



---

# Ergebnisse zur „ersten Runde“ des Kooperations- und Fördergesprächs (KFG)

an der Universität Duisburg-Essen

November 2008



## Das KFG in der UDE – erste Phase :

---

1. Ausgangslage und Auftrag
2. Durchführung der KFG – erste Gesprächsrunde
3. Evaluation
4. Erfahrungsaustausch
5. Maßnahmen



## Auszug aus der Befragung zur Einführung aus 2006

## Favorisierte Themenbereiche

Die Vorgesetzten halten die Gesprächsinhalte

- „Arbeitsatmosphäre im Arbeitsbereich“ sowie
- „Leistungsfeedback an die Mitarbeiter/innen“ für sehr wichtig.

## Themen im Einzelnen (Auszug):

- Motivation
- Arbeitsorganisation
- Arbeitsklima
- Berufliche Perspektiven und Karriere

## MitarbeiterInnen bewerten die Themenbereiche

- „Arbeitsaufgaben und Zuständigkeiten“ sowie
- „Zusammenarbeit und Personalführung“ als wichtig.

### Themen in Einzelnen (Auszug):

- Feedback zur Arbeitsleistung
- Verteilung der Aufgaben
- Arbeitsklima
- Vorgesetztenqualitäten
- Gesprächsklima zwischen Vorgesetzten u. MitarbeiterInnen
- Berufliche Entwicklungen u. Perspektiven

### Favorisierte Organisation:

- jährliches Gespräch wird gewünscht
- Dauer sollte ein bis zwei Stunden betragen
- 88% der Befragten sind sich über die Zuordnung der Gesprächspartner im Klaren, die übrigen geben an: bestehende Unklarheiten in der Organisationsstruktur, eine Diskrepanz zwischen tatsächlicher und formaler Zuordnung, Zuordnung zu zwei Arbeitsbereichen, unklare Zuständigkeiten

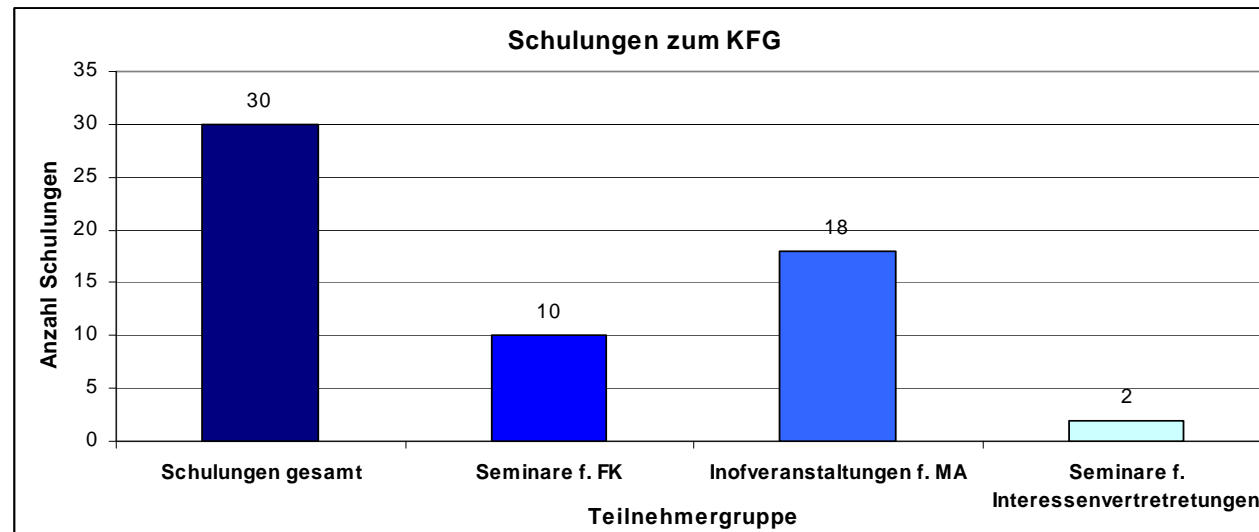


## Schulungen zum KFG (Anzahl) - ZV, ZIM, ABZ, ZWW

Für die Führungskräfte waren die Schulungen zum KFG obligatorisch. Für die MitarbeiterInnen bestand das Angebot einer halbtägigen Schulungs-/Informationsveranstaltung.

Stattdgefunden haben: 30 Schulungen in 2007, davon 1 im Juni, 27 im August u. September sowie 2 Nachholtermine im November.

Diagramm Schulungen zum KFG in der Zentralverwaltung, ZIM, ZWW, ABZ:

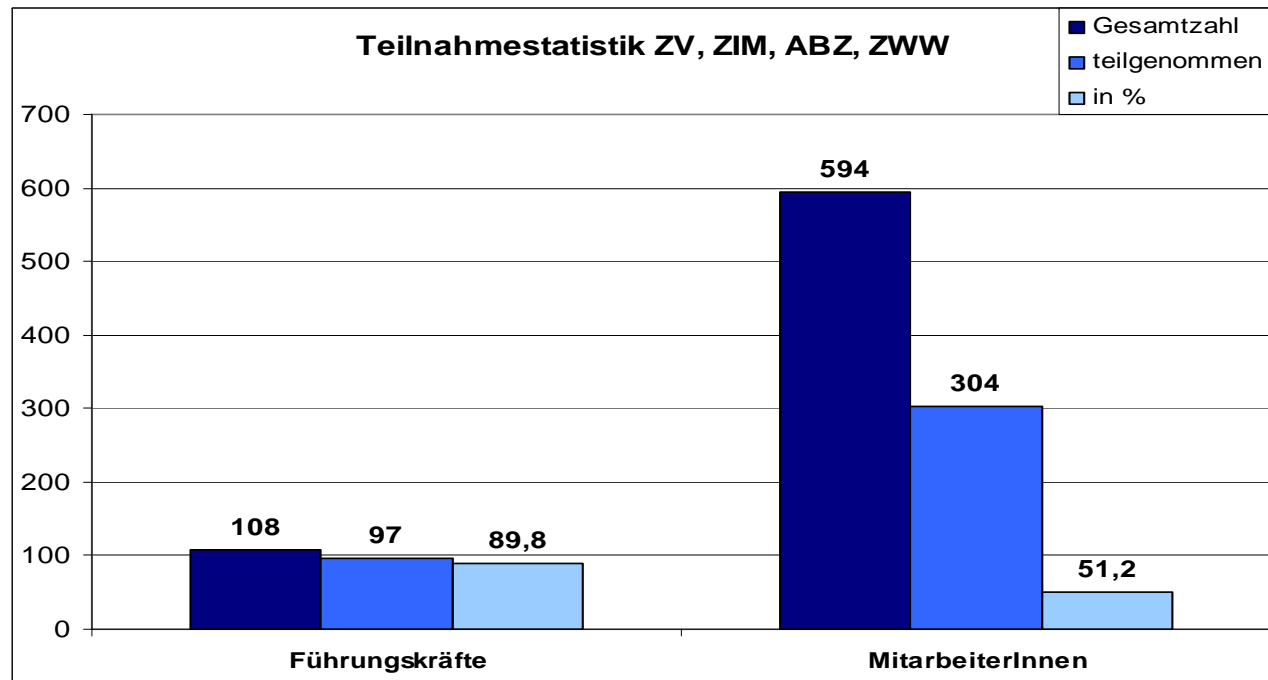




## Schulungen zum KFG – (Teilnehmerstatistik) - ZV, ZIM, ABZ, ZWW

Es wurden **97 von 108** (ca. **90%**) Führungskräfte und **304 von 594** (ca. **51%**) MitarbeiterInnen ohne Führungsverantwortung in den Veranstaltungen geschult. Fünf Führungskräfte haben an den Informationsveranstaltungen für MitarbeiterInnen teilgenommen. Die übrigen sind in Einzelbriefings nachgeschult worden, so dass 100% der Führungskräfte eine Einführung in das KFG erhalten haben.

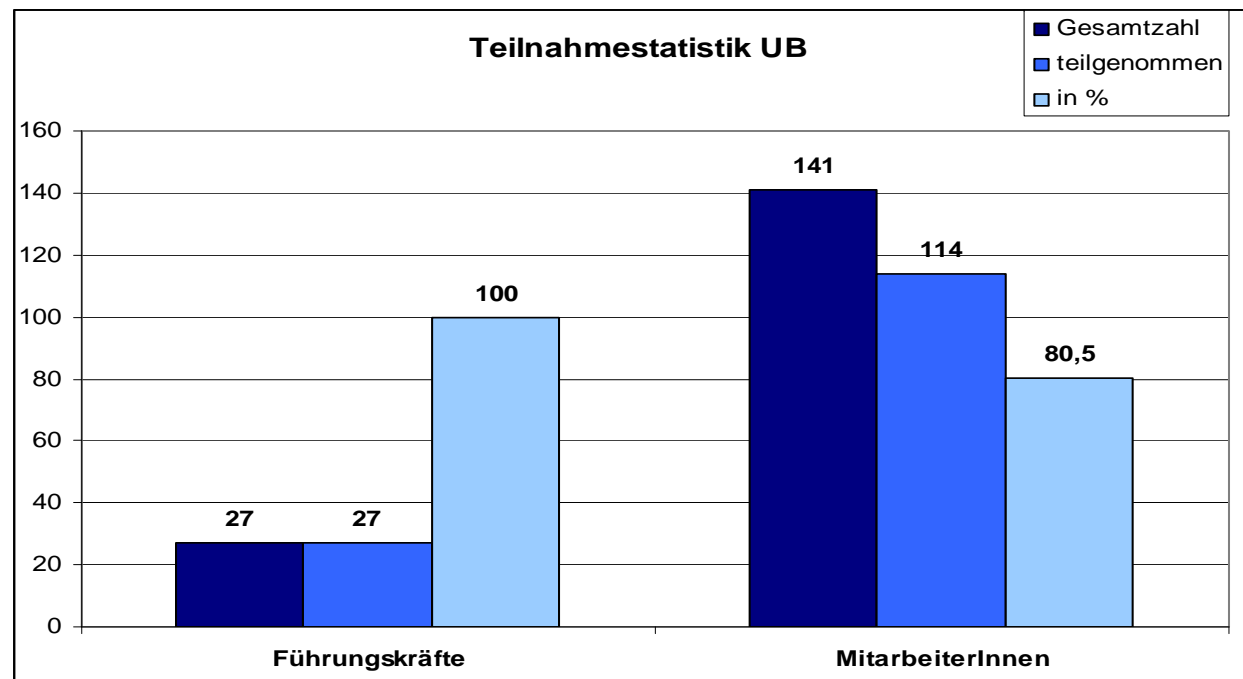
Diagramm Teilnahmestatistik





## Schulungen in der Universitätsbibliothek

Für die Beschäftigten der UB wurden insgesamt **zehn Schulungen zum KFG** verteilt auf beide Campi durchgeführt, davon **drei für die Führungskräfte (+ eine Einzelschulung)** und **sieben für die MitarbeiterInnen**.  
Geschult wurden **alle 27 (100%) Führungskräfte** und **114 von 141 (80,5%) MitarbeiterInnen**.





## Schulungen zum KFG – Nutzen der Schulungen

---

In der Rückschau auf die Schulungen nach Durchführung der KFG bewerten **40,4%** der Teilnehmenden an der Befragung diese als **sehr hilfreich für das KFG**.

Als hilfreich für das KFG benennen die Teilnehmenden u. a.:

- dass sie einen Überblick über das Thema bekommen haben,
- den Austausch mit den anderen Teilnehmenden und
- den Abbau von Unsicherheit und Misstrauen gegenüber dem KFG.

Die antwortenden Vorgesetzten stellen als hilfreich heraus:

- die Erläuterungen und Anregungen,
- die Möglichkeiten zum reflektierten Rollenspiel und
- den Leitfaden.

**Die in den Schulungen zum KFG am häufigsten gestellt Fragen wurden gesammelt und mit den Antworten unter „FAQ´s“<sup>[1]</sup> auf der Internet-Seite der PE/OE veröffentlicht.**

<sup>[1]</sup> s. u. [http://www.uni-duisburg-essen.de/imperia/md/content/zentralverwaltung/personal-undorganisationsentwicklung/faq\\_fragen\\_zum\\_kfg\\_f\\_r\\_intranet.pdf](http://www.uni-duisburg-essen.de/imperia/md/content/zentralverwaltung/personal-undorganisationsentwicklung/faq_fragen_zum_kfg_f_r_intranet.pdf)





## Durchführung KFG an der UDE - ZV, ZIM; ZWW, ABZ (1)

Von insgesamt 589 geplanten KFG (ohne UB) sind 299 **Gespräche bis August 2008 geführt** worden, das sind **51%** der KFG. Insgesamt sind **32%** der KFG im **ursprünglichen Durchführungszeitraum** im letzten Quartal 2007 erfolgt.

Im ZIM (**53%**) und im ABZ (**81%**) konnte die überwiegende Zahl der KFG in diesem Zeitraum geführt werden. 184 Gespräche sind noch nicht geführt worden (**31%**).

Die Zahl der noch **offenen Gespräche** ist relativ hoch insbesondere in den Zentralen Wissenschaftlichen Werkstätten (**71%** der KFG sind nicht geführt).

Insgesamt ist in 106 Fällen (**18%** von allen KFG) das **Gespräch abgelehnt** worden.

In der Zentralverwaltung

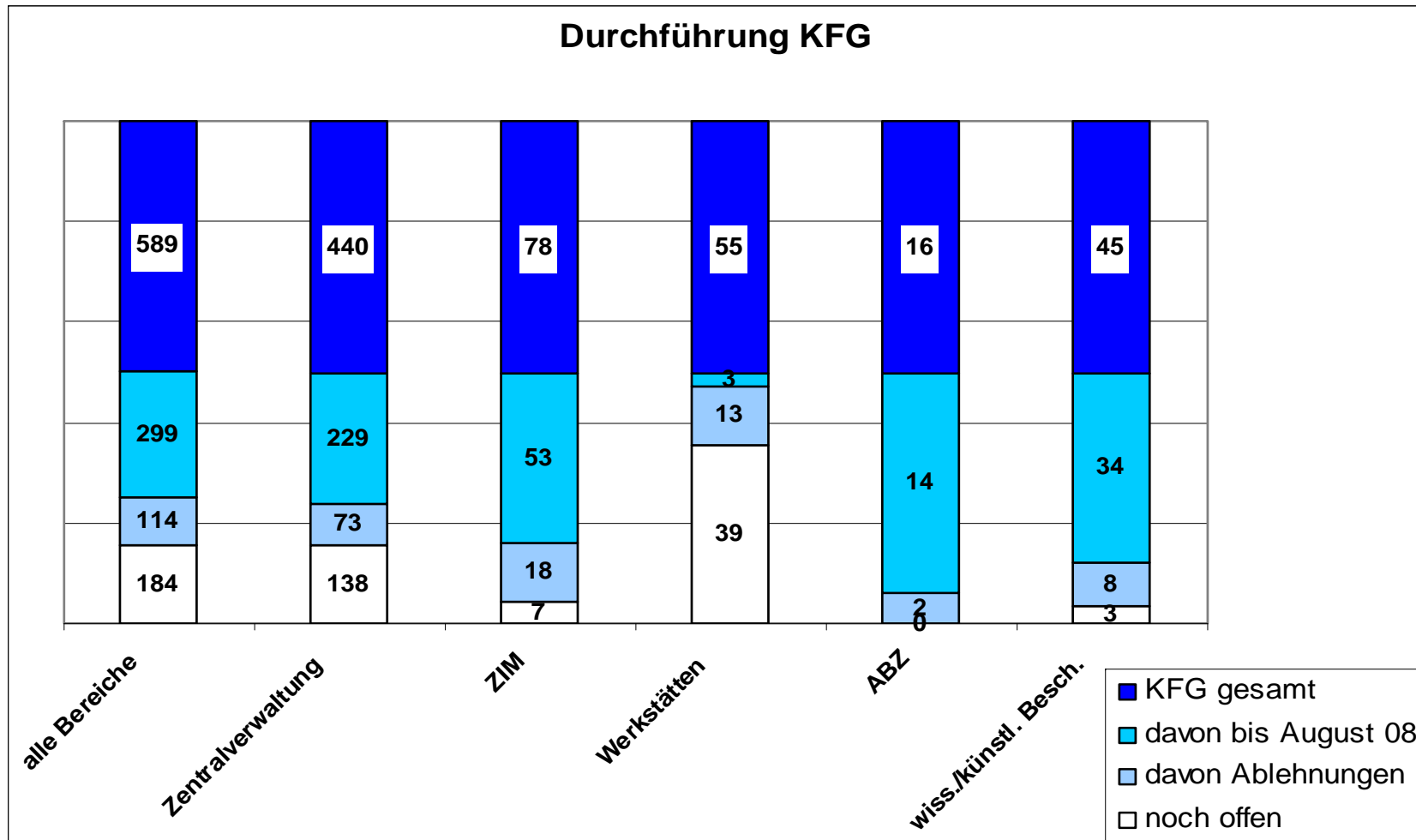
wurden 73 KFG **abgelehnt (16,5%)**.

Eine überdurchschnittliche Zahl von Ablehnungen erfolgte in den ZWW (**23,5%**) und im ZIM (**23%**).

| Bereich           | Anzahl zu führender KFG gesamt | Anzahl geführte KFG 2007 / 2008 | Anzahl KFG offen | Ablehnungen   |
|-------------------|--------------------------------|---------------------------------|------------------|---------------|
| Zentralverwaltung | 440                            | 229                             | 138              | 73            |
| Werkstätten       | 55                             | 3                               | 39               | 13            |
| ZIM               | 78                             | 53                              | 7                | 18            |
| ABZ               | 16                             | 14                              | 0                | 2             |
| insgesamt         | 589                            | 299                             | 184              | 106           |
| Pilot-FB          | Keine Angaben                  | Keine Angaben                   | Keine Angaben    | Keine Angaben |



## Durchführung KFG an der UDE - ZV, ZIM; ZWW, ABZ (2)





## Evaluation der ersten Gesprächsrunde KFG (ohne UB)

Ergänzend zur Statistik über die Durchführung der KFG ist eine Evaluation der KFG erfolgt. An dieser Befragung haben 68 Personen teilgenommen, das sind 22,74% im Verhältnis zur Zahl (299) der durchgeführten KFG.

Ziel ist ein erstes Feedback der Beschäftigten der Einführungsbereiche zum KFG. Die Beschäftigten sollten Gelegenheit haben, sich dahingehend zu äußern,

- wie zufrieden sie mit der Vorbereitung auf die KFG waren,
- wie sie mit den Rahmenbedingungen des KFG umgegangen sind und
- welchen Eindruck sie von ihren jeweils ersten KFG haben.

Hierzu wurde ein Fragebogen mit 31 bzw. 32 Fragen entwickelt.



## Evaluation: Fragen zur Vorbereitung (1)

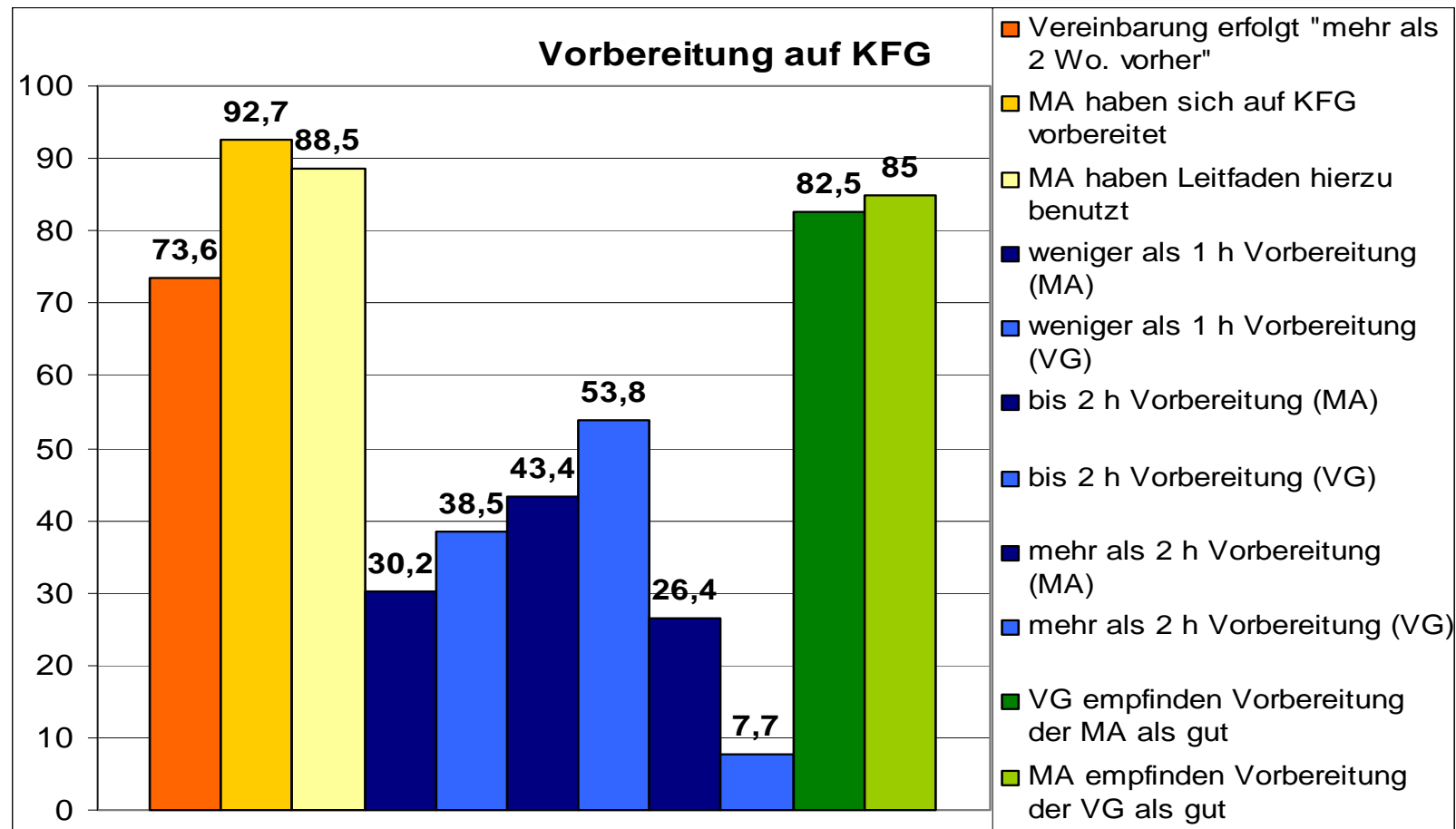
Zeit (bei den Vorgesetzten: durchschnittlich), die auf die **Vorbereitung** des/der KFG verwendet wurde: Beide Gesprächsbeteiligte haben sich intensiv (überwiegend ein bis zwei Stunden) auf das KFG vorbereitet.

Nach dem **Zeitpunkt der Gesprächsvereinbarung gefragt antworteten die überwiegende Anzahl (73,6%) der MA:** mehr als zwei Wochen vorher. 92,7 % der MitarbeiterInnen gaben an, sich auf das Gespräch **vorbereitet** zu haben. Hierbei haben sie zu 88,5 % den **Leitfaden zur Vorbereitung genutzt**.

Die **Vorbereitung der/des jeweiligen Gesprächspartners/-partnerin** wird von Seiten beider Gesprächsbeteiligter sehr positiv bewertet. **82,5%** der Vorgesetzten und **85%** der MitarbeiterInnen empfinden die Vorbereitung der/des Gesprächspartnerin/ Gesprächspartners als gut.



## Evaluation: Fragen zur Vorbereitung – Diagramm (2)





## Evaluation - Der persönliche Eindruck vom Gespräch

---

- In einer offenen Frage konnte der **persönliche Eindruck vom Gespräch** ausführlich beschrieben werden. Zahlreiche Antworten betonen den Eindruck einer offenen Atmosphäre in den Gesprächen.
- Die KFG verlaufen überwiegend positiv und konstruktiv.
- Die Vorgesetzten werden vielfach als verständnisvoll wahrgenommen und die MitarbeiterInnen fühlen sich geachtet.
- Nur wenige der MitarbeiterInnen empfinden die Gesprächsatmosphäre als zu allgemein und unpersönlich.
- **84%** der antwortenden MitarbeiterInnen und **alle** antwortenden Vorgesetzten geben bei einer weiteren Frage an, dass sie ihre **Anliegen im Gespräch vorbringen** konnten.
- In sechs Antworten auf die dazugehörige offene Frage nach den **Gründen, warum sie ihre Anliegen nicht vorgebracht** haben, wird von MitarbeiterInnen angemerkt, dass das Verhalten ihrer Vorgesetzten (drei Nennungen) und die Einschätzung, dass ihre Anliegen an mangelnder finanziellen Umsetzungsmöglichkeit scheitern, sie davon abgehalten habe.
- Bei der Frage nach **Vorschlägen zur Verbesserung der Gesprächsatmosphäre** wird insbesondere von teilnehmenden MitarbeiterInnen angeregt, zukünftig für geeignete Gesprächsbedingungen zu sorgen, d. h., einen geeigneten Raum zu nutzen und dafür zu sorgen, dass das Telefon abgestellt wird. Ggf. könnten die Gespräche auch aushäusig geführt werden.
- In Einzelfällen wird angeregt, die Vorgesetzten in ihrer Aufgabe durch Coaching und Supervision zu unterstützen.

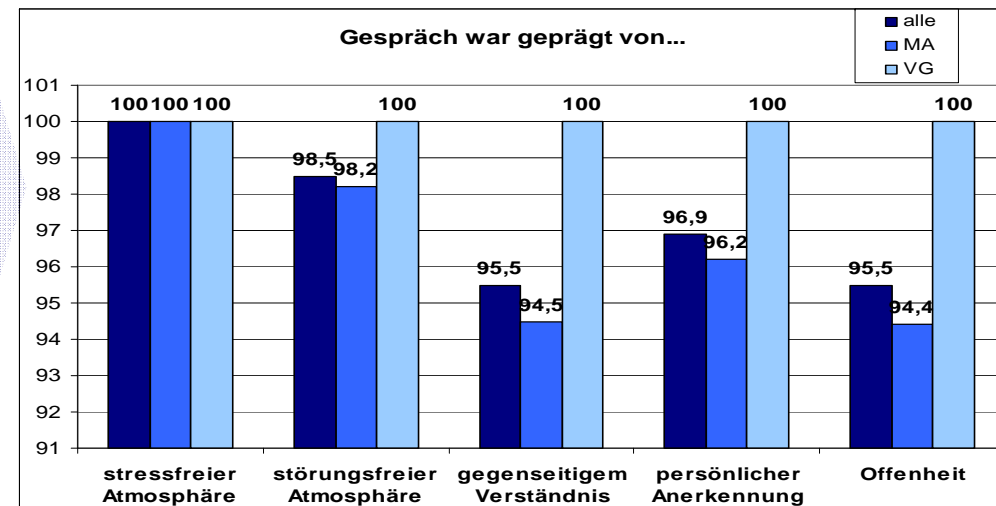
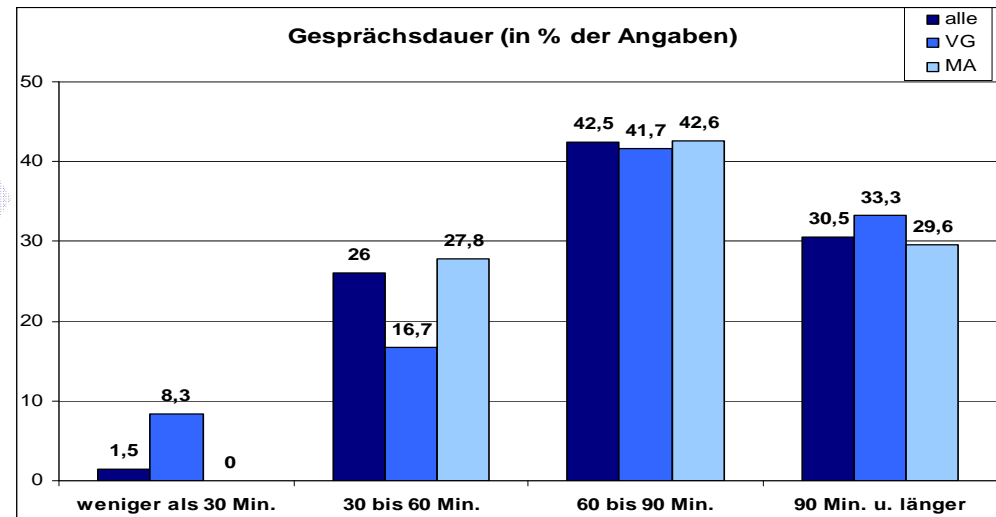




## Evaluation: Angaben zur Gesprächsdauer und -atmosphäre

Den Angaben zur **Dauer der Gespräche** (bei Vorgesetzten: durchschnittliche Dauer über alle KFG) zufolge erstreckten sich die Gespräche in den meisten Fällen über eine Zeiträume von **60 bis 90 Minuten**. Die Dauer wird in nahezu allen Antworten (**98,5%**) als ausreichend betrachtet.

Die Gesprächsatmosphäre wird von den GesprächsteilnehmerInnen durchweg positiv bewertet. Die Kommunikation sei überwiegend geprägt gewesen von einer stress- und störungsfreien Atmosphäre und überwiegend getragen gewesen von gegenseitigem Verständnis, persönlicher Anerkennung und Offenheit. Die Einschätzung der Vorgesetzten ist mit durchweg **100%** Zustimmung noch positiver als die der MitarbeiterInnen. Die MitarbeiterInnen sehen „gegenseitiges Verständnis“ in **94,5%** und „Offenheit“ in **94,4%** der KFG gegeben.





## Evaluation: Fragen zu den Gesprächsinhalten

---

Zu den **Inhalten der KFG** konnten in einer offenen Frage **Verbesserungsvorschläge** genannt werden.

- Ein Teil der Antwortenden äußerten an dieser Stelle Zufriedenheit mit den Inhalten der KFG (drei Nennungen).
- In den Äußerungen, die eine bessere Vorbereitung der Vorgesetzten vorschlagen, werden mehr Informationen über die Entwicklungen der Hochschule (Stellensperre, Personal, Sachmittel) eingefordert.
- In einer Einzelaussage wird mehr Fachbezug im KFG gewünscht.
- Eine andere Nennung verweist auf das folgende KFG, in dem ein Rückblick auf das vergangene Jahr und das erste KFG gehalten werden wird.



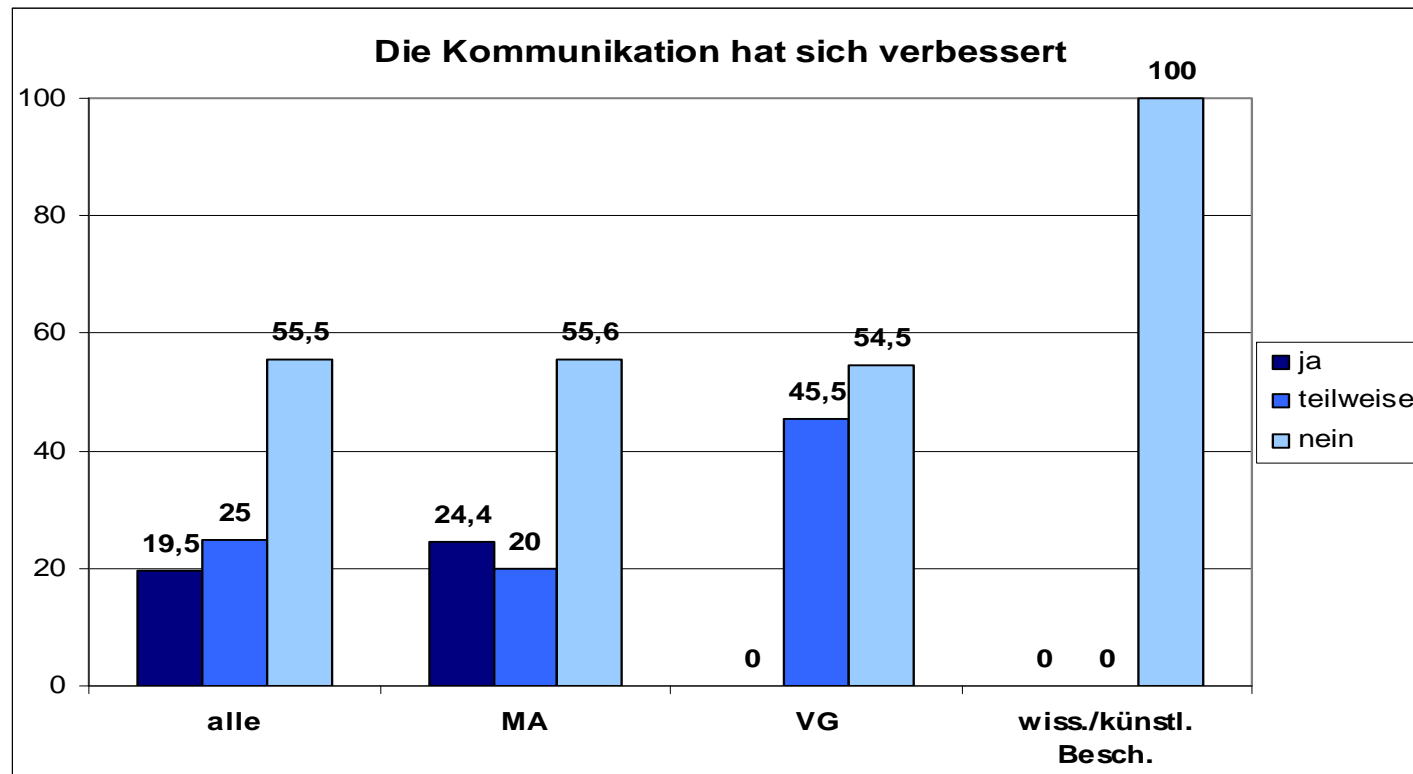
## Evaluation: Fragen an die Vorgesetzten zum Nutzen der KFG

Einige Fragen im Fragebogen für die Vorgesetzten befassen sich mit der Bedeutung der KFG für die Wahrnehmung ihrer Aufgaben als Führungskräfte.

- Bei der Frage, ob die **KFG für die Wahrnehmung dieser Aufgaben hilfreich** sind, stimmen **84,6%** der Antwortenden dieser Auffassung zu.
- Zur offenen Frage, was den Vorgesetzten **beim KFG gefehlt** habe, wird keine Äußerung getroffen.
- Als **Verbesserungsvorschlag** wird in einer Aussage die Einführung von Zielvereinbarungen genannt.
- Weitere **Unterstützung** gewünscht wird in einer weiteren Aussage von der Personalentwicklung beim Fortbildungsbedarf.
- Eine Einzelaussage verneint die Notwendigkeit des KFG für die Kommunikation mit den MitarbeiterInnen.

## Evaluation: Auswirkungen auf die Kommunikation

Etwas weniger als die Hälfte aller Antwortenden (**44,5%**) bestätigt eine teilweise erste Verbesserung der Kommunikation infolge des KFG. Die anderen Befragten können das nicht feststellen.





- Von zwei Antwortenden wird die Hoffnung geäußert, dass die Gespräche durch die Dokumentation mehr Verbindlichkeit erhalten.
- Wichtig sei auch, so die Aussage einer Mitarbeiterin/ eines Mitarbeiters, dass die Vorgesetzten einmal in Ruhe gesprochen werden können.
- Weitere Aussagen bemängeln die fehlenden Möglichkeiten zur beruflichen Entwicklung und zur Würdigung von Leistungen durch höhere Bezahlung.
- In weiteren Aussagen werden eine fehlende Veränderungsbereitschaft und ein schlechtes Betriebsklima kritisiert.







## Unterstützung der Führungskräfte

- Die Führungskräfte sollten bei der Ausführung ihrer Aufgabe so weit wie möglich unterstützt werden. Nachwuchsführungskräfte müssen auf ihre Führungsaufgaben gezielt vorbereitet werden. Um ein optimales und bedarfsgerechtes Angebot zur Unterstützung bei bzw. Vorbereitung auf die vielfältigen Führungsaufgaben und ihre Anforderungen bereitstellen zu können, ist eine Erhebung der Bedarfe der Führungskräfte dringend notwendig.
- Bei großer Führungsspanne ist grundsätzlich die Delegation auf VertreterInnen der Vorgesetzten zu prüfen, um allen MitarbeiterInnen die Möglichkeit eines KFG zu eröffnen.
- Im Bereich der Werkstätten steht die endgültige Besetzung der übergeordneten Führungsposition noch aus und es besteht daher auf der Ebene der Werkstattdirektor Verunsicherung über die zukünftigen Ziele und die daraus folgernden möglichen Vereinbarungen mit den MitarbeiterInnen. Im Rahmen der Werkstatthereorganisation sollte Klarheit über die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten geschaffen werden.



## Erfahrungsaustausch der Führungskräfte zum KFG 2008/ Themen (1)

---

Im November 2008 fanden zwei Termine zum Erfahrungsaustausch der Führungskräfte zum KFG statt. Bei diesen Veranstaltungen wurden folgende Themen zu den Rahmenbedingungen des KFG und zum weiteren Vorgehen angesprochen:

- Wie geht es weiter mit dem KFG?
- Welche Konsequenzen werden aus der ersten Gesprächsrunde gezogen?
- Wie werden die Führungskräfte bei der Erfüllung ihrer Aufgabe unterstützt?
- Wie gehe ich mit Ablehnungen um?
- Wie kann man die MitarbeiterInnen (zum Führen des KFG) motivieren?
- Was geschieht, wenn das KFG mit dem nächst höheren Vorgesetzten gewünscht wird?
- Wäre eine Verpflichtung für die MitarbeiterInnen, das KFG zu führen, sinnvoll?
- Welche Möglichkeiten habe ich, Anreize zu schaffen?
- Was geschieht mit den Bedarfsanmeldungen zur Fortbildung und Personalentwicklung?
- Wie wird beim Wechsel der Führungskraft vorgegangen?





## Erfahrungsaustausch der Führungskräfte zum KFG 2008 (2)

### Wie geht es weiter mit dem KFG?

- Das weitere Vorgehen erfolgt wie im Maßnahmenkatalog beschrieben.

### Welche Konsequenzen werden aus der ersten Gesprächsrunde gezogen?

- Weitergabe der bereichsbezogenen Ergebnisse der Evaluation des KFG an alle betroffenen Dezernate und Zentralen Einrichtungen
- Bei Auffälligkeiten im Zuständigkeitsbereich einzelner Vorgesetzter, z. B. signifikant viele offene KFG oder Ablehnungen erfolgt beratendes Gespräch der PE/OE mit den betroffenen Vorgesetzten und Entwicklung einer gemeinsamen Vorgehensweise

### Wie werden die Führungskräfte bei der Erfüllung ihrer Aufgabe unterstützt?

- Beratung durch PE/OE zu Führungsaufgaben, beispielsweise zu Teamentwicklung, Coaching, Institutionalisierung von Gesprächsrunden etc.
- Jährlicher Erfahrungsaustausch zum KFG
- Vorschlag: Regelmäßiger Austausch zum Themenfeld Führung (Kollegiale Beratung)

### Wie gehe ich mit Ablehnungen um, wie beuge ich ihnen vor?

- Die Vorgesetzten bieten das KFG an und setzen den Termin fest. Das Angebot kann nur glaubhaft erfolgen, wenn eine innere Überzeugung der Sinnhaftigkeit des KFG bei den Vorgesetzten besteht. Eine Ablehnung kann nur im Termin erfolgen.
- Bei Unklarheiten bzw. Zurückhaltung des/der MA erläutert der Vorgesetzte nochmals vor dem Gespräch die Zielsetzung um ggf. vorhandene Vorbehalte auszuräumen.
- Sollte es zur Ablehnung des Gesprächs kommen, sollten die Gründe erfragt werden, um negative Punkte ggf. ausräumen zu können.



## Erfahrungsaustausch der Führungskräfte zum KFG 2008 (3)

---

### Wie kann man die MitarbeiterInnen (zum Führen des KFG) motivieren?

- Motivationshemmende Faktoren abbauen.
- Gute Arbeitsatmosphäre getragen von Respekt, Wertschätzung und Offenheit schaffen.
- Den MitarbeiterInnen den Sinn des KFG vermitteln (ggf. mit Beratung durch PE/OE).

### Was geschieht, wenn das KFG mit dem nächst höheren Vorgesetzten gewünscht wird?

- Das KFG wird obligatorisch mit dem/ der direkten Vorgesetzten geführt. Wenn die Führungsaufgabe eindeutig und klar geregelt und Verantwortung und Befugnis entsprechend transparent sind, wird der Wunsch mit dem nächst höheren Vorgesetzten das KFG zu führen nicht aufkommen. Im anderen Fall ist vor dem Gesprächen die Verantwortung und Befugnis des direkten Vorgesetzten zu klären.

### Wäre eine Verpflichtung für die MitarbeiterInnen, das KFG zu führen, sinnvoll?

- Eine Verpflichtung der MitarbeiterInnen zum Führen des KFG ist nicht möglich und nicht sinnvoll, da sie der Zielsetzung des KFG zuwiderlaufen würde. Ein vertrauensvolles und offenes Gespräch würde hierdurch erschwert.

### Welche Möglichkeiten habe ich, Anreize zu schaffen?

- Verbesserung der Ausstattung des Arbeitsplatzes
- Höhere Flexibilität in der Gestaltung der Arbeitszeiten
- Berufliche Förderung (mehr Verantwortung, job enrichment, job enlargement, Fort- und Weiterbildung).





## Maßnahmenkatalog KFG

---

- Einführung eines **kaskadischen Vorgehens mit festen Zeitkorridoren** ab 2009 angelehnt an Zielsystem der Hochschule
- Kommunikation der Ziele der Verwaltung in den Gesprächen und „Herunterbrechen“ in den ‚Einheiten‘
- Konsequentes **Monitoring** der Gespräche
- Setzen von **Schwerpunktthemen** für KFG ab 2009 (Themen aus Evaluation zum KFG, Mitarbeiterbefragung zur Verwaltungsevaluation), z. B.
  - Führung (Führungswille, Vorbildfunktion, Schnittstellenfunktion, Entscheidungstransparenz, Wertschätzung der MitarbeiterInnen)
  - Zielfindung und –verfolgung
  - Karriereentwicklung, Honorierung von Leistungen
  - Serviceorientierung
  - Gesundheitsvorsorge
- Weitere spezielle **Schulungsangebote** für Vorgesetzte und für MitarbeiterInnen im 3./4. Quartal 2009