

University
of Applied Sciences

Fachhochschule
Nordostniedersachsen



Lüneburg
Buxtehude
Suderburg

Zur Arbeitssituation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an der Fachhochschule Nordostniedersachsen Ergebnisse einer Umfrage im Juni/Juli 1999

**Zur Arbeitssituation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an der Fachhochschule Nordostniedersachsen
Ergebnisse einer Umfrage im Juni/Juli 1999**

	Seite
Vorwort	3
Empfehlungen und Herausforderungen für zukünftige Entwicklungen	5
I. Grundlagen der Befragung und Auswertung	8
1. Methodisches Konzept	8
1.1. Aufbau des Fragebogens	8
1.2. Vorlauf	9
1.3. Verteilung und Rücklauf	9
2. Auswertungsmethoden	9
2.1. Datenerhebung und Ergebnisbewertung	10
2.2. Allgemeine Erläuterungen zu den Tabellen und Grafiken	10
II. Schwerpunkte der Auswertung	12
1. Zufriedenheit am Arbeitsplatz – ein subjektives Qualitätsmerkmal in Organisationen	12
1.1. Indikatoren für Arbeitszufriedenheit	13
1.2. Auswertungsergebnisse zu „Zufriedenheit“	15
1.2.1. Wertschätzung und Zufriedenheit	15
1.2.2. Arbeitsbedingungen und Zufriedenheit	19
2. Information und Kommunikation und ihre Bedeutung für Arbeitszufriedenheit	
2.1. Auswertung zum Thema Informationsfluss	29
3. Teilzeitarbeit – zukunftsweisendes Modell oder bestehende Strukturen manifestierende Lösung ?	36
3.1. Auswertungsergebnisse zu Teilzeitarbeit	37
3.1.1. Teilzeitarbeit und Daten zur Lebenssituation	39
3.1.2. Vor- und Nachteile von Berufstätigkeit in Teilzeit?	41
3.1.3. Welche Maßnahmen sind notwendig, um Chancengleichheit im Berufs- und Privatleben zu erreichen?	46
4. Weiterbildung, Fortbildung und Bildungsurlaub – Schlüssel zu Arbeitsplatzzufriedenheit?	48
4.1. Das Interesse an Weiterbildung ist groß !	50
4.2. Akzeptanz für Teilnahme an Weiterbildung	54
5. Abschließende Fragen	57

III. Ergänzende Informationen	61
1. Fragebogen	61
2. Quantitative Auswertung aller Fragen	68
3. Literaturliste	94

Vorwort

Im Jahr 1999 war die Arbeitssituation der Beschäftigten an der Fachhochschule Nordostniedersachsen durch Umstrukturierungen und Reformpläne in folgenden Bereichen geprägt:

1. Die Ergebnisse einer Organisationsuntersuchung in den Zentralen Dienstleistungen und Organisationseinheiten mit Schnittstellen zu den Fachbereichen lag vor und hatte Konsequenzen für eine neue Dezernatsstruktur mit gleichzeitigen personellen neuen Zuordnungen. Darüber hinaus wurden Entscheidungen für finanzielle Einsparpotentiale gefällt.
2. Die Einführung des Globalhaushaltes an niedersächsischen Fachhochschulen bedeutete für die ehemalige Haushaltsabteilung die Umstellung von der kameralistischen auf die kaufmännische Buchführung - mit Erstellung eines Wirtschaftsplanes. Dies hatte Auswirkungen auf die Haushaltsführung in allen Bereichen der Hochschule. Das Land Niedersachsen entschied sich, eine Software einzukaufen, die noch nicht den erforderlichen Standards dieser Umstellung entsprach. Außerdem wurde im Jahre 1999 eine neues hochschulinternes dezentrales Budgetierungssystem erarbeitet.
3. Das Präsidium entwickelte seine Arbeitsbereiche nach Ressortverantwortlichkeiten weiter. Dies hatte Konsequenzen für Zuordnungen und Schnittstellen auf der Arbeitsebene.
4. Im Sommer 1999 wurde der Frauenförderplan - auch für die Zentralen Dienstleistungen und Organisationseinheiten - erstellt.

Diese Umstrukturierungsprozesse wurden durch Fort- und Weiterbildungen begleitet. Gleichwohl konnten dadurch Irritationen und Unsicherheiten in arbeitsplatzbezogenen Strukturen und beruflichen Perspektiven nicht „aufgefangen“ werden. Personalentwicklung als Instrument der Verwaltungsreform führten zu einer engen Zusammenarbeit von Personalrat, Frauenbeauftragten und Personaldezernatsleiterin.

Aus dieser engen Zusammenarbeit heraus und aus dem Wunsch, die Beschäftigten noch mehr in den Reformprozess einzubeziehen, entstand die Überlegung, zum ersten Mal eine Beschäftigtenbefragung zur Arbeitsplatzsituation mit Hilfe eines teilstandardisierten Fragebogens vorzunehmen. Die Federführung lag bei der Zentralen Frauenbeauftragten Anne Dudeck, die damalige wissenschaftliche Mitarbeiterin im Frauenbüro Nicola Röhrich entwickelte den Fragebogen, der in der Entstehungsphase immer wieder mit dem Personalrat - hier insbesondere mit der damaligen örtlichen Personalratsvorsitzenden Frau Brauns - rückgekoppelt wurde.

Zur Überprüfung der Verständlichkeit konnten vier Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter - unterschiedlichen Alters und unterschiedlich langer Zugehörigkeit zur Fachhochschule - für eine kleine Pilotphase gewonnen werden.

Der Fragebogen wurde im Juni 1999 an alle 220 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Verwaltung und im wissenschaftlichen Bereich - ohne Professorinnen und Professoren - in den Zentralen Dienstleistungen und den damals sieben Fachbereichen verteilt. Der Rücklauf lief bis Ende Juni 1999.

Aufgrund der personellen und materiellen Ressourcen des Frauenbüros konnte die Auswertung nur zusätzlich zur laufenden Arbeit geleistet werden. Trotz finanzieller Unterstützung durch eingeworbene Landesmittel aus dem Bereich der Personalentwicklung können die u.E. wichtigsten Ergebnisse der Befragung erst jetzt vorgelegt werden.

Diese ersten Ergebnisse sind als Hinweise auf mögliche Ansatzpunkte für die Qualitätsentwicklung der Hochschule zu bewerten. Sie richten sich insbesondere an Führungskräfte wie z.B. Hochschul

leitung, Dekane / Dekaninnen und Dezernatsleitungen sowie an die Personalräte und Frauenbeauftragte.

Sie finden hier Ansatzpunkte für Qualitätssicherung und -verbesserung in der Organisation "Hochschule" unter Berücksichtigung subjektiv wahrgenommener Arbeits- und Informationsstrukturen. Die wichtigsten Empfehlungen für weitere Entwicklungen aus unserer Sicht werden dazu an den Anfang gestellt.

Im ersten großen Kapitel werden Ziele und Auswertungsmethoden der Befragung erläutert. Es folgen im zweiten Kapitel Schwerpunkte der Auswertung, die die Grundlagen für die zusammengefassten Empfehlungen darstellen.

Zum Abschluss sind der Fragebogen, die quantitative Auswertung aller Fragen und die grundlegende Literatur beigefügt.

An dieser Stelle geht unser Dank an alle Beschäftigten, die die Befragung mit gemacht haben, und unser ausdrücklicher Dank an Nicola Röhrich, die auch über ihr Beschäftigungsverhältnis im Frauenbüro hinaus die Auswertung und theoretische Aufbereitung fortgesetzt hat, und an Heike Klemm, die verantwortlich für die grafische Gestaltung und das Layout des Berichtes zeichnet.

Angelika Brauns
ehem. Vorsitzende des örtl. Personalrates

Anne Dudeck
Zentrale Frauenbeauftragte

Lüneburg, im November 2001

Empfehlungen und Herausforderungen für zukünftige Entwicklungen

Diese Befragung ist ein erster Ansatz, um den Gründen für Zufriedenheiten und Unzufriedenheiten am Arbeitsplatz auf die Spur zu kommen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es mit der Arbeitszufriedenheit an der Fachhochschule NON nicht schlecht steht.

Einzelne Bereiche könnten einer vertieften Betrachtung unterzogen werden. Gerade in den Gebieten, in denen es um komplexe Zusammenhänge geht, in denen mehrere Fragen vergleichend untersucht werden können, ist noch viel Potential zur Auswertung und Analyse.

Eine sinnvolle Möglichkeit scheint zu sein, Fachbereiche und Zentrale Dienstleistungen getrennt zu untersuchen, um differenziertere Ergebnisse zu ermöglichen und vor Ort ansetzen zu können.

Die Angaben zur Zugehörigkeit einer Organisationseinheit wurden generell aus dem Fragebogen herausgenommen. Es bestanden Bedenken, dass die Anonymität nicht gewährleistet würde.

Für Qualitätssicherung und –verbesserung in Organisationen ist Arbeitszufriedenheit – mit den in Kapitel II 1.1. aufgeführten Indikatoren – von besonderer Bedeutung. ***Transparenz von Arbeitsorganisation und von Informationsflüssen scheinen die Bereiche an unserer Hochschule zu sein, in denen Defizite deutlich werden und dringender Handlungsbedarf besteht.***

Die Antworten zu folgenden Fragen geben u.E. dazu deutlich Hinweise:

Frage 27. Sind Sie mit der Arbeitsorganisation zufrieden ?

21 nein/absolut nein; 19 neutral; 30 ja/absolut ja

Der Anteil der negativen Bewertungen der Arbeitsorganisation steht in einem klaren Widerspruch zur positiven Bewertung der Arbeitsinhalte. Gleichwohl gibt die positive Haltung zu den Arbeitsinhalten eine gute Basis die Arbeitsorganisation zu verbessern.

Es könnte die These aufgestellt werden, dass in Zeiten des Umbruchs, wie es während der Befragung der Fall war, „kein Wunder“ ist, dass die Unzufriedenheit so deutlich zum Ausdruck kommt.

Vor dieser Interpretation sei jedoch gewarnt, da auch heute noch im Arbeitsalltag in Gesprächen und Beratungen ein hoher Grad an Unzufriedenheit im Organisationsablauf ausgesprochen wird.

Inwieweit Instrumente der regelmäßigen Besprechungen und der kontinuierliche Informationsfluss positive Veränderungen bringen können, wird durch weitere Fragen (Kap. II P. 3) aufgegriffen.

Frage 30. Wie bewerten Sie den Informationsfluss an der Fachhochschule ?

Vgl. Tabelle S. 30 ff.

Besprechungen sollten zum einen innerhalb einer Arbeitseinheit zwischen der/dem direkte Vorgesetzten und den Kolleginnen und Kollegen durchgeführt werden (Dienstbesprechungen).

Zum anderen sind auch Gespräche zwischen der/dem Vorgesetzten und der einzelnen Mitarbeiterin / dem einzelnen Mitarbeiter wichtig, wenn es um arbeitsplatzspezifische und individuelle Informationen geht.

Für Hochschulleitung und Fachbereichsleitungen ergibt sich aus ihrer Funktion heraus ein weitergehender Informationsauftrag für alle Beschäftigten der Hochschule bzw. für die Beschäftigten in den jeweiligen Fachbereichen. Der Bedarf an relevanten Informationen muss gruppenspezifisch abgefragt werden, damit die Fülle an Informationen so aufbereitet werden kann, dass der Bezug zum einzelnen Arbeitsplatz klarer wird.

In diesem Bereich bieten sich Folgeuntersuchungen an, die auch im Rahmen von Diplomarbeiten zu leisten sind.

Das Instrument regelmäßiger und strukturierter Mitarbeiterinnen-/ und Mitarbeitergespräche wird im Bereich der Organisationsentwicklung als bedeutend für Transparenz und Identitätsfindung mit der Organisation bewertet. Die Bereitschaft und der Wunsch von Kolleginnen und Kollegen diese Besprechungen zu institutionalisieren wird mit folgender Frage dokumentiert:

Frage 34. Was halten Sie von regelmäßigen Mitarbeiterbesprechungen, in denen über Verbesserungsvorschläge und Veränderungswünsche und über Fortbildungsinteressen diskutiert wird ?

Nur 5% der Befragten hielten diese Besprechungen für nicht sinnvoll.

Wobei die Randkommentare deutlich darauf verweisen, dass Methode und Ziele die Sinnhaftigkeit erschließen.

Um zu verhindern, dass nur noch individuelle Arbeitsinhalte wahrgenommen werden und ein „Ausklinken“ aus dem Gesamtbetrieb stattfindet, weil die organisatorischen Abläufe unklar sind, sollte die hohe Bereitschaft für Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbesprechungen positiv aufgegriffen werden und regelmäßige Besprechungstermine institutionalisiert werden.

Um allerdings der Gefahr des zufälligen Gedankenaustausches entgegen zu wirken, müssen auch hier Instrumente der strukturierten Gespräche für alle verfügbar und transparent sein.

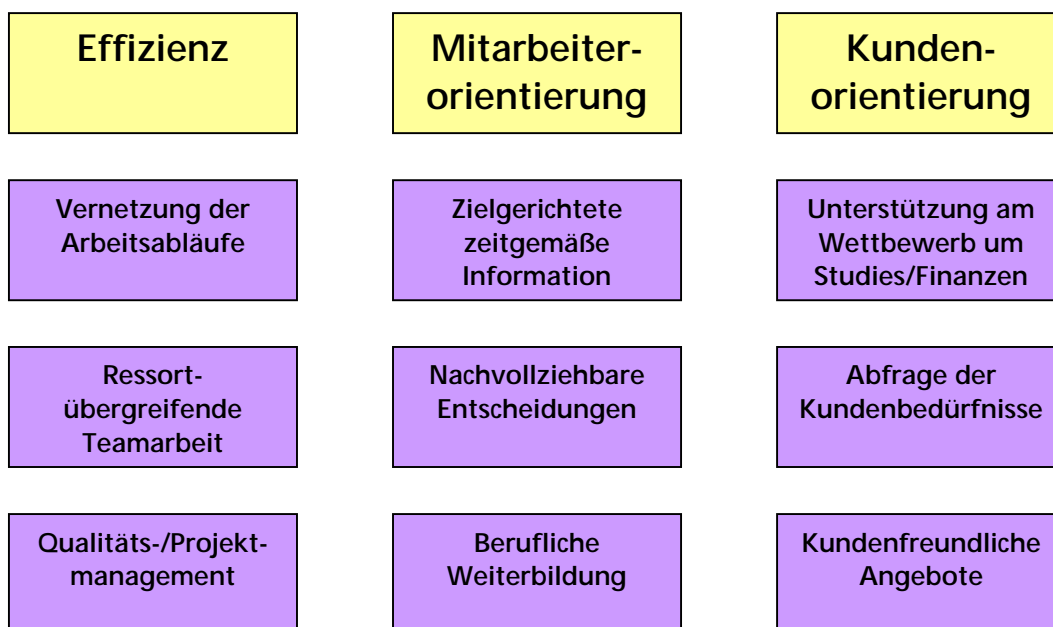
Die bereits erwähnte Diskrepanz zwischen Zufriedenheit mit Arbeitsinhalten und Zufriedenheit mit der Arbeitsorganisation wird mit folgenden Befragungsergebnissen dokumentiert:

- Zufriedenheit mit Arbeitsinhalten: 53 von 75 (40 ja / 13 absolut ja)
- Zufriedenheit mit Arbeitsorganisation: 30 von 75 (28 ja / 2 absolut ja)

Die Notwendigkeit strukturierter Informationen muss auch in diesem Kontext bewertet werden. Trotz regelmäßiger Gremiensitzungen, der hausinternen Information „kurz & bündig“, jährlicher Berichte der Hochschulleitung, der Frauenbeauftragten und des Personalrates **scheint die Neuorganisation der strukturierten Alltagskommunikation die Herausforderung für unsere Organisation „Hochschule“ zu sein.**

Inzwischen hat in der Hochschule ein virtueller Leitbildprozess stattgefunden. Zehn Punkte wurden erarbeitet, u.a. „Wir verstehen Verwaltung als Dienstleistung“.

Für einen qualitativ orientierten Verwaltungsreformprozess könnten folgende Bereiche handlungsleitend sein:



Weitere Empfehlungen für Organisationsentwicklungsprozesse sind den jeweiligen Auswertungsschwerpunkten zugeordnet.

Abschließend zu diesen Ausführungen sollten grundlegende Aussagen zu Organisationsentwicklung zitiert werden, die für die Auswertung der Befragung an der Fachhochschule Nordostniedersachsen Orientierungen gegeben haben.

In der Organisationsentwicklung wird davon ausgegangen, dass „durch Kooperation statt Wettbewerb die Effizienz von Arbeitsgruppen und der Gesamtorganisation gesteigert werden kann. Hauptziele von Organisationsentwicklung sind:

1. Verbesserung der Leistungsfähigkeit (Effektivität) der Organisation durch

- Flexibilitätssteigerung
- Steigerung der Innovationsbereitschaft,
- Förderung organisationalen Lernens,
- Zweckbezogene Arbeitsweise funktionaler Teams,
- Schaffung einer zielorientierten Organisationskultur, mit der sich die Mitglieder identifizieren.

2. Verbesserung der von den Mitarbeitern erlebten Arbeitssituation in Richtung auf größere Humanität, durch

- Aufzeigen und Einräumen von Entfaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten durch Aufwertung der Autorität der Fähigkeiten und Kenntnisse gegenüber der Autorität kraft Status,
- Erhöhung des Handlungs- und Entscheidungsspielraums durch Abbau von Fremd- und Aufbau von Selbstkontrolle.
- Steigerung der Mitwirkung an organisationalen Entscheidungsprozessen (mehr innerbetriebliche Demokratie),
- Verbesserung der sozialen Kompetenz aller Organisationsmitglieder,
- Abbau von Spannungen zwischen Arbeitsteams und Individuen durch Förderung und Entwicklung eines besseren Verständnisses füreinander und Schaffung eines Klimas des Vertrauens,
- Erhaltung bzw. Erhöhung der Arbeitszufriedenheit,
- Betonung einer werteorientierten Kultur des Unternehmens, die evolutionären Charakter besitzt und kollektiv gelebt und reflektiert wird.

Auslöser für den Bedarf an Organisationsentwicklung in vielen Unternehmen sind Veränderungen in der Unternehmensumwelt (Kampf um Marktanteile, rascher Technologiefortschritt, Wertewandelthematik), die bürokratische Organisationsform vieler Unternehmen (Arbeitsteilung, steile Hierarchien, autoritative Führung und Denken in Hierarchien, mangelnde Kompetenzen auf unteren Ebenen), sowie Motivation und Kooperation.“¹ Diese Auslöser gelten auch für die Institution Hochschule.

Arbeitszufriedenheit wird hier als ein Ziel unter anderen aufgeführt, gleichzeitig kann Zufriedenheit durch mehr Demokratie, Mitwirkung an Entscheidungsprozessen und Förderung des organisationalen Lernens hergestellt werden.

Hier werden Möglichkeiten aufgezeigt, durch welche Veränderungen eine größere Zufriedenheit von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern erreicht werden kann.

Die Befragung zur Arbeitsplatzzufriedenheit hatte auch zum Ziel, den Stimmen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Gehör zu verschaffen.

¹ Tita, Thomas: Zu Möglichkeiten effizienter Gestaltung betrieblicher Arbeitsgruppen. Erfassung und Evaluierung eines organisationalen Veränderungsprozesses unter besonderer Berücksichtigung von sozialperspektivischer Wahrnehmung, Attribution und Zufriedenheit der Mitarbeiter. Göttingen 1999, S.87

I. Grundlagen der Befragung und Auswertung

Frauenförderpläne und Personalentwicklungskonzepte können besonders dann erfolgreich sein, wenn sie an den Bedürfnissen der Beschäftigten orientiert sind. Über die Bereiche der Beratung, Personalplanung und Begleitung der Stellenbesetzungs- und –umstrukturierungsmaßnahmen hinaus ist es wichtig, mehr über qualitative Wahrnehmungen und Einschätzungen herauszufinden. Individuelle Zufriedenheiten oder Unzufriedenheiten und individuelle Wünsche einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach Veränderung oder Qualifizierung können Anregungen geben, die eine Hochschule in Bewegung braucht, um erfolgreich zu sein.

Ziel der Befragung war es, arbeitsplatzbezogene Wahrnehmungen in ihrem Zusammenhang zu Lebenssituationen, eigenen Wünschen und Vorstellungen sichtbar zu machen. Es ist zunehmend feststellbar, dass Familienarbeit oder anderes Engagement außerhalb des Berufes besonders Frauen in ihrer Berufstätigkeit stark beeinflusst. Berufliche Zufriedenheit ist - das belegen Studien² - auch dann größer, wenn eine Identifikation mit dem Unternehmen, in diesem Fall mit der Fachhochschule, erfolgen kann.

In diesem Kontext könnte sich aus der Befragung ergeben, inhaltliche und strukturelle Maßnahmen vorzuschlagen, um Zufriedenheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an ihrem Arbeitsplatz zu steigern.

Das Ausfüllen des Fragebogens und die Beantwortung der Fragen war freiwillig, die Fragen wurden so gestellt, dass Rückschlüsse auf die Personen nicht möglich waren. Die Abgabe von ausgefüllten Bögen erfolgte anonym an das Frauenbüro. Sie sind nach Abschluss der Auswertung vernichtet worden.

1. Methodisches Konzept

Die Methode der Gewinnung von Information durch Befragung ist ein Instrument der qualitativen Sozialforschung. Hierbei können Interviews mithilfe von Fragebögen geführt werden oder es werden Fragebögen zur individuellen Beantwortung ausgegeben und wieder eingesammelt.

„In den Sozialwissenschaften nehmen Forscher, die sich „qualitativer“ Methoden bedienen, an, dass ihre Gegenstände komplex, differenziert und nicht auf wenige Wirkungen reduzierbar seien (...) und (...), dass jeder Einzelfall untersucht werden muss und dass sich Verallgemeinerungen erst aus den Daten ergeben.“³ Die Erforschung der Arbeitswelt, ihren Bedingtheiten und ihrem Zusammenspiel mit der privaten Welt ist ein großer Bereich in der Soziologie und Psychologie. „Sich dem Charakter der Arbeitstätigkeit nähern heißt, die vielfältigen Informationen, Eindrücke und Empfindungen zu einem Bild zu verarbeiten, das widersprüchlich, unfertig und ständigen Veränderungen unterworfen ist. (...) Um die Ziele von Arbeitshandlungen und die Motive zur Arbeitstätigkeit verstehen zu können, ist die systematische Sammlung, Verarbeitung und Interpretation von Daten erforderlich.“⁴ Mit der Auswertung der Fragebögen besteht die Chance, ein vielschichtiges Bild aus Meinungen und Befindlichkeiten zur Verfügung zu haben, das für weitere Entwicklungen handlungsleitend sein kann. Nur wenn große Teile der Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Befragung gleiche Aussagen machen, sind „Stimmungen“ und subjektiv festgestellte Fakten generalisierbar.

1.1. Aufbau des Fragebogens

Der Fragebogen ist unterteilt in fünf Fragenkomplexe. Zuerst geht es um Angaben zur Person und Lebenssituation. Der zweite Fragenkomplex beschäftigt sich mit der spezifischen beruflichen Situation an der Fachhochschule Nordostniedersachsen, an die anknüpfend nach der Zufriedenheit im Berufsleben gefragt wurde. Da Fort- und Weiterbildung im Zusammenhang mit beruflicher Weiter

² Vgl. Rosenstiel, L.v. : Betriebsklima geht jeden an. Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung. München, 1983 und Wehling, Jutta: Unzufriedene ArbeitnehmerInnen – Ursachen und Reaktionen. Göttingen 1994

³ Gerhard Kleining in: Handbuch Qualitative Sozialforschung, München 1991, S.14

⁴ Ekkehard Frieling, in: Handbuch Qualitative Sozialforschung, München 1991, S.285f

entwicklung eine große Rolle spielen, schlossen sich Fragen zu diesem Thema an. Zum Schluss ging es um die Zufriedenheit mit dem laufenden Reformprozess, um Themen und Ideen, die nach Meinung der Befragten zu kurz gekommen sind, und um die Frage nach Bereichen, in denen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützt werden wollen.

Es sollte ein differenzierter Blick auf Wahrnehmung, Bedürfnisse und Wünsche der Beschäftigten bezüglich ihres Arbeitsplatzes gerichtet werden. Auch war es wichtig, herauszufinden, wie bestehende strukturelle Bedingungen an dieser Fachhochschule in Bezug zu Arbeitsabläufen wahrgenommen und bewertet werden.

Aus Gründen der Anonymität wurde darauf verzichtet, über die Eingruppierung und den Status hinaus nach der Zugehörigkeit zu Fachbereichen bzw. Zentralen Dienstleistungen zu fragen. Dies macht für die Auswertung differenzierte Analyse- und Vergleichsfelder unzugänglich. Wenn z.B. in Erfahrung gebracht werden könnte, aus welchem Bereich diejenigen kommen, die den Informationsfluss aus den Zentralen Dienstleistungen oder den Fachbereichen für nicht zufriedenstellend halten, hätten die Ergebnisse eine andere Aussagekraft.

1.2. Vorlauf

Um die Verständlichkeit des Fragebogens und die Logik in der Abfolge der Fragen zu überprüfen, führten wir einen Testlauf mit vier Personen unterschiedlichen Geschlechts, Alters und unterschiedlicher Eingruppierung durch. Sie waren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Zentralen Dienstleistungen der Fachhochschule Nordostniedersachsen.

Nach ausführlicher Besprechung mit den Testpersonen modifizierten wir den Fragebogen an einigen Stellen. Für die Verständlichkeit, Sinn und Zweck der Umfrage wurde dem Fragebogen ein Anschreiben der Vorsitzenden des örtlichen Personalrates stellvertretend für den Gesamtpersonalrat und der Frauenbeauftragten vorangestellt.

1.3. Verteilung und Rücklauf

In den zentralen Dienstleistungen und den Fachbereichen übernahmen die Mitarbeiterinnen des Frauenbüros und die Fachbereichsfrauenbeauftragten im Juni 1999 die Verteilung der Fragebögen - soweit es möglich war - persönlich. Dank der Beschäftigtenlisten der Personalabteilung war sichergestellt, dass der Fragebogen auch alle 220 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (141 Frauen/64 % und 79 Männer/36%) (Stand 31.05.1999) erreichte.

Bis zum Stichtag 31. Juli kamen 75 Fragebögen ausgefüllt an das Frauenbüro zurück, das ist ein Anteil von 34% der Gesamtgruppe der Beschäftigten. Die Gruppe derer, die sich beteiligten, setzt sich aus 48 Frauen (64%), 22 Männern (29%) und fünf Menschen ohne Angabe des Geschlechts (7%) zusammen.

Damit entspricht der Rücklauf auch der Geschlechterverteilung bei den Beschäftigten.

Ein Rücklauf von 30% bietet Grundlagen für erste Hinweise und Empfehlungen für Folgeuntersuchungen.

2. Auswertungsmethoden

In der Auswertung wurden Methoden der qualitativen und quantitativen Sozialforschung angewandt.

Der Fragebogen besteht sowohl aus offenen, als auch aus geschlossenen Fragen. Eine geschlossene Frage ist z.B. die Frage nach dem Alter, die durch Ankreuzen der Altersgruppe zu beantworten war. Geschlossene Fragen können mithilfe quantitativer Auswertung erfasst werden. Die Ergebnisse sind eindeutig, Interpretationen sind nicht möglich. Bei der Beantwortung von Fragen Mehrfachnennungen zuzulassen, macht die Auswertung komplexer, jedoch ist die quantitative Erfassung auch solcher Fragen möglich. Ergebnisse aus geschlossenen Fragen lassen sich grafisch darstellen.

Fragen, bei denen Antworten begründet oder mit "Sonstiges" durch eigene Angaben ausgeführt werden sollten, sind offene Fragen.

Die Auswertung dieser Fragen ist komplexer. Offene Fragen werden mit Hilfe qualitativer Methoden ausgewertet. Hier können mehrere Aspekte zu einem Bild zusammengefügt werden, das differenzierter sein kann als das, was durch geschlossene Fragen entsteht.

2.1. Datenerhebung und Ergebnisbewertung

Als die ausgefüllten Fragebögen vorlagen, wurde ein Codierschema erstellt, das eine Eingabe der Antworten mittels Zahlen ermöglichte. Für die erste Antwortmöglichkeit der Frage 3 z.B. wurde die Zahl 3.1 codiert usw.

Die Antworten wurden dann in Exceltabellen eingetragen, die Summen errechnet, zusätzlich wurde nach männlich / weiblich differenziert. Daraus entstanden die Grafiken und Tabellen, die die Ergebnisse widerspiegeln.

Im Nachhinein ist festzustellen, dass eine Auswertung mit Exceltabellen für diese umfassende Befragung recht zeitaufwendig ist. Für Folgebefragungen sollten andere Konzepte geprüft werden.

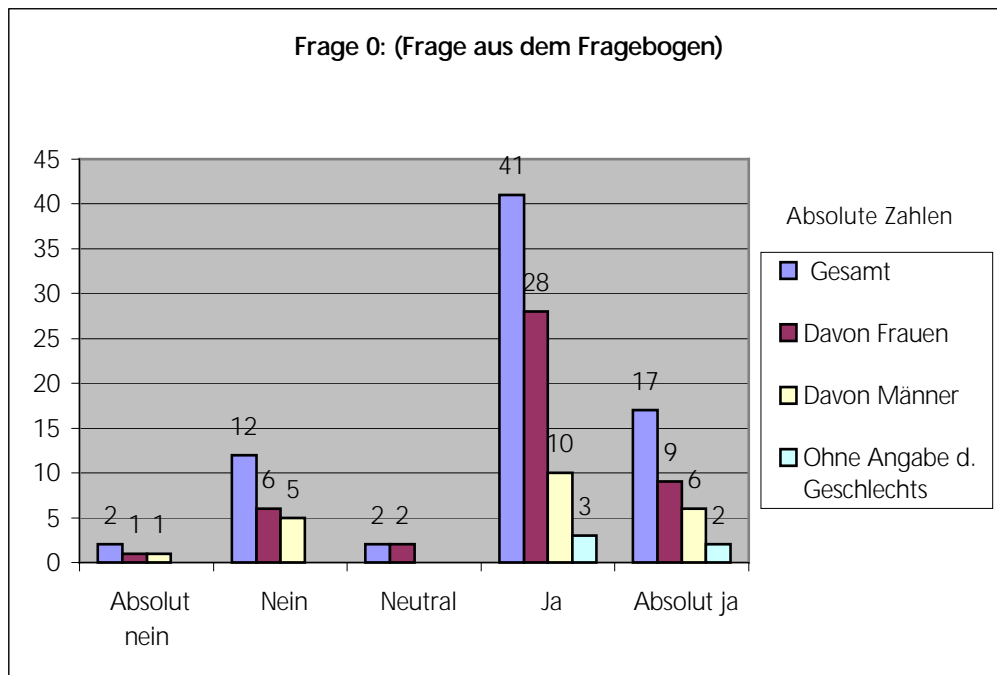
2.2. Allgemeine Erläuterungen zu den Tabellen und Grafiken

Nicht alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben zu allen Fragen umfassende Angaben gemacht. Zum Teil wurden ganze Fragenkomplexe nicht beantwortet oder die Beantwortung einzelner Fragen unterlassen. Manche Frage richteten sich z.B. nur an weibliche Beschäftigte oder z.B. nur an die, die angegeben haben, Teilzeit zu arbeiten. In beiden Fällen wurden alle Antworten aufgenommen, auch wenn die Befragten ihr Geschlecht nicht angegeben haben oder nicht Teilzeit arbeiten. Nur wenn eine eindeutige Zuordnung nicht möglich war oder widersprüchliche Angaben gemacht wurden, sind Antworten nicht, also unter „keine Angaben“, gewertet worden. Diejenigen, die auf Fragen nicht geantwortet haben, sind ebenfalls unter „keine Angaben“ zusammengefaßt. Nur wenn es für das Verständnis und zur Verdeutlichung der Inhalte der Tabellen und Grafiken sinnvoll erschien, sind Prozentzahlen hinter den Zahlen verzeichnet.

BLANCOTABELLE

Titel der Tabelle	Gesamt	Davon Frauen	Davon Männer	Hier sind diejenigen aufgeführt, die Frage 2: Geschlecht nicht beantwortet haben
Antwortmöglichkeit 1	Anzahl der Nennungen (Prozentzahl gemessen an der Personenzahl)	Anzahl der Nennungen (Prozentzahl gemessen an der Personenzahl)	Anzahl der Nennungen (Prozentzahl gemessen an der Personenzahl)	Anzahl der Nennungen (Prozentzahl gemessen an der Personenzahl)
Antwortmöglichkeit 2	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Antwortmöglichkeit 3	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Keine Angaben	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Hier wird die Zahl der Gesamtnennungen angegeben, also auch Mehrfachnennungen	z.B. 75 (z.B. 100%)	z.B. 48 (z.B. 64%)	z.B. 22 (z.B. 29%)	z.B. 5 (z.B. 7%)
Personenzahl: Meistens 75. Manchmal wurde eine Gruppe, z.B. Teilzeitbeschäftigte untersucht, dann ist die Personenzahl entsprechend kleiner.				

BLANCOGRAFIK



Der Fragebogen und die vollständige Auswertung in Form von Grafiken, Tabellen und kurzen Texten sind in Kapitel III P. 1 und 2 angefügt.

II. Schwerpunkte der Auswertung

Für eine ausführliche Auswertung wurden die Bereiche „Zufriedenheit“ (Kap. 2.1. und 2.2.), „Informationsfluss“ (Kap. 2.3.), „Teilzeit“ (Kap. 2.4. und 2.5.) und „Fort- und Weiterbildung“ (Kap. 2.6.) als Schwerpunktthemen herausgegriffen.

Hier liegen u.E. am ehesten aussagekräftige Informationen, die die Komplexität individueller Wahrnehmungen und Einschätzungen zur Arbeitsplatzsituation aufgreifen.

Aufgrund zeitlicher und personeller Ressourcen konnten nicht alle Potentiale der Aussagen untersucht werden. Korrelationen zu den im ersten Teil des Fragebogens erhobenen statistischen Daten konnten ebenfalls nicht erfolgen.

Für mögliche weitere Befragungen liegen Anknüpfungspunkte vor.

Die vorliegenden Ergebnisse können erste Anstöße geben und Entwicklungschancen deutlich machen.

1. Zufriedenheit am Arbeitsplatz – ein subjektives Qualitätsmerkmal in Organisationen

Zufriedenheit ist ein subjektives Qualitätsmerkmal. Für Zufriedenheit gibt es individuelle Kriterien und Maßstäbe, die nicht generalisierbar, d.h. auf alle Menschen übertragbar sind. Dennoch bilden äußere Faktoren wie Lebens- und Wohnsituation, berufliche Lage, Gesundheit und Freizeitverhalten, Eckpfeiler von Zufriedenheit und Wohlbefinden der bzw. des Einzelnen.

Die Bedingungen, unter denen eine Person arbeitet und auf die sie nur begrenzt Einfluss nehmen kann, gelten als ein objektiver Faktor von Lebensqualität. Im überwiegenden Teil wissenschaftlicher Studien zum Thema ist Zufriedenheit wichtigstes Merkmal subjektiver Lebensqualität.

Zufriedenheit gilt als eine vergangenheitsorientierte und relativ stabile Einschätzung und wird als kognitive Bewertung verstanden. D.h. eine positive kognitive Bewertung einzelner Lebensbereiche geht einher mit Lebenszufriedenheit, eine verminderte oder negative Bewertung des Lebens lässt folglich auf eine Unzufriedenheit des Menschen in den verschiedenen Lebensbereichen schließen. Unzufriedenheit kann aus dem Vergleich mit anderen Menschen herrühren oder auch aus der Sehnsucht nach einem bestimmten Zielzustand, der in der Vergangenheit existierte oder für die Zukunft erhofft wird. In der sozialwissenschaftlichen Lebensqualitätsforschung werden vor allem objektive Lebensumstände und subjektive Lebensqualität gesellschaftlicher Gruppen untersucht.⁵

Die Arbeitssituation wird durch äußere Komponenten wie Lebenssituation, Anfahrtswege, Belastungen außerhalb des Berufes und räumliche Bedingungen bestimmt. Innere Komponenten wie Integriertheit in das Kollegium, Kommunikationsformen und die Art der Arbeitsaufgaben spielen eine ebenso große Rolle. Werden in diesen Bereichen die Bedingungen als günstig empfunden, so die These, ist auch die Zufriedenheit hoch.

Unternehmen, die erfolgreich arbeiten wollen, „brauchen“ zufriedene und motivierte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Sie müssten ein ureigenes Interesse daran haben, ein Klima zu schaffen, das größtmögliche Zufriedenheit zulässt und Anreize schafft.

Wenn die vorhandene Zufriedenheit von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern den Unternehmenserfolg ausmachen, müssten sich Unternehmensleitungen „nur den Kopf über dieses Thema zerbrechen“. Zufriedenheit am Arbeitsplatz ist jedoch von so vielen verschiedenen und individuell bedingten Aspekten abhängig, dass es schwer wäre, allen Forderungen gerecht zu werden. Zudem ist der Erfolg eines Unternehmens von weiteren Faktoren abhängig, wengleich demotivierte und unzufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durchaus „Sand im Getriebe“ sein können.

„Das Verhältnis von Organisationen und den Personen, die in sie eingebunden sind, ist nicht unbedingt konfliktfrei. Diese Tatsache leuchtet ein, wenn als Betrachtungsebene die unterschiedliche Zielstruktur von Organisation und Person gewählt wird. So bringen Organisationen aus ökonomi

⁵ vgl. Rudolf, H.: „Zufrieden – was heißt schon zufrieden? Eine empirische Studie zur Lebensqualität alkoholabhängiger Frauen. Regensburg 1998

schen Überlegungen ihre Mitglieder in der Regel in Hierarchien und folgen dem Prinzip der Arbeitsteilung. Die Arbeitssituation, die der einzelne dann vorfindet, kann seinem Streben nach Autonomie, Gleichberechtigung und ganzheitlichem Handeln also mehr oder weniger widersprechen“⁶

„So kann wohl jeder Arbeitnehmer Aspekte seines Arbeitsplatzes benennen, die ihm nicht zusa- gen, also Unzufriedenheit erzeugen. Arbeitnehmer unterscheiden sich hinsichtlich der Aspekte, die Unzufriedenheit erzeugen, der Relevanz, die sie diesen Punkten zumessen, und daraus resultierend hinsichtlich des individuellen Handlungsbedarfes. Der Grad des Druckes, den diese Unzufriedenheit auslöst, variiert von kaum wahrnehmbar bis unerträglich. Entsprechend schwach oder stark stellt sich der Handlungs- und Reaktionsbedarf dar. Entscheidend sind an diesem Punkt die wahrgenommenen Handlungsalternativen, modifiziert durch individuelle und situative Bedingungen. Schließlich unterscheiden sich Individuen durch die gewählte Reaktion auf Unzufriedenheit. Diese Reaktion kann konstruktiv für die Organisation im Hinblick auf ein Bemühen um Verbesserung der Situation ausfallen oder aber eher destruktiv im Sinne von Kündigungsgedanken oder einer Verrin- gerung des eigenen Einsatzes ausfallen.“⁷

1.1. Indikatoren für Arbeitszufriedenheit

Im wissenschaftlichen Diskurs gibt es bis heute keine eindeutige Definition für Arbeitsplatzzufrie- denheit. Es handelt sich dabei um ein komplexes Gebilde, das Bereiche der privaten und berufli- chen Sphäre, der Psyche, der Identität und der Sozialisation auf Arbeitnehmerinnen- und Arbeit- nehmerseite berührt. Bezogen auf die Arbeitgeberseite kommen dabei Wirtschaftlichkeits-, Lei- stungs- und strukturelle Rahmenbedingungen zum Tragen sowie Forderungen nach Prosperität (wirtschaftliche Entwicklung).

Berufstätigkeit ist für viele Menschen identitätsstiftend. Sie ziehen aus der täglichen Arbeit Selbst- bestätigung, Selbstregulation und Ausgefülltsein durch Aktivität und gezieltes Handeln. Auch ge- genteilige Momente wie Selbstzweifel, „Entnervtsein“, empfundene Stupidität und Passivität sind relevant. Diese persönlichkeitsprägenden Aspekte und folgende Indikatoren nach Neuberger und Allerbeck (1978)⁸ - die aufgrund ihrer Struktur auch heute noch Relevanz haben - bestimmen Ar- beitsplatzzufriedenheit bzw. -unzufriedenheit.

Mit dem Fragebogen wurden Wahrnehmungen und Einschätzungen von Beschäftigten erbeten. Inwieweit in die Aussagen und Antworten vermutete bzw. bekannte Erwartungen des Arbeitsge- bers (hier: Hochschulleitung) eingeflossen sind, kann nicht herausgearbeitet werden.

Im Folgenden werden die einzelnen Indikatoren nach Neuberger und Allerbeck aufgeführt. Es wird jeweils dargelegt, in welchen Fragen sie zum Tragen gekommen sind.

„Arbeitszufriedenheit ist anreiztheoretisch abhängig von den Einstellungen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zu bestimmten Aspekten der Arbeit. Diese Aspekte sind:

- *Meine Kollegen*

- *mein Vorgesetzter*“ (A.d.V.: meine Kolleginnen, meine Vorgesetzte selbstverständlich auch)

Einschätzungen hierzu werden in den Fragen 22 bis 25 erhoben. Sie beziehen sich in einer Rangskala auf erfahrene „Wertschätzungen“ und „Zufriedenheit mit...“. Die Bewertung erfahrener Wertschätzung kann Aufschluss darüber geben, wie „ich mich“ von anderen wahrgenommen fühle. Die Bewertung „Zufriedenheit mit...“ kann Aufschluss darüber geben, wie ich andere wahrnehme. Interessant für eine Auswertung kann es dabei auch sein, wo Abweichungen beider Sichtweisen auszumachen sind.

Einige der Personen, die sich an der Befragung beteiligt haben, sind selbst in Vorgesetztenpositionen. Hier wird in der Auswertung nicht differenziert, da die Population zu klein ist und die Organisation zu überschaubar.

- *„Meine Arbeitsbedingungen“*

Arbeitsbedingungen setzen sich aus verschiedenen Faktoren zusammen und beziehen sich auf den organisationellen Kontext eines Betriebes bzw. einer Institution.

⁶ Rosenstiel, L.v. : Betriebsklima geht jeden an. Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung. München, 1983, S. 12

⁷ Wehling, Jutta: Unzufriedene ArbeitnehmerInnen – Ursachen und Reaktionen. Göttingen 1994, S.1

⁸ vgl. Neuberger, O. und Allerbeck, M. Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit. In: Wehling, Jutta: Unzufriedene ArbeitnehmerInnen – Ursachen und Reaktionen. Göttingen 1994, S. 120

Die Bewertung der Faktoren **Arbeitsinhalte** (Frage 26), **Arbeitsorganisation** (Frage 27), **Arbeitszeitregelungen** (Frage 28) sollte auch jeweils nach einem Zufriedenheitsranking vorgenommen werden. Die Einschätzung von **Arbeitsabläufen** wurde erfragt über Einschätzung und Notwendigkeit von Informationsflüssen (Fragen 29 und 30), denn reibungsloser und umfassender Informationsfluss kann schnelle und effektive Arbeitsabläufe sichern. Darüber hinaus kann ein kontinuierlicher und durchschaubarer Informationsfluss zur Sinnhaftigkeit der eigenen Arbeit beitragen. Der Indikator „Arbeitsbedingungen“ wurde ergänzend mit einem anderen Fragekomplex (Frage 33) aufgegriffen. Hier sollte die Einschätzung zur Zusammenarbeit aus dem Blickwinkel des Teams, dem sich die Befragten zuordnen, vorgenommen werden.

Die Bedeutung von regelmäßigen Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbesprechungen wurde mit Frage 34 gesondert befragt.

Verschiedene Theorien zur Arbeitsplatzzufriedenheit⁹ verweisen auf den Faktor **„Leistungsanreiz“**. Hochschulen verfügen nicht über die Möglichkeit eines Leistungsanreizsystems z. B. durch Prämienzahlung o.ä. In der vorliegenden Untersuchung wurde Leistungsanreiz in den Fragen 31, 31a und 32 bezogen auf Aufstiegschancen (im Rahmen des BAT) und „anderer Arbeitsplatz innerhalb der Institution“ aufgegriffen. Für die Auswertung wurden aus dem Teil II des Fragebogens die Fragen 9 zur Eingruppierung und 13 zur Zufriedenheit mit Vergütungs-, Besoldungs- bzw. Lohngruppen hergestellt.

Die Dienstvereinbarung zur Arbeitszeit wurde in die Befragung (Frage 28) aufgenommen, da möglicherweise durch den hohen Grad der Arbeitsflexibilität (12 Arbeitstage im Halbjahr für Zeitausgleich) eine besondere Form des Leistungsanreizes geschaffen wurde.

Nach Neuberger und Allerbeck gehört zu den Faktoren auch die **persönliche Entwicklung**. Hierauf wurde im Fragebogen nicht explizit eingegangen. Allerdings wurde als Abschlussfrage für den Teil „Fragen zur beruflichen Situation“ thematisiert, ob es möglicherweise unterschiedliche Berufsprobleme für Frauen und Männer gibt. Der hohe Anteil der „Bejahung“, und zwar negativ für Frauen, weist darauf hin, dass geschlechtsdifferenzierte Aspekte zu berücksichtigen sind. Der Auswertungskomplex zum Thema „Teilzeitarbeit“ (Kap. 2.4. und 2.5.) gibt auch Hinweise auf den Zusammenhang beruflicher Chancen und persönlicher Entwicklungen. Somit ist dieser Faktor implizit in der Befragung enthalten.

„Organisation und Leitung“

Hier sind die Unternehmensstruktur - starr versus dynamisch - und der Führungsstil gemeint.

Eine Bewertung von Organisationsstrukturen und Leitungskompetenzen wurde in die Befragung nicht explizit aufgenommen. Die Auswertung zu Arbeitsorganisation, Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbesprechungen und Informationsfluss weisen in ihrer defizitären Bewertung allerdings auf „Schwächen“ im System.

Parallel zur Befragung lief in der sogenannten „ZD-Runde“¹⁰ die Erarbeitung von Führungsleitlinien. Motivation, sich damit auseinanderzusetzen, war das bereits genannte Gutachten zur Organisationsstruktur. Hier wurde der Hochschule die Wahrnehmung „einer Mißtrauenskultur“ ins „Buch“ geschrieben. Interessierte Kolleginnen und Kollegen aus den Zentralen Dienstleistungen und Organisationseinheiten veranstalteten dazu im Sommer 1999 einen Workshop. Als positive Bilanz wurden in einem längeren Prozess Führungsleitlinien erarbeitet mit dem Ziel, für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Arbeitsabläufe und Entscheidungsprozesse transparenter zu gestalten und die Verantwortung dafür in den verschiedenen Leitungsebenen einzubinden. Seit Anfang 2001 laufen dazu die Gespräche in den einzelnen Arbeitszusammenhängen.

Die Berücksichtigung der Indikatoren *„meine Entwicklung“* und *„meine Bezahlung“* sind bereits in den anderen Faktoren enthalten.

1.2. Auswertungsergebnisse zu „Zufriedenheit“

Nach Erhebung der persönlichen Angaben und allgemeinen Fragen zur beruflichen Situation beschäftigte sich der Mittelteil des Fragebogens mit dem Bereich der Zufriedenheit am Arbeitsplatz

⁹ vgl. Wehling, Jutta: Unzufriedene ArbeitnehmerInnen - Ursachen und Reaktionen, Göttingen 1994

¹⁰ regelmäßige Arbeitssitzungen von Beschäftigten der Organisationseinheiten und Dezernate der Zentralen Dienstleistungen (ehemals: Zentrale Verwaltung)

und in der jeweiligen beruflichen Situation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Fachhochschule Nordostniedersachsen.

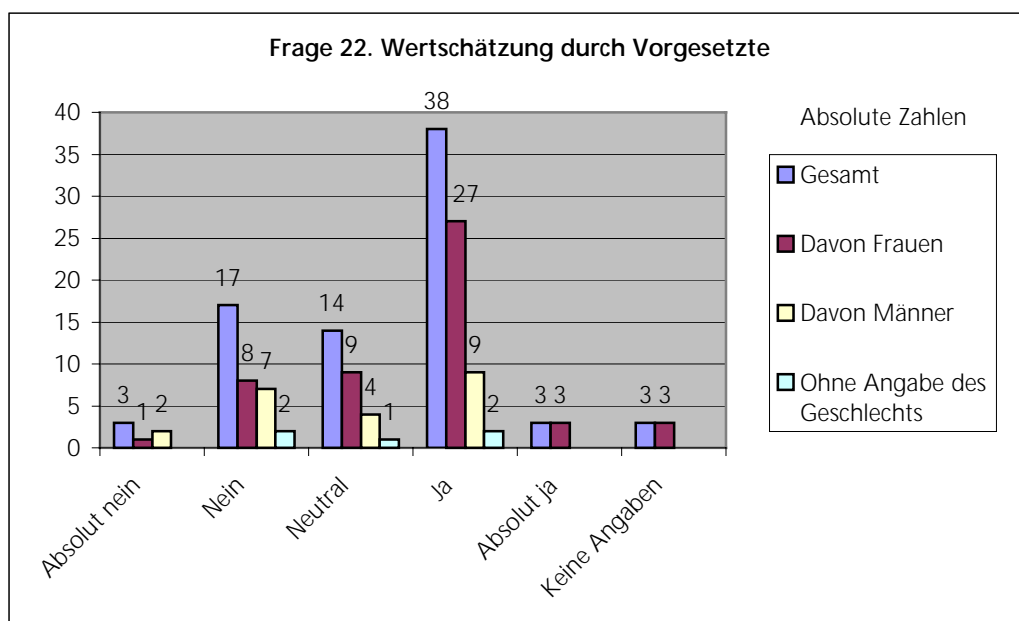
Im Folgenden werden Ergebnisse und Hinweise auf erste Interpretationen gegeben.

1.2.1 Wertschätzung und Zufriedenheit?

Frage 22. Sind Sie der Meinung, dass Ihre Arbeit und Ihr Engagement durch Vorgesetzte angemessene Wertschätzung erfährt?

Dies ist eine komplexe Fragestellung. Die Begriffe der „eigenen Arbeit“, des „persönlichen Engagements“ und der „angemessenen Wertschätzung“ sind sehr allgemein und unterliegen jeweils individuellen Interpretationen. Aspekte für Arbeitszufriedenheit sind die Konstruktivität der Beziehung zu Kolleginnen, Kollegen und Vorgesetzten und deren Wertschätzung der geleisteten Arbeit. Die Wertschätzung kann auf einer persönlichen oder fachlichen Ebene bestehen. Dies muss noch nichts über den objektiven Wert der Arbeit aussagen.

Grafik 1



57% der 72 Personen, die hier Angaben gemacht haben, beantworteten diese Frage mit "Ja" bzw. mit "Absolut Ja". Der prozentuale Anteil von Frauen (73,2%) liegt hier höher als in der Gesamtpopulation. In welcher Art die Wertschätzung ausgedrückt wurde, ob durch Lob, positives Feedback zur Arbeitsleistung oder durch fehlende negative Kritik, wurde nicht ermittelt.

Die Zahl derjenigen, die neutral angekreuzt haben, liegt bei 19 %. Die Bewertung neutral ist ein Bereich, in dem sich sowohl positive und negative, aber auch unentschlossene Einschätzungen verbergen können.

Vorgesetzte mögen Wertschätzung auf unterschiedliche Art und Weise zum Ausdruck bringen. Durch Lob oder aber auch durch fehlende negative Kritik.

Das Verhalten mancher Vorgesetzter mag von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als Gleichgültigkeit interpretiert werden, hinter der Antwort "Neutral" kann sich dies verbergen. Es kann auch ein "weder/noch" dahinter stecken.

20 der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beantworteten die Frage nach der Wertschätzung des eigenen Engagements durch Vorgesetzte mit "Nein" bzw. "Absolut Nein". Dies entspricht einem prozentualen Anteil von 28%, also mehr als einem Viertel. Hier ist das Verhältnis Frauen/Männer ausgeglichen, jeweils die Hälfte.

Empfehlung

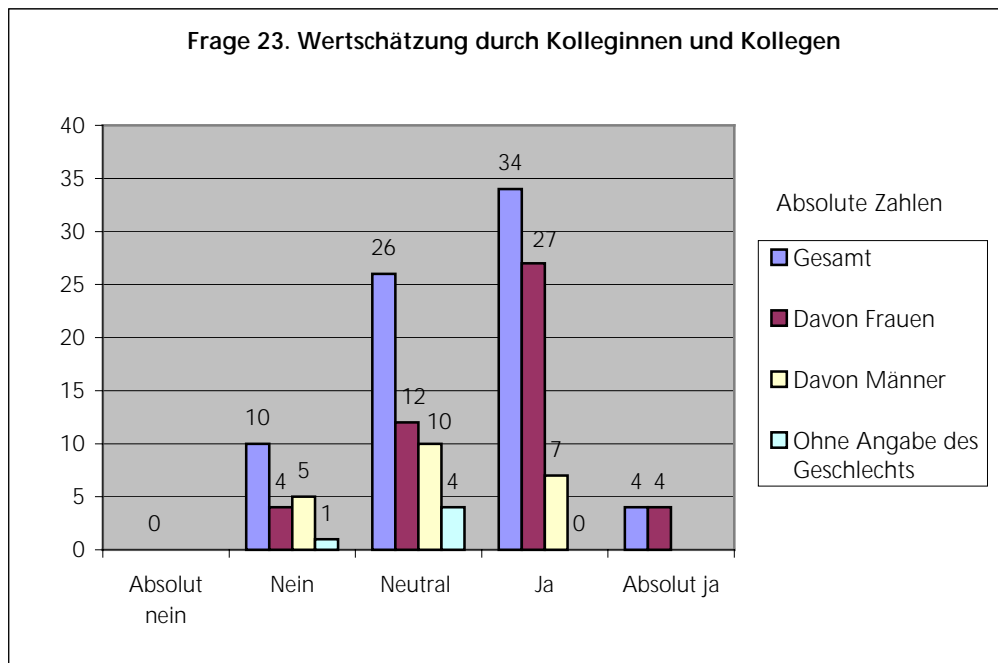
Die Kultur der ausschließlichen Kommunikation über das, was in der Zusammenarbeit nicht läuft, ist leider weit verbreitet. Hier ist es wichtig, allen Angehörigen dieser Hochschule Anregungen zu geben und die wünschenswerte Kultur des Lobens und Bestärkens, der konstruktiven, respektvollen Kritik und des regelmäßigen beiderseitigen Rückmeldens (Feedback) in den Arbeitsalltag zu integrieren.

Frage 23. Sind Sie der Meinung, dass Ihre Arbeit und Ihr Engagement durch Kolleginnen und Kollegen angemessene Wertschätzung erfährt?

Bei der Wertschätzung, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durch Kolleginnen und Kollegen zukommt, hat ein ähnlich hoher Anteil eine positive Einschätzung der Wertschätzung gegeben: 53 % der 74 Personen, die hier Angaben gemacht haben, beantworteten diese Frage mit "Ja" bzw. mit "Absolut Ja". 81,6 % der Kolleginnen fühlen sich wertgeschätzt.

Die Zahl derjenigen, die neutral angekreuzt haben, ist fast doppelt so hoch, wie bei Frage 22 (36%).

Grafik 2



Personenzahl: 74

Dieses Ergebnis kann einen Hinweis darauf geben, dass „Wertschätzung“ im kollegialen Bezug nicht einen so hohen Stellenwert hat, wie für die Wahrnehmung von Vorgesetzten-Wertschätzung. Auffallend ist für die „Ja“ – und „Neutral“ – Nennungen, dass sie im Verhältnis gesehen mehrheitlich von Männern kommen.