, damit sie zufrieden, engagiert und motiviert ihre Aufgaben erfüllen können. Zufriedene Mitarbeiter(innen) mit Perspektive in ihrem beruflichen Leben unterstützen die Hochschule bei der dauerhaften Sicherung herausragender Leistungen. Dieser Leitfaden dient dazu, Mitarbeitergespräche zwischen Führungskräften und Mitarbeitern vorzubereiten und durchzuführen. Neben inhaltlichen und organisatorischen Ausführungen im Hauptteil finden sich in den Anlagen konkrete Arbeitshilfen. Gespräche zwischen Menschen, die täglich zusammenarbeiten, helfen im gegenseitigen Verständnis, klären Sachverhalte und lösen eventuell auftretenden Schwierigkeiten. Sie sollten daher regelmäßig stattfinden. Mindestens einmal im Jahr wird ein formales Mitarbeitergespräch als Instrument der Personalentwicklung durchgeführt.

Auf partnerschaftlicher Basis in offener Gesprächskultur mit wechselseitiger Verantwortung, Vertrauen und Fairness soll das Mitarbeitergespräch:

- 1) eine Bilanz ziehen über gemeinsam vereinbarte Arbeitsziele und die erreichten Ergebnisse,
- 2) die Arbeitszufriedenheit erhalten und steigern,
- 3) die persönliche und berufliche Weiterentwicklung planen helfen,
- 4) Transparenz in Fragen der Aufgabenverteilung und der Entscheidungsprozesse schaffen,
- 5) gegenseitigen Respekt und Sozialkompetenz fördern,
- 6) Grundlage sein für neue persönliche Ziele des Mitarbeiters.

Offen heißt, beide Gesprächspartner sind bereit, sich auf die Sichtweise des Gegenübers einzulassen. Arbeitszufriedenheit, Engagement und Motivation beeinflussen wesentlich das Betriebsklima und die Leistungsfähigkeit der gesamten Hochschule. Die Mitarbeitergespräche sind wesentliches Instrument, die von den Gremien der Hochschule verabschiedeten Ziele umzusetzen und neue Ziele für die Zukunft zu finden und zu vereinbaren.

2. Gegenstand und Inhalt des Mitarbeitergesprächs

a) Gegenstand des Mitarbeitergesprächs ist

- ein Austausch über die Arbeitssituation des Mitarbeiters sowie die Art und Form der Zusammenarbeit,
- Bilanz über vereinbarte Arbeitsziele und die erreichten Ergebnisse,
- eine Perspektive für die persönliche und berufliche Weiterentwicklung zu finden,
- anhand der Einrichtungsziele persönliche Ziele des Mitarbeiters für die Zukunft zu vereinbaren.

Hinweise für den Ablauf und die Vorbereitung des Mitarbeitergesprächs ergeben sich aus den Anlagen.

b) Notwendige Inhalte:

1. Konkrete Arbeitssituation

Die konkrete Arbeitssituation des Mitarbeiters umfasst u. a. das Betriebsklima im eigenen Bereich, die Arbeitsbedingungen (Ausstattung, Arbeitsvorgaben und -störungen, Zeitvorgaben u. ä.). Wichtig ist die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter(innen). Dazu zählen Engagement und Motivation im Zusammenhang mit weiteren Faktoren wie z. B. Bezahlung, Anerkennung von Leistung und Person, übertragene Verantwortung,

Selbstverwirklichung und persönliche und berufliche Weiterentwicklung. Mögliche Konflikte sollten die Partner ebenso wie deren dauerhafte Lösung ansprechen. Wichtig ist, genügend Zeit und Raum für den Mitarbeiter und seine persönlichen Mitteilungen einzuräumen, soweit er dies wünscht.

2. Art und Form der Zusammenarbeit

Das Mitarbeitergespräch soll Gelegenheit für einen Austausch über die Zusammenarbeit zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter bieten. In einem offenen und ehrlichen Gesprächsklima soll der Mitarbeiter ausreichend Gelegenheit haben, gegenüber der Führungskraft eventuelle vorhandene Störungen oder Missverständnisse zu äußern bzw. zu klären. Verbesserungsvorschläge sollen ebenfalls eingebracht werden. Damit trägt jeder einzelne Mitarbeiter zur gemeinsamen Zielerreichung bei.

3. Bilanz über vereinbarte Arbeitsziele und die erreichten Ergebnisse

Um verlässlich Bilanz ziehen zu können, müssen Arbeitsziele klar vereinbart sein. Grundlage der gemeinsamen Bilanz sind die bisherigen Leistungen des Mitarbeiters unter Berücksichtigung der Stellen- oder Aufgabenbeschreibung. Dies beinhaltet auch die Berücksichtigung von Initiative und Ideenfreudigkeit. Anschließend prüfen die Partner, ob die vereinbarten Arbeitsziele rechtzeitig, richtig und vollständig erledigt sind und nehmen dazu aus ihrer Sicht Stellung.

Sollten Ziele nicht rechtzeitig, richtig oder vollständig erreicht worden sein, stellen die Partner Ursachen und Gründe fest. Bei unterschiedlichen Auffassungen über Qualität, Güte und Zeit der Aufgabenerledigung sind diese unterschiedlichen Standpunkte zu dokumentieren. Ferner sollten Stärken, Schwächen und Leistungsreserven angesprochen werden. Anschließend sollten neue, realistische Ziele vereinbart werden.

4. Perspektiven für die persönliche und berufliche Weiterentwicklung

Auf Grundlage der bisherigen Arbeitsplatzsituation und der zu erwartenden Anforderungen stimmen beide Gesprächspartner ab, welche weiteren beruflichen oder persönlichen Qualifizierungen notwendig sind. Dabei spielen Weiterbildungswünsche und -bedarf ebenso eine Rolle wie individuelle, fachliche, berufliche und persönliche Entwicklungsmöglichkeiten des Mitarbeiters. Ausgehend von den bisherigen Arbeitszielen und den erreichten Ergebnissen ist die persönliche und berufliche Weiterentwicklung anhand der zukünftigen Aufgaben und Ziele zu planen. Dabei sollten Fragen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie und der Veränderungen in der Organisation / der Arbeitsabläufe angemessen Berücksichtigung finden.

5. Vereinbarung neuer Leistungs-, Entwicklungs-, oder Verhaltensziele

Die Perspektiven für die persönliche und berufliche Weiterentwicklung, gepaart mit Weiter- oder Fortbildungen, befördern mittel- und langfristige Ziele der Hochschule und des Mitarbeiters. Führungskraft und Mitarbeiter legen gemeinsam die konkreten Arbeitsziele auf Basis der Unternehmensziele fest, ebenso den zeitlichen Rahmen und die zur Aufgabenerfüllung notwendige Ausstattung. Die Ziele sollen eine neue Herausforderung bieten und Anreiz sein, die mittel- und langfristige persönliche und berufliche Weiterentwicklung erfolgreich zu begleiten. Gleichzeitig sollen sie dem Mitarbeiter und dem Vorgesetzten eine Orientierung geben. Herausforderung heißt nicht Unterforderung oder sich wiederholende Ziele des Tagesgeschäfts. Die Arbeitsziele sollen auf einer gemeinsamen realistischen Einschätzung beruhen, die Ziele auch wirklich erreichen zu können. Herausforderung heißt nicht Überforderung mit unrealistischen Parametern (z. B. zeitlicher Rahmen zu eng, fehlende personelle Unterstützung und sachliche Ausstattung). Dies gilt auch für Querschnitts- und Unterstützungsfunktionen, bei denen die Herausforderung z.B. in der qualitativ guten und engagierten Aufgabenwahrnehmung oder der engagierten Anpassung an Veränderungen des Arbeitsumfeldes und der äußeren Rahmenbedingungen bestehen kann.

3. Vorbereiten und Führen des Mitarbeitergesprächs

1. Vorbereiten

Die Führungskraft lädt zum Mitarbeitergespräch formal ein. Die Einladung sollte zwei Wochen vor dem Terminvorschlag liegen, damit sich die Gesprächspartner vorbereiten können. Führungskraft und Mitarbeiter sollen sich Zeit nehmen, alle notwendigen Inhalte des Gesprächs (Arbeitssituation, Führung, Bilanz, Weiterentwicklung und neue Arbeitsziele wie unter B. II.) unabhängig voneinander ohne Vorabsprachen vorzubereiten. Nur bei einer guten Vorbereitung, die das Erkennen von Problemen und den Vorschlag möglicher Lösungsansätze beinhaltet, hat ein Gespräch den gewünschten Erfolg für alle Beteiligten. Es sollte ein neutraler und störungsfreier Ort im Vorfeld gewählt werden. Die Gesprächspartner sollten sich mindestens eine Stunde Zeit nehmen. Die Dauer des Gesprächs hängt von vielen Faktoren ab, so dass diese Zeit nur ein Richtwert ist. Mitarbeitergespräche unter Zeitdruck werden nicht die gewünschten Ergebnisse bringen. Sofern es von einem der Beteiligten als förderlich empfunden wird, kann einvernehmlich eine weitere Person hinzugezogen werden.

2. Führen

Das Mitarbeitergespräch soll vertraulich in offener und ehrlicher Atmosphäre ohne Störungen von außen stattfinden. Die bereits unter b) aufgeführten Inhalte dienen der Vorbereitung und dem Verlauf des Gesprächs. Führungsverantwortliche und Mitarbeiter sollen ihre jeweiligen Einschätzungen zu den Inhalten begründen, damit der andere Gesprächspartner darauf eingehen, die eigene Einschätzung überprüfen und gegebenenfalls korrigieren kann. Die Grundlagen der Gesprächsführung und Kommunikation sind dabei einzuhalten. Die wesentlichen Ergebnisse des Gesprächs sind schriftlich als Kurzprotokoll festzuhalten (siehe Anlage). Das Kurzprotokoll ist vertraulich und verbleibt bei den Gesprächspartnern. Die Dokumente sind für Dritte nicht einsehbar aufzubewahren. Sie sind nach Ablauf von zwei Jahren zu vernichten.

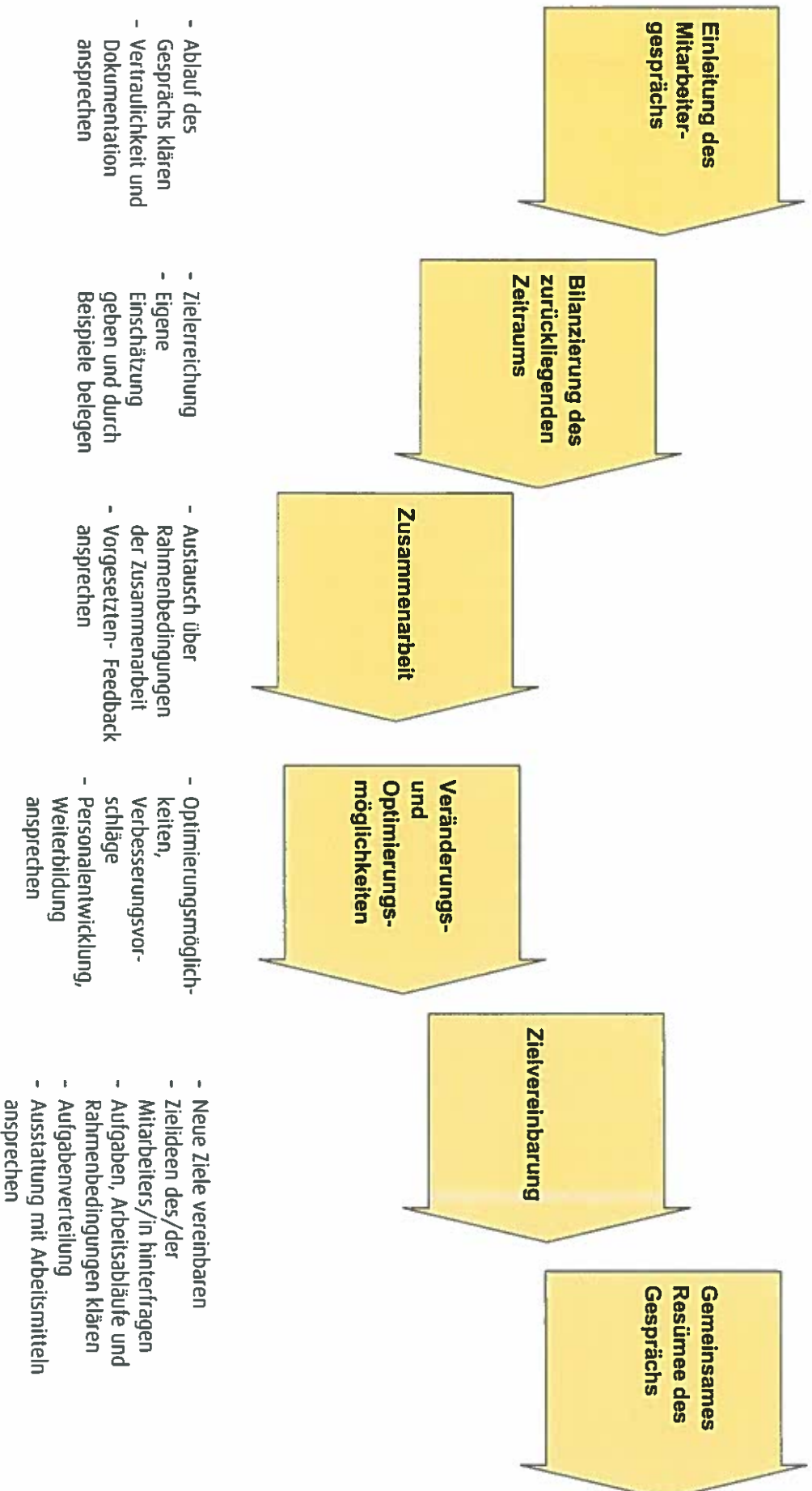
3. Umsetzen vereinbarter Weiterentwicklungsmaßnahmen und Arbeitsziele

Der Gesprächsführer (disziplinarischer Vorgesetzter oder Beauftragter) hat die erforderlichen Rahmenbedingungen zu schaffen, um den Mitarbeiter bei seiner täglichen Arbeit bestmöglich zu unterstützen. Zeigt sich, dass der Mitarbeiter - aus welchen Gründen auch immer - die angestrebten Ziele nicht erreichen kann, haben Führungskraft und Mitarbeiter schnellstmöglich ein weiteres Mitarbeitergespräch zu führen, um die Ursachen herauszufinden, Abhilfe zu schaffen und gegebenenfalls die Aufgaben und Ziele anzupassen. Zu einem erneuten Gespräch können Mitarbeiter oder Vorgesetzter den Impuls geben.

4. Konfliktregelung

Im Konfliktfall haben die Beteiligten jederzeit ein Vortragsrecht beim nächst höheren Vorgesetzten. Die Mitarbeiter können zu diesem Gespräch ein Mitglied des Personalrates hinzuziehen.

Anlage2: Ablaufschema der Gespräche



Anlage 3: Kurzprotokoll Mitarbeitergespräch

Mitarbeiter/in:	Führungskraft:
Bilanzierungszeitraum von bis	Abteilung

Bilanzierung des zurückliegenden Zeitraums

Vereinbarung von Aufgaben und Zielen:

Sonstige Vereinbarungen/ Qualifizierungsmaßnahmen:

Datum, Unterschriften

Mitarbeiter

Vorgesetzte/ r