



JOHANNES GUTENBERG
UNIVERSITÄT MAINZ

Evaluationsbericht

Das Mitarbeitergespräch an der JGU

Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung

21.06.2011

Dr. Jana Leipold
Referentin Personalentwicklung
PA 3 – Personalservice und -entwicklung
Kontakt: 06131 – 39 25433
jana.leipold@uni-mainz.de

I. Inhalt

Teil I: Das Mitarbeitergespräch an der JGU Mainz	4
1. Historie des Mitarbeitergesprächs (MAG) an der JGU	4
2. Das Mitarbeitergespräch – eine erste Definition	4
3. Nutzen von Mitarbeitergesprächen	5
4. Die Dienstvereinbarung und der Gesprächsleitfaden zum Mitarbeitergespräch	6
4.1. Der Geltungsbereich der Dienstvereinbarung (§1) und Verfahren (§3)	6
4.2. Die Ziele des MAG (§2)	6
4.3. Der Ablauf	7
4.4. Die Inhalte des MAG	7
5. Der Einführungsprozess	9
6. Befragungsteilnehmer/-innen	9
Teil II: Befragungsergebnisse	10
7. Einstellung gegenüber dem Mitarbeitergespräch	10
7.1. Ich sehe das MAG positiv, weil	12
7.2. Ich sehe das MAG skeptisch, weil	12
8. Durchführungspraxis	13
8.1. Gesprächs-Durchführung	13
8.2. Bekanntheit Leitfaden	15
8.3. Nutzung des Leitfadens und Einhaltung der Empfehlungen zur Gesprächsdurchführung	15
9. Gesprächsergebnisse und -folgen	18
9.1. Unmittelbare Gesprächsergebnisse	18
9.2. Langfristige Folgen des Gesprächs	19
10. Gründe für die Nicht-Durchführung	21
10.1. Mitarbeiter/-innensicht	21
10.2. Vorgesetztersicht	22
11. Zusammenfassung der Ergebnisse	23
Ausblick	24
Anhang	25
Anhang 1: Fragebogen zur Evaluation des Mitarbeitergesprächs an der JGU	25
Anhang 2: Tabellen	30
Literatur	30

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Verteilung der Befragungsteilnehmer/-innen auf die Bereiche der Universität	10
Tabelle 2: Verteilung der Befragungsteilnehmer/-innen auf wissenschaftliche bzw. nicht-wissenschaftliche Tätigkeiten	10
Tabelle 3: Einstellung ggü. dem MAG, differenziert nach Vorgesetzten- und Mitarbeitersicht (1 = positive Einstellung, 7 = skeptische Einstellung)	10
Tabelle 4: Bekanntheit Leitfaden in Abhängigkeit von unterschiedlichen Auswertungskriterien.....	15
Tabelle 5: Einschätzung der Wichtigkeit des MAG für die Arbeitszufriedenheit (1 = „sehr wichtig“ bis 7 = „überhaupt nicht wichtig“)	20
Tabelle 6: Gründe für Nicht-Durchführung aus Vorgesetztenperspektive	22
Tabelle 7: Mittelwerte und Standardabweichungen zu unmittelbaren Gesprächsergebnissen, eingeschätzt durch Mitarbeiter/-innen (MA) und Beschäftigte mit Vorgesetztenfunktion (VG) (Skala: 1 = „trifft überhaupt nicht zu“ bis 7 = „trifft voll und ganz zu“).....	30
Tabelle 8: Mittelwerte und Standardabweichungen zu langfristigen Gesprächsergebnissen, eingeschätzt durch Mitarbeiter/-innen (MA) und Beschäftigte mit Vorgesetztenfunktion (VG) (Skala: 1 = „trifft überhaupt nicht zu“ bis 7 = „trifft voll und ganz zu“).....	30

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Einstellung von Beschäftigten zum MAG in Abhängigkeit von Durchführung des MAG (1 = positive Einstellung, 7 = skeptische Einstellung) für Vorgesetzte und Mitarbeiter/-innen	11
Abbildung 2: Durchführungsquote in Abhängigkeit vom Tätigkeitsbereich.....	14
Abbildung 3: Durchführungsquote in Abhängigkeit von wissenschaftlicher/nicht-wissenschaftlicher Tätigkeit	14
Abbildung 4: Nutzung und Bekanntheit des Leitfadens aus Mitarbeiter- und Vorgesetztersicht.....	16
Abbildung 5: Einhaltung der im Leitfaden beschriebenen Empfehlungen aus Mitarbeiter- und Vorgesetztersicht	16
Abbildung 6: Anzahl eingehaltener Empfehlungen zur Durchführung von Mitarbeitergesprächen aus Mitarbeiter- und Vorgesetztersicht.....	18
Abbildung 7: Einschätzung des Zutreffens der unmittelbaren Gesprächsergebnisse aus Mitarbeiter- und Vorgesetztersicht (1 = „trifft überhaupt nicht zu“ bis 7 = „trifft voll und ganz zu“).....	19
Abbildung 8: Einschätzung des Zutreffens der langfristigen Gesprächsergebnisse aus Mitarbeiter- und Vorgesetztersicht (1 = „trifft überhaupt nicht zu“ bis 7 = „trifft voll und ganz zu“).....	20
Abbildung 9: Einschätzung der Bedeutsamkeit des MAG für die Arbeitszufriedenheit in Abhängigkeit von Durchführung des MAG (1 = sehr wichtig, 7 = überhaupt nicht wichtig) für Vorgesetzte und Mitarbeiter/-innen...	21

Teil I: Das Mitarbeitergespräch an der JGU Mainz

1. Historie des Mitarbeitergesprächs (MAG) an der JGU

Eine für die Johannes Gutenberg-Universität Mainz wichtige organisationale Veränderung war das im Jahr 1999 begonnene und im Jahr 2005 erfolgreich abgeschlossene Reformprojekt „Neues Steuerungsmodell“ (NSM).

Ausgehend von einem übergreifenden Steuerungsansatz ergaben sich für das Projekt folgende Zielsetzungen:

- Weiterentwicklung und Anpassung der Verwaltung an die gestiegenen Qualitätserwartungen und Serviceansprüche
- Erhöhung der Wirtschaftlichkeit und Effektivität der Verwaltung
- Verstärkung der Dienstleistungs- und Kundenorientierung.

Zu den wesentlichen Elementen des NSM zählten die Leistungs- und Outputorientierung, Zielvereinbarungen, Budgetierung sowie die Einführung einer Kosten-Leistungsrechnung.

Die Mitarbeiterbefragung im Rahmen des NSM ergab, dass die Kommunikation an der Hochschule verbesserungsfähig sei. Daraufhin wurde die Dienstvereinbarung „Mitarbeitergespräch“ (MAG) sowie ein Leitfaden in einer entsprechenden Teilprojektgruppe erarbeitet, die im September 2004 mit einer vierjährigen Probephase beschlossen wurde.

Die Einführung von Mitarbeitergesprächen war ein wichtiges Element zur Umsetzung des im Leitbild der Universität formulierten Ziels „Kontinuierliche Verbesserung und Weiterentwicklung der Zusammenarbeit innerhalb der Hochschule“. Gleichzeitig sollte die Einführung der Mitarbeitergespräche der Umsetzung des Strategiekonzepts der Universität Mainz dienen.

Im November 2007 verwies der Personalrat auf die im nächsten Jahr auslaufende Dienstvereinbarung und die dort erwartete Evaluation. Dieser Aufforderung wurde nicht nachgegangen, so dass im April 2009 der Personalrat noch einmal dringlich darauf hinwies, dass die Dienstvereinbarung „Mitarbeitergespräch“ ausgelaufen und somit nicht mehr gültig sei. Die Evaluation wurde im Frühjahr 2010 dem Referat Personalservice und -entwicklung übertragen. Nach einem Prozess der Abstimmung bzgl. der Kriterien und Inhalte der Evaluation fand im Oktober 2010 eine Mitarbeiterbefragung statt, deren Ergebnisse in diesem Bericht vorgestellt werden sollen.

Der Fragebogen findet sich im Anhang 1 des Berichts.

2. Das Mitarbeitergespräch – eine erste Definition

An dieser Stelle wird eine Definition des Mitarbeitergesprächs vorgenommen, wie sie in der Literatur zu finden ist. Die Definition, wie sie die Johannes Gutenberg-Universität Mainz gewählt hat, wird in Abschnitt 4 vorgestellt.

Nagel, Oswald und Wimmer (2008) definieren das Mitarbeitergespräch als eine „Auszeit“ (S. 13) zur „gegenseitigen Orientierung“ (S. 48), einen Rahmen, in dem unter vier Augen mit Abstand zum Tagesgeschehen zentrale Inhalte der Zusammenarbeit von und der Beziehung zwischen Vorgesetzte/-m und Mitarbeiter/-in systematisch erörtert werden. Das bedeutet, dass nicht nur der/die Mitarbeiter/-in, sondern auch die Führungskraft selbst zum Gesprächsthema wird.

Diese Gesprächsform hebt sich bewusst von der operativen Alltagskommunikation ab. Das Alltagsgeschehen erzeugt in jeder Organisation spezifische Kommunikationsformen, die den Fortgang der Arbeit (mehr oder weniger wirksam) steuern. Hierzu zählen Gespräche und Rücksprachen zu zweit, Besprechungen in Teams oder Projektgruppen, offizielle Briefe, E-Mail-Verkehr etc. Die Kommunikation des betrieblichen Alltags ist in der Regel auf die operativen Aufgaben und die Lösung aktueller Probleme abgestimmt. Die Dynamik des operativen

Geschehens führt dazu, dass die Beteiligten ihre Energien auf die Bewältigung der Aufgaben konzentrieren. Dies bringt aber auch mit sich, dass Themenstellungen, die zwar wichtig, aber nicht dringlich sind (Sichtweisen über Zuständigkeiten, die Art des gemeinsamen Umgangs, persönliche Vorlieben, Kränkungen etc.) im Alltag zu kurz kommen. Dies liegt auch daran, dass diese grundsätzlichen Fragen mit den alltäglichen Gesprächsformen nicht zu bearbeiten sind. Angesichts knapper Zeitressourcen werden drängende Fragen zum Tagesgeschäft bevorzugt besprochen, was zu Lasten der wichtigen, aber belastenden Themen geht (Nagel et al., 2008).

Mit dem Mitarbeitergespräch kann eine entsprechende Gesprächsstruktur eingerichtet werden, mit der von Zeit zu Zeit das „Sand im Getriebe“ des Arbeitsalltags [...] ‚herausgewaschen‘ wird (Nagel et al., 2008, S. 16), weil Vorgesetzte/-r und Mitarbeiter/-in gemeinsam von einer Metaperspektive auf das Alltagsgeschehen schauen. Damit ist das MAG „eine wirksame, strukturell verankerte Gesprächsform, die aus dem operativen Alltagsgeschehen herausführt und die Bearbeitung tieferliegender Probleme ermöglicht – wenn auch nicht automatisch sicherstellt“ (Nagel et al., 2008, S. 49).

Damit unterbricht das MAG als formale Zweiwegkommunikation die Muster der vorherrschenden informellen Gesprächskultur und löst Irritationen aus. Diese Irritation ist gewollt und es gilt sie zu nutzen. Die Verantwortung für die Qualität des Instruments liegt bei den Gesprächspartnern. Sie selbst haben die Wahl, ob sie aus dem MAG ein formelles Ritual machen oder es ernsthaft für einen Austausch und partnerschaftlichen Dialog nutzen wollen.

3. Nutzen von Mitarbeitergesprächen

Mitarbeitergespräche haben sowohl für den/die Mitarbeiter/-in, die/den Vorgesetzte/-n als auch für die Organisation einen Nutzen. Dieser Nutzen kann sich dann entfalten, wenn die Beteiligten bereit sind, Zeit für das Gespräch zu investieren und auf die Vorschläge des anderen einzugehen. Nagel et al. (2008, S. 17) formulieren den Umstand wie folgt:

„Es liegt letztlich in der Hand der beiden Gesprächsteilnehmer, ob sie das Gespräch für eine fruchtbare Führungskommunikation nutzen wollen. Wenn es gelingt, alle Beteiligten ernsthaft einzubeziehen, dann verändert sich erfahrungsgemäß die Führungskultur. In diesem Sinne erleben wir das Mitarbeitergespräch häufig als Hebel zur Entwicklung des ganzen Unternehmens.“

In der Praxis hat sich gezeigt, dass die Wahrnehmung des Nutzens den Erfolg und die Akzeptanz des MAG stark beeinflusst.

Die **Führungskraft** hat im Rahmen des MAG die Gelegenheit, mit ihren Mitarbeiter/-innen die Leistungen des vergangenen Arbeitsjahres zu *besprechen*. Nutzt sie dies als offenen Dialog, fördert das Gespräch die Kooperation und das gegenseitige Verständnis bei der Lösung von Problemen und Schwierigkeiten und die Führungskraft kann aktiv Konfliktprävention leisten. Weiterhin können sich für die Führungskraft im Rahmen dieses Gesprächs Hinweise ergeben, was den/die Mitarbeiter/-in motiviert. Das MAG ist weiterhin eine Chance, sich eine Rückmeldung zur eigenen Führungsarbeit einzuholen (Nagel et al., 2008).

Für den/die **Mitarbeiter/-in** ist das Gespräch die Gelegenheit, die eigene Einschätzung mit der des/der Vorgesetzten abzugleichen. Hieraus können sich ggf. wichtige Hinweise zu Missverständnissen ergeben. Sofern die Führungskraft es wünscht, kann der/die Mitarbeiter/-in Rückmeldung zu dessen Führungsarbeit zur Verfügung stellen. Durch die Thematisierung besonderer Fähigkeiten und persönlicher Interessen können Fördermaßnahmen vereinbart werden, die der beruflichen Entwicklung dienen können. Sofern Zielvereinbarungen Gegenstand des MAG sind, hat der/die Mitarbeiter/-in die Möglichkeit, aktiv an der Planung künftiger Aufgaben und Arbeitsschwerpunkte mitzuwirken (Nagel et al., 2008).

Für die **Organisation** liegt der Nutzen darin, dass durch den Gedankenaustausch von Führungskraft und Mitarbeiter/-in ein vertieftes Vertrauensverhältnis entstehen kann und Unsicherheiten abgebaut werden können, was die Kommunikation und die Zusammenarbeit im Unternehmen verbessert. In Organisationen, in denen Organisationsziele durch MAG bis zur Arbeitsebene herunter gebrochen werden, ergeben sich Verknüpfungen zwischen den strategischen Zielen und den Arbeitsschwerpunkten der Mitarbeiter/-innen. Innere Beteiligung und Engagement der Beteiligten können erhöht werden.

4. Die Dienstvereinbarung und der Gesprächsleitfaden zum Mitarbeitergespräch

Die Dienstvereinbarung zum Mitarbeitergespräch ist ein dreiseitiges Dokument, das inhaltlich gegliedert ist in eine Präambel, §1: Geltungsbereich, §2: Ziele, §3: Verfahren und §4: Umsetzung. Geltungsbereich, Ziele und Verfahren sollen an dieser Stelle noch einmal kurz erläutert werden. Weiterhin werden der durch den Gesprächsleitfaden empfohlene Ablauf und die empfohlenen Inhalte kurz erläutert.

4.1. Der Geltungsbereich der Dienstvereinbarung (§1) und Verfahren (§3)

Die Dienstvereinbarung zum Mitarbeitergespräch gilt für alle Beschäftigten der Universität, außer solchen, die geringfügig oder kurzfristig beschäftigt sind. Für Hochschullehrer/-innen gilt die Ausnahme, dass für sie kein Gespräch durch den Dienstvorgesetzten vorgesehen ist, sie aber in ihrer Vorgesetztenrolle dazu verpflichtet sind, das Gespräch anzubieten:

Das Gespräch muss einmal pro Jahr durch die/den unmittelbare/n Vorgesetzte/-n verbindlich angeboten (und ggf. geführt) werden; dem/der Mitarbeiter/-in steht es frei, dieses Angebot abzulehnen. Als Vorgesetzte gelten Personen, die organisatorisch die Arbeitsergebnisse von Mitarbeiter/-inne/n steuern, abnehmen und beurteilen können. Leitungen von Organisationseinheiten haben das Recht, die Zuständigkeit der Gesprächsführung an sich zu ziehen oder auf andere Funktionsebenen zu übertragen.

Kommt der/die Vorgesetzte der Verpflichtung zum Gesprächsangebot nicht nach, kann sich der/die Mitarbeiter/-in an die/den nächsthöhere/n Vorgesetzte/-n oder direkt an die Personalabteilung wenden. Schwerbehinderte Menschen oder Gleichgestellte können eine Vertrauensperson aus der Hochschule zum Gespräch hinzuziehen.

Die im Gespräch erzielten Ergebnisse (z.B. Zielvereinbarungen, vorgesehene Personalentwicklungsmaßnahmen) werden laut Dienstvereinbarung mittels eines Kurzprotokolls festgehalten, von beiden Gesprächsparteien unterzeichnet und aufbewahrt. Nach dem Folgegespräch im folgenden Jahr wird es vernichtet. Der Gesprächsinhalt ist von allen Beteiligten vertraulich zu behandeln. Die Ergebnisse werden nicht zu den Personalakten genommen, es sie denn, sie werden in beiderseitigem Einvernehmen an die Personalabteilung weitergegeben.

Zur Überprüfung, ob die Vorgesetzten ihrer Angebotspflicht nachkommen, war vorgesehen, dass die Bereiche eine Liste mit den zu führenden Gesprächen erhalten, deren Durchführung von ihnen dokumentiert und die Liste an die Personalabteilung zurückgeschickt wird. Dieser Punkt scheint von Anfang an nicht realisierbar gewesen zu sein. Zunächst ergaben sich wohl Probleme bei der Zusammenstellung der Listen, zum anderen ist unseres Wissens nach keine Dokumentation an die Personalabteilung weitergeleitet worden.

4.2. Die Ziele des MAG (§2)

Ziele des Mitarbeitergesprächs sind

1. die Förderung eines offenen, auf gegenseitigem Respekt basierenden Verhaltens im partnerschaftlichen Dialog,
2. die Sicherung und Weiterentwicklung der Arbeitszufriedenheit,
3. die Aktivierung persönlicher Ressourcen,

4. die Bestandsaufnahme bisheriger Arbeitsziele und Ergebnisse sowie deren Weiterentwicklung und
5. ggf. der Abschluss von Zielvereinbarungen.

Diese Ziele sind im Gesprächsleitfaden ausführlich erläutert.

Alberternst (2003) konstatiert, dass in der Literatur genannte Ziele von Mitarbeitergesprächen in drei Bereichen angesiedelt werden können. Diese werden im Folgenden vorgestellt, die genannten Ziele der Universität Mainz entsprechend eingeordnet.

1. *Förderung und Weiterbildung der Mitarbeiter/-innen*: Der Weiterbildungsbedarf der Mitarbeiter/-innen soll in Erfahrung gebracht und auf zukünftige Aufgaben abgestimmt werden.
Keines der genannten Ziele lässt sich diesem Bereich zuordnen.
2. *Arbeitsleistung*: Die Arbeitsleistung soll durch einen Abgleich von Zielen der Organisation und des/der Mitarbeiter/-in auf für die Organisation förderliche Tätigkeiten gerichtet und zusammen mit der Arbeitszufriedenheit gefördert werden.
Vier der fünf formulierten Ziele lassen sich in diesem Bereich einordnen: Sicherung und Weiterentwicklung der Arbeitszufriedenheit, Aktivierung persönlicher Ressourcen, Bestandsaufnahme bisheriger Arbeitsziele und Ergebnisse sowie deren Weiterentwicklung und der Abschluss von Zielvereinbarungen, falls dies gewünscht ist (Ziele 2-5).
3. *Organisationsklima und Organisationskultur*: Durch Beziehungsklärung und gegenseitiges Feedback soll die Kooperation und Kommunikation zwischen Mitarbeiter/-inne/n und Vorgesetzten und im weiteren Sinne das Kommunikationsklima der gesamten Organisation gefördert werden.
Eines der genannten Ziele, die Förderung eines offenen, auf gegenseitigem Respekt basierenden Verhaltens im partnerschaftlichen Dialog (Ziel 1), deckt diesen Zielbereich ab.

Nagel, Oswald und Wimmer (2008) definieren zwei Hauptziele, die mit Mitarbeitergesprächen verfolgt würden. Zum einen ist die Rückschau eine Art „Humanbilanz“ über die Aufgabenerfüllung und die Zusammenarbeit. Zum anderen gibt es eine Vorausschau mit Zielvereinbarungen und Unterstützungsangeboten. Diese beiden Ziele können als erfüllt betrachtet werden, wenn man die inhaltliche Aufteilung des Mitarbeitergesprächs (vgl. Abschnitt 4.4) näher betrachtet.

4.3. Der Ablauf

Das Verfahren (§3) der Dienstvereinbarung sieht vor, dass das Gespräch einmal im Jahr durchgeführt wird, d. h. es resümiert das vergangene Jahr.

Im Gesprächsleitfaden wird zudem erläutert, dass die Mitarbeiter/-innen mindestens zwei Wochen vor dem Termin eingeladen werden sollten. Es ist eine Gesprächsdauer von einer Stunde für das ungestörte Vier-Augen-Gespräch vorzusehen. Gesprächsinhalte sind vertraulich zu behandeln und werden wie oben beschrieben in Form eines Kurzprotokolls festgehalten. Die Gespräche sollten vorbereitet werden.

4.4. Die Inhalte des MAG

Die im Folgenden aufgelisteten Inhalte sollten laut Gesprächsleitfaden innerhalb des MAG angesprochen werden. Sowohl für Mitarbeiter/-innen als auch Vorgesetzte werden mögliche Fragen für die entsprechenden Teile aufgelistet.

- Resümee des vergangenen Jahres
 - ggf. Rückblick auf die im letzten Gespräch entwickelten Arbeitsziele
 - Bilanzierung von Arbeitsergebnissen des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin
 - Austausch über die Arbeitssituation, die Führung und die Zusammenarbeit
- Ziele für das kommende Jahr

- Perspektiven für den/die Mitarbeiter/-in und ggf. Zielvereinbarungen

Im Folgenden werden die einzelnen Punkte ausführlicher beschrieben. Die Textbausteine sind dem Leitfaden entnommen. Im Anschluss an diese Beschreibung enthält der Leitfaden Fragen, die sich die beiden Gesprächspartner/-innen zur Vorbereitung auf das Gespräch stellen können.

Die Arbeitssituation

„Im Austausch über die Arbeitssituation sprechen beide Partner/-innen über das **Betriebsklima** im eigenen Bereich, die **Arbeitsbedingungen** (Geräte, Arbeitsvorgaben und -störungen, Zeitvorgaben, Personaldecke u. ä.) und die **Arbeitszufriedenheit** der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters.“

Typische Konflikte (wiederkehrende und exemplarische Fälle) aus dem unmittelbaren Arbeitsbereich können ebenfalls Thema sein. Auch ist der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter Raum für **persönliche Belange** oder Mitteilungen zu geben.“ (Leitfaden, S. 4)

Führung und Zusammenarbeit

„Im Austausch über Führung und Zusammenarbeit informiert die/der Vorgesetzte die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter über **Aufgaben und Ziele des** betreffenden **Bereichs** (der Abteilung/des Instituts) und den **Platz** der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters **in diesem Gefüge**. Das **Informationsverhalten** (interner Informationsfluss in dem Bereich) aus der Sicht beider Gesprächspartner/-innen soll hinterfragt und der **Bedarf der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters an Unterstützung** durch die/den Vorgesetzte/-n angesprochen werden.“ (Leitfaden S. 5)

Bilanzierung

„Im nächsten Schritt sollen beide Partner/-innen die Gelegenheit zur Bilanzierung des zurückliegenden Betrachtungszeitraums erhalten, insbesondere soll die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter **Rückmeldung** über ihre/seine **geleistete Arbeit** erhalten.“ (Leitfaden S. 6)

Perspektiven und Zielvereinbarungen

„Nach der Bilanzierung sollen im Gespräch Perspektiven entwickelt und Ziele vereinbart werden. Im Austausch über **Zielvorstellungen** werden darauf aufbauend Vereinbarungen über Ziele für den nächsten Zeitabschnitt und zur **Förderung und Qualifizierung der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters** (Förderung bereits ausgebildeter Fähigkeiten, Qualifizierung zum Erwerb weiterer Fähigkeiten) getroffen.“

Beide Gesprächsteilnehmer/-innen erhalten die Möglichkeit, über die Verwendung der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters in Würdigung von **Qualifikation und Neigungen** zu reflektieren und sich auszutauschen. Dabei sind Qualifikation und Neigung auch im Sinne eines angemessenen Einsatzes, und zwar sowohl über die bisherigen Aufgaben hinaus als auch an einem anderen Arbeitsplatz/in einer anderen Abteilung, zu diskutieren.“ (Leitfaden S. 7)

Alberternst (2003) konnte feststellen, dass verschiedene Autoren in der Literatur zum Mitarbeitergespräch folgende vier inhaltliche Merkmale nennen:

1. Stärken und Schwächen des Mitarbeiters diskutieren
2. Zusammenarbeit und Führung besprechen
3. Zielvereinbarungen treffen
4. Entwicklungsperspektiven und -maßnahmen aufzeigen

Hossiep, Bittner und Berndt (2008) berichten, dass sich im Verlauf der Zeit die Schwerpunktsetzung der Mitarbeitergespräche immer wieder geändert hat. Ging es in den 70er Jahren verstärkt um die Kommunikation von Sach- und Beziehungsinhalten, lag der Schwerpunkt zu Beginn der 80er bei der Kommunikation, am Ende

der 80er bei den Themen Kommunikation, Zusammenarbeit und Zielvereinbarung. In den 90er Jahren beeinflussten Balanced Scorecard, Competency Modelle und Performance Management die inhaltliche Ausrichtung des MAG.

Die in dem Leitfaden empfohlenen Inhalte machen deutlich, dass die Universität Mainz sich entschieden hat, ein Format zu wählen, das sich größtenteils an bekannten Inhalten orientiert. Die von Alberterst (2003) genannten Punkte zwei bis vier sind auch im Leitfaden unter den Punkten „Führung und Zusammenarbeit“ sowie „Perspektiven und Zielvereinbarungen“ behandelt. Statt der expliziten Diskussion von Stärken und Schwächen können diese im Rahmen der „Bilanzierung“ anhand des konkreten Arbeitsverhaltens des letzten Jahres diskutiert werden.

5. Der Einführungsprozess

In der Dienstvereinbarung ist folgender Prozess zur Einführung (§3, Punkte 8-11) der Mitarbeitergespräche beschrieben:

- kaskadenförmige Einführung: von der Universitätsleitung über die verschiedenen Ebenen innerhalb der Universität
- im Vorfeld der Einführung werden begleitende Schulungen angeboten (Inhalte: allgemeine Aspekte der Kommunikation, Aktives Zuhören, Fragetechniken sowie Informationen zu Zielvereinbarungen, Chancengleichheit von Frauen und Männern)
- dringende Empfehlung für Vorgesetzte, steht aber auch Mitarbeiter/-inne/n offen
- bei Problemen bei der Einführung bzw. Durchführung von Mitarbeitergesprächen, können sich die Beschäftigten an die Abteilung Personal wenden

Im November 2004 erhielten alle Beschäftigten der Universität ein Rundschreiben, in dem über die Einführung des MAG informiert wurde.

Die Dienstvereinbarung und der Gesprächsleitfaden lagen dem Schreiben bei.

Ansprechpartner für Fragen ist seit diesem Zeitpunkt das Referat Personalservice und -entwicklung.

Seit dem Jahr 2005 konnten sowohl die Führungskräfte als auch die Mitarbeiter/-innen Einführungs- und Auffrischungsseminare zum Thema „Mitarbeitergespräch“ besuchen, die von der Personalentwicklung angeboten wurden. Die Teilnehmerzahlen sind in Abschnitt 8.3 dargestellt.

6. Befragungsteilnehmer/-innen

Die Hochschulangehörigen wurden über den Verteiler des Präsidialamtes angeschrieben und gebeten, an der Befragung teilzunehmen.

An der Befragung haben **813 Beschäftigte der Johannes Gutenberg-Universität** teilgenommen. Verwendet man die Anzahl der Beschäftigten der Hochschule (N = 3784) aus dem Zahlenspiegel 2009 der JGU als Referenzquelle, so ergibt sich eine Rücklaufquote von **21,5%**. Dies ist ein für solche Befragungen üblicher Anteil.

Die Befragungsteilnehmer/-innen wurden gefragt, in welchem **Bereich** sie innerhalb der Universität beschäftigt sind. Die Verteilung auf die drei Gebiete Fachbereich/Institut, Verwaltung und Zentrale Einrichtung wird in Tabelle 1 vorgestellt. Als Vergleich dient die Verteilung der Mitarbeiter/-innen auf diese Bereiche aus dem Zahlenspiegel 2009.

	Verteilung Befragungsteilnehmer/-innen	Verteilung der Mitarbeiter/-innen laut Zahlenspiegel 2009
Fachbereich/Institut	70,6%	72,4%
Verwaltung	16,5%	16,4%
Zentrale Einrichtung	12,9%	11,2%

Tabelle 1: Verteilung der Befragungsteilnehmer/-innen auf die Bereiche der Universität

Es zeigt sich, dass unter diesem Gesichtspunkt eine repräsentative Verteilung der Befragungsteilnehmer/-innen vorliegt. Das gleiche gilt für die Frage, ob die Befragungsteilnehmer/-innen eher **wissenschaftlich** oder **nicht-wissenschaftlich** arbeiten. Die Verteilung in der Befragung und im Zahlenspiegel 2009 ist in Tabelle 2 dargestellt.

	Verteilung Befragungsteilnehmer/-innen	Verteilung der Mitarbeiter/-innen laut Zahlenspiegel 2009
Wissenschaftlich	45,1%	46,7%
Nicht-wissenschaftlich	44,5%	53,3%
Sowohl als auch	10,4%	(nicht erhoben)

Tabelle 2: Verteilung der Befragungsteilnehmer/-innen auf wissenschaftliche bzw. nicht-wissenschaftliche Tätigkeiten

Schließlich wurden die Befragungsteilnehmer/-innen gefragt, ob sie eine **Leitungsfunktion** ausüben. Diese Frage beantworteten 158 Personen (18,4%) mit ja. Dieser Personenkreis wird im Folgenden als *Vorgesetzte* bezeichnet.

Teil II: Befragungsergebnisse

Der folgende Abschnitt stellt die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung vor. Er ist in vier Passagen gegliedert, welche die Ergebnisse zu den Themen „Einstellung gegenüber dem Mitarbeitergespräch“, „Durchführungspraxis“, „Ergebnis- und Folgerwartungen“ sowie „Gründe für die Nicht-Durchführung“ bündeln.

7. Einstellung gegenüber dem Mitarbeitergespräch

Die Befragungsteilnehmer/-innen wurden gebeten, auf einer siebenstufigen Skala die Frage zu beantworten, wie sie ihre **persönliche Einstellung** gegenüber dem Mitarbeitergespräch beschreiben würden. Die Skala reichte von 1 = „**positiv**“ bis 7 = „**skeptisch**“.

Insgesamt kann festgestellt werden, dass die Einstellung gegenüber dem MAG positiv bis verhalten ist. Dies zeigen zum einen die Mittelwerte der Vorgesetzten ($M = 2,85$; $SD = 1,81$) und Mitarbeiter/-innen ($M = 3,18$; $SD = 1,87$) als auch die Verteilung auf die Antwortkategorien (vgl. Tabelle 3). Etwa die Hälfte beider Befragungsgruppen stehen dem MAG positiv gegenüber. Nur ein kleiner Teil (11,0 und 15,5%) ist eher skeptisch, die restlichen Befragungsteilnehmer/-innen äußern sich verhalten.

	$M (SD)$	1+2 (positiv)	3 - 5	6+7 (skeptisch)
VG	2,85 (1,81)	51,4%	37,6%	11,0%
MA	3,18 (1,87)	44,5%	40,1%	15,5%

Tabelle 3: Einstellung ggü. dem MAG, differenziert nach Vorgesetzten- und Mitarbeitersicht (1 = positive Einstellung, 7 = skeptische Einstellung)

Es bleibt festzuhalten, dass insgesamt die Mitarbeiter/-innen dem MAG skeptischer gegenüber stehen als die Vorgesetzten. Es zeigte sich, dass diese Einstellung unabhängig davon ist, ob ein MAG mit den Mitarbeiter/-inne/n geführt wurde ($M = 3,1$) oder nicht ($M = 3,2$). Im Gegensatz dazu zeigte sich bei den Vorgesetzten eine signifikant positivere Einstellung ($F = 18.129$, $p < .001$), wenn das MAG angeboten wurde ($M = 2,2$ vs. $M = 3,4$) (vgl. Abbildung 1).

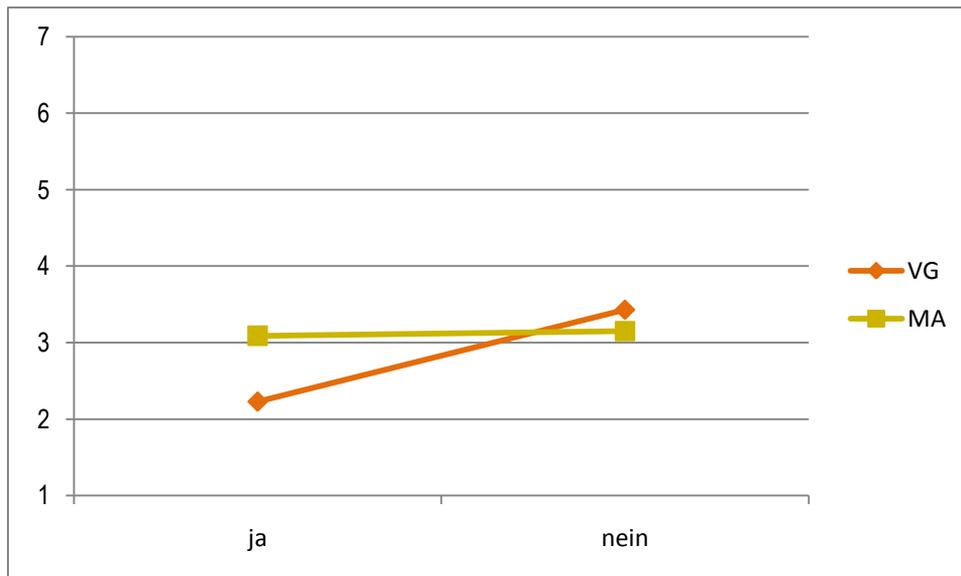


Abbildung 1: Einstellung von Beschäftigten zum MAG in Abhängigkeit von Durchführung des MAG (1 = positive Einstellung, 7 = skeptische Einstellung) für Vorgesetzte und Mitarbeiter/-innen

König und Rehling (2006) konnten in ihrer Untersuchung ebenfalls zeigen, dass Führungskräfte dem Mitarbeitergespräch positiver gegenüber stehen als die Mitarbeiter/-innen. Indikator der positiven Einstellung war für die Autoren die Antworten auf die Frage, ob die befragten Personen weiterempfehlen würden, ein MAG zu führen. Alberterst (2003) konnte zeigen, dass bspw. im Pflegebereich ihrer untersuchten Hochschule keine Intention für eine Gesprächsführung vorlag. Die Gespräche wurden trotzdem geführt, wenn eine positive Einstellung gegenüber dem MAG bei der Organisationsleitung vorlag. Die Vorgesetzten zeichneten sich dadurch aus, dass sie die Personen mit Vorgesetztenfunktion dazu anhielten, Schulungsmaßnahmen zu besuchen und ggf. auch Mitarbeitergespräche zu führen.

Mittels univariater Varianzanalyse wurde überprüft, ob sich die Einstellung der Befragungsteilnehmer/-innen aus den unterschiedlichen Bereichen der Hochschule (Fachbereichen, Verwaltung und Zentralen Einrichtungen) bzw. der wissenschaftlichen, nicht-wissenschaftlichen und sowohl als auch arbeitenden Beschäftigten unterscheidet. Es konnten für beide Fragestellungen keine signifikanten Unterschiede ($p < .05$) zwischen den Gruppen gefunden werden.

Fazit 1: Grundsätzlich positive Einstellung weiter ausbauen

Die grundsätzlich positive Einstellung ist weiter ausbaufähig – ein großer Anteil der Befragungsteilnehmer hat eine verhaltene Einstellung gegenüber dem MAG. Die Erhöhung des Anteils an positiver Einstellung sollte ein Ziel bei der Überarbeitung des Konzepts sein. Bei der Zielgruppe der Vorgesetzten könnte dies gelingen, wenn diese hinsichtlich der Durchführung überzeugt würden, da Einstellung und Verhalten miteinander einher gehen. Bei der Zielgruppe der Mitarbeiter/-innen könnte die Frage des Vertrauens gegenüber dem Vorgesetzten eine wichtige Rolle spielen.

Nagel et al. (2008) konstatieren, dass eine positive Einstellung zum MAG nicht vorausgesetzt werden kann und auch nicht von selbst entsteht. Vielmehr sei davon auszugehen, dass dieses Führungsinstrument auf unterschiedlichste Befürchtungen und Ängste stößt. Typische Fragen sind: „Warum das Ganze?“, „Welche Absichten werden damit verfolgt?“, „Worauf muss ich mich da einlassen?“, „Soll ich hier manipuliert werden?“, „Haben wir bislang nicht ohnehin gut miteinander kooperiert?“ oder „Brauchen wir so etwas überhaupt?“

Die Empfehlung ist, eine Gelegenheit zu schaffen, bei der die Ängste, Mutmaßungen und Verdächtigungen genannt werden können, z.B. im Rahmen von Informationsworkshops. Es muss die Gelegenheit entstehen, dass der Realitätsgehalt der Befürchtungen überprüft werden kann.

7.1. Ich sehe das MAG positiv, weil ...

Allen Befragungsteilnehmer/-innen wurde die Möglichkeit gegeben, sich zu der Frage zu äußern, warum sie das MAG positiv oder skeptisch sehen. Abschnitt 7.1 und 7.2 geben einen Überblick über die entsprechenden Antworten.

Positiv bewertet wird im Rahmen des MAG v.a. die Möglichkeit, ein **Feedback** über die Arbeit zu bekommen und ggf. auch zu geben (65 Nennungen). Hierbei wird wahrgenommen, dass die geleistete Arbeit anerkannt und geschätzt wird (19 Nennungen), wobei in den Gesprächen durchaus auch Kritik (6 Nennungen) und **Probleme**/Missverständnisse zur Sprache gebracht werden und ggf. auch **gelöst** werden können (50 Nennungen). Das MAG wird nicht nur als **Kommunikationsinstrument** (43 Nennungen), sondern auch als **Präventionsinstrument** wahrgenommen, da Probleme frühzeitig angesprochen und Konflikte **vorgebeugt** werden können (18 Nennungen). Das MAG bietet die Möglichkeit, **Informationen** und Ansichten zu Arbeitsabläufen, Erfahrungen, Rechten und Pflichten, Planungen, Strategien etc. **auszutauschen** (50 Nennungen) und **Grundsätzliches** anzusprechen, das im Alltag untergeht (19 Nennungen). Wichtig erscheint für die Befragungsteilnehmer/-innen der Aspekt, dass das Gespräch **in Ruhe** stattfindet und sich Zeit für das Gespräch genommen wird (22 Nennungen).

Das MAG wird außerdem positiv gesehen, weil über **Ziele** (33 Nennungen), **Erwartungen** (18 Nennungen) und die persönliche **Weiterentwicklung**, Weiterbildung bzw. Perspektiven (49 Nennungen) gesprochen wird.

Das MAG wirkt sich nach Ansicht der Befragungsteilnehmer/-innen positiv auf **Arbeitszufriedenheit**, **Motivation**, Leistungsbereitschaft oder Identifikation mit der Arbeitsstelle aus (43 Nennungen) bzw. **verbessert** die **Arbeitsabläufe** und -prozesse (10 Nennungen) sowie **Arbeitsergebnisse**/die Leistung (12 Nennungen).

Von den Befragungsteilnehmer/-innen wird das MAG weiterhin als positiv eingeschätzt, weil es Auswirkungen auf die Beziehungen hat. Zum einen wird das gesamte **Arbeits-/Betriebsklima** genannt (15 Nennungen), zum anderen aber auch die Möglichkeit, dass sich Mitarbeiter/-in und Vorgesetzte/r besser **kennenlernen** und **Verständnis** füreinander aufbauen (34 Nennungen). Es entsteht das Gefühl, dass wirklich **zusammen gearbeitet** wird (12 Nennungen), die Mitarbeiter selbst bzw. ihre Vorschläge **ernst genommen** und einbezogen werden (25 Nennungen).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Möglichkeit zur Kommunikation außerhalb des Alltags sehr geschätzt wird, um unterschiedliche Themen zu platzieren. Das Gespräch wirkt sich aus auf Leistung und Arbeitszufriedenheit bzw. Motivation, ist aber auch wichtig für die Beziehungspflege.

7.2. Ich sehe das MAG skeptisch, weil ...

Der am häufigsten genannte Grund dafür, dass das MAG skeptisch gesehen wird, ist, dass es als **unnötig** eingestuft wird. Diese allgemeine Aussage lässt sich noch einmal differenzieren. So wird geäußert, dass Probleme besser direkt angesprochen werden sollten und systematische Gespräche nur bei Bedarf geführt werden sollten (11 Nennungen). Andere wiederum halten informelle Gespräche für ausreichend (13 Nennungen). Ein weiteres Argument bezeichnet das MAG als unnötig, wenn gute Kommunikation vorhanden ist bzw. Feedback auch ohne das MAG gegeben wird (12 Nennungen). Daran angrenzend wurde die Begründung abhängig von der Abteilungsgröße gemacht: das MAG sei nur in großen, nicht aber in kleinen Abteilungen (3 Nennungen) notwendig. Ebenso sei es bei kollegialen Arbeitsverhältnissen unangebracht.

Weitere skeptische Antworten lassen sich unter dem Stichwort **Wirkungslosigkeit** zusammenfassen. Es wird daran gezweifelt, dass das MAG zur Problemlösung beitragen kann (7 Nennungen) bzw. dass das MAG tatsächlich etwas verändert, wie z.B. in den Arbeitsabläufen oder Ergebnissen (14 Nennungen). Im Gegensatz dazu besteht eine große **Angst vor negativen Folgen**. Hier wurde die Angst vor Repressalien, Nachteilen oder negativen Folgen genannt. Es besteht die Befürchtung, die Kollegen würden gegeneinander

aufgehetzt/ausgespielt werden (2 Nennungen) bzw. das MAG für Intrigen oder zum Aushorchen benutzt werden. Es wird z.T. eine Verschlechterung des Verhältnisses bzw. der Arbeitssituation und -atmosphäre durch die Gespräche erwartet. Der Umgang des Gegenübers mit negativer Kritik ist unklar und die Reaktion darauf wird als negativ bis gefährlich eingestuft, so dass negative Themen aus Angst vermieden/nicht angesprochen werden (3 Nennungen). Weiterhin wurde genannt, das MAG führe zu mehr Arbeit, mehr Kommunikationsproblemen und mehr Druck durch zu hohe Erwartungen. Daran anknüpfend kann genannt werden, dass Befragungsteilnehmer/-innen speziell keine Ergebnisse bei den **Vorgesetzten** wahrnehmen, d.h. dass Ideen nicht umgesetzt bzw. Absprachen, Zusagen und Vereinbarungen vom Vorgesetzten nicht eingehalten wurden (5 Nennungen). Mangelndes Vertrauen in die Kompetenz, Führungs- oder Kommunikationskompetenz wurde als weiterer Punkt genannt (16 Nennungen). Weiterhin wird wahrgenommen, dass Vorgesetzte das MAG nicht ernst nehmen bzw. kein ernsthaftes Interesse, z.B. an einer gemeinsamen Reflexion, haben (9 Nennungen). Weitere Einzelkritik an Vorgesetzten sind fehlende Fairness, Offenheit, Kooperationswillen, soziale Kompetenz, Änderungswille oder Interesse am Mitarbeiter bzw. dessen Weiterentwicklung. Der/Die Vorgesetzte wird als schwierige Führungspersönlichkeit wahrgenommen, als jemand, der seinen Führungsstil nicht ändert, Konfrontation umgeht, Entscheidungen alleine fällt bzw. dem/der Kritik nicht willkommen ist.

Weitere Antworten auf die Frage beziehen sich auf die **Durchführung des MAG**. Fehlende Zielvereinbarungen bzw. deren Protokollierung (3 Nennungen) sowie fehlende Verbindlichkeit der Beschlüsse oder Ziele (3 Nennungen) wurden ebenso genannt wie fehlendes Feedback und einseitige Kritik (2 Nennungen). Es besteht die Wahrnehmung, das Gespräch sei nur Formsache (2 Nennungen) und würde nicht ernsthaft bzw. schlecht geführt (2 Nennungen). Eine Assoziation, die ebenfalls mit dem MAG einher geht, ist, dass das MAG zu formal (5 Nennungen) bzw. zu bürokratisch sei (5 Nennungen). Alternativ werden die Begriffe zu offiziell, zu theoretisch, künstlich, konstruierte Situation oder aufgesetzt benutzt.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass ein Teil der Befragungsteilnehmer/-innen mit der aktuellen Kommunikationssituation zufrieden ist, die bspw. durch informelle Gespräche geprägt ist. Die Skepsis bezieht sich auf die Frage, ob das MAG mehr leisten kann als diese Gespräche. Eine größere Gruppe jedoch ist skeptisch, weil sie entweder nicht glauben, dass das MAG ihre Probleme lösen kann, Angst vor negativen Folgen besteht oder weil sie an der Vertrauenswürdigkeit bzw. den für das Gespräch notwendigen Kompetenzen des/der Vorgesetzten zweifeln. Eine dritte Gruppe führt ihre Skepsis auf die Formalisierung oder auf zu geringe Verbindlichkeit des MAG zurück.

8. Durchführungspraxis

8.1. Gesprächs-Durchführung

Die Befragungsteilnehmer/-innen wurden gefragt, ob sie in den letzten zwei Jahren (2009 und 2010) entweder a) als Vorgesetzte/r ein MAG geführt haben oder b) als Mitarbeiter/-in mit ihnen **ein Gespräch geführt wurde**.

Die Antworten der beiden Zielgruppen fallen dabei sehr unterschiedlich aus. **47,7% der Vorgesetzten** (VG) geben an, ein Gespräch geführt zu haben. Hingegen geben nur **18,4% der Mitarbeiter/-innen** (MA) an, dass ein Gespräch mit ihnen geführt wurde.

Die deutlich höhere Zahl seitens der Vorgesetzten könnte darin begründet liegen, dass vermehrt solche Führungskräfte geantwortet haben, die das MAG für wichtig und sinnvoll erachten – und es demnach zu einer Selbstselektion bei den Befragungsteilnehmer/-innen in dieser Zielgruppe gekommen ist. Dies sollte bei der Interpretation der folgenden Ergebnisse berücksichtigt werden.

Die Durchführungspraxis wurde zudem dahingehend untersucht, ob sie sich in den unterschiedlichen Bereichen der Universität bzw. zwischen den wissenschaftlich und nicht-wissenschaftlich arbeitenden Personen unterscheidet.

Prozentual deutlich weniger Vorgesetzte und Mitarbeiter/-innen aus den Fachbereichen/Instituten berichten im Vergleich zu Befragungsteilnehmer/-innen aus der Verwaltung und den Zentralen Einrichtungen, dass Mitarbeitergespräche geführt wurden. Die Ergebnisse sind in Abbildung 2 dargestellt.

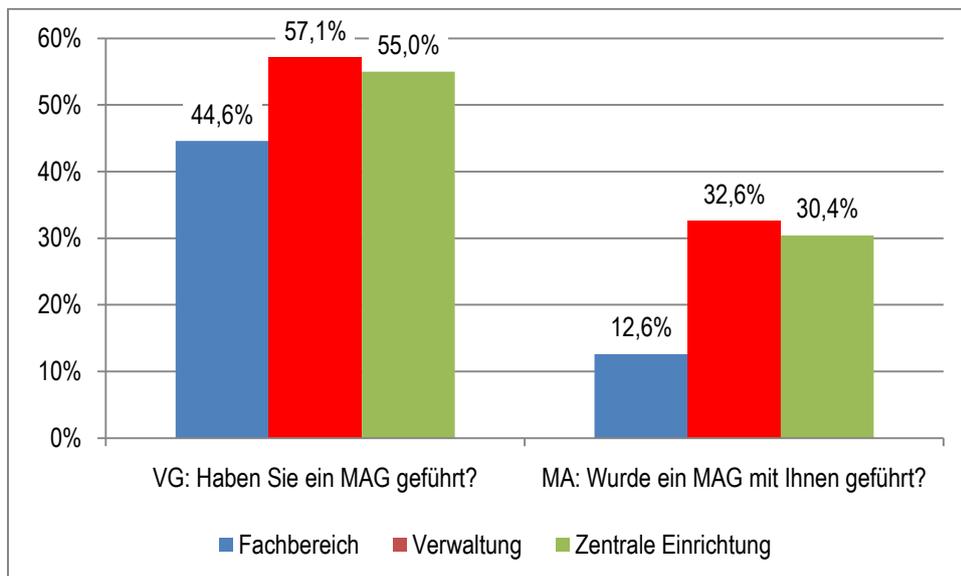


Abbildung 2: Durchführungsquote in Abhängigkeit vom Tätigkeitsbereich

Anteilig deutlich weniger Vorgesetzte, die sowohl wissenschaftlich als auch nicht-wissenschaftlich arbeiten, geben im Vergleich zu den Führungskräften, die entweder nur wissenschaftlich oder nur nicht-wissenschaftlich tätig sind, an, ein MAG geführt zu haben. Eine mögliche Erklärung könnte sein, dass es nicht-wissenschaftliche Führungskräfte gibt, die bspw. weiterhin dem wissenschaftlichen Lehrbetrieb zur Verfügung stehen (als Privatdozenten, Lehrbeauftragte o.ä.), dort aber keine Mitarbeiter zu führen haben.

Bei den Mitarbeiter/-innen zeigt sich, dass die Gespräche etwas häufiger mit nicht-wissenschaftlich arbeitenden Beschäftigten geführt wurden (vgl. Abbildung 3).

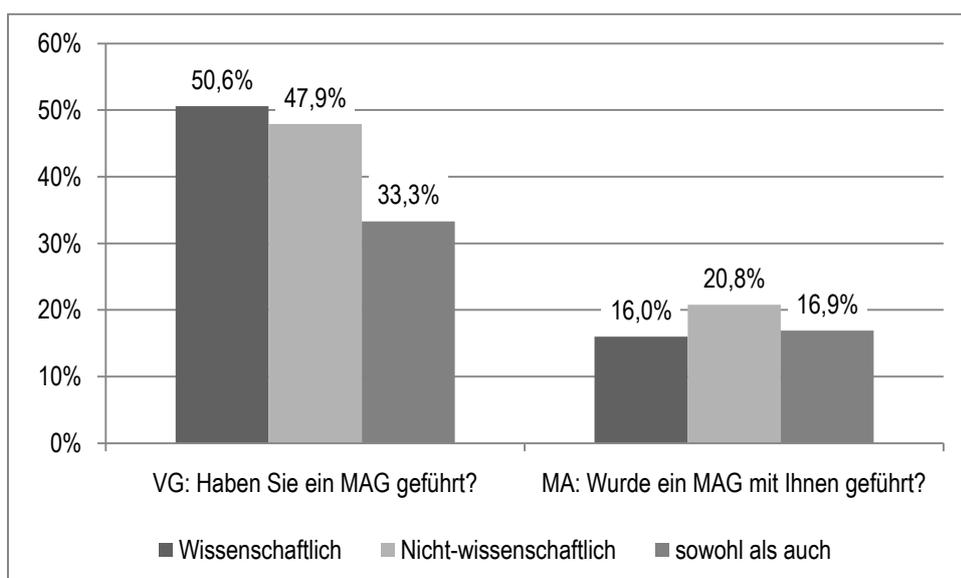


Abbildung 3: Durchführungsquote in Abhängigkeit von wissenschaftlicher/nicht-wissenschaftlicher Tätigkeit

Fazit 2: Durchführungsquote erhöhen

Da nur ein Fünftel der Mitarbeiter/-innen berichtet, dass ein MAG mit ihnen geführt wurde und eine Positivselektion bei den Befragungsteilnehmer/-innen mit Vorgesetztenfunktion vermutet wird, sollte ein Ziel bei der Überarbeitung des Konzepts die Erhöhung der Durchführungsquote sein. Hierbei sollten die Bedingungen in den Fachbereichen besonders berücksichtigt werden.

8.2. Bekanntheit Leitfadens

Im Rahmen der Einführung der Mitarbeitergespräche an der JGU wurde neben der Dienstvereinbarung ein Gesprächsleitfaden entwickelt. Die Nutzung des Leitfadens ist nicht verpflichtend, obwohl dieser wichtige Rahmenbedingungen für das Gelingen von MAG enthält und erläutert.

Im Kontext der Mitarbeiterbefragung wurden alle Befragungsteilnehmer/-innen gefragt, ob ihnen der **Leitfaden bekannt** ist. Lediglich 18,4% aller Befragten gaben an, dass sie den Leitfaden kennen. Die Bekanntheit, untersucht nach Zielgruppen, ist in Tabelle 4 dargestellt.

	Ja		Ja		Ja
Fachbereich/ Institut	11,6%	Wissenschaftlich	10,5%	Vorgesetzte (VG)	36,1%
Verwaltung	37,9%	Nicht-wissenschaftlich	27,8%	Mitarbeiter/-innen (MA)	14,0%
Zentrale Einrichtung	30,1%	Sowohl als auch	10,8%		

Tabelle 4: Bekanntheit Leitfadens in Abhängigkeit von unterschiedlichen Auswertungskriterien

Es wird deutlich, dass der Leitfaden vor allem nicht in den Fachbereichen, unter den wissenschaftlichen Beschäftigten bzw. solchen, die sowohl wissenschaftlich als auch nicht-wissenschaftlich arbeiten, bekannt ist. Das Ergebnis lässt zudem derzeit vermuten, dass Mitarbeiter/-innen den Leitfaden deutlich seltener kennen als die Vorgesetzten. Hier ist aber noch einmal darauf zu verweisen, dass wir von einer Positivselektion in der Gruppe der Vorgesetzten ausgehen und auch der Bekanntheitsgrad des Leitfadens bei den Vorgesetzten einer positiven Verzerrung unterliegen könnte.

Fazit 3: Bekanntheit des Leitfadens erhöhen

Lediglich ein Fünftel der Befragungsteilnehmer/-innen kennt den Leitfaden. Am ehesten bekannt ist er in der Verwaltung und den Zentralen Einrichtungen bzw. bei den nicht-wissenschaftlich Beschäftigten und Vorgesetzten, auch wenn sich der Anteil jeweils auch nur auf maximal ein Drittel beläuft. Ziel der Überarbeitung des Konzepts muss es sein, die Bekanntheit des Leitfadens und die damit verbundenen Inhalte zu erhöhen und dabei besonders die Fachbereiche und das wissenschaftliches Personal zu berücksichtigen.

8.3. Nutzung des Leitfadens und Einhaltung der Empfehlungen zur Gesprächsdurchführung

Ein zentrales Arbeitsergebnis der Projektgruppe war neben der Formulierung der Dienstvereinbarung die Erstellung eines Gesprächsleitfadens, der sowohl Mitarbeiter/-innen als auch Vorgesetzte bei der Vorbereitung und Durchführung der Mitarbeitergespräche unterstützen sollte.

Diejenigen Vorgesetzten, die ein MAG geführt haben (N = 73) bzw. diejenigen Mitarbeiter/-innen, mit denen ein MAG geführt wurde (N= 144), wurden gefragt, **ob und inwiefern der Leitfaden für das Gespräch genutzt wurde**. Abbildung 4 verdeutlicht, dass nur ein sehr geringer Anteil der Befragungsteilnehmer das MAG nach vorhandenem Leitfaden geführt oder ihn zum Teil genutzt hat.

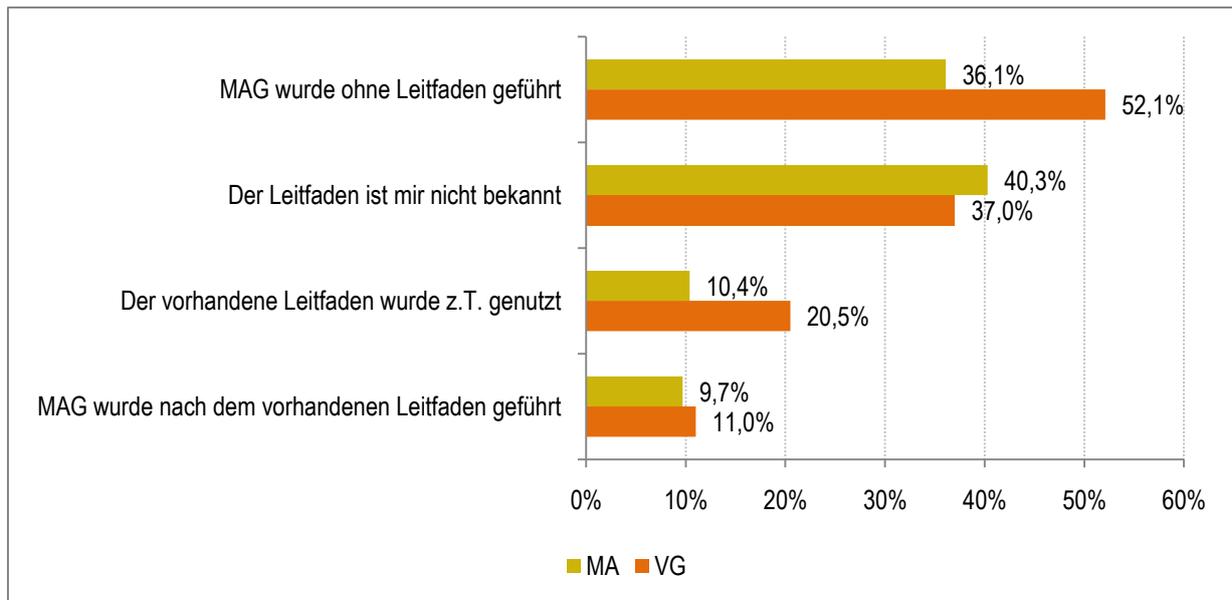


Abbildung 4: Nutzung und Bekanntheit des Leitfadens aus Mitarbeiter- und Vorgesetztsicht

Die geringen Seminar- und Teilnehmerzahlen (insgesamt 16 Seminare und 101 Teilnehmer/-innen) zeigen auf, dass in Bezug auf Mitarbeitergespräche ein geringer Weiterbildungsbedarf erlebt wurde. Man könnte argumentieren, dass der Leitfaden eine gute Anleitung für die Gespräche bietet, muss diese These aber aufgrund der Tatsache verwerfen, dass nur wenige Personen den Leitfaden kennen.

Es wurde weiterhin überprüft, inwiefern **die Empfehlungen aus dem Leitfaden zur Durchführung von Mitarbeitergesprächen umgesetzt** wurden. Etwa 3/4 der Befragungsteilnehmer/-innen geben an, dass das Gespräch unter vier Augen und ungestört stattfand. Knapp die Hälfte der Vorgesetzten berichtet, dass sie sich ein bis drei Stunden Zeit für das Gespräch genommen hätten; von den Mitarbeiter/-innen berichtet dies etwa ein Drittel. Ein Viertel der Befragungsteilnehmer/-innen geben an, das Gespräch sei von beiden Parteien im Vorfeld vorbereitet worden. Nur ein kleiner Teil der Befragungsteilnehmer/-innen berichtet, ein entsprechendes Seminar zur Vorbereitung besucht zu haben. Die Ergebnisse sind in Abbildung 5 dargestellt.

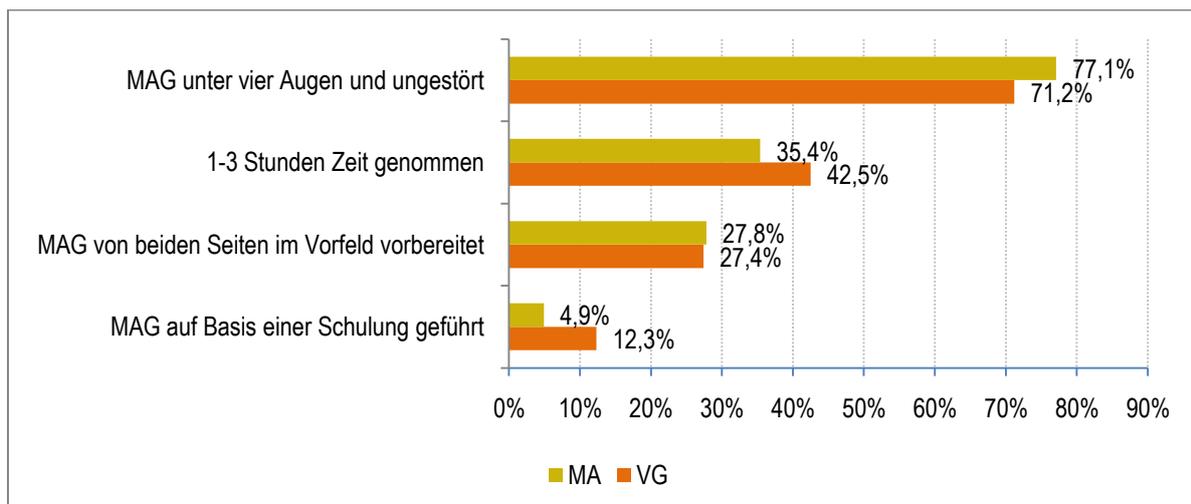


Abbildung 5: Einhaltung der im Leitfaden beschriebenen Empfehlungen aus Mitarbeiter- und Vorgesetztsicht

Ergänzend zur Selbstangabe der Befragungsteilnehmer/-innen zum Besuch einer entsprechender Schulung (N = 16) können die Teilnehmerzahlen der Personalentwicklung betrachtet werden. Eine Auszählung der

Teilnehmerzahlen der seit der offiziellen Einführung des Mitarbeitergesprächs im November 2004 durchgeführten Seminare ergab folgende Ergebnisse:

- Intensivseminar für Professorinnen und Professoren:
 - stattgefunden in den Jahren 2005 bis 2007
 - Seminarzahl: 7
 - Teilnehmerzahl: 32 Personen
- Grundlagenseminar
 - stattgefunden in den Jahren 2006 bis 2008
 - Seminarzahl: 3
 - Teilnehmerzahl: 19 Personen
- Grundlagenseminar für Mitarbeiter/-innen der Universitätsbibliothek
 - stattgefunden im Jahr 2007
 - Seminarzahl: 2
 - Teilnehmerzahl: 12 Personen
- Mitarbeiter-Vorgesetztengespräch
 - stattgefunden im Jahr 2005
 - Seminarzahl: 4
 - Teilnehmerzahl: 38 Personen

Weitere Seminare wurden angeboten, mussten aber aufgrund zu geringer Teilnehmerzahlen abgesagt werden.

In einem weiteren Schritt wurde überprüft, **wie viele der in der Dienstvereinbarung und im Leitfaden genannten Empfehlungen eingehalten** wurden. Dazu wurde aufaddiert, wie viele der fünf abgefragten Empfehlungen (auf Basis einer Schulung, Nutzung des vorhandenen Leitfadens, unter vier Augen und ungestört, von beiden Seiten vorbereitet und Dauer von mindestens einer Stunde) von dem/der jeweiligen Befragungsteilnehmer/-in angekreuzt wurden. Es zeigte sich, dass drei Viertel der Befragten keine, ein oder zwei Empfehlungen befolgen. Das verbleibende Viertel konnte sich auf drei bis fünf der Empfehlungen einlassen. Eine genaue Differenzierung ist in Abbildung 6 dargestellt.

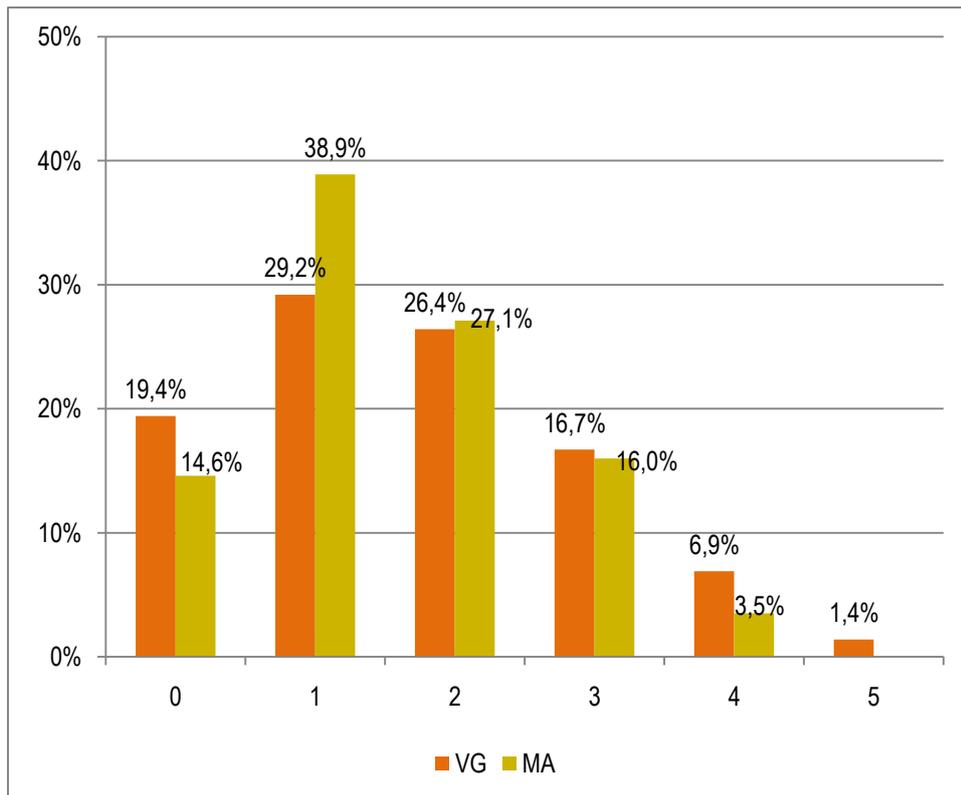


Abbildung 6: Anzahl eingehaltener Empfehlungen zur Durchführung von Mitarbeitergesprächen aus Mitarbeiter- und Vorgesetztenicht

Zu einem ähnlichen Ergebnis kam auch Alberternst (2003). Etwa zwei Drittel ihrer Befragungsteilnehmer/-innen hielten sich an null bis zwei der für das MAG vorgegebenen Empfehlungen, ein Drittel hielt sich an drei oder vier Empfehlungen.

Es zeigte sich in der vorliegenden Befragung zudem, dass in der Gruppe der Vorgesetzten die Anzahl der eingehaltenen Empfehlungen zur Durchführung statistisch bedeutsam mit der **Einstellung** zusammenhing ($r = -.333$, $p < .001$): je positiver die Einstellung, desto mehr Empfehlungen wurden auch eingehalten bzw. je skeptischer die Personen eingestellt waren, desto weniger Empfehlungen wurden eingehalten.

Ein ähnliches Ergebnis fanden König und Rehling (2006): sie konnten zeigen, dass im Vorfeld skeptische Mitarbeiter/-innen sich erheblich seltener auf das Gespräch vorbereiten bzw. unvorbereitete Mitarbeiter/-innen im Vorfeld skeptischer sind. Sie fanden aber auch, dass auf das Gespräch vorbereitete Mitarbeiter/-innen ihre Skepsis gegenüber dem Instrument abbauen und interpretieren das Ergebnis dahingehend, dass sich eine Gesprächsvorbereitung auszahlt, da eine Vorbereitung eine bessere Argumentationsgrundlage bietet und somit zu erfolgreicherem Gesprächen führt. Die vorliegenden Daten können auf eine ähnliche Fragestellung hin untersucht werden. Die Ergebnisse sind im folgenden Abschnitt beschrieben.

9. Gesprächsergebnisse und -folgen

9.1. Unmittelbare Gesprächsergebnisse

Die Befragungsteilnehmer/-innen sollten mittels einer siebenstufigen Skala einschätzen (1 = „trifft überhaupt nicht zu“ bis 7 = „trifft voll und ganz zu“), inwiefern folgende **Gesprächsergebnisse erzielt** wurden:

- Der/Die Mitarbeiter/-in kann seinen/ihren Standpunkt einbringen.
- Es wird über die Entwicklungsmöglichkeiten des/der Mitarbeiter/s/in gesprochen.
- Das Gespräch führt zu konkreten Vereinbarungen.

Abbildung 7 macht deutlich, dass die Befragungsteilnehmer/-innen mit Vorgesetztenfunktion diese Ergebnisse eher als eingetroffen wahrnehmen als die Mitarbeiter/-innen. Diese sehen noch am ehesten, dass sie ihren Standpunkt einbringen können. Die genauen Daten sind in tabellarischer Form in Anhang 2: Tabellen dargestellt.

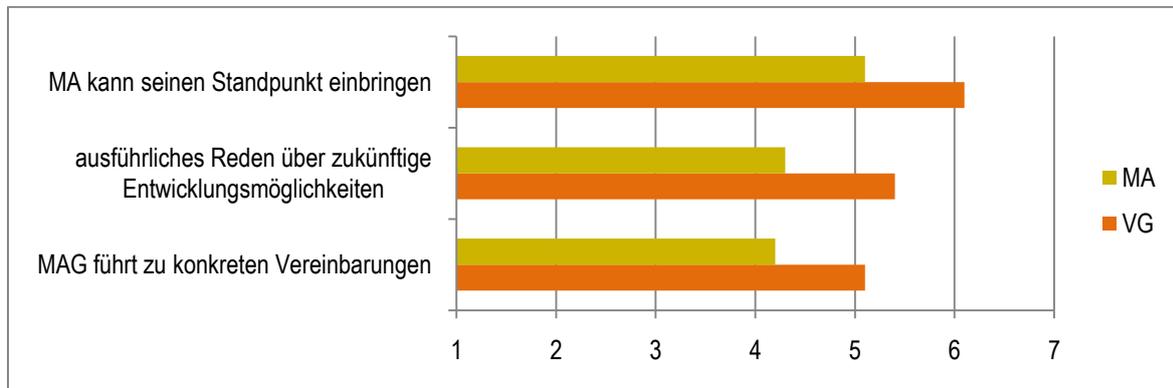


Abbildung 7: Einschätzung des Zutreffens der unmittelbaren Gesprächsergebnisse aus Mitarbeiter- und Vorgesetztersicht (1 = „trifft überhaupt nicht zu“ bis 7 = „trifft voll und ganz zu“)

Es konnte aber gezeigt werden, dass **Mitarbeiter/-innen diese Ergebnisse stärker als erfüllt sahen, je mehr Empfehlungen aus dem Leitfaden eingehalten wurden**. Dies zeigen die signifikanten Korrelationen ($p < .05$) zwischen der Anzahl der eingehaltenen Empfehlungen und den drei Gesprächsergebnissen (Standpunkt einbringen: $r = .197$, Reden über Entwicklungsmöglichkeiten: $r = .298$, konkrete Vereinbarungen: $r = .260$). Aus Sicht der **Vorgesetzten** ergab sich ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Anzahl eingehaltener Empfehlungen und dem Ergebnis, dass das Gespräch zu konkreten Vereinbarungen führt ($r = .309$).

9.2. Langfristige Folgen des Gesprächs

Ebenso wie die unmittelbaren Gesprächsergebnisse sollte auch das Zutreffen folgender **langfristiger Folgen** bewertet werden:

- Vereinbarungen aus dem Gespräch werden eingehalten
- Gespräch hat positive Auswirkungen auf die Motivation des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin
- Verbesserung der Kommunikation zwischen Vorgesetztem/r und Mitarbeiter/-in
- Verbesserung der Zusammenarbeit in der Abteilung bzw. im Institut.

Auch hier zeigt sich, dass Vorgesetzte diese langfristigen Folgen stärker wahrnehmen als die Mitarbeiter/-innen. Die Diskrepanz in der Einschätzung ist bei der Frage nach der Verbesserung der Zusammenarbeit in der Abteilung bzw. des Instituts am größten. Die Ergebnisse sind zusammenfassend in Abbildung 8, die genauen Daten in tabellarischer Form in Anhang 2: Tabellen dargestellt.

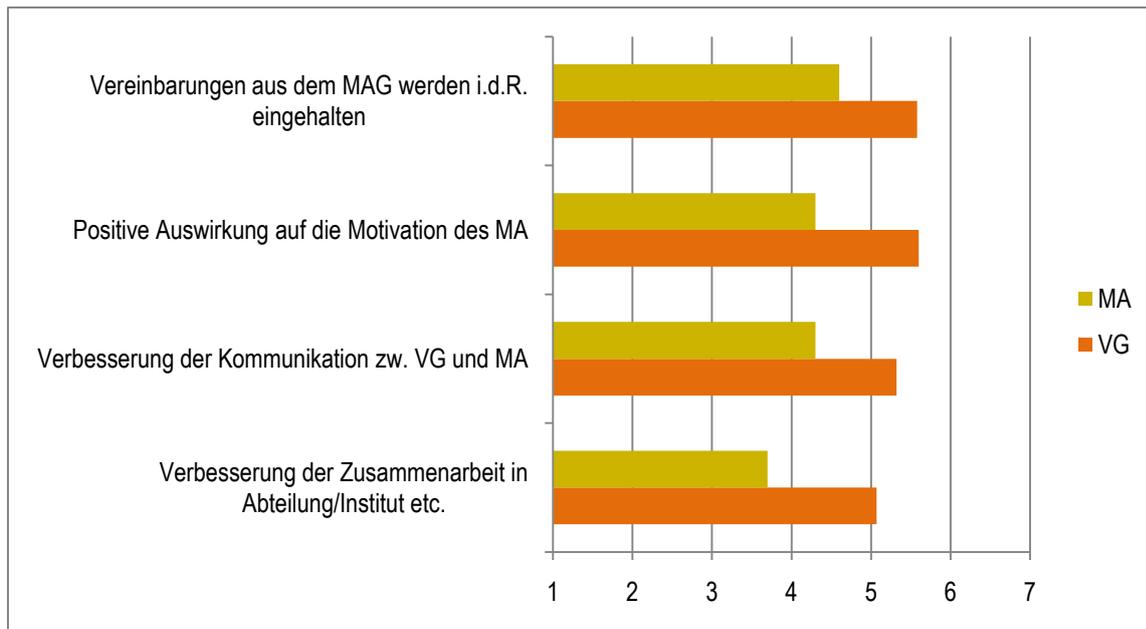


Abbildung 8: Einschätzung des Zutreffens der langfristigen Gesprächsergebnisse aus Mitarbeiter- und Vorgesetztersicht (1 = „trifft überhaupt nicht zu“ bis 7 = „trifft voll und ganz zu“)

Für die langfristigen Folgen zeigte sich ebenfalls, dass sie aus Sicht **der Mitarbeiter/-innen eher dann gegeben waren, je mehr Empfehlungen des Leitfadens eingehalten wurden** (Vereinbarungen werden eingehalten: $r = .308$, positive Auswirkung auf Motivation: $r = .192$, verbesserte Kommunikation: $r = .186$). Einzige Ausnahme bildete dabei die Verbesserung der Zusammenarbeit in der Abteilung bzw. dem Institut; hier ergab sich keine statistisch bedeutsame Korrelation. In der Befragungsgruppe der **Vorgesetzten** ergab sich eine signifikante Korrelation zwischen der Anzahl eingehaltener Empfehlungen aus dem Leitfaden und der Einschätzung, die Vereinbarungen aus dem Mitarbeitergespräch würden auch eingehalten werden ($r = .254$).

Fazit 4: Einhaltung der Empfehlungen befördern

Die Befragungsteilnehmer/-innen, die ein Gespräch geführt haben oder mit denen ein Gespräch geführt wurde, berichten nur zu einem kleinen Teil, dass drei oder mehr Empfehlungen des Leitfadens eingehalten wurden. Je mehr Empfehlungen eingehalten wurden, desto eher werden unmittelbar im Gespräch positive Ergebnisse erzielt und auch langfristige Folgen wahrgenommen. Vorgesetzte nehmen wahr, dass das Gespräch zu konkreten Vereinbarungen führt und diese dann auch eingehalten werden. Ein Ziel bei der Überarbeitung des Konzepts muss es sein, den Nutzen der Einhaltung der Empfehlungen zu kommunizieren und ggf. weitere Strategien zur Förderung der Einhaltung der Empfehlungen zu erarbeiten.

Eines der in Abschnitt 4.2 genannten Ziele des Mitarbeitergesprächs ist die Sicherung und Weiterentwicklung der **Arbeitszufriedenheit**. Alle Befragungsteilnehmer/-innen wurden um eine Einschätzung gebeten, inwiefern sie das Instrument Mitarbeitergespräch als wichtig für ihre Arbeitszufriedenheit erachten (1 = „sehr wichtig“ bis 7 = „überhaupt nicht wichtig“). Der Mittelwert der **Gesamtgruppe** beläuft sich auf $M = 3,26$ und kann als eher **verhalten** interpretiert werden. Die große Streuung ($SD = 2.04$) verweist jedoch darauf, dass die Meinungen sehr unterschiedlich sind. Mit Blick auf die Verteilung auf die Antwortkategorien zeigt sich, dass immerhin **knapp die Hälfte (46%) der Befragungsteilnehmer/-innen das MAG für sehr wichtig oder wichtig** (Antwortkategorie 1 und 2) für ihre Arbeitszufriedenheit einstufen (vgl. Tabelle 5).

M (SD)	1+2 (positiv)	3 - 5	6+7 (skeptisch)
3,26 (2,04)	45,7%	34,0%	20,3%

Tabelle 5: Einschätzung der Wichtigkeit des MAG für die Arbeitszufriedenheit (1 = „sehr wichtig“ bis 7 = „überhaupt nicht wichtig“)

Die Einschätzungen der Vorgesetzten ($M = 3,35$; $SD = 2,05$) und Mitarbeiter/-innen ($M = 3,31$; $SD = 1,97$) sind in dieser Fragestellung sehr ähnlich.

Es wurde mittels univariater Varianzanalyse überprüft, ob sich die Einschätzung der Bedeutsamkeit des MAG für die Arbeitszufriedenheit der Befragungsteilnehmer/-innen aus den unterschiedlichen Bereichen der Hochschule, also Fachbereichen, Verwaltung und Zentralen Einrichtungen, bzw. der wissenschaftlichen, nicht-wissenschaftlichen und sowohl als auch arbeitenden Beschäftigten unterscheidet. Es konnten für beide Fragestellungen keine signifikanten Unterschiede zwischen den Gruppen gefunden werden.

Wie auch schon bei der Befragung zur Einstellung gegenüber dem Mitarbeitergespräch (vgl. Abschnitt 7) zeigt sich, dass die Bedeutsamkeit für die Arbeitszufriedenheit stärker von solchen Vorgesetzten wahrgenommen wird, die ein Gespräch geführt haben ($M = 2,67$; $SD = 1,69$) als solchen, die kein Gespräch geführt haben ($M = 4,00$; $SD = 2,13$). Für die Gruppe der Mitarbeiter ist die Einschätzung unabhängig von der Frage, ob ein Gespräch geführt wurde ($M = 3,26$; $SD = 2,04$) oder nicht ($M = 3,36$; $SD = 1,98$) (vgl. Abbildung 9).

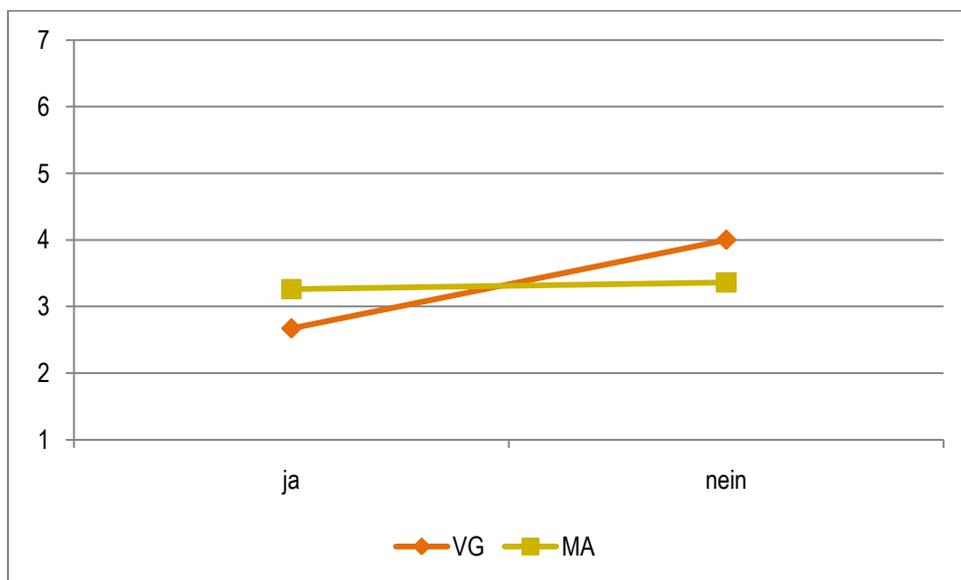


Abbildung 9: Einschätzung der Bedeutsamkeit des MAG für die Arbeitszufriedenheit in Abhängigkeit von Durchführung des MAG (1 = sehr wichtig, 7 = überhaupt nicht wichtig) für Vorgesetzte und Mitarbeiter/-innen

Es ergibt sich allerdings kein Zusammenhang zwischen der Anzahl der eingehaltenen Empfehlungen des Leitfadens und der Arbeitszufriedenheit. Dies zeigt sich sowohl in der Gesamtgruppe als auch bei den Befragungsteilnehmer/-innen mit Vorgesetztenfunktion bzw. den Mitarbeiter/-innen.

10. Gründe für die Nicht-Durchführung

Wie in Abschnitt 8.1 dargestellt, hat etwas mehr als die Hälfte der Vorgesetzten ($N = 80$) und ca. 80% der Mitarbeiter/-innen ($N = 640$) berichtet, dass kein Gespräch in den letzten beiden Jahren stattgefunden hat. Diese Gruppe der Befragungsteilnehmer/-innen wurde gebeten, die Gründe für die Nicht-Durchführung zu nennen.

10.1. Mitarbeiter/-innensicht

Die **Mitarbeiter/-innen** berichten hauptsächlich, dass sie **keine Aufforderung/keine Einladung zu einem Gespräch** erhalten haben (**63,6%**). Hier kann festgehalten werden, dass ein Großteil der Vorgesetzten ihrer in der Dienstvereinbarung festgelegten Pflicht nicht nachgekommen ist. Die anderen Befragungsteilnehmer/-innen geben entweder an, dass sowohl sie als auch der/die Vorgesetzte **keine Notwendigkeit** dafür gesehen haben (**21,4%**) bzw. weil sie glauben, dass der/die Vorgesetzte **grundsätzlich keine Mitarbeitergespräche** führt

(12,5%). Am seltensten genannt wurde das Argument, dass beide Parteien **keine Zeit** dafür gefunden hätten (2,2%)¹.

Auch König und Rehling (2006) berichten, dass in ihrer Untersuchung etwa drei Viertel der befragten Mitarbeiter/-innen nicht zu einem Gespräch eingeladen wurden, obwohl die Einladung zum Gespräch explizit als Führungsaufgabe definiert wurde.

Unter sonstigen Gründen wurde von unseren Befragungsteilnehmer/-innen angegeben, dass die Personen erst neu auf der Stelle seien (N=27) oder die Vorgesetztenposition derzeit nicht besetzt sei (N=7). Es wurde auch berichtet, dass ein anderer Kommunikationsweg gesucht würde (N=11) bzw. die Vermutung bestünde, der/die Vorgesetzte kann oder will kein Gespräch führen, sei konfliktscheu oder finde das Gespräch nicht wichtig (N=10). Weitere Gründe sind: Das MAG sei nicht etabliert bzw. bekannt (N=9), die Stelle des VG sei nicht besetzt (N=7), man kenne den Grund nicht (N=5), man habe das Gespräch eingefordert, sei aber nicht erfolgt (N=3) bzw. der/die Mitarbeiter/-in müsse Initiative zeigen (N=1) sowie fehlende Lust nach ersten Erfahrungen mit dem MAG (N=2).

10.2. Vorgesetztersicht

Die Gruppe der Vorgesetzten wurde gebeten, mittels einer siebenstufigen Skala (1 = „trifft überhaupt nicht zu“ bis 7 = „trifft voll und ganz zu“) das Zutreffen von vier Begründungen für die Nicht-Durchführung einzuschätzen. Als Hauptgrund für die Nicht-Durchführung wurde genannt, sie würden den Mitarbeiter/-innen **informell Rückmeldung geben** ($M = 6,0$; $SD = 1.56$). Drei Viertel (76,1%) der Vorgesetzten stimmten dieser Aussage (voll und ganz) zu². Deutlich weniger Vorgesetzte stimmten den Begründungen zu, sie hätten **keine Notwendigkeit** dafür gesehen (38,3%; $M = 4,1$; $SD = 2.48$) und **keine Zeit** dafür gefunden (23,5%; $M = 3,3$; $SD = 2,47$). Nur ein kleiner Teil der Vorgesetzten (8,2%) führt das Gespräch grundsätzlich nicht, da **zu viele Mitarbeiter/-innen** im Bereich tätig seien ($M = 2,0$; $SD = 1.86$). Die ausführlichen Ergebnisse sind in Tabelle 6 dargestellt.

	M (SD)	nicht zutreffend 1+2	3-5	zutreffend 6+7
Ich gebe meinen MA informell Rückmeldung .	6,0 (1,56)	4,5%	19,5%	76,1%
Weil ich keine Notwendigkeit dafür gesehen habe.	4,1 (2,48)	35,0%	26,7%	38,3%
Weil ich keine Zeit dafür gefunden habe.	3,3 (2,47)	53,0%	23,5%	23,5%
Ich führe grundsätzlich keine MAG, da zu viele MA im Bereich tätig sind.	2,0 (1,86)	75,5%	16,3%	8,2%

Tabelle 6: Gründe für Nicht-Durchführung aus Vorgesetztenperspektive

In den von König und Rehling (2006) geführten Interviews gaben die Führungskräfte als wichtigsten Grund für die Nicht-Durchführung von Mitarbeitergesprächen an, dass ohnehin fast täglich geredet würde. Auch Zeitmangel und eine negative Einstellung ggü. dem MAG spielen aus Sicht der Führungskräfte eine Rolle.

Unter sonstigen Gründen wurde von den VG genannt, sie seien erst neu auf der Stelle (N=10) bzw. die Mitarbeiterstelle sei nicht besetzt (N=1), es würden keine Handlungsmöglichkeiten (Sanktionen, Belohnungen, Perspektiven) gesehen bzw. die Inhalte würden durch andere Gespräche abgedeckt werden (N=9). Auch die VG

¹ Aus dieser Befragung kann nicht ersehen werden, wie viele Mitarbeiter/-innen von ihrem Recht Gebrauch gemacht haben, ein von der Führungskraft angebotenes MAG abzulehnen.

² Hierfür wurden die Personen, die die Antwortkategorie 6 oder 7 angekreuzt haben, aufaddiert.

nannten als Grund, dass das MAG nicht etabliert sei/keine Tradition habe, die Mitarbeiter kein Interesse/Bedarf signalisiert hätten (N=6) oder sie selbst nicht weisungsbefugt seien (N=6).

Fazit 5: Definition und Nutzen Mitarbeitergespräch schärfen

Die Begründung der Vorgesetzten, die informelle Rückmeldung könne aus ihrer Sicht ein Mitarbeitergespräch ersetzen, wirft die Frage auf, was bei den Beschäftigten der Hochschule unter Mitarbeitergespräch verstanden wird bzw. wie die Hochschulmitglieder vom Mehrwert des MAG im Vergleich zu informeller Rückmeldung überzeugt werden können.

11. Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung zum MAG zeigen, dass die Mitarbeiter/-innen und Vorgesetzten grundsätzlich eine positive bis verhaltene **Einstellung** gegenüber dem MAG haben: die Hälfte der Vorgesetzten und 44,5% der Mitarbeiter sehen das MAG insgesamt positiv, dagegen sehen nur 11% der Vorgesetzten und 15,5% der Mitarbeiter sehen das MAG insgesamt skeptisch.

Das MAG wird **positiv** gesehen, da es die Möglichkeit gibt Feedback zu erhalten bzw. zu geben und es eine Gelegenheit zur Kommunikation außerhalb des Alltags bietet. Des Weiteren wurde genannt, dass das Gespräch wichtig für die Beziehungspflege ist und sich positiv auf Leistung, Arbeitszufriedenheit und Motivation auswirkt. **Skepsis** gegenüber dem MAG bezieht sich zum einen auf die Frage, ob dieses mehr leisten kann als informelle Gespräche, des Weiteren wird bezweifelt, dass das MAG Probleme lösen könne. Außerdem wird an der für das Gespräch notwendigen Kompetenz des Vorgesetzten gezweifelt und es besteht Angst vor negativen Folgen.

Die **Durchführungsquote** des MAG in den letzten beiden Jahren lag bei den Mitarbeitern bei nur 18,4%. Besonders in den Fachbereichen/Instituten ist die Quote sehr niedrig (12,6%). Allerdings gaben auch nur ca. ein Drittel der Befragungsteilnehmer aus der Verwaltung und den Zentralen Einrichtungen an, dass mit ihnen ein MAG geführt wurde. Die **Bekanntheit des Leitfadens** zur Durchführung des MAG ist niedrig. Nur 18,4% aller Befragungsteilnehmer war der Leitfaden bekannt. Unter den Befragten, die ein MAG geführt haben, gaben nur wenige an, dass der Leitfaden vollständig oder teilweise für das Gespräch genutzt wurde. **Empfehlungen** aus dem Leitfaden und Dienstvereinbarung wurden dennoch zum Teil eingehalten, z.B. sagten 77,1% der Mitarbeiter und 71,2% der Vorgesetzten, dass das Gespräch unter vier Augen stattfand. Nur wenige gaben hingegen an, dass drei oder mehr Empfehlungen umgesetzt wurden. Der **Nutzen der Empfehlungen** ist allerdings nicht zu vernachlässigen, denn je mehr Empfehlungen eingehalten wurden, desto wahrscheinlicher war es, dass unmittelbar im Gespräch positive Ergebnisse erzielt wurden und langfristige Folgen durch das MAG wahrgenommen wurden.

Ungefähr 80% der befragten Mitarbeiter/-innen gaben an, dass **kein MAG** in den letzten beiden Jahren **stattgefunden** hat. Als **Grund** wurde von 63,6% genannt, dass sie keine Aufforderung/keine Einladung zu einem Gespräch erhalten haben. Ein Großteil der Vorgesetzten ist ihrer festgelegten Pflicht aus der Dienstvereinbarung demnach nicht nachgekommen. Allerdings lässt sich daraus nicht erkennen, ob die Führungskräfte zu einem früheren Zeitpunkt das Gespräch angeboten haben, es vom Mitarbeiter/von der Mitarbeiterin abgelehnt wurde. Weitere Gründe waren, dass keine Notwendigkeit für ein MAG gesehen wurde (21,4%) und der Vorgesetzte grundsätzlich keine MAG führt (12,4%). Der Faktor Zeit scheint aus Sicht der Mitarbeiter/-innen kein bedeutendes Hindernis zu sein. Der Grund „keine Zeit“ wurde nur von 2,2% angegeben. Bei den Vorgesetzten gaben 76,1% an, dass sie kein MAG durchgeführt haben, da sie den Mitarbeitern informell Rückmeldung geben. Sie sehen demnach keinen Mehrwert, der durch das MAG erreicht werden könnte. 38,3% gaben als Grund für die Nicht-Durchführung an, dass sie keine Notwendigkeit dafür gesehen haben, 23,5% fanden keine Zeit. Nur 8,2% führten keine Gespräche, da zu viele Mitarbeiter/-innen im Bereich tätig seien.

Ausblick

Die Befragungsergebnisse wurden der Hochschulleitung vorgestellt, die den Auftrag erteilt hat, das Konzept „Mitarbeitergespräch“ zu überarbeiten – im Rahmen eines Teilprojekts des vom Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft geförderten Projekts „Wandel gestalten – JGU-Leadership entwickeln“. Sowohl die Ergebnisse der Befragung als auch die Führungsleitlinien, die im Rahmen der am 20. Juni 2011 stattfindenden Großgruppenveranstaltung von 150 Vertreter/-innen der Universität erarbeitet werden und den Weg der partizipativen Prozesse gegangen sind, müssen für die Überarbeitung eine Rolle spielen.

Als Mitglieder des Teilprojekts wurden bestimmt:

- Dr. Jana Leibold (Referentin Personalentwicklung, Teilprojektleiterin)
- Barbara Bruynck, Personalrätin
- Dr. Martina Jantz, Leiterin der Bereichsbibliothek Philosophicum
- Beate Lipps, Leiterin der Studienberatung
- Stefanie Meyer, Frauenbeauftragte
- Heinrich-Albert Nauth, Referatsleiter TE-6
- Dr. Sandra Petermann, Leiterin der Prüfungsamtes im FB 09
- Univ.-Prof. Louis Velthuis, Professur für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Controlling
- Sabine Weistand, Schwerbehindertenbeauftragte

Die Ergebnisse wurden dem Personalrat, auf der Personalversammlung sowie in der Abteilungsleitersitzung beim Kanzler vorgestellt.

Dieser Bericht kann auf den Seiten der Personalentwicklung unter folgender URL heruntergeladen werden:
<http://www.personalentwicklung.uni-mainz.de/124.php>

Anhang

Anhang 1: Fragebogen zur Evaluation des Mitarbeitergesprächs an der JGU

EvaSys	Kurzevaluation Mitarbeitergespräche an der JGU	Electric Paper
Johannes Gutenberg-Universität Mainz Mitarbeiterbefragung	Mitarbeitergespräch Mitarbeiterbefragung zum MAG -Papierversion	

Markieren Sie so: Bitte verwenden Sie einen Kugelschreiber oder nicht zu starken Filzstift. Dieser Fragebogen wird maschinell erfasst.
 Korrektur: Bitte beachten Sie im Interesse einer optimalen Datenerfassung die links gegebenen Hinweise beim Ausfüllen.

Sehr geehrte Damen und Herren,

wir interessieren uns für Ihre Erfahrungen mit dem Mitarbeitergespräch (MAG). In dieser Befragung geht es zum einen um Ihre Erfahrungen aus der Mitarbeiterperspektive sowie zum anderen aus der Vorgesetztenperspektive, insofern Sie Führungsverantwortung übernehmen. Auf die entsprechenden Perspektiven wird in den Fragen hingewiesen. Wenn Sie zwei Arbeitsverträge an der JGU geschlossen und damit zwei unterschiedliche Vorgesetzte haben (z.B. als Teilzeitbeschäftigte/r), bitten wir Sie, den Fragebogen auch zweimal (d.h. für jedes Arbeitsverhältnis einmal) auszufüllen.

Die Befragung ist mit dem Datenschutzbeauftragten der JGU abgestimmt und erfolgt anonym. Ein Rückschluss auf Ihre Person ist nicht möglich. Selbstverständlich ist Ihre Teilnahme an der Befragung freiwillig. Es entstehen Ihnen keine Nachteile, wenn Sie nicht teilnehmen möchten. Wir wären Ihnen jedoch dankbar, wenn Sie sich die Zeit nehmen würden, an der Befragung teilzunehmen.

Die Bearbeitung des Fragebogens nimmt ca. 5 Minuten Zeit in Anspruch.
Wir bitten um Rückmeldung bis zum 20.10.2010.

Allgemeine Fragen zur Tätigkeit

1. In welchem Bereich sind Sie tätig?

Fachbereich/Institut Verwaltung Zentrale Einrichtungen

2. In welchem Teilbereich der Universität sind Sie tätig?

Universität Universitätsmedizin

3. Welche Art der Tätigkeit üben Sie vorwiegend aus?

wissenschaftlich nicht-wissenschaftlich sowohl als auch

4. Ist Ihnen der MAG-Leitfaden an der JGU bekannt?

Ja Nein

5. Haben Sie eine Leitungs- oder Vorgesetztenfunktion?

Ja (Bitte weiter mit Frage 6.) Nein (Bitte weiter mit Frage 10.)

Angaben zur Durchführung eines MAG aus Vorgesetztenperspektive

6. Haben Sie in 2009 oder 2010 ein oder mehrere MAG mit Ihren Mitarbeitern/-innen geführt?

Ja (Bitte weiter mit Frage 8.) Nein (Bitte weiter mit Frage 7.)

7. Falls Sie in 2009 und 2010 bisher noch kein MAG geführt haben, was war der Grund dafür?

	trifft überhaupt nicht zu	trifft voll und ganz zu
Weil ich keine Zeit dafür gefunden habe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weil ich keine Notwendigkeit dazu gesehen habe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich führe grundsätzlich keine MAG, da zu viele Mitarbeiter/-innen in meinem Bereich tätig sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Angaben zur Durchführung eines MAG aus Vorgesetztenperspektive [Fortsetzung]

	trifft überhaupt nicht zu	trifft voll und ganz zu
Ich gebe meinen Mitarbeiter/-innen informell Rückmeldung.	<input type="checkbox"/>	

Sonstiger Grund:

Bitte fahren Sie fort bei Frage 10.

8. Falls ja, auf welche Weise haben Sie dieses MAG geführt? (Mehrfachnennungen sind möglich.)

- | | | |
|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> MAG wurde auf Basis einer Schulung geführt. | <input type="checkbox"/> MAG wurde nach dem vorhandenen Leitfaden der Personalentwicklung/PA3 geführt. | <input type="checkbox"/> MAG wurde ohne Leitfaden geführt. |
| <input type="checkbox"/> Der vorhandene Leitfaden wurde zum Teil genutzt. | <input type="checkbox"/> Der Leitfaden der Personalentwicklung/PA3 ist mir nicht bekannt. | <input type="checkbox"/> MAG wurde von beiden Seiten im Vorfeld vorbereitet. |
| <input type="checkbox"/> Für das MAG haben wir uns 1 bis 3 Stunden Zeit genommen. | <input type="checkbox"/> MAG fand im Vieraugengespräch und ungestört statt. | |

9. Welche Wirkungen hatte das MAG in Ihrem Arbeitsbereich/in Ihrer Abteilung?

	trifft überhaupt nicht zu	trifft voll und ganz zu
Durch das MAG verbessert sich die Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/-in.	<input type="checkbox"/>	
Durch das MAG verbessert sich die Zusammenarbeit in unserer Abteilung/Referat/Institut/Fachbereich.	<input type="checkbox"/>	
Das MAG wirkt sich positiv auf die Motivation der Mitarbeiter/-innen aus.	<input type="checkbox"/>	
Im MAG kann der/die Mitarbeiter/-in seinen/ihren Standpunkt einbringen.	<input type="checkbox"/>	
Im MAG reden wir ausgiebig über die zukünftigen Entwicklungsmöglichkeiten des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin.	<input type="checkbox"/>	
Das MAG führt zu konkreten Vereinbarungen.	<input type="checkbox"/>	
Vereinbarungen aus dem MAG werden i.d.R. eingehalten.	<input type="checkbox"/>	

Sonstiges: (Tragen Sie hier bitte weitere Wirkungen des MAG ein.)



Angaben zur Durchführung eines MAG aus Mitarbeiterperspektive

10. Wurde mit Ihnen in 2009 oder 2010 ein MAG geführt?

- Ja (Bitte weiter mit Frage 12.) Nein (Bitte weiter mit Frage 11.)

11. Falls Sie in 2009 oder 2010 kein MAG mit Ihrem/Ihrer Vorgesetzten geführt haben, was war der Grund dafür?

- Ich habe bisher keine Aufforderung/Einladung dazu erhalten. Weil mein/e Vorgesetzte/r und ich keine Notwendigkeit dazu sahen. Weil wir keine Zeit hatten.
- Weil die Führungskraft grundsätzlich keine MAG führt.

Sonstiger Grund:

Bitte fahren Sie fort bei Frage 14.

12. Falls ja, auf welche Weise wurde mit Ihnen das Gespräch geführt? (Mehrfachnennungen sind möglich.)

- MAG wurde auf Basis einer Schulung geführt. MAG wurde nach dem vorhandenen Leitfaden der Personalentwicklung /PA3 geführt. MAG wurde ohne Leitfaden geführt.
- Der vorhandene Leitfaden wurde zum Teil genutzt. Der Leitfaden der Personalentwicklung/PA3 ist mir nicht bekannt. MAG wurde von beiden Seiten im Vorfeld vorbereitet.
- Für das MAG haben wir uns 1 bis 3 Stunden Zeit genommen. MAG fand im Vieraugengespräch und ungestört statt.

13. Welche Wirkungen hatte das MAG für Ihren Arbeitsbereich und für Sie persönlich?

- | | trifft überhaupt
nicht zu | trifft voll und
ganz zu |
|---|---|---|
| Durch das MAG verbessert sich die Kommunikation zwischen mir und meinem Vorgesetzten. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| Durch das MAG verbessert sich die Zusammenarbeit in unserer Abteilung/Referat/Institut/Fachbereich. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| Das MAG wirkt sich positiv auf meine Motivation aus. Im MAG kann ich meinen Standpunkt einbringen. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| Im MAG reden wir ausgiebig über meine zukünftigen Entwicklungsmöglichkeiten. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| Das MAG führt zu konkreten Vereinbarungen. Vereinbarungen aus dem MAG werden i.d.R. eingehalten. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |

Sonstiges: (Tragen Sie hier bitte weitere Wirkungen des MAG ein.)



Ihre Meinung zum MAG

14. Für wie wichtig halten Sie das MAG für Ihre Arbeitszufriedenheit? sehr wichtig überhaupt nicht wichtig

15. Wie beschreiben Sie Ihre persönliche Einstellung zum MAG? positiv skeptisch

16. Bitte begründen Sie Ihre persönliche Einstellung zum MAG:

I. Ich sehe das MAG positiv, weil...

II. Ich sehe das MAG skeptisch, weil...

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!



Anhang 2: Tabellen

	VG M (SD)	MA M (SD)
MAG führt zu konkreten Vereinbarungen	5,19 (1,77)	4,05 (2,06)
ausführliches Reden über zukünftige Entwicklungsmöglichkeiten	5,30 (1,83)	4,20 (2,13)
MA kann seinen Standpunkt einbringen	6,10 (1,45)	4,96 (1,98)

Tabelle 7: Mittelwerte und Standardabweichungen zu unmittelbaren Gesprächsergebnissen, eingeschätzt durch Mitarbeiter/-innen (MA) und Beschäftigte mit Vorgesetztenfunktion (VG) (Skala: 1 = „trifft überhaupt nicht zu“ bis 7 = „trifft voll und ganz zu“)

	VG M (SD)	MA K (SD)
Verbesserung der Zusammenarbeit in Abteilung/Institut etc.	5,07 (1,75)	3,63 (1,97)
Verbesserung der Kommunikation zw. VG und MA	5,32 (1,75)	4,19 (2,16)
Positive Auswirkung auf die Motivation des MA	5,54 (1,49)	4,14 (2,13)
Vereinbarungen aus dem MAG werden i.d.R. eingehalten	5,58 (1,43)	4,42 (1,96)

Tabelle 8: Mittelwerte und Standardabweichungen zu langfristigen Gesprächsergebnissen, eingeschätzt durch Mitarbeiter/-innen (MA) und Beschäftigte mit Vorgesetztenfunktion (VG) (Skala: 1 = „trifft überhaupt nicht zu“ bis 7 = „trifft voll und ganz zu“)

Literatur

Alberternst, C. (2003). *Evaluation von Mitarbeitergesprächen*. Hamburg: Verlag Dr. Kovač.

Alberternst, C. & Moser, K. (2007). Vertrauen zum Vorgesetzten, organisationales Commitment und die Einstellung zum Mitarbeitergespräch. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 51, 116 – 127.

König, S. & Rehling, M. (2006). *Mitarbeitergespräche. Erfolgsfaktoren, Potentiale und Defizite in der öffentlichen Verwaltung*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

Nagel, R., Oswald, M. & Wimmer, R. (2008). *Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument*. Schäfer-Pöschel: Stuttgart.

Dienstvereinbarung „Mitarbeitergespräch“ (2004) der Johannes Gutenberg-Universität Mainz, verfügbar unter: http://www.personalentwicklung.uni-mainz.de/Dateien/DV_Mitarbeitergespraeche.pdf

Leitfaden für die Durchführung von Mitarbeitergesprächen an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz, verfügbar unter: http://www.personalentwicklung.uni-mainz.de/Dateien/Leitfaden_Mitarbeitergespraeche.pdf