



# 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**

## Ausgangslage, Auftrag und Unterstützung (1)

In 2006 hat die PE/OE eine Bedarfsbefragung der Beschäftigten der Universität zur Einführung eines Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächs gemacht.

**Ergebnis:**

**Befürwortung des KFG** in der Bedarfsbefragung 2006: **63 Prozent der Antwortenden befürworten die Einführung** des Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächs.

**Chancen:** Als größte Chance der Einführung des Kooperations- und Fördergesprächs sehen die Befragten die Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter/innen an.

**Beauftragung:** Die Beauftragung der PE/OE durch das Rektorat das Kooperations- und Fördergespräch einzuführen erfolgte am 23.03.2007.

**Unterstützung:** Des weiteren **unterstützten die Personalräte** intensiv die Einführung dieses Instrumentes der Personalentwicklung. Eine Dienstvereinbarung zur Einführung wurde am 31.05.2007 unterzeichnet.



# 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:

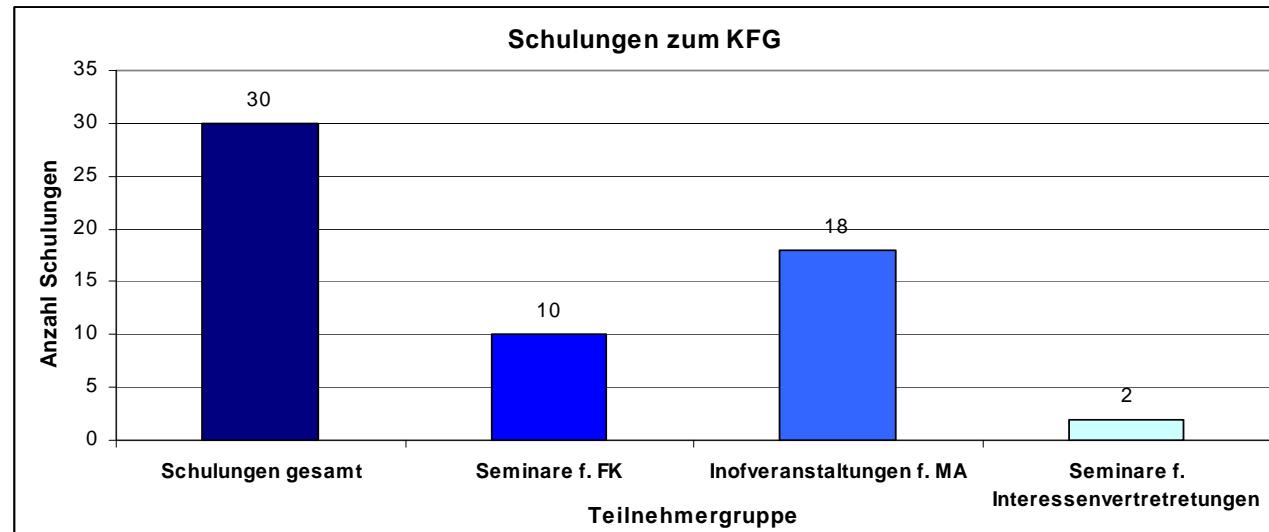
- jährliches Gespräch wird gewünscht
- Dauer sollte ein bis zwei Stunden betragen
- 88% der Befragten sind sich über die Zuordnung der Gesprächspartner im Klaren, die übrigen geben an: bestehende Unklarheiten in der Organisationsstruktur, eine Diskrepanz zwischen tatsächlicher und formaler Zuordnung,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

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

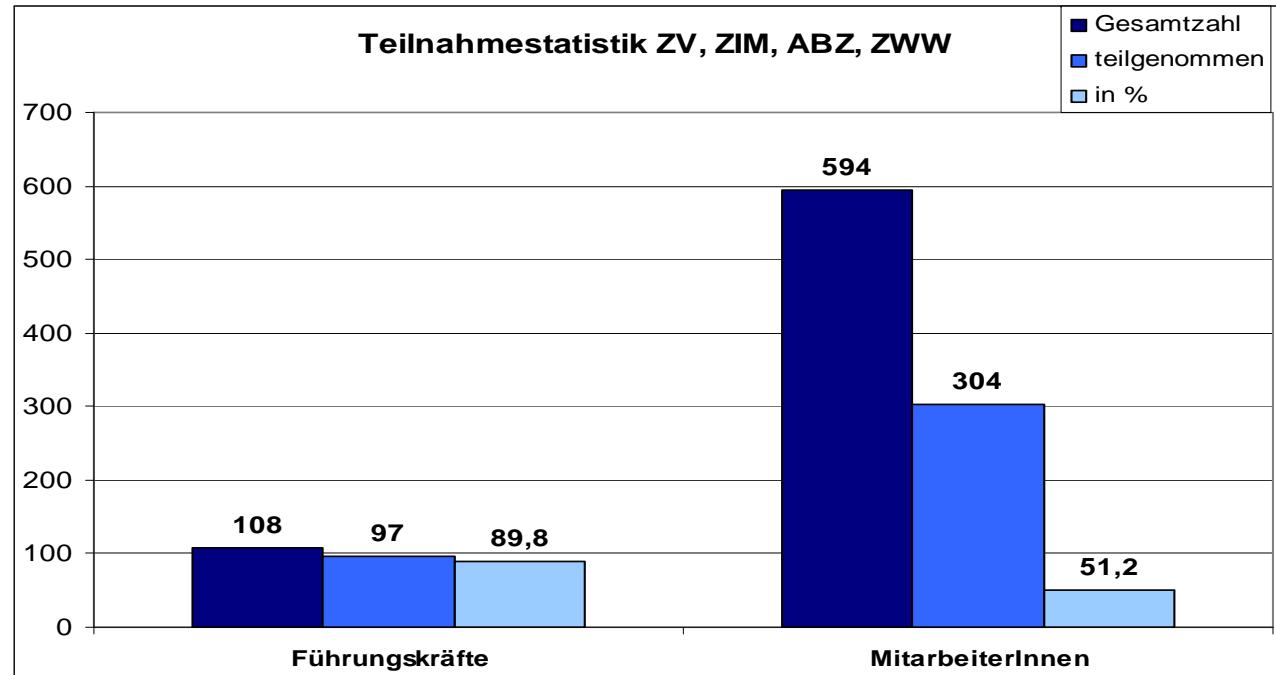
**Diagramm Schulungen zum KFG in der Zentralverwaltung, ZIM, ZWW, ABZ:**



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

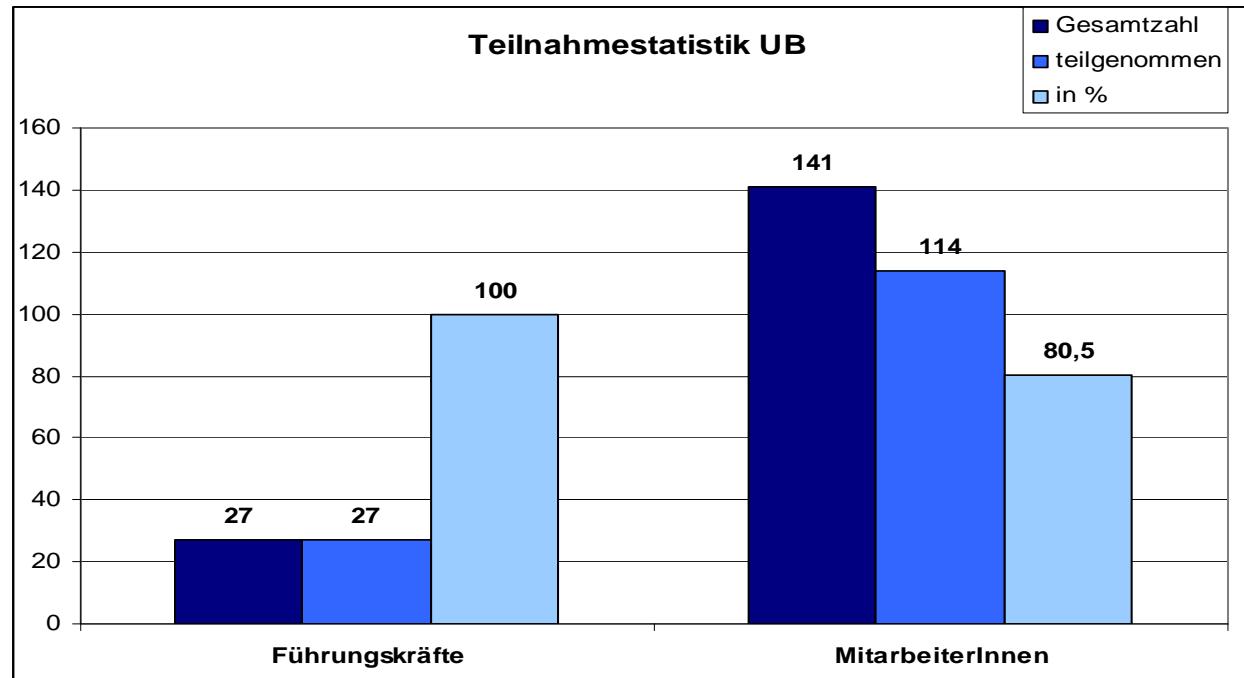
Es wurden **97 von 108** (ca. **90%**) Führungskräfte und **304 von 594** (ca. **51%**) MitarbeiterInnen ohne Führungsverantwortung in den Veranstaltungen geschult. Fünf Führungskräfte haben an den Informationsveranstaltungen für MitarbeiterInnen teilgenommen. Die übrigen sind in Einzelbriefings nachgeschult 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 gestellte Fragen wurden gesammelt und mit den Antworten unter „FAQ’s“<sup>[1]</sup> auf der Internet-Seite der PE/OE veröffentlicht.**

[1] s. u. [http://www.uni-duisburg-essen.de/imperia/md/content/zentralverwaltung/personal-undorganisationsentwicklung/faq\\_f\\_r\\_intranet.pdf](http://www.uni-duisburg-essen.de/imperia/md/content/zentralverwaltung/personal-undorganisationsentwicklung/faq_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.

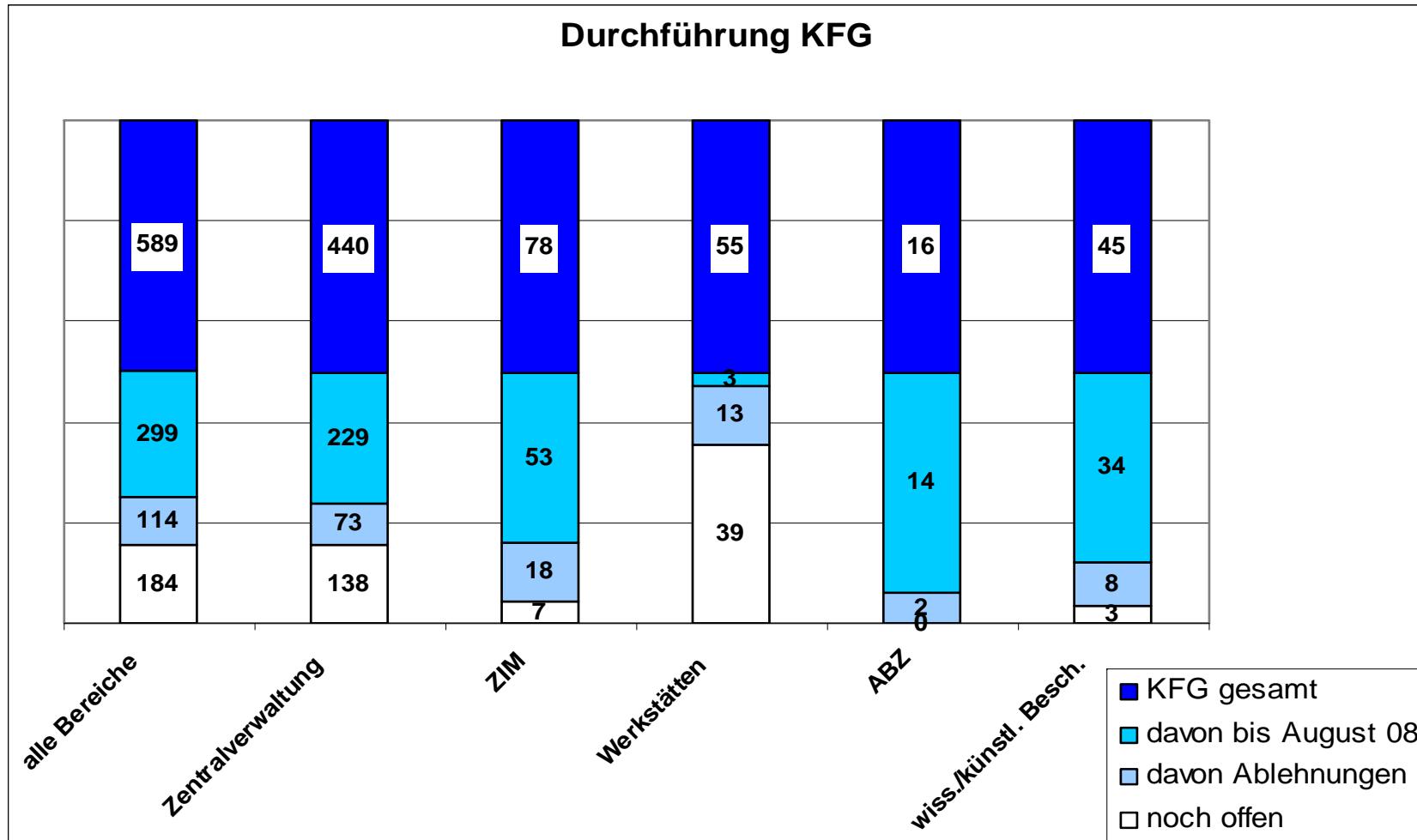
In der Zentralverwaltung

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

Eine überdurch-  
schnittliche 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 durchgeföhrten 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.



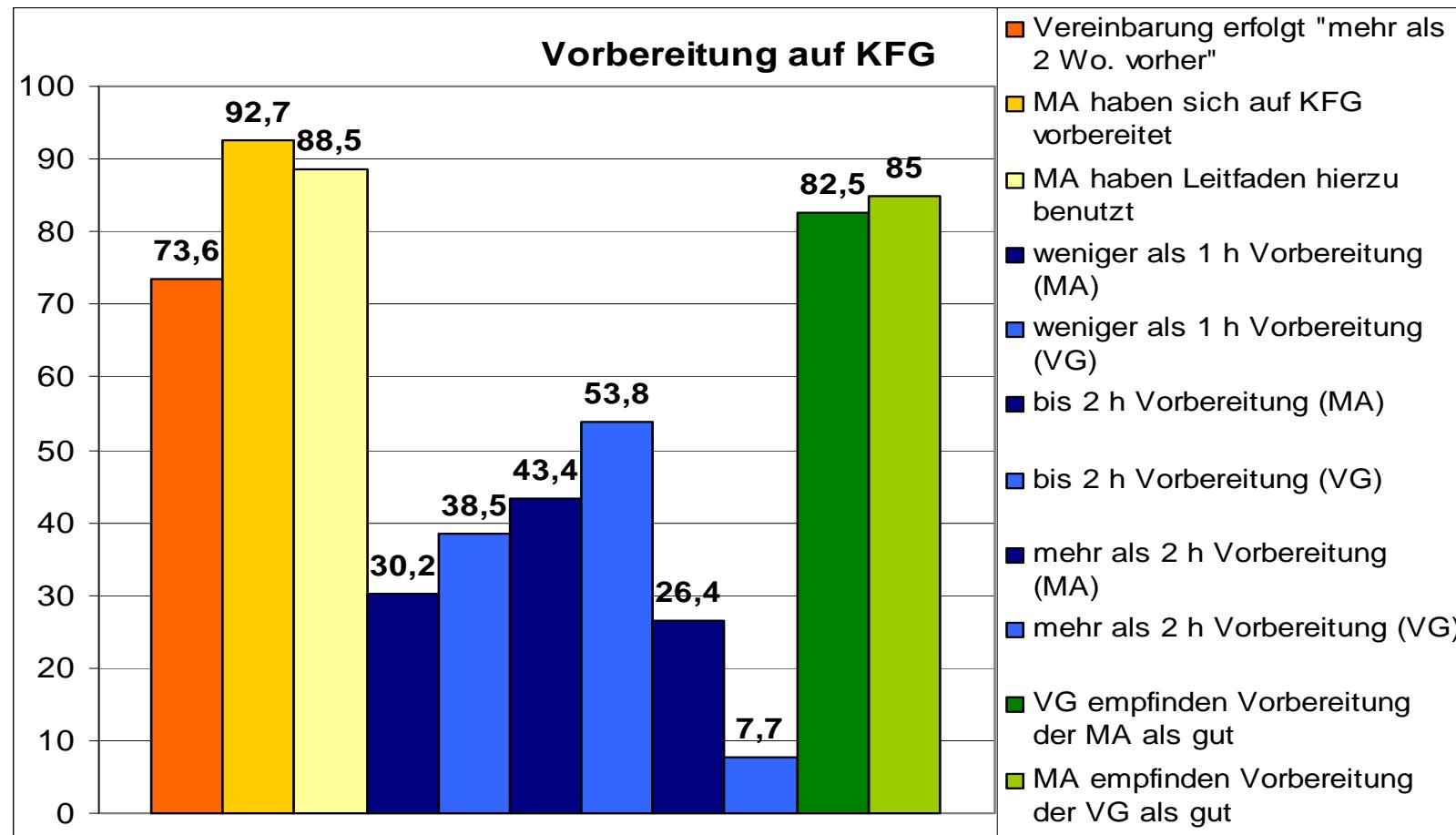
## Evaluation: Fragen zur Vorbereitung (1)

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

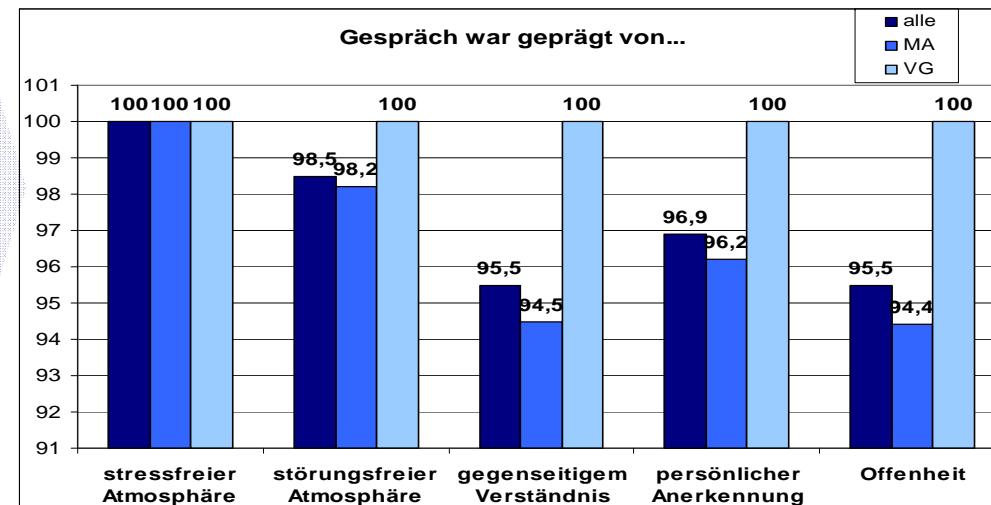
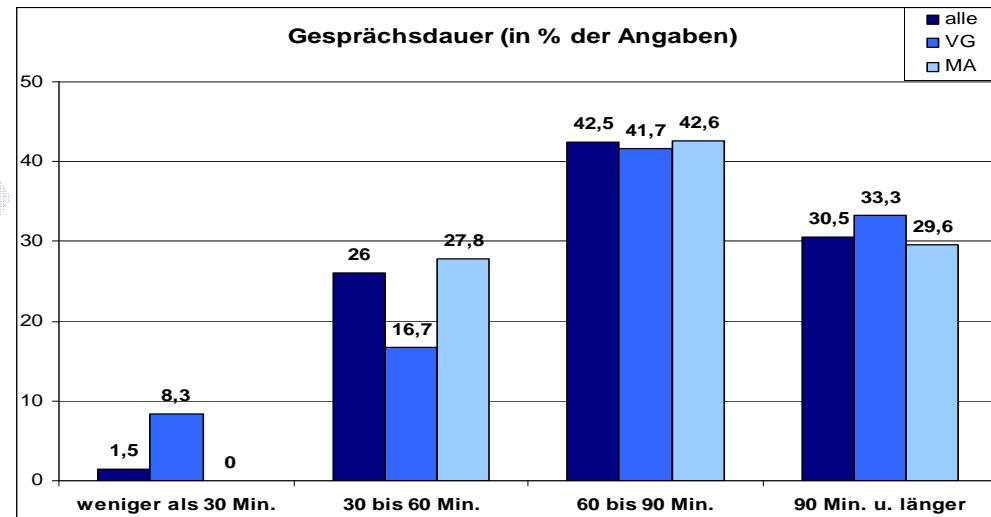
Den Angaben zur **Dauer der Gespräche** (bei Vorgesetzten: durchschnittliche Dauer über alle KFG) zufolge erstreckten sich die Gespräche in den meisten Fällen über eine Zeitrahmen von **60 bis 90 Minuten**. Die Dauer wird in nahezu allen Antworten (**98,5%**) als ausreichend betrachtet.

Die Gesprächsatmosphäre wird von den GesprächsteilnehmerInnen durchweg positiv bewertet

Die Kommunikation sei überwiegend geprägt gewesenen 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.

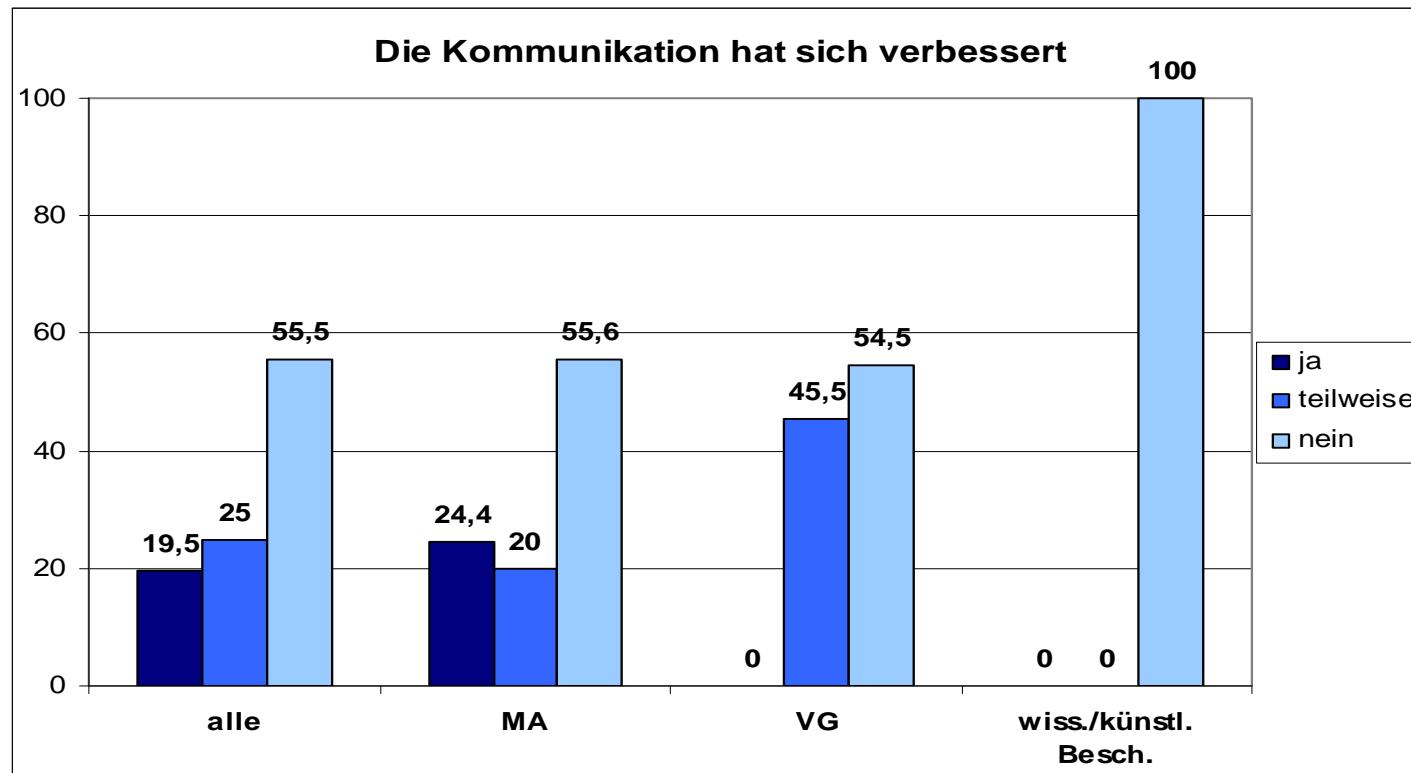
## Evaluation: Fragen an die Vorgesetzten zum Nutzen der KFG

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.



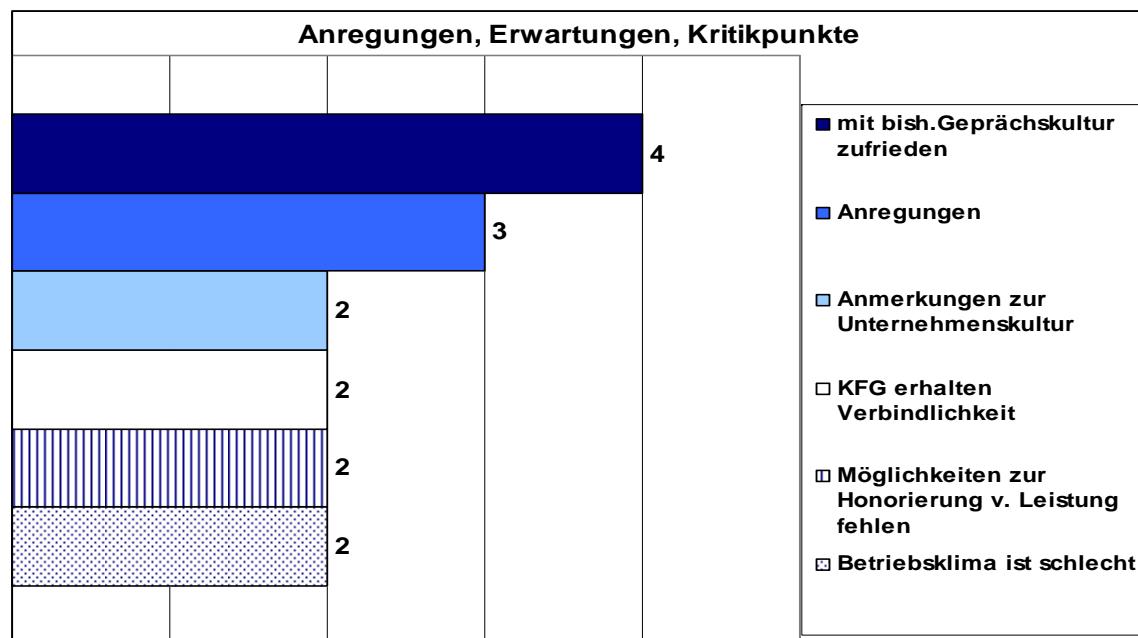
## Evaluation: Anregungen und Erwartungen an das KFG (1)

Freitextnennungen zu **Anregungen, Wünsche oder Kritikpunkte in Bezug auf das KFG**. In den hierzu getroffenen Aussagen setzen sich die Antwortenden mit den Rahmenbedingungen des KFG insbesondere hinsichtlich der Unternehmenskultur der Hochschule auseinander und äußern Erwartungen an das KFG.

- In vier Aussagen wird Zufriedenheit mit der bisherigen Gesprächskultur geäußert bzw. erläutert, dass keine Verbesserung der Kommunikation durch die Institutionalisierung der KFG erwartet wird.
- Anregungen zum KFG werden wie folgt gegeben, z. B.:
  - zur Personalentwicklung fehle Hintergrundwissen,
  - Begleitung der Vorgesetzten durch Supervision bzw. Coaching sei erforderlich,
  - die Formalitäten (zum KFG) sollten reduziert werden.
- Kritik an der „Unternehmenskultur“:
  - die Arbeitsbereiche beschäftigten sich „zu sehr mit internen Aufgaben statt den Service zu verbessern“,
  - aus Sicht der Dezernate/Sachgebiete erhalte man seitens der Fachbereiche „nur negatives Feedback“, auch wenn die Ursache im FB liege,
  - von der Hochschulleitung erhalte man „wenig Rückendeckung“,
  - eine Verbesserung der Zusammenarbeit mit (anderen) Dezernaten /Stabstellen und sonstigen Schnittstellen sei notwendig,

## Evaluation: Anregungen und Erwartungen an das KFG (2)

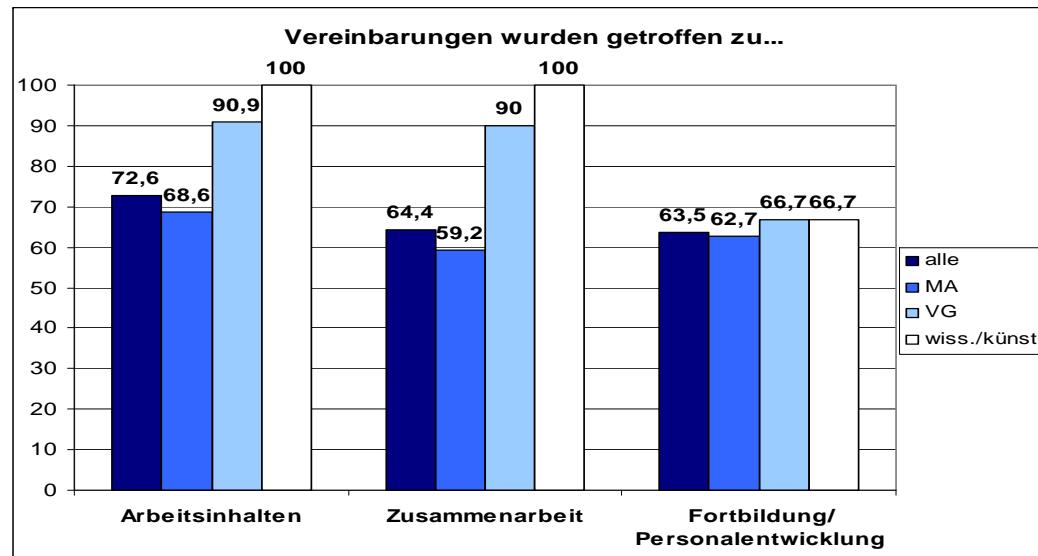
- Von zwei Antwortenden wird die Hoffnung geäußert, dass die Gespräche durch die Dokumentation mehr Verbindlichkeit erhalten.
- Wichtig sei auch, so die Aussage einer Mitarbeiterin/ eines Mitarbeiters, dass die Vorgesetzten einmal in Ruhe gesprochen werden können.
- Weitere Aussagen bemängeln die fehlenden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



## Evaluation: Vereinbarungen im KFG

In der überwiegenden Zahl der Gespräche sind Vereinbarungen getroffen worden:

- zu den Arbeitsinhalten in **72,6%** der KFG,
- zur Zusammenarbeit in **64,4%**
- und zur Fortbildung / Personalentwicklung in **63,5%** der KFG.



# Evaluation: Fazit (1)

---

## 1. Akzeptanz des KFG

- Die Einführung des KFG findet im überwiegenden Teil der Arbeitsbereiche der Einführungsphase Akzeptanz und Unterstützung.
- Von insgesamt 589 zu führenden KFG sind 299 Gespräche bis August 2008 geführt worden, das sind **51%** der KFG. 184 Gespräche sind noch nicht geführt worden (**31%**). In 106 Fällen (**18%**) ist das KFG abgelehnt worden.
- In einzelnen Bereichen der Hochschule sind bereits in früheren Jahren ähnliche Gespräche als Mitarbeitergespräche geführt worden. Für die Beschäftigten der meisten Arbeitsbereiche handelte es sich beim KFG um eine neue Gesprächsform.
- Die Abgrenzung zu anderen Gesprächsformen, insbesondere zu Beurteilungs- oder Gehaltsgesprächen, aber auch zu Konfliktgesprächen war in den Schulungen zum KFG ein wichtiges Thema.

## 2. Ablehnungsverhalten

- In insgesamt 106 Fällen, d.h. bei **18%** der KFG wurde das Gespräch abgelehnt.
  - Davon in der Zentralverwaltung 73 KFG. (**16,5%**).
  - Eine überdurchschnittliche Zahl von Ablehnungen erfolgte in den ZWW (**23,5%**) und im ZIM (**23%**).
- Hier ist offenbar weitere Überzeugungsarbeit zu leisten und auf die Zielsetzung der KFG und die Chancen und Möglichkeiten dieses Instrumentes zur Mitarbeiterführung hinzuweisen. Hier ist insbesondere die Rückendeckung durch die Hochschulleitung von Bedeutung.
- Aufgabe der Führungskräfte in den betroffenen Arbeitsbereichen wird sein, ihren MitarbeiterInnen weiterhin die KFG anzubieten und gezielt auf die Annahme dieses Angebots hinzuwirken.

## Evaluation: Fazit (2)

### 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 Werkstattleiter Verunsicherung über die zukünftigen Ziele und die daraus folgernden möglichen Vereinbarungen mit den MitarbeiterInnen. Im Rahmen der Werkstattreorganisation 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 Bedarfsmeldungen 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 auftreten. 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).

## Erfahrungsaustausch der Führungskräfte zum KFG 2008 (4)

### **Was geschieht mit den Bedarfsanmeldungen zur Fortbildung und Personalentwicklung?**

- Das Fortbildungsprogramm wird entsprechend den Bedarfsmeldungen ausgerichtet, die Angebote passend hierzu zusammengestellt. Die Anmeldungen zu den Fortbildungsveranstaltungen sind wie bisher über die Vorgesetzten an die Fortbildungsbeauftragte zu senden.

### **Wie wird beim Wechsel der Führungskraft vorgegangen?**

- Wechselt die Führungskraft, wird eine (Neu-) Orientierung im Zuständigkeitsbereich erfolgen. Die konkrete Arbeit erst einmal wie gewohnt weiter laufen.
- Die Ziele des Arbeitsbereichs werden mit den MitarbeiterInnen besprochen. Je nachdem, wann die nächste Runde der KFGs ansteht, kann dies in Teambesprechungen oder durch das Angebot, ein KFG zu führen, erfolgen. Ein KFG kann erst geführt werden, wenn sich MitarbeiterInnen und Vorgesetzte über mehrere Monate kennengelernt haben.
- Bei Wechsel von MitarbeiterInnen zum nächsten Vorgesetzten werden die Vereinbarungen nicht automatisch übergeben, sie bleiben vertraulich. Den MitarbeiterInnen bleibt es überlassen, die getroffenen Vereinbarungen mit der/dem neuen Vorgesetzten zu besprechen.

## 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 (Führungsweise, 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