

## **Pilotprojekt Qualifizierungsgespräche in der Verwaltung - Auswertungsbericht -**

### **1. Bedeutung der Fort- und Weiterbildung an der Universität Trier**

Der hohe Stellenwert von Qualifizierung/Weiterbildung sowohl für die Beschäftigten wie die Universität als Institution ergibt sich aus folgenden Gründen:

1. Die Universität Trier ist an aktuell und anforderungsgerecht qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern interessiert und sieht in der Qualifizierung und Weiterbildung ein wichtiges Element ihrer Personalentwicklung.
2. Für die Beschäftigten steigen mit ausreichenden Qualifizierungsmöglichkeiten die Arbeitszufriedenheit und die Qualität der Arbeit.
3. Qualifizierung dient der Sicherung des Arbeitsplatzes.
4. Berufliche Entwicklungsmöglichkeiten und Mobilität werden gefördert.
5. Berufliche Weiterbildung fördert auch die persönliche Entwicklung der Beschäftigten und stellt damit ein nicht-monetäres Belohnungsinstrument dar.
6. Durch gezielte Qualifizierung entstehen vermehrt Mitwirkungsmöglichkeiten bei der Gestaltung und Veränderung der konkreten Arbeitsbedingungen.

### **2. Tarifrrechtliche Vorgaben**

Der Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder (TV-L) ist am 1. November 2006 in Kraft getreten und hat die Regelungen des Bundesangestelltentarifvertrages (BAT) und des Manteltarifvertrages für die Arbeiter und Arbeiterinnen (MTArb) abgelöst, die bisher für die tariflich beschäftigten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen galten. Einheitlich ist nunmehr nur noch vom Begriff der Beschäftigten die Rede.

Ein wichtiger Bestandteil des neuen Tarifvertrages ist § 5 TV-L, der Regelungen zur Weiterbildung und Qualifizierung enthält (vgl. im Detail Anlage 1, S. 7 – 9).

In § 5 Abs. 4 TV-L ist der **Anspruch** auf das sogenannte **Qualifizierungsgespräch** geregelt, der an sich nur für Tarifbeschäftigte, nicht aber für die Beamtinnen und Beamten der Universität Trier gilt. Gleichwohl ist die Universität vom Nutzen des Instruments des Qualifizierungsgespräches überzeugt und möchte dies für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Universität anbieten.

Damit erhalten auch Beamtinnen und Beamte auf freiwilliger Basis ebenso einen Anspruch auf ein Qualifizierungsgespräch mit ihrer/ihrer Vorgesetzten wie die tariflich Beschäftigten auf Grund des § 5 Abs. 4 TV-L.

Das Qualifizierungsgespräch stellt eine Sonderform des Mitarbeitergespräches dar.

- Das Qualifizierungsgespräch soll helfen herauszufinden, in welcher Hinsicht für den Mitarbeiter/für die Mitarbeiterin Weiterbildungsbedarf besteht und wie dieser befriedigt werden kann.
- Es ist ein Vier-Augen-Gespräch zwischen Mitarbeiter/in und Vorgesetzter/m), es kann aber auch als Gruppengespräch geführt werden.
- Es soll ein ausgewogenes, gleichberechtigtes Gespräch auf kooperativer Basis sein (anders als z.B. das Kritik- oder Beurteilungsgespräch, das in der Regel der/die Vorgesetzte/r initiiert und dominiert).
- Mitarbeiter/in und Vorgesetzte/r sollen sich dabei offen und vertrauensvoll gegenüberstehen.
- Das Qualifizierungsgespräch soll regelmäßig mindestens einmal jährlich geführt werden.
- Das Gespräch soll von beiden Seiten vorbereitet sein.
- Das Gespräch sollte mit einer konkreten Vereinbarung enden.
- Das Qualifizierungsgespräch ist unabhängig von der leistungsbezogenen Bezahlung, die in Rheinland-Pfalz bislang noch nicht eingeführt wurde.

Zusammenfassend:

Ein gutes Qualifizierungsgespräch stellt ein Beratungs- und Fördergespräch dar, in dem zukünftige Herausforderungen und Handlungsfelder des jeweiligen Arbeitsplatzes besprochen werden und miteinander vereinbart wird, wo der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin Unterstützung benötigt und in welcher Hinsicht Bildungsbedarf besteht.

### **3. Erste Einführungsüberlegungen und Entscheidung für ein Pilotprojekt**

Die Arbeitsgruppe Personal- und Organisationsentwicklung (POE-AG) hat sich unter Federführung von Frau Pospischil im Jahr 2008 intensiv mit dem neuen Tarfinstrument befasst. Im Ergebnis wurde ein Handlungsleitfaden für Vorgesetzte und Mitarbeiter/innen (vgl. Anlage 1) entwickelt sowie ein erster Entwurf einer Dienstvereinbarung zwischen Dienststellenleitung und Personalrat, der nach den Vorstellungen der POE-AG den Fachbereichen, Zentralen Einrichtungen, dem Personalrat usw. mit der Bitte um offene Rückmeldung zugeleitet werden sollte.

Der Präsident hat 2009 angesichts der geringen Erfahrungen mit diesem Instrument an den deutschen Hochschulen und inhaltlicher Bedenken gebeten, das Q-Gespräch zunächst im Rahmen eines zeitlich und personell begrenzten Pilotprojektes zu erproben, bevor eine flächendeckende Diskussion hierüber an der Universität geführt wird. Kern der Bedenken waren die Sorge, Erwartungen bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu wecken, die die Universität nicht zu erfüllen vermag sowie die notwendige personelle Kapazität insbesondere für die Einführungsschulung.

Der Kanzler erklärte sich bereit, nach entsprechender Vorbereitung 2010 in Teilen der Verwaltung das Pilotprojekt durchzuführen. Darüber hinaus wurden alle Universitätsbereiche darüber informiert, dass das Thema in den nächsten Jahren an Bedeutung gewinnen wird. Alle Hochschullehrer/innen wurden zudem im Zusammenhang mit dem Fortbildungsprogramm für das nichtwissenschaftliche Personal gebeten, gemeinsam mit den eigenen Mitarbeiter/innen den aktuellen Fortbildungsbedarf gezielt zu erfragen und rückzumelden.

#### **4. Beteiligung Personalrat**

Der Personalrat wurde mit Schreiben vom 29.07.2009 über die Entscheidung des Präsidenten informiert und in die weiteren Schritte durch Informationen des Kanzlers angemessen eingebunden.

#### **5. Vorbereitung des Pilotprojektes in der Verwaltung**

Im Spätherbst 2009 wurde der Sachstand in der Abteilungsleiter-Konferenz vorgestellt und intensiv diskutiert. Unabhängig von der grundsätzlichen Bereitschaft zur Beteiligung wurde gebeten, sich zunächst gemeinsam zu vergewissern über absehbare Entwicklungstendenzen der Universität insgesamt sowie speziell der Universitätsverwaltung, um eine Basis für Personalplanung und Qualifizierungsbedarf zu erhalten. Die entsprechende Diskussion ist vom Kanzler in dem Papier "Verwaltungsziele 2014" (Anlage 2) zusammengefaßt.

In einem zweiten Schritt ist das Thema von den Abteilungsleitern in die jeweiligen Bereiche getragen und mit den Sachgebietsleitungen ein abteilungsspezifisches Vorgehen besprochen worden. Es sollten nach Möglichkeit sowohl Gruppengespräche wie Einzelgespräche geführt werden, um der Bandbreite des Tarifvertrages Rechnung zu tragen.

Parallel hierzu wurde von der Fortbildungsbeauftragten ein Schulungskonzept erarbeitet und hierfür eine geeignete Institution zur Durchführung gewonnen.

#### **6. Beteiligte Bereiche**

Teilnehmen an dem Pilotprojekt sollten die Stabsstelle des Kanzlers sowie die Abteilungen I und IV in Gänze, die Abteilung II mit einem Sachgebiet und die Abteilung III mit zwei Sachgebieten.

Die Teilnahme wird allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der ausgewählten Bereiche angeboten, die Teilnahme ist selbstverständlich freiwillig. Die Gespräche wurden Beschäftigten im Sinne des TV-L wie Beamtinnen und Beamten angeboten. Es sollten so-

wohl Gruppengespräche wie Einzelgespräche möglich sein. Die Kombination Gruppengespräche und danach Einzelgespräche bei Bedarf wurde bis auf die Personalabteilung umgesetzt; in der Personalabteilung wurden nur Einzelgespräche geführt.

Als Grundgesamtheit waren danach an dem Pilotprojekt beteiligt:

1. Stabsstelle Kanzler:	8 Personen
2. Abteilung I:	43 Personen
3. Abteilung II:	12 Personen
4. Abteilung III:	12 Personen
5. Abteilung IV:	<u>59 Personen</u>
	134 Personen

## **7. Schulungsangebote**

Für die Schulung sowohl der Vorgesetzten wie der Mitarbeiter wurde ein einheitliches Konzept entwickelt, das neben allgemeinen Informationen schwerpunktmäßig die Vorbereitung auf die Durchführung der Qualifizierungsgespräche legen sollte. Mit der Durchführung wurde eine unabhängige Institution (Communicata) beauftragt, die entsprechende Schulungen bereits in anderen Institutionen - darunter Hochschulen - veranstaltet hat.

Zur Vorbereitung wurden alle 134 potentielle Teilnehmer angeschrieben mit einer ersten Projektinformation (Anlage 3a und 3b), auf deren Basis entsprechende Anmeldungen für die einzelnen Schulungsgruppen erfolgen sollte. Von den 134 potentiellen Teilnehmern haben sich 75 zu den Schulungsmaßnahmen angemeldet; dies entspricht einer Quote 56 %. Am Ende der Schulungsmaßnahmen wurde den Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern der Handlungsleitfaden (Anlage 4) zur zusätzlichen Vorbereitung der kommenden Gespräche ausgehändigt.

Organisation, Ablauf, Inhalte und Qualität der Schulungsmaßnahmen wurde sowohl von Vorgesetzten wie Mitarbeitern mit "gut" bewertet. Die Rückmeldung der Trainerin, die den Ablauf der Schulungsmaßnahmen an der Universität Trier im Vergleich mit anderen ähnlichen Maßnahmen in den Vordergrund rückte, war ebenfalls positiv.

## **8. Durchführung der Qualifizierungsgespräche**

Die Qualifizierungsgespräche wurden im Zeitraum Mitte März bis Anfang Mai 2010 durchgeführt.

Anbieter der Gespräche waren die Vorgesetzten, die Vorgaben waren: ungestörter Ort und Terminfestlegung nach Möglichkeit 14 Tage vorher. Als zeitlicher Umfang für Gruppengespräche waren vorab geschätzt ca. 90 Minuten, für zusätzliche Einzelgespräche 45 - 60 Minuten. Bei Beschränkung auf Einzelgespräche war von ca. 1 Stunde ausgegangen worden.

## 9. Auswertung der Gespräche

Nachfolgend wird zunächst der Beteiligungsgrad der Mitarbeiter/innen an den Qualifizierungsgesprächen, differenziert nach den beteiligten Verwaltungsbereichen, aufgezeigt. Im Anschluss werden die Evaluierungsergebnisse sowohl aus Sicht der Mitarbeiter/innen als auch aus Sicht der Vorgesetzten präsentiert.

### 1. Statistische Analyse des Beteiligungsgrades

Am Pilotprojekt waren insgesamt 134 Beschäftigte in verschiedenen Bereichen beteiligt. 63 Personen nahmen ein Qualifizierungsgespräch wahr. Dies entspricht einem Beteiligungsgrad von 45 %. 33 Teilnehmergegespräche fanden statt, davon waren ein Drittel Einzelge- (11) und zwei Drittel Gruppengespräche (22). Detaillierte Daten können der Tabelle 1 entnommen werden.

Die **Stabsstelle Kanzler** weist mit 87,50 % den höchsten Beteiligungsgrad auf. Es nahmen 8 Beschäftigte teil, 7 entschieden sich für ein Qualifizierungsgespräch. Die Mitarbeiter/innen der Verw.-DV sind in der Gesamtzahl der beteiligten Beschäftigten des Stabes nicht berücksichtigt wurden, da diese zu Jahresbeginn im Rahmen freiwillig durchgeführter Mitarbeitergespräche den Qualifizierungsaspekt bereits berücksichtigt hatten. Insgesamt wurden 5 Teilnehmergegespräche geführt, davon 2 Einzelgespräche und 1 Gruppengespräch (7 P.). 2 Personen führten zusätzlich ein Gruppengespräch mit dem Kanzler.

Den zweithöchsten Beteiligungsgrad mit 66,66 % weist die **Abteilung III** auf. Von 12 Beschäftigten nahmen 8 Personen ein Qualifizierungsgespräch wahr. 7 Einzelgespräche wurden geführt; der kommissarische Abteilungsleiter hatte 1 Gruppengespräch mit dem Kanzler. Insgesamt gab es 8 Teilnehmergegespräche. In Sachgebiet 1 „Wissenschaftliches Personal“ beteiligten sich 3 von 4 Personen (75 %) und in Sachgebiet 2 „Nichtwissenschaftliches Personal“ entschieden sich 2 von 5 Personen (40 %) dafür. Das Sekretariat nahm mit 2 Personen (100 %) teil.

Der Beteiligungsgrad der **Abteilung IV** beträgt 66,10 %. Dort wurden mit einer Ausnahme nur Gruppengespräche geführt. Die Gesamtsumme der Teilnehmergegespräche beträgt 14, aufgeteilt auf 1 Einzelgespräch und 13 Gruppengespräche. Von den 40 Beschäftigten des Sachgebietes 1 „Haus- und Betriebstechnik, Bauangelegenheiten“ nutzten 27 Personen die Möglichkeit eines Qualifizierungsgesprächs (67,50 %). Es wurden 6 Gruppengespräche geführt. Im Sachgebiet 2 „Elektronik, Medientechnik“ beteiligten sich 9 von 14 Personen (64,30 %); aufgeteilt auf 1 Einzelgespräch und 4 Gruppengespräche. Der Abteilungsleiter sowie die beiden Hauptsachgebietsleiter führten jeweils ein Gruppengespräch mit dem Kanzler. Aus dem Sekretariat beteiligte sich niemand.

In der **Abteilung II** entschieden sich von 12 Beschäftigten 4 Personen für ein Qualifizierungsgespräch. Dies entspricht einem Beteiligungsgrad von 33 %. Es sind insgesamt 3 Teilnehmergegespräche festzuhalten, 1 Einzel- und 2 Gruppengespräche. Von den 8 im Sachgebiet 2 „Studium und Lehre“ beteiligten Personen führten 2 ein Gruppengespräch (22,20 %). Zusätzlich wurde der Leiterin/den Leitern der anderen Sachgebiete ein Qualifizierungsgespräch angeboten; davon machte 1 Person Gebrauch (50 %). Der Abteilungsleiter hat 1 Gruppengespräch mit dem Kanzler geführt.

Den niedrigsten Beteiligungsgrad mit 11,62 % weist die **Abteilung I** auf. Von 43 beteiligten Beschäftigten haben nur 5 ein Qualifizierungsgespräch wahrgenommen. Es wurden 3 Gruppengespräche geführt. Einzelgespräche entfielen. In den Sachgebieten "Allgemeine Verwaltung und Finanzen", "Zentrale Beschaffung" und "Finanzen" wurden keine Qualifizierungsgespräche geführt. Im Sachgebiet "Liegenschaften / Hausverwaltung" nahmen von 12 Beschäftigten 4 das Gesprächsangebot wahr. Dies entspricht einem Beteiligungsgrad von 33 %. 3 Personen wählten ein gemeinsames Gruppengespräch. Der Kanzler führte mit der kommissarischen Abteilungsleiterin und dem Hauptsachgebietsleiter ein Gruppengespräch. Aus dem Sekretariat beteiligte sich niemand.

## 2. Auswertung der Evaluation der Qualifizierungsgespräche

Ziele der Evaluierung waren, einerseits Schwachstellen im Prozessablauf der Qualifizierungsgespräche aufzudecken, und andererseits eine Aussage darüber zu erhalten, inwieweit das Qualifizierungsgespräch aus Sicht der Beschäftigten als Instrument der Personalentwicklung geeignet erscheint.

Im Rahmen der Evaluierung der Qualifizierungsgespräche wurden zwei einseitige Fragebögen eingesetzt, die sich einerseits an die Führungskräfte und andererseits an die Mitarbeiter/innen richteten. Insgesamt führten 63 Bedienstete aus verschiedenen Bereichen ein Qualifizierungsgespräch. 39 Personen füllten den Fragebogen aus. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 61,90 %. Es liegen 5 Fragebögen von Führungskräften und 34 Fragebögen von Mitarbeitern/innen vor.

Die Fragebögen wurden während des Evaluierungsprozesses vom Personalrat überarbeitet, so dass zwei Evaluierungsanläufe stattfanden. Dies wiederum bedingte zwei Evaluierungsrückläufe. Im Ersten gingen 25 Fragebögen ein; 2 Fragebögen von Führungskräften und 23 von Mitarbeitern/innen. Der zweite Rücklauf verzeichnete 14 Fragebögen; 3 von Führungskräften und 11 von Mitarbeitern/innen. Da der Personalrat nur wenige Fragen überarbeitete, wurden die Fragebögen des ersten und zweiten Evaluierungsanlaufs für die jeweiligen Zielgruppen gemeinsam ausgewertet (Tabelle 2a und 2b).

### Auswertung aus Sicht der Mitarbeiter/innen

Die Fragen zur **Vorbereitung des Qualifizierungsgesprächs** erhielten von den Mitarbeiter/innen eine hohe Zustimmung, die zwischen 85 % und 97 % lag. Danach wurden die Aspekte der rechtzeitigen Einladung, der ausreichend zur Verfügung gestellten Gesprächszeit, der Darlegung der tarifvertraglichen Grundlagen sowie der Erläuterung von Ziel und Inhalt des Qualifizierungsgesprächs zur vollen Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen behandelt. Somit ist die Vorbereitungsphase gelungen. Alle Daten können der Tabelle 2a entnommen werden.

Im Rahmen der Fragen zur **Durchführung der Qualifizierungsgespräche** fiel die positive Bewertung der Mitarbeiter/innen zur Darlegung **zukünftiger Entwicklungen und Perspektiven des Arbeitsplatzes** durch die Vorgesetzten bereits deutlich niedriger aus. 60 % der Mitarbeiter/innen gaben ihre volle Zustimmung, 38 % stimmten nur teilweise

zu. Hier zeigen sich Ansätze zur Verbesserung. Die Möglichkeiten der Mitarbeiter/innen, ihre eigene Meinung im Qualifizierungsgespräch einzubringen und das Interesse ihrer Vorgesetzten daran zu wecken, wurde wiederum mit bis zu 94 % sehr positiv bewertet. Auch das Eingehen der Vorgesetzten auf die Qualifizierungswünsche der Mitarbeiter/innen erfährt eine hohe Zustimmung (82 %). Handlungsbedarf sahen die Mitarbeiter/innen aber bei der **Rückmeldung zum Verlauf des Qualifizierungsgesprächs** durch den Vorgesetzten. Die Zustimmungsrates sank auf knapp die Hälfte der Mitarbeiter/innen, 30 % erklärten, nur teilweise eine Rückmeldung erhalten zu haben. Mit der Diskussion bezüglich kontroverser Auffassungen über die vorgeschlagenen Qualifizierungsmaßnahmen sowie das Auffinden einer zufriedenstellenden Lösung für alle Beteiligte waren 55 % der Mitarbeiter/innen vollständig zufrieden, ein Drittel hingegen nur teilweise. Insgesamt sind die Vorgesetzten gefordert, die Rückmeldung zu verbessern und die Gesprächsatmosphäre offener zu gestalten.

Auch die Fragen **zur Dokumentation und Nachbereitung der Qualifizierungsgespräche** lassen einen deutlichen Handlungsbedarf erkennen. Bei der Abfrage nach der weiteren Verfahrensweise mit der Dokumentation fiel die Zustimmung der Mitarbeiter/innen auf unter 50 %. Hier wäre die Schaffung von mehr Transparenz durch die Vorgesetzten hilfreich. Noch niedriger bewertet wurden die Fragen zum Rückmeldeverfahren über die vereinbarten Qualifizierungsmaßnahmen sowie zur Integration derselben in vorhandene Qualifizierungspläne (35 % bzw. 26 %). Über 40 % der Mitarbeiter/innen waren demnach nur teilweise mit der Vorgehensweise ihrer Vorgesetzten zufrieden. Ein Drittel alle Befragten enthielten sich der Antwort. Insgesamt sollten die Vorgesetzten ihre Aufgaben in dieser Phase mit mehr Sorgfalt und Gewissenhaftigkeit ausüben sowie der Nachvollziehbarkeit für die Mitarbeiter/innen verstärkt Aufmerksamkeit schenken.

Abschließend ist festzuhalten, dass das Qualifizierungsgespräch als Instrument von den Mitarbeiter/innen positiv eingeschätzt und für grundsätzlich geeignet gehalten wird.

### **Auswertung aus Sicht der Vorgesetzten**

Für die Gruppe der Vorgesetzten liegen fünf Fragebögen zur Auswertung vor. Die Fragen zur **Vorbereitung des Qualifizierungsgesprächs** erhalten von ihnen eine sehr hohe Zustimmung (80 % bis 100%). Dies betrifft Themen wie den Rechtsanspruch auf das Qualifizierungsgespräch, die Auseinandersetzung der Mitarbeiter/innen mit den Arbeitsbedingungen an ihrem Arbeitsplatz und die Einschätzung des Arbeitsverhältnisses zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter/innen. Die Möglichkeiten der eigenen Vorbereitung und die der Mitarbeiter/innen auf das Qualifizierungsgespräch, die von der Verwaltung angeboten wurde, hielten alle Vorgesetzten für ausreichend. Die Checkliste verwendeten 80 %. Aber 60 % der Vorgesetzten gaben an, dass bei der eigenen Vorbereitung ihrer Mitarbeiter/innen auf das Gespräch Probleme aufgetreten seien. An dieser Stelle sollten die Vorgesetzten nachbessern. Die angeführten Daten finden sich in der Tabelle 2b wieder.

Die **Durchführungsphase der Qualifizierungsgespräche** erhielt von den Vorgesetzten ebenfalls eine hohe Zustimmung. 80 % gaben an, ihre Mitarbeiter/innen über zukünftige Entwicklungen am Arbeitsplatz informiert zu haben. Auch die Berücksichtigung der Qualifizierungsvorschläge von Mitarbeiter/innen wurde vollständig bejaht. Die Protokollie-

zung kontroverser Auffassungen über Qualifizierungsmaßnahmen bestätigten ein Drittel der Vorgesetzten, zwei Drittel verneinten dies.

Im Rahmen der Fragen zur **Dokumentation und Nachbereitung des Qualifizierungsgesprächs** ermöglichten 80 % der Vorgesetzten den beiderseitigen Zugang zu den Gesprächsprotokollen und geben an, dass beide Gesprächsparteien eine schriftliche Ausfertigung des Protokolls erhalten haben. Lediglich 60 % bereiteten die Qualifizierungsgespräche nach, 40 % verneinten dies. Ein Fünftel der Vorgesetzten leitete den (zusätzlichen) Qualifizierungsbedarf nicht an die Fortbildungsbeauftragte weiter. Der fachbezogene Qualifizierungsbedarf wurde hingegen vollständig protokolliert und entsprechend im Sachgebiet/Abteilung umgesetzt. Gleiches gilt für die Rückmeldung über die Umsetzbarkeit der vereinbarten Maßnahmen. Insgesamt wird in dieser Phase des Qualifizierungsgesprächs ein deutlicher Handlungsbedarf sichtbar. Die Vorgesetzten sollten die Nachbereitung sowie die Weiterleitung des Qualifizierungsbedarfs an die Fortbildungsbeauftragte sorgfältiger umsetzen.

Festzuhalten ist die überwiegend positive Einschätzung des Qualifizierungsgesprächs durch die Vorgesetzten. Die Nachbereitung der Qualifizierungsgespräche gilt es aber zu verbessern. Zudem sehen 60 % der Vorgesetzten das Qualifizierungsgespräch grundsätzlich als eine positive Einrichtung an, 40 % nur teilweise.

#### **Fazit:**

Die **Ergebnisse** können von Seiten der Beschäftigten und Vorgesetzten wie folgt zusammengefasst werden:

- Die Vorbereitung und Durchführung der Gespräche wird von beiden Zielgruppen zu 90 % als gelungen bezeichnet.
- Die Entwicklungstendenzen in der Abteilung und am eigenen Arbeitsplatz sind von den Mitarbeiter/innen zur Hälfte als gut beschrieben, ein Drittel sah hier Vertiefungsbedarf.
- Die Dokumentation und Nachbereitung der Gespräche sind in den Augen der Mitarbeiter/innen noch verbesserungsbedürftig. Gut ein Drittel der Vorgesetzten gaben an, die Qualifizierungsgespräche nicht nachbereitet zu haben. Hierauf sollten sie mehr Wert legen. Der allgemeine Fortbildungsbedarf sollte vollständig an die Fortbildungsbeauftragte weitergeleitet werden.
- Das Qualifizierungsgespräch wird von den Mitarbeiter/innen als Instrument sowohl persönlich wie allgemein als positiv und bereichernd bewertet. Knapp zwei Drittel der Vorgesetzten halten das Qualifizierungsgespräch grundsätzlich für geeignet.

## **10. Feststellung des Weiterbildungsbedarfs**

Von den beteiligten Bereichen wurden nur wenige Themen als zusätzlicher Qualifizierungsbedarf an die Fortbildungsbeauftragte weitergeleitet. Dazu zählen in erster Linie Auffrischkurse im EDV-Bereich, insbesondere in der Office Version 2007. Als konkrete Themen wurden „Zeitmanagement“, „Rhetorik“ und „Projektmanagement“ genannt. Während die ersten beiden Aspekte bereits im Fortbildungsprogramm verankert sind und in regelmäßigen Abständen angeboten werden, ist zu überlegen, ob das „Projektmanagement“ in Form einer Inhouse-Schulung angeboten werden kann. Ein entsprechendes Interesse auf Seiten der Mitarbeiter/innen ist vorhanden. Im Rahmen der Abteilungsleiterkonferenz, die als ein Gruppengespräch vom Kanzler geführt worden ist, wurde das Thema



„Gruppenmoderation“ vorgeschlagen. Dies könnte Gegenstand eines neuen Follow-up-Seminars für die Führungskräfte im nächsten Jahr sein.

Insgesamt führen die Qualifizierungsgespräche dort, wo sie in Anspruch genommen werden, zu einer verstärkten Kommunikation zwischen Mitarbeiter/innen und Vorgesetzten. Dies wird allgemein positiv gesehen und stellt einen Beitrag zur Verbesserung und Weiterentwicklung der Kommunikationsstruktur im Hause dar.

## **11. Rückmeldung der Ergebnisse des Pilotprojektes**

Die weitere Vorgehensweise sieht zunächst eine Empfehlung an die Hochschulleitung vor. Aufgrund der positiven Resonanz der Mitarbeiter/innen und Vorgesetzten wird vorgeschlagen, die Qualifizierungsgespräche in der Verwaltung und den zentralen Einrichtungen flächendeckend einzuführen. Letzteren kann als Hilfestellung der Handlungsleitfaden und die Checkliste zur Vorbereitung der Qualifizierungsgespräche angeboten werden. Unabhängig von der grundsätzlichen Bereitschaft zur Beteiligung ist es sinnvoll, sich zunächst gemeinsam zu vergewissern über absehbare Entwicklungstendenzen der Universität insgesamt sowie speziell ihrer eigenen Einrichtung, um eine Basis für Personalplanung und Qualifizierungsbedarf zu erhalten.

Neben dem Empfehlungsschreiben an den Präsidenten sollte ein Informationsschreiben an die Vorgesetzten, die Mitarbeiter/innen und den Personalrat erarbeitet werden. Zusätzlich besteht die Möglichkeit, die Ergebnisse des Pilotprojektes auch im Internet auf der Homepage der Personalentwicklung einzustellen (ähnlich wie bei der Mitarbeiterbefragung). Der im Dezember erscheinende Newsletter enthält ebenfalls eine kurze Zusammenfassung wesentlicher Ergebnisse.

Darüber hinaus sollte den Vorgesetzten in einer Gesprächsrunde mit der Hochschulleitung die gesetzliche Vorgabe - auf Nachfrage der Mitarbeiter/innen ein solches Gespräch anzubieten – noch einmal stärker verdeutlicht werden. Die Bediensteten haben nach dem TV-L einen rechtlichen Anspruch auf ein Qualifizierungsgespräch. Gleichzeitig sollten die Vorgesetzten über die Verbesserungsmöglichkeiten in den jeweiligen Gesprächsphasen informiert werden. Insgesamt wird erwartet, dass die Führungskräfte mehr Wert z.B. auf die Nachbereitungsphase des Qualifizierungsgesprächs legen.

In den Verwaltungsbereichen, in denen bereits auf freiwilliger Basis Jahresgespräche geführt werden, sollte das Qualifizierungsgespräch integriert werden. In allen anderen Fällen ist es gesondert als Einzel- oder Gruppengespräch anzubieten.

Zur Einführung der Qualifizierungsgespräche in den Fachbereichen müssten zunächst weitere Überlegungen angestellt werden. Als eine erste Anregung seitens der Fachbereichsreferenten sei vermerkt, dass in den Fachbereichen die Bündelung finanzieller Mittel für entsprechende Fortbildungsveranstaltungen fachbezogen erfolgen sollte.