

Hochschule Düsseldorf

Arbeitszufriedenheitsbefragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Bericht

Inhaltsverzeichnis

1	Ausgangslage und Aufgabenstellung.....	3
1.1	Aufgabenstellung.....	3
2	Konzeptualisierung der Befragung, Datensatz und Projektverlauf.....	4
2.1	Datensatz.....	7
2.2	Projektverlauf.....	11
3	Ergebnisse der Zufriedenheitsbefragung.....	13
3.1	Übergreifende Befunde.....	14
3.1.1	Zufriedenheit mit den Räumen.....	17
3.1.2	Zufriedenheit mit den Arbeitszeitregelungen.....	20
3.1.3	Zufriedenheit mit der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.....	22
3.1.4	Zufriedenheit mit der Entwicklung des Arbeitsumfelds.....	24
3.1.5	Zufriedenheit mit der internen Weiterbildung.....	27
3.1.6	Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit mit direkten KollegInnen.....	29
3.1.7	Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit zwischen Fachbereichen und Verwaltung.....	30
3.1.8	Zufriedenheit mit der Arbeit der Hochschulleitung.....	33
3.1.9	Zeitdruck.....	37
3.1.10	Arbeitsbelastung und Unter- bzw. Überforderung.....	39
3.2	Zusammenfassung der Befunde.....	41
3.2.1	Konzeptualisierung, Durchführung und kommunikative Einbettung der MitarbeiterInnenbefragung.....	41
3.2.2	Identifizierte Erklärungsmuster für die Zufriedenheitsbewertung.....	43
3.2.3	Handlungsfelder zur Verbesserung der Arbeitszufriedenheit.....	46
4	Empfehlungen von CHE Consult.....	50

1 Ausgangslage und Aufgabenstellung

Die Hochschule Düsseldorf führte in den Monaten Mai und Juni 2015 eine onlinegestützte Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch. Gegenstand der Befragung waren subjektive Wahrnehmungen und Zufriedenheitsurteile der MitarbeiterInnen in Bezug auf Arbeitsbedingungen, die Zusammenarbeit, Variablen der Mitarbeiterführung, die Serviceorientierung, die konkrete Arbeitssituation sowie die Hochschule Düsseldorf als Organisation insgesamt. Die Befragung basierte auf einem ersten Fragekatalog, der durch die Vizepräsidentin für Wirtschaft und Personalverwaltung sowie eine zum damaligen Zeitpunkt für Personalentwicklung zuständige Mitarbeiterin im Jahr 2013 entworfen worden war. Auf Grundlage dieses Entwurfs erarbeitete eine eigens initiierte Arbeitsgemeinschaft Befragung (AG Befragung) ab Ende 2014 einen vollständigen Fragebogenentwurf. Die Arbeitsgruppe umfasste zunächst MitarbeiterInnen des Personalentwicklungsteams, des Dezernats Personal und Recht, VertreterInnen der hochschulinternen Personalräte für wissenschaftliche und MitarbeiterInnen in Technik und Verwaltung sowie den Datenschutzbeauftragten der Hochschule. Die Arbeitsgruppe wurde nach Abschluss der onlinebasierten Befragung um die Vizepräsidentin für Wirtschaft und Personalverwaltung, einen ProfessorInnenvertreter sowie den für Evaluationen zuständigen Mitarbeiter der hochschulischen Zentralverwaltung erweitert.

Im Juli 2015 entschied die Arbeitsgruppe Befragung, dass die Auswertung und interne Kommunikation der MitarbeiterInnenbefragung bzw. deren Ergebnisse durch eine externe Organisationsberatung begleitet werden sollte. Auf Grundlage dieser Entscheidung wurde die CHE Consult GmbH als unabhängige externe Organisation mit der Auswertung der Befragungsergebnisse sowie deren Kommunikation in der Hochschule Düsseldorf beauftragt.

1.1 Aufgabenstellung

CHE Consult erhielt den Auftrag, die im Rahmen der MitarbeiterInnenbefragung erhobenen quantitativen und qualitativen Datensätze in geeigneter Weise aufzubereiten, auszuwerten und die produzierten Ergebnisse in zwei hochschulweiten Veranstaltungen öffentlich vorzustellen und kritisch zu kommentieren. Darüber hinaus sollten die Ergebnisse der Befragung in drei bis vier Workshops mit ausgewählten Organisationseinheiten

der Hochschule vertieft erörtert werden. Zu diesen Zwecken wurde CHE Consult ein aggregierter, durch den Datenschutzbeauftragten der Hochschule in Kooperation mit dem für Evaluationen zuständigen Mitarbeiter der zentralen Verwaltung auf Anonymität geprüfter Datensatz aus der Befragung überlassen. Neben der Aufbereitung, Analyse und hochschulinternen Kommunikation sollte CHE Consult auf Grundlage der ausgewerteten Datensätze Einflussfaktoren auf positiv wie negativ herausragende empirische Befunde identifizieren und sich auf diese Faktoren beziehende intraorganisationale Handlungsfelder beschreiben, deren Bearbeitung eine nachhaltige Optimierung der MitarbeiterInnenzufriedenheit versprechen. Mit Bezug auf Aktivitäten in diesen zu beschreibenden Handlungsfeldern erhielt CHE Consult die Aufgabe, Empfehlungen an die Hochschulleitung und andere, namentlich die jeweils zuständigen Organisationseinheiten zu richten.

2 Konzeptualisierung der Befragung, Datensatz und Projektverlauf

Die MitarbeiterInnenbefragung an der Hochschule Düsseldorf wurde durch die AG Befragung als Kompilation aus Batterien anderer im Hochschulsystem erprobter Befragungssitems sowie durch die Arbeitsgruppe selbst entwickelter Fragen konzeptualisiert. Der onlinegestützt vorgehaltene Fragebogen umfasste 75 quantitative Einzelitems, die im Fragebogen zu sechs thematischen Clustern gruppiert wurden. Darüber hinaus umfasste der Fragebogen insgesamt sechs offene Fragen, die von den BefragungsteilnehmerInnen zu Freitextanmerkungen genutzt werden konnten. Neben durch die Mitglieder der AG Befragung selbst entwickelten Fragen wurden zur Konstruktion des Fragebogens Items u.a. aus der DGB-Befragung zu „Arbeitsbedingungen an Hochschulen in NRW“¹ sowie anderen Befragungen zur Mitarbeiterzufriedenheit an Hochschulen herangezogen und integriert. In Hinsicht auf einzelne Fragen der Zufriedenheitsbefragung an der Hochschule Düsseldorf wurde somit die Vergleichbarkeit mit Zufriedenheitswahrnehmungen an anderen Hochschulen, sofern diese in veröffentlichter Form zugänglich sind bzw. gemacht werden können, hergestellt. Aus organisationsanalytischer Perspektive ist in Hinsicht auf die Kompilation des Fragebogens zur Mitarbeiterzufriedenheit an der Hochschule Düsseldorf kritisch darauf hinzuweisen, dass Fragengruppen und Einzelitems aus

¹ Vgl. <http://nrw.dgb.de/themen/++co++d14bd232-df29-11e2-af1f-525400808b5c>; zuletzt abgerufen am 21.4.2016

anderen Befragungen prinzipiell auf dem Hintergrund des jeweiligen Befragungszwecks integriert werden sollten. Bereits zu Beginn der Begleitung der MitarbeiterInnenbefragung an der Hochschule Düsseldorf durch CHE Consult wurde deutlich, dass der durch die Hochschule durchgeführten Befragung kein hinreichend spezifizierter Zweck zugrunde gelegen hat. Konkretisierte Befragungszwecke gestatten es, das Erkenntnisinteresse, also namentlich das, was herausgefunden werden soll, klar zu spezifizieren. Das so spezifizierte Erkenntnisinteresse fungiert im Rahmen der Konzeptualisierung der MitarbeiterInnenbefragung mithin als zentrales Kriterium zur Auswahl bzw. zur Produktion jeweils zweckmäßiger Konstrukte, Hypothesen und letztlich Items (i.e. Fragen), mittels derer die der empirischen Untersuchung zugrundeliegende Frage beantwortet werden soll. Aus Sicht von CHE Consult wurde das Erkenntnisinteresse und damit der Zweck der MitarbeiterInnenbefragung im Zuge der Konzeptualisierung nicht hinreichend spezifiziert. Dieser Befund erklärt u.a. den unüblich großen Umfang des Fragebogens. Die Beteiligung von VertreterInnen aller hochschulischen Statusgruppen² an der Konzeptualisierung der Befragung wird aus Sicht der externen Organisationsbegleitung durch CHE Consult als funktional und der hochschulischen Kommunikations- und Entscheidungskultur angemessen betrachtet. Demgegenüber muss kritisch betrachtet werden, dass methodologisches, methodisches und theoretisches sozialwissenschaftliches Wissen durch die eher legitimatorisch orientierte Konstellation der Arbeitsgruppe und den Verzicht auf externe Begleitung nur stark eingeschränkt in die Konzeptionsphase der MitarbeiterInnenbefragung einfließen konnte. Dieser Befund wiegt umso schwerer, als die Befragung subjektive Wahrnehmungen und Bewertungen in unterschiedlichen Dimensionen von Arbeitszufriedenheit zu erheben bezweckte. Dabei stellt Arbeitszufriedenheit ein komplexes psychosoziales Konstrukt dar, zu dessen Operationalisierung unterschiedliche arbeitswissenschaftliche und organisationspsychologische Angebote vorliegen, deren Auswahl durch sozialwissenschaftliche Expertise und den konkreten Befragungszweck zu informieren ist. Konkret bedeutet dies, dass im Vorfeld der Konzeptualisierung einer MitarbeiterInnenbefragung eine Operationalisierung von Arbeitszufriedenheit und damit ein Set an Fragebogenitems zu wählen ist, die bzw. das für das jeweilige Befragungsfeld, hier Arbeitsbedingungen an Hochschulen, angemessen und überdies geeignet ist, den Befragungszweck zu erfüllen. Eine Operationalisierung über empirisch erprobte Konstrukte von Arbeitszufriedenheit gestattet dann, nicht direkt nach

² Mit der folgerichtigen Ausnahme der in die Befragung strukturell nicht einbezogenen Studierenden.

der subjektiv different konstruierten Zufriedenheit („Wie zufrieden sind Sie mit...“), sondern mithin indirekt nach für das jeweils gewählte Zufriedenheitskonzept (z.B. „Ich weiß immer genau, an wen ich mich wenden kann, wenn ich Konflikte mit meiner Vorgesetzten habe“) zu fragen. Die Befragungszwecke der MitarbeiterInnenbefragung an der Hochschule Düsseldorf waren insgesamt nicht hinreichend spezifiziert, um daraus eine systematische konstrukt- und hypothesenbasierte Konzeptualisierung des Fragebogens abzuleiten. Vielmehr zielte die Befragung auf die Erzeugung eines kritisch-reflexiven Panoramas über die nicht konstruktbasierend aufgelöste Zufriedenheit der MitarbeiterInnen in relevanten Dimensionen sowie in Bezug auf bedeutsame Einzelaspekte und Ereignisse (z.B. insbesondere den Campusneubau in bzw. den Umzug nach Derendorf). Aus Sicht von CHE Consult erscheint die dadurch gewählte Auflösung bei der Betrachtung von relevanten Aspekten der Arbeitszufriedenheit insgesamt für eine erste organisationsweite Befragung zweckmäßig, um ein allgemeines Stimmungsbild zu erzeugen und Gegenstände für eine nachfolgende vertiefte Analyse auszuwählen.

Gleichwohl bleibt aus den skizzierten Gründen bei der Analyse einzelner Befragungsgenstände weitgehend unklar, was genau Zufriedenheit bedeutet und wie die erhobenen Zufriedenheitsbewertungen konkret zu interpretieren sind. Mit Hilfe der soziodemographischen Items zur Zugehörigkeit zu Statusgruppen (ProfessorInnen, wissenschaftliche MitarbeiterInnen sowie MitarbeiterInnen in Technik und Verwaltung), zum Vertragsstatus (unbefristet/befristet sowie Vollzeit/Teilzeit), zur Zugehörigkeit zu zentralen und dezentralen Organisationseinheiten der Hochschule sowie zum Organisationsalter (Dauer der Beschäftigung an der Hochschule) konnte ein Stimmungsbild auf mehreren, dem Befragungszweck angemessenen Aggregationsebenen erzeugt werden. So wurden Gesamtergebnisse der Befragung auf Ebene der Hochschule für jedes Einzelitem nach Statusgruppen und Vertragsstatus differenziert ausgewertet. Dabei wurden die über eine Fünferskala erhobenen subjektiven Zufriedenheitsbewertungen jeweils in drei Gruppen (zufrieden, neutral, nicht zufrieden) aggregiert. Darüber hinaus wurde eine alle anderen Items der Befragung umfassende, kreuztabellarische Korrelationsanalyse durchgeführt, um neben Statusgruppenzugehörigkeit und Vertragsstatus weitere bedeutsame Einflussfaktoren auf die subjektive Zufriedenheit der BefragungsteilnehmerInnen zu identifizieren. Die Häufigkeitsverteilungen wurden sodann für jedes Einzelitem des Fragebogens nach Statusgruppenzugehörigkeit und Vertragsstatus differenziert grafisch dargestellt und in einen hochschulweit zugänglichen Datenbericht integriert. Auf eine syste-

matische Darstellung der Ergebnisse der Korrelationsanalyse wurde aufgrund der in diesem Zusammenhang gemessenen, signifikant hohen Interkorrelation zwischen nahezu allen als unabhängige Variablen interpretierbaren Items des Fragebogens verzichtet. Jenseits des ohnedies hohen Interkorrelationsniveaus besonders stark erklärende Variablen wurden für einzelne Befunde im Rahmen der hochschulweiten Ergebnispräsentationen aufbereitet und in die gemeinschaftliche Hypothesenbildung für die jeweiligen Befunde einbezogen.

Die offenen Freitextangaben, zu denen BefragungsteilnehmerInnen im Laufe der Bearbeitung des Fragebogens aufgefordert waren, wurden inhaltsanalytisch aggregiert und in die Hypothesenbildung für die Workshops mit zentralen und dezentralen Organisationseinheiten der Hochschule Düsseldorf integriert. Von einer systematischen Auswertung der Freitextangaben wurde wegen des nichtrepräsentativen Charakters und der erheblichen formalen Divergenz der Beiträge abgesehen. So umfassen die in die Analyse einbezogenen offenen Angaben kleinere stichpunktartige Aufzählungen bis hin zu mehrseitigen Schilderungen, die sich überdies inhaltlich auf stark differierenden Aggregatensebenen bewegen. Aus Sicht von CHE Consult sollte mit Blick auf zukünftige onlinegestützte Befragungen darauf geachtet werden, auch offene, zu Freitextanmerkungen einladende Fragen möglichst präzise auf ein explizit ausgewiesenes Abstraktionsniveau zu beziehen (bspw. „Wie genau können aus Ihrer Sicht Entscheidungen des Präsidiums zukünftig transparenter gemacht werden?“).

2.1 Datensatz

Der im Rahmen der MitarbeiterInnenbefragung erzeugte Datensatz wurde durch zwei konsekutive Maßnahmen datenschutzrechtlich abgesichert. Zweck der datenschutzrechtlichen Behandlung war die strukturelle Gewährleistung der Anonymität der an der Befragung teilnehmenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Hochschule Düsseldorf sowie der in den Freitexten genannten Akteure bzw. Organisationsrollen. Eine Reidentifizierung der BefragungsteilnehmerInnen konnte durch ein anonymisiertes TAN-Verfahren sichergestellt werden, mit dem allen TeilnehmerInnen ein zufälliger Code zugewiesen wurde. Eine Verknüpfung der zugewiesenen Codes mit den jeweils durch die Zuweisung adressierten Akteuren war nicht möglich. Darüber hinaus wurde zwischen der

Hochschule Düsseldorf und der CHE Consult GmbH eine formale Datenschutzvereinbarung getroffen, die gemeinsam mit dem an der AG Befragung beteiligten Datenschutzbeauftragten der Hochschule ausgearbeitet wurde. Darin wurde u.a. festgelegt, dass Einzel- oder aggregierte Items aus der Zufriedenheitsbefragung für kleine Gruppen (bis zu fünf MitarbeiterInnen) nicht ausgewertet werden, um eine Reidentifizierung von Einzelakteuren auszuschließen. Die Anonymität der in den Freitextanmerkungen genannten Personen bzw. Organisationsrollen wurde überdies mittels einer manuellen Schwärzung von Klarnamen durch den Datenschutzbeauftragten sowie den für Evaluationen in der zentralen Hochschulverwaltung zuständigen Mitarbeiter gesichert. Die Freitextanmerkungen wurden CHE Consult erst nach der systematischen Entfernung von Personenbezügen überlassen.

Der CHE Consult überlassene Datensatz umfasst insgesamt 342 vollständig ausgefüllte Fragebögen sowie mehr als 40 DIN A4-Seiten Freitextanmerkungen in stark divergierenden Formaten und auf unterschiedlichen Aggregationsebenen.

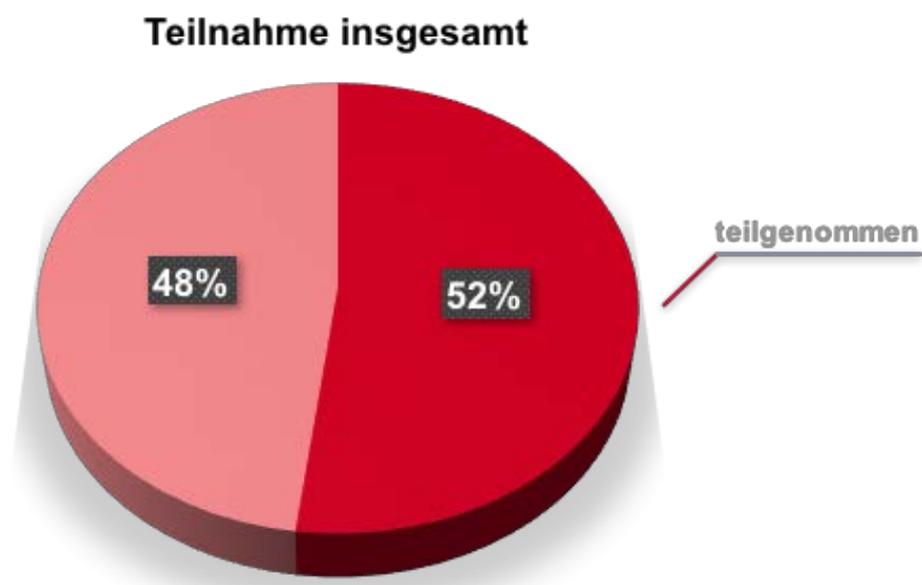


Abbildung 1: Anteil der BefragungsteilnehmerInnen an allen Beschäftigten der Hochschule Düsseldorf

Mit einer Beteiligung von über 52 Prozent aller an der Hochschule Düsseldorf Beschäftigten erzielte die erste in diesem Umfang hochschulweit durchgeführte Zufriedenheitsbefragung einen hervorragenden Rücklauf. Differenziert nach Statusgruppen zeigt sich, dass insbesondere die MitarbeiterInnen in Technik und Verwaltung mit 62 Prozent

(N=145) aller in dieser Statusgruppe Beschäftigten für den erfreulich und für hochschulische Zufriedenheitsbefragungen ungewöhnlich hohen Rücklauf verantwortlich zeichnen. Demgegenüber beteiligten sich 43 Prozent (N=102) der wissenschaftlichen MitarbeiterInnen und 46 Prozent (N=86) der ProfessorInnen an der Befragung³.

Nach Überlassung durch den Datenschutzbeauftragten der Hochschule Düsseldorf wurde der Datensatz mehreren Integritätstests unterzogen, die eine strukturelle Auswertbarkeit aller im Fragebogen verwendeten Items bestätigte. Vor diesem Hintergrund konnte festgestellt werden, dass die erhobenen Datensätze innerhalb der oben skizzierten Grenzen interpretierbar und geeignet sind, das intendierte Gesamtbild zur Mitarbeiterzufriedenheit an der Hochschule Düsseldorf zu erzeugen.

Aufgrund der signifikant hohen Interkorrelation nahezu aller Items des Fragebogens sowie wegen des Verzichts auf eine konstrukt- und hypothesenbasierte Konzeptualisierung der MitarbeiterInnenbefragung wurde das ursprünglich zwischen der AG Befragung und CHE Consult vereinbarte Vorgehen zur Datenanalyse in enger Abstimmung mit der Arbeitsgruppe verändert. Während ursprünglich geplant war, die Ergebnisse der MitarbeiterInnenbefragung und daraus abzuleitende Empfehlungen im Wesentlichen auf Grundlage der im Rahmen der Befragung erhobenen Datensätze zu interpretieren bzw. zu produzieren, wurde eine zusätzliche qualitative Erhebung vereinbart. CHE Consult führte dabei auf dem Hintergrund des die Ergebnisse aller Fragebogenitems nach Statusgruppen und Vertragsstatus umfassenden Datenberichts für die gesamte Hochschule Workshops mit allen in der Befragung ausgewiesenen zentralen und dezentralen Organisationseinheiten der Hochschule Düsseldorf durch. Zur Vorbereitung dieser Workshops wurden für alle 14 Organisationseinheiten jeweils Datenberichte erstellt, die die Befragungsergebnisse auf Grundlage aller Einzelitems des Fragebogens für die jeweilige Organisationseinheit ausweisen. Die Datenberichte für die Organisationseinheiten wurden den jeweiligen Organisationseinheiten zur Verfügung gestellt und zirkulierten innerhalb der Einheiten im Vorfeld der jeweiligen Workshops. Dabei ist darauf hinzuweisen, dass

³ Die Abweichung der aus der Zahl der jeweiligen Statusgruppen gebildeten GesamtteilnehmerInnenzahl (N=333) vom gesamten Rücklauf (N=342) ergibt sich aus der Möglichkeit, den Fragebogen zu bearbeiten, ohne eine Statusgruppenzugehörigkeit anzugeben. Daraus folgt, dass insgesamt neun Fragebögen keiner Statusgruppe zugeordnet werden konnten. Dabei ist darauf hinzuweisen, dass die neun keiner im Fragebogen zur Auswahl gestellten Organisationseinheiten zuzuordnenden Datensätze mit hoher Wahrscheinlichkeit Mitgliedern des Präsidiums der Hochschule zuzuordnen wären, da das Präsidium im Fragebogen nicht als Organisationseinheit zur Auswahl stand.

die offenen Freitextangaben, anders als die quantitativen Einzelitems des Fragebogens, den einzelnen Organisationseinheiten nicht zugeordnet werden konnten.

Die vertiefenden Workshops mit den Organisationseinheiten wurden durch das Büro der Vizepräsidentin für Wirtschaft und Personalverwaltung terminlich koordiniert und durch CHE Consult inhaltlich vorbereitet. Die inhaltliche Vorbereitung der Workshops umfasste, neben der Erzeugung, grafischen Aufbereitung und Versendung der Datenberichte für jede Organisationseinheit, eine kontextualisierende Analyse der Befragungsergebnisse auf der Ebene der jeweiligen Organisationseinheit. So wurden für jedes Einzelitem der Zufriedenheitsbefragung für die jeweilige Organisationseinheit eine logische Vergleichsgruppe gebildet und die gemessene subjektive Zufriedenheit mit dem Aggregat der jeweiligen Gruppe systematisch verglichen. Zweck dieses Vergleichs war die Einordnung des Befragungsergebnisses „auf einen Blick“ für die MitarbeiterInnen der jeweiligen Organisationseinheiten. Die Kontextanalyse durch CHE Consult umfasste darüber hinaus jeweils eine ad hoc Einordnung der Befragungsergebnisse in den jeweiligen Organisationseinheiten sowie die Bildung von Hypothesen, mittels derer die Ergebnisse zu erklären sein könnten. Grundlage der Hypothesenbildung durch CHE Consult waren die substanziell reichhaltigen, formal aber stark divergierenden Anmerkungen aus den Freitextangaben der MitarbeiterInnenbefragung sowie Erklärungsangebote aus bereits durchgeführten Workshops, aus den beiden hochschulweiten Informationsveranstaltungen zur Ergebnispräsentation sowie aus Einzelgesprächen. Zur Teilnahme an den Workshops mit den Organisationseinheiten wurden jeweils alle MitarbeiterInnen der jeweiligen Organisationseinheit eingeladen. Empirisch zeigte sich, dass insbesondere die zentralen Einheiten der Hochschulverwaltung und des Hochschulmanagements nahezu geschlossen an den Veranstaltungen teilnahmen, während die Beteiligung an den Workshops in den Fachbereichen der Hochschule Düsseldorf stark variierte. Die stark variierte Teilnahme an den angebotenen Workshops auf der Ebene der Fachbereiche wird in Hinsicht auf die dort erhobenen Daten und deren Funktionalität als unproblematisch erachtet, da die Workshops als systematisch hypothesenbildend, nicht aber als notwendig repräsentative, implizite Wiederholung der Befragung konzipiert waren.

Strukturiert wurden die Workshops jeweils durch die Präsentation und systematische Diskussion im Vorfeld durch CHE Consult ausgewählter Befragungsergebnisse für die jeweilige Organisationseinheit. Ausgewählt wurden dabei solche Befragungsergebnisse,

die je für sich genommen und im ad hoc Vergleich mit ähnlichen Zufriedenheitsbefragungen an Hochschulen besonders positiv oder negativ herausragten. Im Verlauf der Workshops wurden mithin Narrative deutlich, also über die Organisationseinheiten stabile Wahrnehmungen und Interpretationsmuster der Akteure, die die Auswahl der in den Workshops zu diskutierenden Befragungsergebnisse der jeweiligen Organisationseinheit zusätzlich informierten. Systematisch verzichtet wurde in den Workshops auf die gemeinschaftliche Analyse und Diskussion solcher Fragebogenitems, die sich unmittelbar auf die subjektive Wahrnehmung und Zufriedenheit der MitarbeiterInnen mit dem Führungs-, Steuerungs- und Kommunikationsverhalten der jeweils unmittelbar Dienstvorgesetzten beziehen. Grund dafür ist, dass die jeweils zwei bis drei Stunden umfassenden Einzelworkshops zu den Ergebnissen der Zufriedenheitsbefragung nicht systematisch in einen längerfristigen Organisations- und Personalentwicklungsprozess eingebettet waren⁴. CHE Consult regte jeweils an, die auf diese soziale Dimension der Arbeitsbedingungen an der Hochschule Düsseldorf sich beziehenden Befragungsergebnisse innerhalb der Organisationseinheiten für formal strukturierte und transparente MitarbeiterInnengespräche zu verwenden.

Die Workshops wurden jeweils durch CHE Consult moderiert und protokolliert. Die gefertigten Protokolle wurden inhaltsanalytisch aufbereitet und in die nachfolgende Diskussion der Befragungsergebnisse auf der Ebene der gesamten Hochschulen integriert.

2.2 Projektverlauf

Das Projekt zur Auswertung und kommunikativen Begleitung der Zufriedenheitsbefragung an der Hochschule Düsseldorf begann im September 2015 mit der Beauftragung von CHE Consult als externer Organisationsberatung. Die Übergabe des quantitativen Datensatzes an CHE Consult erfolgte nach dem Abschluss einer Datenschutzvereinbarung Ende September bzw. Anfang November 2015, woran sich die Auswertung der erhobenen Datensätze anschloss. Mitte November 2015 wurde durch CHE Consult ein mit der AG Befragung abgestimmter Datenbericht für die gesamte Hochschule vorgelegt. In diesem Datenbericht wurden alle quantitativen Einzelitems der Befragung differenziert

⁴ Ausnahme war ein Dezernat, für das die Ergebnisse der Zufriedenheitsbefragung als analytischer Spiegel der zwischenzeitlich durch eine unabhängig begleitete, interne Organisationsentwicklungsmaßnahme erzielten Veränderungen herangezogen wurde.

nach Statusgruppen und Vertragsstatus aggregiert auf der Ebene der gesamten Hochschule ausgewiesen. Der Datenbericht wurde sodann der Hochschulöffentlichkeit mittels verschiedener Medien bekannt gemacht und zur Verfügung gestellt. Auf Grundlage des Datenberichts wurden im Dezember 2015 und Januar 2016 zwei hochschulöffentliche Informationsveranstaltungen durchgeführt, in deren Rahmen die AG Befragung und CHE Consult als externe Experten die Ergebnisse auf Ebene der Hochschule vorstellten und diskutierten. Dabei wurden empirische Befunde präsentiert und ad hoc eingeordnet, die im Vorfeld der Veranstaltungen in enger Abrede mit der AG Befragung ausgewählt worden waren. Im Rahmen der hochschulöffentlichen Informationsveranstaltungen wurde überdies vor dem Hintergrund einer kritischen Reflexion der Konzeptualisierung der MitarbeiterInnenbefragung die ursprünglich nicht vorgesehene Ausweitung des Erhebungskonzepts um qualitative Workshops mit allen Organisationseinheiten vorgestellt und diskutiert. Die Workshops mit den Organisationseinheiten fanden im Zeitraum zwischen Januar und April 2016 statt, wobei die inhaltsanalytische Auswertung der Workshops wegen des iterativen Charakters der damit intendierten Hypothesenbildung zeitlich parallel geführt wurde. Neben den 14 in der Befragung zum Zweck der Zuordnung genannten und zur Auswahl gestellten Organisationseinheiten wurde zusätzlich ein Ergebnisworkshop mit dem Präsidium der Hochschule Düsseldorf durchgeführt. Darüber hinaus wurde eine im Fragebogen zu einem Container zusammengeführte Gruppe an Organisationseinheiten (u.a. mehrere Stabsstellen) mit Blick auf die Workshops differenziert behandelt und in zwei getrennten Workshops zur gemeinschaftlichen Hypothesenbildung eingeladen. Die Ergebnisse der analytisch verbundenen quantitativen und qualitativen Erhebungs- und Analysephasen wurden sodann im Rahmen einer Sitzung des Hochschulrats der Hochschule Düsseldorf präsentiert und kritisch diskutiert. Das Projekt zur Auswertung und kommunikativen Begleitung der Zufriedenheitsbefragung unter den MitarbeiterInnen der Hochschule Düsseldorf endet mit der Übergabe dieses Abschlussberichts Ende Mai 2016.

3 Ergebnisse der Zufriedenheitsbefragung

In den nachfolgenden Abschnitten werden die Ergebnisse der quantitativen und qualitativen Analyse der im Rahmen einer Zufriedenheitsbefragung unter den Beschäftigten der Hochschule Düsseldorf vorgestellt und diskutiert. In einem ersten Block werden positiv und negativ herausragende Befunde aus der Datenerhebung mittels des durch die AG Befragung entwickelten, standardisierten Fragebogens präsentiert. Diese Befunde bewegen sich auf dem Aggregationsniveau der gesamten Hochschule und werden dann nach einzelnen Variablen differenziert diskutiert, wenn dies zur interpretativen Einordnung der Ergebnisse zweckmäßig ist. Dieser erste Block bezieht sich also auf die Vorstellung und Diskussion übergreifender Befunde. Die empirischen Ergebnisse werden jeweils grafisch aufbereitet dargestellt, kurz eingeordnet und dann mit analytisch aneinander gekoppelten Ergebnissen aus der qualitativen Erhebungsphase verbunden. Es wird also jeweils ein quantitativer Befund vorgestellt, der dann mit im Rahmen der Workshops und der Auswertung von Freitextangaben produzierten Erklärungsangeboten in Beziehung gesetzt wird. Dabei ist die jeweils unterschiedliche Analyselogik der quantitativen und qualitativen Befunde zu beachten: mit dem Fragebogen wurden die BefragungsteilnehmerInnen dazu aufgefordert, ihre subjektiv wahrgenommene Zufriedenheit jeweils auf einer Skala anzugeben. Die quantitative Analyse folgt damit der Logik einer Bewertung („Ich bin sehr zufrieden“), die aggregiert und damit repräsentativ gemacht werden kann. Demgegenüber folgt die qualitative Analyse der Workshopergebnisse und Freitextangaben einer Erklärungslogik („Ich bin sehr zufrieden, weil...“), die nicht bzw. nur sehr eingeschränkt aggregiert und damit repräsentativ gemacht werden kann. Grund dafür ist, dass sich Erklärungen für ein bestimmtes Bewertungsverhalten personenabhängig auf sehr unterschiedlichen Abstraktionsniveaus bewegen. So können Erklärungen anekdotisch („Ich berichte Ihnen mal von einem Ereignis...“), reflexiv („Aus meiner Sicht fehlt es hier an Regeln für ein Projektmanagement“) oder überdeterminiert sein („Ich bin zufrieden, weil das Präsidium immer alles schafft“). In den nachfolgenden Abschnitten werden Befunde aus den Workshops und Freitextanmerkungen auf einer mittleren Abstraktionsebene aggregiert dargestellt. Dies bedeutet, dass die gemeinschaftlich erarbeiteten Erklärungsmuster nicht Einzelfälle (Anekdoten) darstellen, sondern daraus gewonnen wurden, dass alle Aussagen zu einem bestimmten Sachverhalt (bspw. die Zusammenarbeit mit direkten KollegInnen) zu einem Erklärungsmuster für die Bewertung des Sachverhalts zusammengefasst wurden. Werden Einzelfälle in den nachfolgenden Abschnitten angeführt, so folgt dies illustrierenden Zwecken.

In einem zweiten Block werden solche empirischen Befunde vorgestellt und diskutiert, die aus den qualitativen Erhebungen im Rahmen der Workshops mit den Organisationseinheiten abgeleitet werden konnten. Diese Diskussion orientiert sich an spezifischen Handlungsfeldern, die im Untersuchungsverlauf als für die Zufriedenheit mit und Funktionalität der Arbeitsbedingungen an der Hochschule Düsseldorf identifiziert werden konnten. Für die Diskussion dieser Befunde wird ein Aggregationsniveau gewählt, das eine Reidentifikation der beitragenden Akteure bzw. Organisationseinheiten strukturell ausschließt. Bedeutsam ist zudem, dass insbesondere die Diskussion der Ergebnisse der qualitativen Erhebungs- und Analysephase im Kern nicht repräsentativ sind, sondern dem Kriterium einer logischen Plausibilität folgen. Prinzipiell eignen sich qualitative Erhebungsformate nur sehr eingeschränkt dafür, repräsentative Erklärungen für subjektive Wahrnehmungen und Zufriedenheitskonstruktionen von heterogenen Akteursgruppen zu identifizieren. Demgegenüber sind solche Erhebungen und Analyse sozialwissenschaftlich sehr gut dazu geeignet, spezifische Muster des Einflusses von Variablen zu rekonstruieren und damit zur Diskussion zu stellen. Die Ergebnisse der qualitativen Erhebungs- und Analysephase informieren damit nicht nur die Empfehlungen zur Optimierung der Arbeitsbedingungen an der Hochschule Düsseldorf, sondern mithin die Schwerpunktsetzung von quantitativen Folgebefragungen, mit deren Hilfe der qualitativ rekonstruierte Einfluss bestimmter Faktoren auf die Arbeitszufriedenheit dann quantitativ und damit repräsentativ überprüft werden kann.

3.1 Übergreifende Befunde

Übergreifende Befunde betreffen die Gesamtanlage der Befragung sowie spezifische Einzelitems, die in einem ad hoc Vergleich mit ähnlichen Befragungen an deutschen Hochschulen als besonders positiv oder negativ herausragen. Mit Bezug auf die Gesamtanlage der Befragung konnte eine signifikant hohe Interkorrelation zwischen allen Items und den als unabhängige Variablen zu interpretierenden Angaben im Fragebogen konstruiert werden. Dies bedeutet, dass überragend viele Variablen des Fragebogens stark bis sehr stark miteinander zusammenhängen. Dieser Befund aus der Korrelationsanalyse schränkt die übergreifende Interpretation der Befragungsergebnisse stark ein, da keine einzelnen bzw. kein Set bestimmter Angaben identifiziert werden kann, die bzw. das eine besonders hohe oder besondere geringe Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen an der Hochschule Düsseldorf erklären. Damit sind empirisch basierte Aussagen

wie bspw., „immer dann, wenn eine hohe Zufriedenheit mit der räumlichen Ausstattung vorliegt, herrscht eine hohe Bindung an die Hochschule Düsseldorf als Arbeitsort“, nicht möglich. Grund für die hohe Interkorrelation zwischen den gewählten Items ist der Verzicht auf eine konstrukt- und hypothesenbasierte Konzeptualisierung der Befragung. Da stets direkt nach Zufriedenheit mit distinkten Aspekten der Arbeitsbedingungen gefragt wurde, wurden jeweils analytisch verdeckte Vorstellungen und Bedingungen von Zufriedenheit von den BefragungsteilnehmerInnen erhoben, die sich mit Methoden der empirischen Sozialforschung nicht aufdecken lassen. Auf diesen Befund wurde im Projektverlauf frühzeitig und in enger Abrede mit der AG Befragung insofern reagiert, als qualitativ angelegte Workshops mit allen in der Befragung zur zuordnenden Auswahl gestellten zentralen und dezentralen Organisationseinheiten durchgeführt wurden.

Ein weiterer übergreifender Befund liegt in der deutlich signifikant höheren subjektiven Zufriedenheit derjenigen MitarbeiterInnen der Hochschule Düsseldorf in allen erhobenen Zufriedenheitsdimensionen, die befristet bzw. in Teilzeit beschäftigt sind. Im Rahmen der qualitativen Erhebungsphase konnten mehrere, teils kongruente, teils konkurrierende Erklärungen für diesen Befund identifiziert werden. So wiesen die MitarbeiterInnen in den Workshops, hochschulweiten Informationsveranstaltungen und Einzelgesprächen mit Bezug auf den genannten Befund darauf hin, dass bei befristeten und Teilzeitbeschäftigten alle Zufriedenheitsdimensionen durch die zentrale Sorge um die Fortführung bzw. Aufstockung der Beschäftigung überlagert würden. Ist das Beschäftigungsverhältnis selbst unsicher, so die Hypothese, rückt die Zufriedenheit mit infrastruktureller Ausstattung oder sozialen Arbeitsbedingungen im konkreten Arbeitsumfeld stärker in den Hintergrund. Empirisch spricht gegen diese Hypothese, dass die in Teilzeit bzw. befristet Beschäftigten auch in Hinsicht auf Items zur Zufriedenheit mit Karrieremöglichkeiten eine signifikant höhere Zufriedenheit aufweise als unbefristet bzw. in Vollzeit beschäftigte KollegInnen. Eine weitere identifizierte Hypothese bezieht sich auf die soziodemographische Zusammensetzung der Gruppe der befristet bzw. in Teilzeit beschäftigten MitarbeiterInnen der Hochschule Düsseldorf. So wurde darauf hingewiesen, dass Teilzeit- und befristete Beschäftigung insbesondere in der Statusgruppe der wissenschaftlichen MitarbeiterInnen zu finden sind. Da die wissenschaftlichen MitarbeiterInnen im Rahmen der Befragung insgesamt eine höhere Arbeitszufriedenheit erkennen lassen als Beschäftigte in Technik und Verwaltung würde die Überrepräsentation der wissenschaftlichen MitarbeiterInnen in den Gruppen der befristet bzw. in Teilzeit Beschäftigten die signifikante

höhere Zufriedenheit in allen in die Untersuchung einbezogenen Dimensionen der Arbeitsbedingungen erklären. Diese Hypothese kann empirisch unterstützt werden, da die Statusgruppe der wissenschaftlichen MitarbeiterInnen in den Gruppen der befristet bzw. in Teilzeit Beschäftigten tatsächlich überrepräsentiert sind. Eine auf diesen Aspekt bezogene Korrelationsanalyse zeigt indes, dass die Statusgruppe zwar einen bedeutenden, jedoch nicht den wichtigsten Einflussfaktor auf das im Vergleich mit der Gesamtzufriedenheit aller MitarbeiterInnen deutlich höhere Niveau bei den befristet bzw. in Teilzeit Beschäftigten darstellt. Vielmehr leistet das Organisationsalter, also die Beschäftigungsdauer in dieser Gruppe eine bedeutende Varianzaufklärung. Es konnte also gezeigt werden, dass befristete bzw. in Teilzeit an der Hochschule Düsseldorf beschäftigte MitarbeiterInnen u.a. dann deutlich zufriedener sind, wenn sie erst einen kurzen Zeitraum an der Hochschule beschäftigt sind. Dieser quantitative Befund deckt sich mit Beiträgen im Rahmen der Workshops, in denen häufig darauf hingewiesen wurde, dass strukturelle Probleme und Konflikte insbesondere für neue MitarbeiterInnen nicht sofort ersichtlich sind, sondern erst im Laufe einiger Zeit wahrgenommen würden.

Eine weitere Hypothese aus den Workshops bezieht sich auf ein vielfach geäußertes Misstrauen in die Gewährleistung der Anonymität der Befragung. Befristet bzw. in Teilzeit beschäftigte MitarbeiterInnen berichteten von Sorgen darüber, dass eine Entfristungs- oder Aufstockungsentscheidung durch ihr jeweiliges Bewertungs- und Kommunikationsverhalten im onlinegestützten Fragebogen beeinflusst werden könnte. Verbunden und plausibilisiert wurde diese Sorge mit der Angabe, dass sich die Befragungsdaten auf hochschulinternen Servern befänden und jederzeit insbesondere durch das Präsidium eingesehen werden könnten. Diese Hypothese ist empirisch aus Sicht von CHE Consult nicht haltbar, da die getroffenen und durch den Datenschutzbeauftragten kontrollierten Anonymisierungsregeln eine Reidentifikation von Einzelakteuren systematisch ausschließen. Demgegenüber erscheint die der genannten Hypothese zugrundeliegende Sorge als zusätzlicher empirischer Befund in Hinsicht auf das Vertrauen in die zentral handelnden Entscheidungsakteure.

Eine weitere Hypothese zur Erklärung des skizzierten Befunds besteht darin, dass befristet bzw. Teilzeitbeschäftigte an Hochschulen ihre Identifikation über die professionellen Alltagspraktiken, in die sie jeweils involviert sind, konstruieren und demgegenüber die Organisationsidentifikation zurücktritt. Dabei, so die Hypothese, verliert der Ort und

Kontext professionellen Handelns an Relevanz, wohingegen es bedeutsamer ist, überhaupt entlang von Professionspraktiken handeln zu können. Diese Hypothese kann auf dem Hintergrund des quantitativen Datenmaterials nicht überprüft werden. Demgegenüber zeigte sich, dass die letzte Hypothese zur Erklärung des oben skizzierten, deutlich höheren Zufriedenheitsniveaus der befristeten bzw. in Teilzeit beschäftigten MitarbeiterInnen empirisch gestützt werden kann. Im Rahmen der Workshops wurde darauf hingewiesen, dass an der Hochschule Düsseldorf im Vergleich zu anderen öffentlichen Organisation relativ verlässliche Entfristungs- und Verlängerungsroutinen etabliert sind. Diese reduzierten die Sorge um die Entfristung bzw. potentielle Aufstockung der Beschäftigungsverhältnisse und erklärten die insgesamt höhere Arbeitszufriedenheit in der untersuchten Teilgruppe. Diese Hypothese ist insofern empirisch haltbar, als die Gruppe der befristet bzw. in Teilzeit Beschäftigten im Rahmen der quantitativen Untersuchung eine deutlich höhere Zufriedenheit mit Aspekten der Transparenz und Verlässlichkeit von Entscheidungen durch Vorgesetzte aufwies. Diese Hypothese führt mithin darauf, dass das insgesamt höhere Zufriedenheitsniveau auf einem besonders stabilen Vertrauen in die potentielle Entfristung bzw. Aufstockung des Beschäftigungsverhältnisses durch die jeweils Vorgesetzten basiert.

3.1.1 Zufriedenheit mit den Räumen

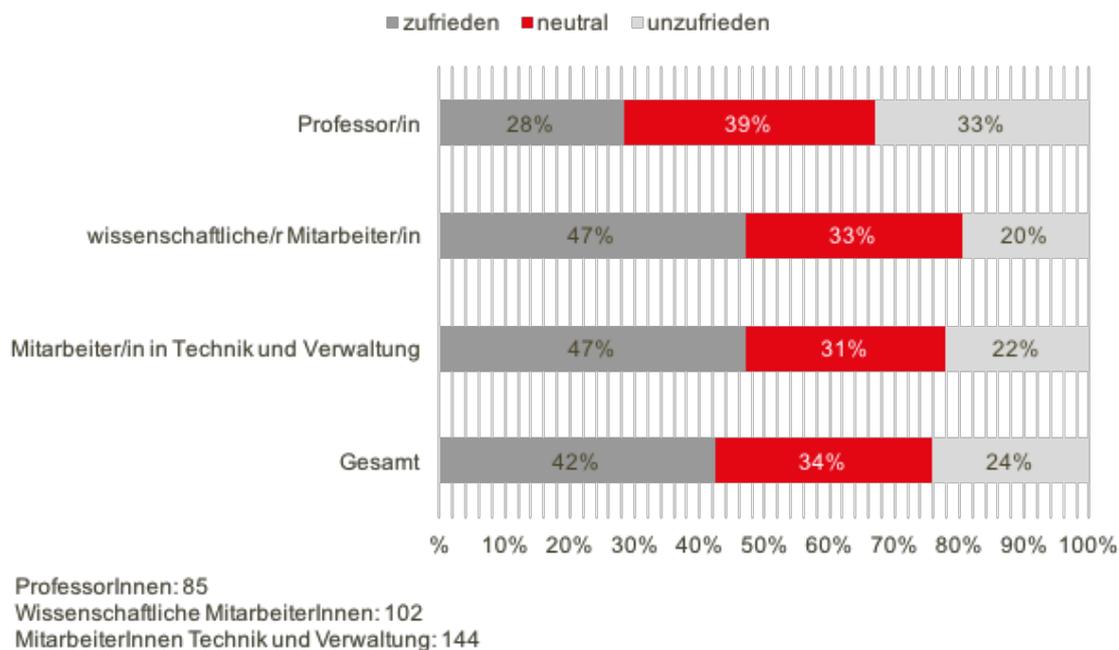


Abbildung 2: Zufriedenheit mit den Räumen

Die Zufriedenheit mit der räumlichen Ausstattung wurde im Rahmen der Workshops mit den Organisationseinheiten in zweierlei Hinsicht thematisiert. Zum einen wurden Diskussionen darüber angeregt, ob und inwiefern sich die Zufriedenheit mit der räumlichen Ausstattung durch den bereits erfolgten bzw. in einzelnen Organisationseinheiten noch projektierten Umzug in den Campusneubau Derendorf verändert hat. Zum anderen wurde die Zufriedenheitswerte zum Anlass genommen, die kommunikative Begleitung des Campusumzugs zu diskutieren und gemeinschaftlich zu bewerten. Insgesamt zeigt sich eine durchschnittlich gute Zufriedenheit mit den räumlichen Infrastrukturen an der Hochschule Düsseldorf, die jedoch in Abhängigkeit mit der jeweiligen Organisationseinheit stark variiert. Dies bedeutet, dass einzelne Organisationseinheiten über alle Statusgruppen hinweg erheblich weniger zufrieden mit der räumlichen Ausstattung sind bzw. zum Zeitpunkt der Befragung (vor dem Umzug) waren. In den Workshops mit den Organisationseinheiten wurde dargelegt, dass die Informations- und Kommunikationspolitik im Zusammenhang mit dem teilweise bevorstehenden, teilweise bereits erfolgten Umzug in den Campusneubau in Derendorf insgesamt positiv wahrgenommen wurde. Insbesondere die transparente Kommunikation der räumlichen Planungsgrößen wurde herausgehoben. So wurden Dezernate und Fachbereiche frühzeitig über die (teilweise dynamischen) Planungsstadien informiert und Raumzuweisungsplanungen zur Verfügung gestellt. In einzelnen Fachbereichen erfolgte nach Angabe der WorkshopteilnehmerInnen die Weitergabe der Planungsdaten und Raumzuweisungsplanungen indes nicht bzw. erheblich verzögert. Dabei wurde deutlich, dass in diesen zwei Fachbereichen insbesondere die Fachbereichsleitungen die von der Hochschulleitung bzw. der AG Bau zur Verfügung gestellten Informationen nicht bzw. nur eingeschränkt innerhalb des jeweiligen Fachbereichs zirkulieren ließen. Aus weiteren Fachbereichen wurde im Rahmen der Workshops berichtet, dass insbesondere die sächliche und technisch-infrastrukturelle Ausstattung in den vergangenen Jahren mit erheblicher Unterstützung des Präsidiums und der Campus IT modernisiert worden sei. Diese Modernisierung habe die Zufriedenheitswerte deutlich positiv beeinflusst. Kritisch wurde vonseiten einiger Fachbereiche angemerkt, dass das für das Facility Management zuständige Dezernat seit einiger Zeit mit einem Ticketing-Auftragssystem arbeite, weshalb professionelle Handwerker- und Hausmeisterdienste nunmehr weniger ad hoc angefragt („auf Zuruf im Flur“) werden könnten.

Ein Dezernat wies im Kontext der Workshops darauf hin, dass die Verfügbarkeit von Tageslichtarbeitsplätzen mit dem Umzug in den Campusneubau Derendorf massiv eingeschränkt worden sei. Auch der Zugang zu MitarbeiterInnen-Toiletten sei in dem neu

bezogenen Gebäude nicht zufriedenstellend. Diesbezüglich Rückfragen an die AG Bau würden nicht bzw. unzureichend zuverlässig bearbeitet. Mit Bezug auf die Kommunikation mit der AG Bau zeigte sich in den Workshops mit den Organisationseinheiten ein unklares Bild. Während in einigen Workshops auf die schnelle und inhaltlich befriedigende Responsivität der AG hingewiesen wurde, zeigten sich andere WorkshopteilnehmerInnen massiv unzufrieden mit der zeitlichen Dauer und inhaltlichen Angemessenheit von Reaktionen auf Eingaben.

In einer Mehrzahl der Dezernate wird überdies eine teilweise erhebliche Abweichung der Raumplanung und -verteilung von der tatsächlichen Raumauslastung wahrgenommen. So wird kritisiert, dass einzelnen Dezernaten und Teams bestimmte Räume inklusive Belegungsplänen zugewiesen wurden, diese jedoch nicht in dem geplanten Umfang tatsächlich belegt würden. Wiederum andere Räume seien tatsächlich deutlich und für die alltäglichen Arbeitsprozesse dysfunktional überbelegt. Auch seien in einzelnen Fällen gut funktionierende und sachlogisch eng miteinander verbundene Bürogemeinschaften ohne Not aufgelöst worden.

Signifikant ist in der Gesamtbetrachtung überdies die deutlich geringere Zufriedenheit der ProfessorInnen mit den räumlichen Infrastrukturen. In den Workshops wurde dazu herausgearbeitet, dass insbesondere Funktionsräume wie Seminar- und Lehrräume durch die hohe Studierendenzahl massiv überausgelastet seien. In einigen Fachbereichen wiesen ProfessorInnen darauf hin, dass der Fragebogen zur MitarbeiterInnenbefragung eine Differenzierung von Büro- und spezifischen Typen von Arbeits- und Funktionsräumen vermissen lasse, weshalb die subjektive Zufriedenheit mit der räumlichen Ausstattung nicht präzise nach Raumtypen differenziert erfasst worden sei.

In den Workshops mit einzelnen Fachbereichen wurde zudem erörtert, dass die konkrete Raumplanung nicht in geeigneter Weise an die Leistungsprozesse und Praxislogiken der jeweiligen Disziplinen angepasst worden sei. So fänden in den Planungen Raumbedarfe für bspw. Ausstellungsflächen und Laboratorien nicht hinreichend Berücksichtigung.

3.1.2 Zufriedenheit mit den Arbeitszeitregelungen

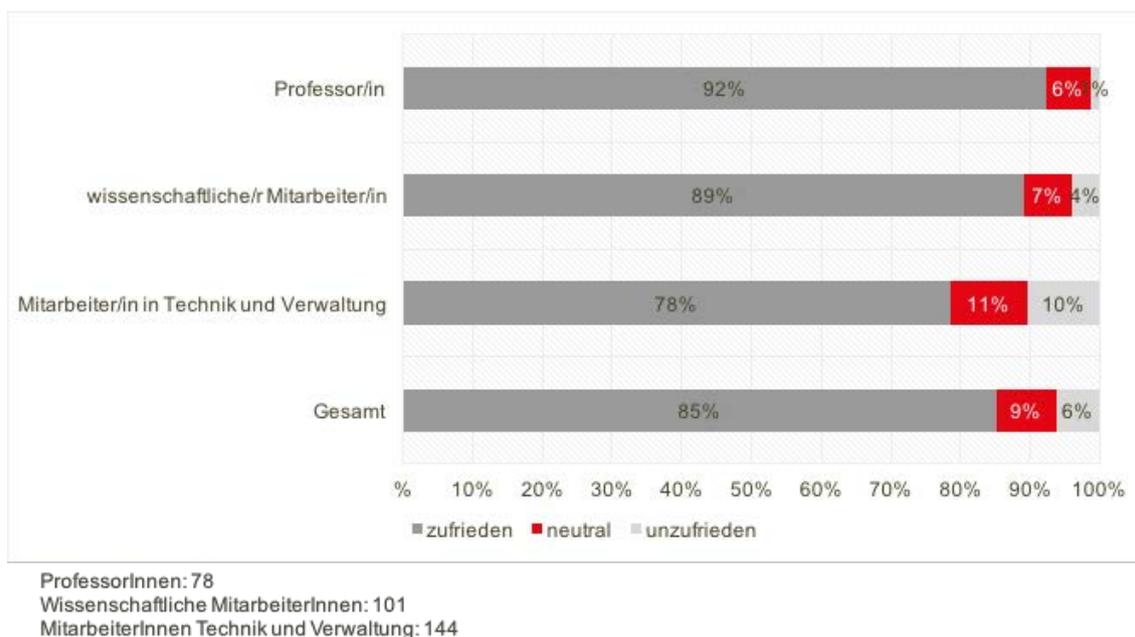


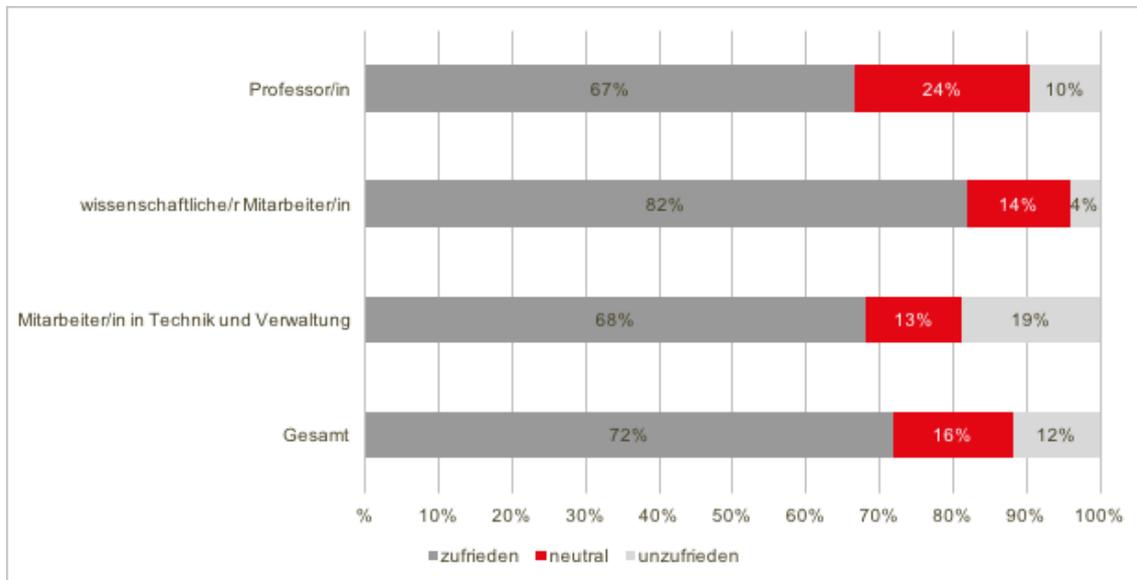
Abbildung 3: Zufriedenheit mit den Arbeitszeitregelungen

Mit Bezug auf die Zufriedenheit der Beschäftigten der Hochschule Düsseldorf mit den bestehenden Arbeitszeitregelungen ergab die Befragung ein im unsystematischen ad hoc Vergleich mit ähnlichen Befragungen an deutschen Hochschulen exzellentes Ergebnis. In allen Statusgruppen liegt sind mehr als drei Viertel der Beschäftigten mit den Regelungen subjektiv zufrieden. Bemerkenswert sind dabei insbesondere die herausragenden Zufriedenheitswerte bei den ProfessorInnen und wissenschaftlichen MitarbeiterInnen. Auch im Bereich der MitarbeiterInnen in Technik und Verwaltung sind nur zehn Prozent der BefragungsteilnehmerInnen mit den praktizierten Arbeitszeitregelungen nicht zufrieden. In den mit den Organisationseinheiten durchgeführten Workshops wurde darauf hingewiesen, dass Telearbeit bzw. Homeoffice-Regelungen und flexible Arbeitszeitmodelle in einem zumeist transparenten Interessenausgleich zwischen den Arbeitsanforderungen und partikularen Interessen und Verpflichtungen der MitarbeiterInnen ausgehandelt und verbindlich eingehalten würden. In einzelnen Dezernaten wurden indes formal verbindliche Servicezeiten angeführt, die flexible Arbeitszeitmodelle und Homeoffice-Regelungen strukturell einschränken bzw. ausschließen. Hier wurde jedoch argumentiert, dass in Hinsicht auf Front-Office-Stellen mit festen Servicezeiten deren Verbindlichkeit strukturell bekannt sind. Eine mögliche subjektive Unzufriedenheit mit

den Arbeitszeitregelungen in Bezug auf solche Stellentypen beziehe sich offenkundig nicht auf die praktizierten Regelungen, sondern auf die Stelle selbst.

In einzelnen Dezernaten wurde betont, dass die konkreten Regelungen zu flexiblen Arbeitszeitmodellen und Telearbeit stark von den jeweiligen Teamleitungen bzw. DezerentInnen abhängig seien. Anekdotisch ergebe sich für einzelne MitarbeiterInnen das Bild einer intransparenten Ungleichbehandlung („der darf, ich darf nicht“). Im Rahmen der Workshops wurde diskutiert, die Aushandlung konkreter Arbeitszeitmodelle behutsam z.B. durch Zielvereinbarungen oder im Kontext strukturierter Personalentwicklungsgespräche zu formalisieren und dabei Entscheidungskriterien für distinkte Modelle transparent zu machen. Aus Sicht einzelner Fachbereiche erzeugt die gegenwärtige Praxis der Arbeitszeitregelungen mit Bezug auf einzelne Prozesse (z.B. Beschaffungswesen und Reisekosten) insofern Reibungsverluste, als einzelne WissenschaftlerInnen anekdotisch davon berichten, dass mit Prozessen betraute VerwaltungsmitarbeiterInnen gelegentlich wechseln bzw. nicht anzutreffen oder zu erreichen sind. Dabei wurde in den Workshops erörtert, dass eine sehr flexible Arbeitszeitregelung mit einem erhöhten Koordinations- und Aufwand für Wissens- und Informationstransfer strukturell einhergeht. So müssen vertretende MitarbeiterInnen den jeweiligen Verfahrensstand innerhalb eines laufenden Prozesses kennen bzw. möglichst schwellenarm rekonstruieren können. Hierzu eignen sich insonderheit softwaregestützte Workflow-Systeme, die bei Bedarf auch für die Einsicht durch KundInnen geöffnet werden können.

3.1.3 Zufriedenheit mit der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben



ProfessorInnen: 84
Wissenschaftliche MitarbeiterInnen: 99
MitarbeiterInnen Technik und Verwaltung: 144

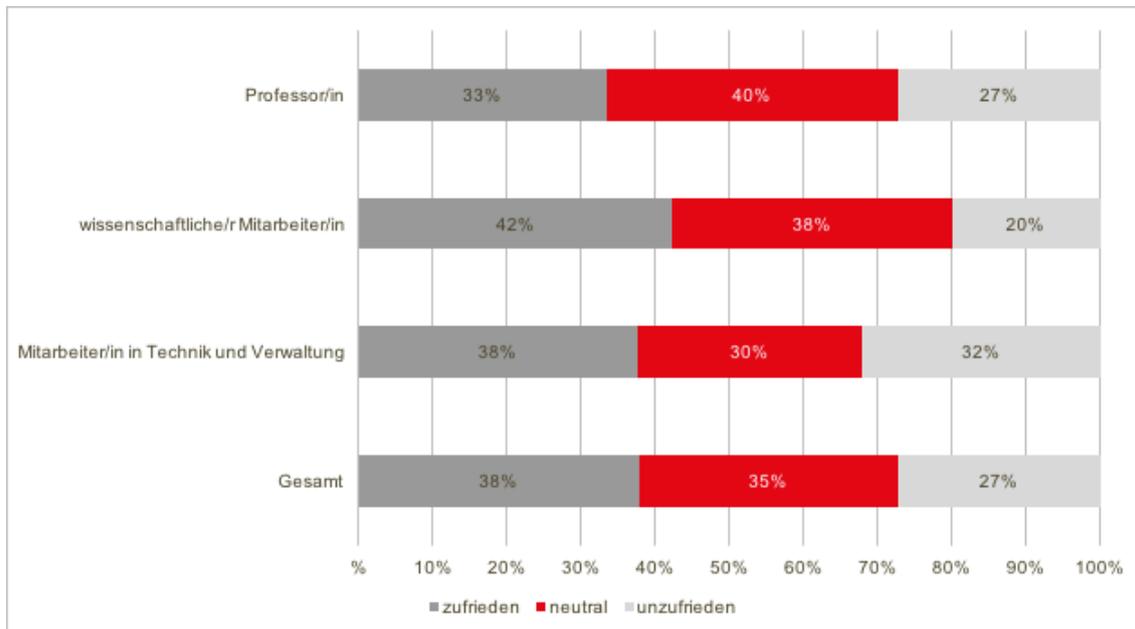
Abbildung 4: Zufriedenheit mit der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben

Die subjektive Zufriedenheit mit der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ist einem ad hoc Vergleich mit ähnlichen an deutschen Hochschulen durchgeführten Befragungen durchschnittlich sehr gut. Auffallend ist dabei die Abweichung von der skizzierten Zufriedenheit mit den Arbeitszeitregelungen, was nahelegt, dass in die subjektive Bewertung der Vereinbarkeit weitere, über die Arbeitszeitregelungen hinausreichende Bewertungen einfließen. In den Workshops wurde in mehreren Fachbereichen darauf hingewiesen, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben insbesondere in der Statusgruppe der wissenschaftlichen MitarbeiterInnen durch eine enge zeitliche Kopplung von inhaltlich aufeinander aufbauenden Lehrveranstaltungen eingeschränkt werde. So folge auf eine durch ProfessorInnen gehaltene Vorlesung zeitlich direkt häufig eine von wissenschaftlichen MitarbeiterInnen durchgeführte Übung oder Laborpraxisveranstaltung. Damit sei die Flexibilität erheblich eingeschränkt. Vonseiten der ProfessorInnen wird in Hinsicht auf Vereinbarkeitsfragen auf die hohe zeitliche und koordinative Belastung durch ein komplex sich entwickelndes Antragswesen für Forschungsprojekte verwiesen.

In den Workshops mit den Verwaltungseinheiten der Hochschule Düsseldorf wurde, neben dem positiven Aspekt der hohen Flexibilität bei den Arbeitszeitregelungen, die subjektiv als hoch empfundene Arbeitsbelastung kritisch angemerkt. Die Vereinbarkeit von

Beruf und Privatleben sei mithin teilweise erheblich dadurch eingeschränkt, dass häufig ad hoc Aufgaben vergeben würden, die zudem teilweise nicht in den Kern des jeweiligen Aufgaben- und Kompetenzspektrums der MitarbeiterInnen fielen. Im Rahmen der Workshops wurde hierzu erörtert, dass solche ad hoc Zusatzaufgaben zum einen routinemäßig zu bearbeitende Prozesse zeitlich verdrängten und dass diese zum anderen nicht in geeigneter Weise strukturiert seien. Zusatzaufgaben würden, so wurde in allen Gesprächen mit den Verwaltungseinheiten der Hochschule deutlich, häufig in Flurgesprächen und „im Türrahmen“ einzelnen MitarbeiterInnen unmittelbar übertragen. Dabei würde häufig die konkrete inhaltliche Erwartung, namentlich der Zweck der Zusatzaufgabe, nicht hinreichend spezifiziert, so dass die Aufgabenstellung selbst häufig nicht hinreichend bestimmt bliebe. Kritisch wird überdies angemerkt, dass mit der Übertragung von Zusatzaufgaben keine strukturierte Ressourcenplanung verbunden wird. So bleibt es in der subjektiven Wahrnehmung der MitarbeiterInnen diesen selbst überlassen, wie genau sie den Bearbeitungsprozess der Zusatzaufgabe ressourciell abfedern und in das vorgängige Tagesgeschäft integrieren. Überdies berichteten mehrere MitarbeiterInnen im Rahmen der Workshops, dass die in Rede stehenden Zusatzaufgaben durch die jeweiligen AuftraggeberInnen häufig als nicht zufriedenstellend bearbeitet wahrgenommen werden. Die sich daran anschließende Kritikkommunikation werde als durch das Hierarchiegefälle stark asymmetrisch und überdies unfair wahrgenommen, da die Aufgabenzwecke und Zielstellungen als unzureichend bestimmt verstanden werden. Die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben werde mithin dadurch beeinträchtigt, dass zeitliche ad hoc Zusatzverpflichtungen die Planbarkeit beschränkten und die Erfahrung abweichender Leistungserwartungen in den privaten Alltag mitgenommen werde.

3.1.4 Zufriedenheit mit der Entwicklung des Arbeitsumfelds



ProfessorInnen: 81
Wissenschaftliche MitarbeiterInnen: 85
MitarbeiterInnen Technik und Verwaltung: 128

Abbildung 5: Zufriedenheit mit der Entwicklung des Arbeitsumfelds

Die Diskussion der subjektiven Zufriedenheit mit dem Item zur Entwicklung des Arbeitsumfelds nahm in den Workshops mit den Organisationseinheiten den weitaus größten Raum ein. Auch bezieht sich auf dieses Item der Großteil der offenen Freitextangaben, zu denen die BefragungsteilnehmerInnen im Fragebogen zur MitarbeiterInnenzufriedenheit eingeladen worden waren. Grund für dieses relative Übergewicht der Diskussionen und Freitextbeiträge ist die unzureichende Spezifikation der Frage; so wird nicht definiert, welches Konzept dem in der Frage verwendeten Begriff Arbeitsumfeld konkret zugrunde liegt. Analog zu allen anderen Items wurden Freitextanmerkungen im Vorfeld der Workshops mit den Organisationseinheiten durch CHE Consult zur Hypothesenbildung herangezogen. Die so gebildeten Hypothesen wurden im Rahmen der Workshops vorgestellt und mit den TeilnehmerInnen diskutiert. In den Fachbereichen wurde deutlich, dass die Statusgruppe der ProfessorInnen in die subjektive Bewertung der Entwicklung des Arbeitsumfelds Bewertungen entlang unterschiedlicher Referenzsysteme einfließen ließen. So gaben einige ProfessorInnen an, dass sich ihr jeweiliges konkretes Arbeitsumfeld in den vergangenen Jahren durch die massive Zunahme der Zahl an zu betreuenden Studierenden sowie die zunehmende Komplexität des forschungsbezogenen Antragswesens negativ entwickelt habe. Hinzu komme bei den ProfessorInnen, dass die jeweils

eigenen konkreten Arbeitsbedingungen in zunehmendem Maße als abhängig von nicht ausreichend transparenten Entscheidungen der Hochschulleitung wahrgenommen werde. So sei bspw. die Ausstattung mit technischer Infrastruktur abhängig von der IT Strategie der Hochschule, diese Strategie sei jedoch im Detail nicht bekannt und könne somit nicht nachvollzogen werden. Abstrakter wurde von ProfessorInnen in einzelnen Fachbereichen geäußert, die Hochschule Düsseldorf orientierte strategische Entscheidungen stärker an der formalen Erfüllung externer Erwartungen als an der inneren Logik der Kernleistungsprozesse in Lehre, Forschung und wissenschaftlicher Weiterbildung. Bezogen wird dieser Befund auf subjektive Wahrnehmung von strategischen Prioritätensetzungen („die Auswahl der Farbe von Kaffeebechern ist wichtiger als die gemeinschaftliche Entwicklung einer Internationalisierungsstrategie“). In den Gesprächen mit den Fachbereichen sowie in den Freitextanmerkungen wurde zudem deutlich, dass mit der formalen Orientierung des Zuschnitts der Aufgaben- und Entscheidungsbereiche des Präsidiums der Hochschule Düsseldorf am Ressortprinzip eine deutliche Machtverschiebung zugunsten der für Wirtschaft und Personalverwaltung zuständigen Vizepräsidentin wahrgenommen wird. Mit dieser Wahrnehmung wurde in den Workshops sowie in den Freitextangaben die Vorstellung verbunden, dass die Vizepräsidentin wegen des Haushaltsvorbehalts de facto eine gegenüber allen anderen Präsidiumsmitgliedern herausgehobene Entscheidungs- und Gestaltungsfunktion innehat. Diese Vorstellung wird als unzweckmäßig in Hinsicht auf die abstrakte Weiterentwicklung des Arbeitsumfelds gesehen, da die Vizepräsidentin folgerichtig ihr Entscheidungshandeln an administrativ-managerialen Entscheidungskriterien, nicht aber entlang einer akademischen Logik orientiere.

In der Statusgruppe der wissenschaftlichen MitarbeiterInnen ergaben die Workshops in den Fachbereichen, dass zusätzlich eine zunehmend negative Aussicht auf organisationsinterne und wissenschaftliche Karrieren zur einer subjektiv negativen Wahrnehmung der Entwicklung des Arbeitsumfelds führe. Überdies werde der Eindruck gewonnen, dass Mitwirkungs- und Beteiligungsmöglichkeiten zugunsten einer stärkeren Zentralisierung solcher Entscheidungen, die unmittelbar auf die eigenen, akademischen Arbeitsbedingungen zurückwirken, zunehmend beschränkt würden.

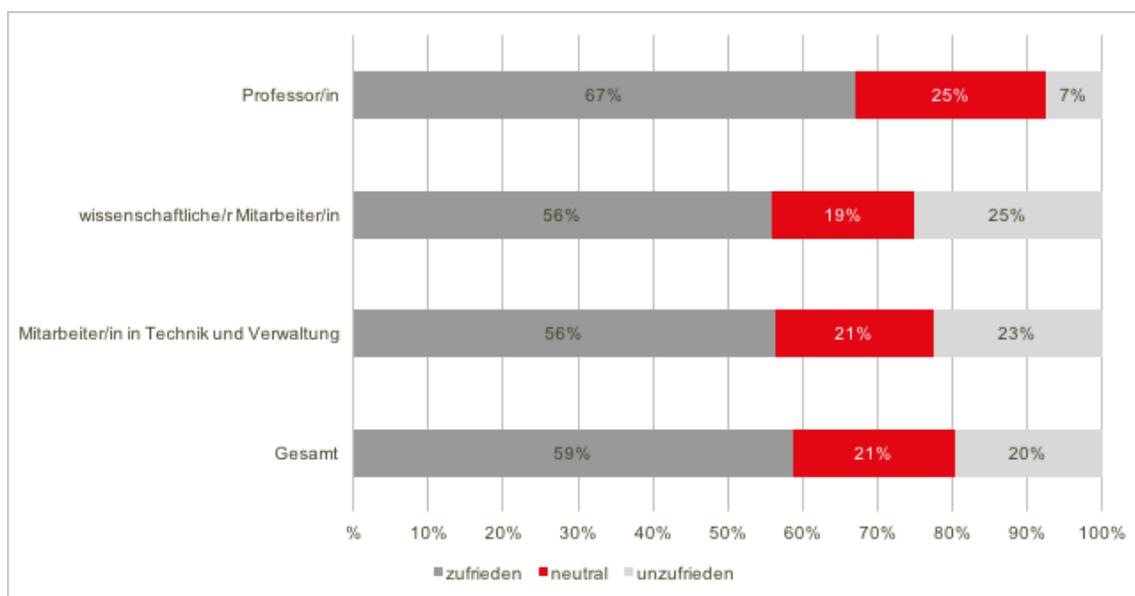
In der Statusgruppe der MitarbeiterInnen in Technik und Verwaltung wurde im Rahmen der durchgeführten Workshops insbesondere auf den subjektiv als immens wahrgenom-

menen Leistungs- und Erwartungsdruck durch Mitglieder der Hochschulleitung hingewiesen. Dieser Workshopbefund deckt sich mit einem Großteil der Freitextanmerkungen aus der onlinegestützten Zufriedenheitsbefragung. So wurde in den Workshops mit Verwaltungseinheiten der Hochschule Düsseldorf thematisiert, dass sich die VerwaltungsmitarbeiterInnen in erheblicher Weise einer hohen Leistungserwartung über die arbeitsvertraglichen Regelungen und dort ausgewiesenen Aufgabenbereiche hinaus subjektiv ausgesetzt sehen. Konkrete Anlässe der Kommunikation solcher Leistungserwartungen bestehen insbesondere bei der ad hoc Übertragung von Zusatzaufgaben sowie bei Feedback- und Kritikgesprächen mit Mitgliedern der Hochschulleitung, die die jeweilige Zusatzaufgabe übertragen haben. Bemerkenswert ist dabei überdies, dass eine Vielzahl von MitarbeiterInnen eine enge Kontrollbeziehung durch einzelne Präsidiumsmitglieder wahrnehmen. Konkret bedeutet dies auf Grundlage der geführten Gespräche und ausgewerteten Freitextangaben, dass die an den Workshops und der Befragung beteiligten MitarbeiterInnen in Technik und Verwaltung einen erheblichen Vertrauensvorbehalt durch einzelne Mitglieder der Hochschulleitung gegenüber ihren Kompetenzen und ihrer Leistungsbereitschaft wahrnehmen. So böten für einzelne Präsidiumsmitglieder die bereits skizzierten, nicht klar von Routineaufgaben abgegrenzten Zusatzaufgaben häufig Gelegenheit, Abweichungen von erwarteten Leistungen unmittelbar kritisch anzusprechen, ohne jedoch ein Format dafür anzubieten, Antithesen mit Bezug auf unzureichend spezifizierte Arbeitsaufträge außerhalb des „Schattens der Hierarchie“ zu erörtern. Von einzelnen VerwaltungsmitarbeiterInnen wurde in diesem Zusammenhang auf einen irreversiblen Motivationsverlust verwiesen. Dabei ist zusätzlich zu bemerken, dass einzelne VerwaltungsmitarbeiterInnen mit Bezug auf Zusatzaufgaben direkt durch einzelne Präsidiumsmitglieder adressiert werden. Eine die Bearbeitung der Aufgabe im Sinne eines Mikroprojektmanagements strukturierende Beteiligung von unmittelbaren Dienstvorgesetzten (z.B. Teamleitungen) blieb in den erörterten Fällen jeweils aus. Damit wird der Konflikt zwischen der Bearbeitung von Routine- und Sonderaufgaben strukturell auf die Beziehung zwischen den direkt beauftragten VerwaltungsmitarbeiterInnen und den unmittelbaren Dienstvorgesetzten verlagert, die ihrer den Workflow in ihren Teams strukturierenden Pufferfunktionen demgemäß nicht gerecht werden können.

Diametral dazu stehen der weiters in Workshops und Freitextangaben erzeugte Befund, wonach einzelne Mitglieder der Hochschulleitung ad hoc und gleichsam diskretionär Aufgaben selbst übernehmen, ohne die in der zentralen Hochschulverwaltung vorhandenen MitarbeiterInnen und deren Kompetenzen systematisch einzubinden.

Kritisch wurde überdies in den Workshops mit den Verwaltungseinheiten der Hochschule Düsseldorf auf eine schwach ausgeprägte Wertschätzungskultur in Kommunikationen mit den jeweils Dienstvorgesetzten sowie mit internen Prozess-KundInnen hingewiesen. So ist hochschulinternen KundInnen die Komplexität bspw. des zentralen Beschaffungswesens an einer Hochschule nicht hinreichend vertraut, weshalb übliche Bearbeitungszeiträume als lang und unsachgemäß kompliziert wahrgenommen werden können.

3.1.5 Zufriedenheit mit der internen Weiterbildung



ProfessorInnen: 67
Wissenschaftliche MitarbeiterInnen: 84
MitarbeiterInnen Technik und Verwaltung: 133

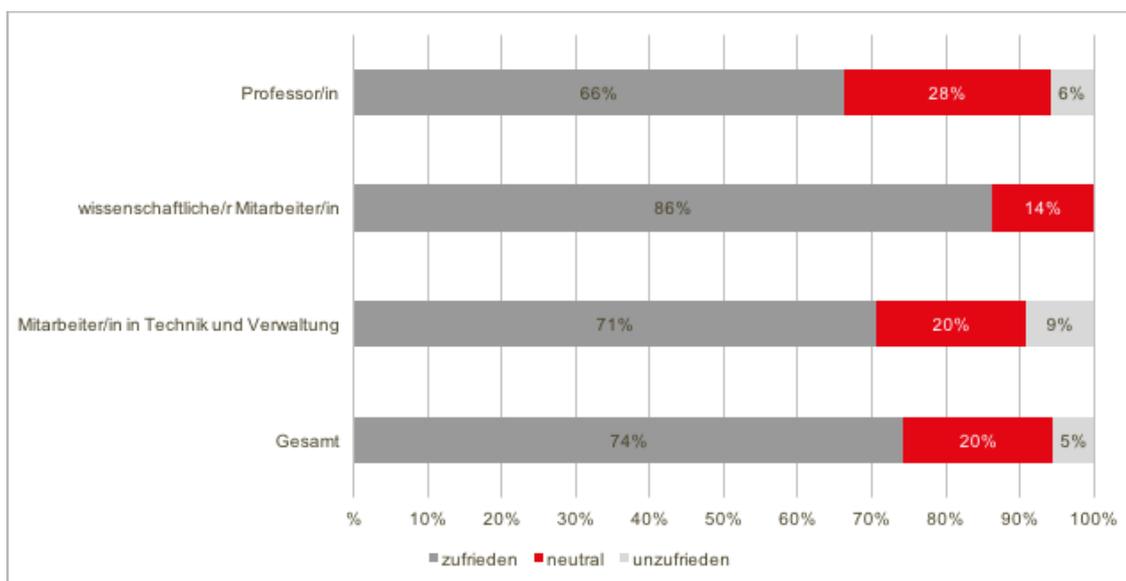
Abbildung 6: Zufriedenheit mit der internen Weiterbildung

Die im Rahmen der MitarbeiterInnenbefragung erhobene subjektive Zufriedenheit mit Angeboten der internen Weiterbildung ist als gut zu bewerten. Deutlich wird dabei, dass insbesondere die ProfessorInnen signifikant überdurchschnittlich zufrieden mit den intern vorhandenen Weiterbildungsangeboten sind. In den offenen Freitextangaben wurden insbesondere Wünsche nach Fort- und Weiterbildungen genannt, die auf die Entwicklung interkultureller Kompetenzen zielen. Auch werden Sprachvermittlungsangebote (insbesondere Englisch) sowie eine prinzipiell engere Verzahnung des Weiterbildungsangebots mit dynamischen Anforderungen des Arbeitsalltags der jeweiligen Statusgruppen. Diese engere Verzahnung könnte, so das Ergebnis der Erörterung in den Workshops mit den Organisationseinheiten, durch eine turnusmäßige Bedarfserhebung

gewährleistet werden. Auch wird angeregt, mit Bezug auf interne Weiterbildungsmaßnahmen noch enger mit anderen Hochschulen zu kooperieren, um kritische Gruppengrößen zu gewährleisten. So wurde in den Gesprächen mit den Organisationseinheiten und in den Freitextanmerkungen deutlich, dass bereits bewilligte Weiter- und Fortbildungsmaßnahmen in der subjektiven Wahrnehmung der Beschäftigten zu einem unbefriedigend hohen Anteil wegen zu geringer Teilnehmerzahlen nicht zustande kommen. In diesem Zusammenhang wünschen sich viele der WorkshopteilnehmerInnen mehr Transparenz über das Zustandekommen von Fortbildungsveranstaltungen bzw. deren Ausweitung auf hochschulexterne Zielgruppen, um kritische Gruppengrößen zuverlässig zu erreichen. In den Workshops wurde zudem angemerkt, dass die Bewilligung der Teilnahme an Fortbildungsmaßnahmen durch Dienstvorgesetzte in vielen Fachbereichen und Dezernaten ad hoc und nicht im Rahmen einer strukturierten Jahresplanung bzw. eines individuellen Personalentwicklungskonzepts erfolgt. Durch eine verzögerte Bewilligung entstehe Unsicherheit mit Bezug auf die Teilnahmemöglichkeit durch die AntragstellerInnen sowie mit Bezug auf das Zustandekommen der internen Kurse.

Bedeutsam ist darüber hinaus, dass in mehreren Fachbereichen insbesondere wissenschaftlichen MitarbeiterInnen Möglichkeiten der Teilnahme an externen Weiterbildungsmaßnahmen nicht bekannt waren. Vor diesem Hintergrund könnten regelmäßige Hinweise bspw. im Rahmen des Spotlight-Newsletters erwogen werden. Insgesamt erwies sich in allen Fachbereichen und Verwaltungseinheiten der Hochschule als problematisch, dass die internen Angebote zu Fort- und Weiterbildung bislang nicht zureichend systematisch in Personalentwicklungskontexte integriert sind. So wurde darauf hingewiesen, dass Kompetenzziele und -planungen durch die jeweiligen MitarbeiterInnen weitgehend individuell und nicht formalisiert vorgenommen werden müssen. Demgegenüber sollten kompetenzbezogene Entwicklungsplanungen ein Gegenstand systematischer und formalisierter MitarbeiterInnenjahresgespräche werden, um die Verlässlichkeit und inhaltliche Integration der unternommenen Weiterbildungen sicherzustellen.

3.1.6 Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit mit direkten KollegInnen



ProfessorInnen: 86
Wissenschaftliche MitarbeiterInnen: 102
MitarbeiterInnen Technik und Verwaltung: 143

Abbildung 7: Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit mit direkten KollegInnen

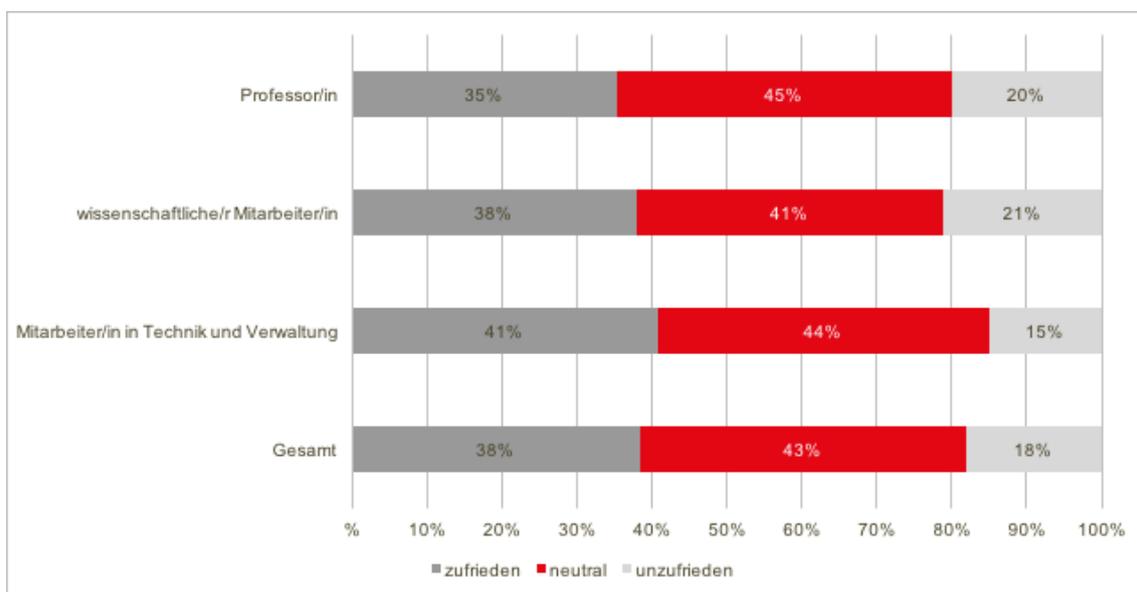
In der Gesamtschau ist die subjektive Zufriedenheit der BefragungsteilnehmerInnen mit der Zusammenarbeit mit direkten Kolleginnen und Kollegen in den Fachbereichen und Verwaltungseinheiten als sehr gut zu bewerten. Insbesondere die Gruppe der wissenschaftlichen MitarbeiterInnen ist mit nahezu 90 Prozent mit der Zusammenarbeit zufrieden; auch die beiden anderen Statusgruppen zeigen insgesamt ein hohes subjektives Zufriedenheitsniveau auf diesem Item. Der höhere Anteil neutraler Einschätzungen durch die ProfessorInnen ist dadurch zu erklären, dass nicht alle ProfessorInnen aufgrund der hohen intradisziplinären Ausdifferenzierung von Forschungs- und Wissenschaftsfeldern an ihrer Hochschule über direkte interne KooperationspartnerInnen verfügen.

In den Freitextanmerkungen sowie den Diskussionen im Rahmen der Workshops mit den Organisationseinheiten wurde deutlich, dass insbesondere innerhalb der Fachbereiche und der Verwaltungseinheiten ein hohes Vertrauens- und Wertschätzungsniveau zwischen direkten KollegInnen herrscht. In den Verwaltungseinheiten wurde darauf hingewiesen, dass sich die direkten KollegInnen untereinander insbesondere auf dem Hintergrund der zunehmenden Frequenz zusätzlich übertragener Sonderaufgaben gegen-

seitig unterstützen und entlasten. Dabei ist bemerkenswert, dass durch einzelne MitarbeiterInnen thematisiert wurde, dass gerade das als gering wahrgenommene Vertrauensniveau der übergreifend verantwortlichen Akteure aus der Hochschulleitung zu einer verstärkten Kohäsion zwischen den direkten KollegInnen führe. In Einzelfällen wurde im Rahmen der Workshops angemerkt, dass insonderheit der in den vergangenen Jahren intensivierte Zusammenhalt zwischen den direkten KollegInnen in den Verwaltungseinheiten durch Mitglieder des Präsidiums kritisch als Hinweis auf Arbeitsvermeidung bzw. Prokrastination („Kaffeekränzchen“) thematisiert werde.

Als für die Zusammenarbeit mit direkten KollegInnen begünstigende Einflussfaktoren konnten dabei eine offene und wertschätzende Kommunikationskultur in der jeweiligen Organisationseinheit, konkrete Erfahrungen mit kollegialer und wertschätzender Führungskommunikation sowie eine aktive Förderung der Zusammenarbeit durch die unmittelbaren Dienstvorgesetzten identifiziert werden.

3.1.7 Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit zwischen Fachbereichen und Verwaltung



ProfessorInnen: 85
Wissenschaftliche MitarbeiterInnen: 95
MitarbeiterInnen Technik und Verwaltung: 140

Abbildung 8: Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit zwischen Fachbereichen und Verwaltung

Die Zusammenarbeit zwischen Fachbereichen und Verwaltungseinheiten wird insgesamt eher neutral bis positiv bewertet. Auffällig ist dabei, dass der Anteil der mit der

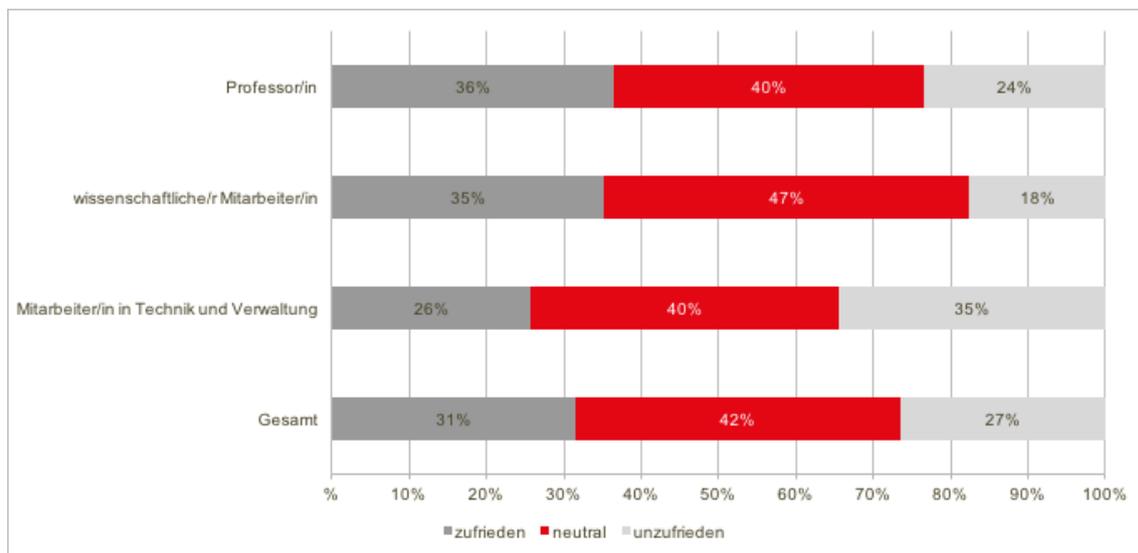
Zusammenarbeit zwischen beiden Organisationstypen innerhalb der Hochschule unzufriedenen Akteursgruppen im Vergleich zu ähnlichen Befragungen an deutschen Hochschulen relativ niedrig ist. In den Freitextanmerkungen sowie im Rahmen der Workshops mit den Organisationseinheiten wurde herausgearbeitet, dass aus Sicht beider Organisationstypen, der Verwaltungseinheiten wie der Fachbereiche, einige administrative Kernprozesse nicht in zureichendem Maße standardisiert ist. Dieser Befund gilt für beide Typen der Prozessbeteiligung, namentlich interne ProzesskundInnen wie Prozessverantwortliche. So wurden in den Workshops häufig anekdotische zusätzliche Abstimmungs- und Kommunikationsprozesse um Verwaltungskernaufgaben wie Beschaffungen und Dienstreiseanträge bzw. -abrechnungen berichtet, die sich daraus ergaben, dass Anträge trotz Aufforderung unvollständig eingereicht werden bzw. übliche Bearbeitungszeiträume nicht transparent kommuniziert werden. Neben dem Dienstreise- und Beschaffungswesen wurden insonderheit in den Fachbereichen die Bearbeitung von Personalangelegenheiten wie Vertragsverlängerungen und -aufstockungen thematisiert, mit Bezug auf die teilweise sehr stark divergierende Bearbeitungszeiträume und ein teilweise nicht zufriedenstellendes Auskunftsverhalten durch die zuständige Verwaltungseinheit wahrgenommen wurden. In den Workshops wurde erörtert, dass eine systematische Erfassung üblicher Bearbeitungszeiträume zweckmäßig sein könnte, um zusätzliche Kommunikationsprozesse (z.B. Nachfragen, Bitten um Auskünfte zum Verfahrensstand) zu vermeiden. Insgesamt wurde aus den Fachbereichen dabei zurückgemeldet, dass die Zusammenarbeit mit Verwaltungseinheiten immer dann zuverlässig und befriedigend verlaufe, wenn die verwaltungsseitig handelnden Akteure persönlich bekannt seien. Dazu wurde darauf hingewiesen, dass aufgrund einer wahrgenommenen hohen Personalfuktuation im administrativen Bereich der persönliche Kontakt nur noch eingeschränkt aufzubauen bzw. aufrecht zu erhalten sei. In den Fachbereichen wurde überdies berichtet, dass einzelne Kernprozesse noch nicht verlässlich und in zureichender Weise strukturiert seien. So existiere aus der Sicht eines Fachbereichs kein klar konturierter Arbeits- und Koordinationsprozess zur Einführung neuer bzw. Abwicklung auslaufender Studiengänge an der Hochschule Düsseldorf. Auch fehle für die Akkreditierung und Reakkreditierung von Studiengängen ein Standardprozess.

Aus Sicht der Verwaltungseinheiten wurde deutlich, dass Geschäfts- und Kommunikationswege mit zentralen administrativen Einheiten durch WissenschaftlerInnen in den Fachbereichen häufig unzureichend eingehalten würden. Das Kontakt- und Schnittstellenmanagement sei insofern zu verbessern, als für distinkte Vorgänge klar bestimmte

AnsprechpartnerInnen zu kontaktieren sind. Die zu kontaktierenden AnsprechpartnerInnen sollten regelmäßig und prozessbezogen aktualisiert werden. Nicht selten sei es, dass WissenschaftlerInnen mehr oder minder zufällig oder auf Grundlage persönlicher Vertrautheit VerwaltungsmitarbeiterInnen direkt wegen eines Verwaltungsvorgangs ansprechen, der ggf. nicht in deren Verantwortungsbereich fällt. Bedeutsam ist in diesem Zusammenhang, dass sowohl durch die Dezernate als auch durch die Fachbereiche darauf hingewiesen wurde, dass formale Geschäfts- und Kommunikationswege mittels direkter Ansprache eines Präsidiumsmitglieds durch die WissenschaftlerInnen zu umgehen sind („Man ruft einfach das Präsidiumsmitglied an, die/der macht das dann schon“). Insbesondere auf dem Hintergrund des oben diskutierten, als eng wahrgenommenen Kontrollgeschehens von Verwaltungsvorgängen durch einzelne Präsidiumsmitglieder sowie des damit verbundenen subjektiv wahrgenommenen Vertrauensverlusts erscheint diese Praxis problematisch. Als schwierig wird in diesem Zusammenhang durch die VerwaltungsmitarbeiterInnen auch erlebt, dass im Falle des Umgehens von Geschäftswegen durch die Einschaltung von Präsidiumsmitgliedern die Dualität der Kommunikation zwischen ProzesskundIn und prozessverantwortlichen MitarbeiterInnen zu einer Trias im „Schatten der Hierarchie“ erweitert wird. Damit kann ein schleichender Verlust der Autorität von VerwaltungsmitarbeiterInnen über ihre jeweils eigenen professionellen Arbeitspraktiken verbunden sein. Im Rahmen der Workshops mit zwei Dezernaten wurde durch die VerwaltungsmitarbeiterInnen darauf hingewiesen, dass die direkte Einbeziehung der Hochschulleitung in Verwaltungsprozesse durch WissenschaftlerInnen in der Vergangenheit zu einer deutlichen Ausdehnung der genutzten Handlungsspielräume für administrative Entscheidungen geführt habe. Diese Ausdehnung bewege sich in einzelnen Fällen im Graubereich gesetzlicher Rahmenregelungen und sei deshalb mithin zu kritisieren. In einigen Workshops wurde mithin zu bedenken gegeben, dass auch eine Entscheidung der Hochschulleitung bzw. einzelner Präsidiumsmitglieder im Rahmen rechtlicher Regelungen zu verbleiben habe. Dabei liege die Expertise zur Bestimmung des möglichen Handlungsspielraums im Rahmen der gesetzlichen Regelungen bei den VerwaltungsmitarbeiterInnen bzw. den verantwortlichen DezernentInnen. In einem Workshop mit einer Verwaltungseinheit wurde darauf hingewiesen, dass die Überstimmung einer Dezernats- bzw. Teamleitungsentscheidung durch Präsidiumsmitglieder eher die Regel als eine Ausnahme darstelle („Wir machen hier systematisch auf Zuruf Freestyle“).

Analog zu vielen ähnlichen Befragungen an deutschen Hochschulen wird von den Verwaltungseinheiten ein schwach ausgeprägtes Verständnis für die administrativen Handlungslogiken durch Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler diagnostiziert. So werde das Verwaltungshandeln als unsachgemäß kompliziert, dilatorisch und zeitlich unflexibel wahrgenommen. Demgegenüber kritisierten WissenschaftlerInnen in den Workshops mit den Fachbereichen, dass die Verwaltung an wenigen Stellen zu stark positivistisch-regelfixiert arbeite und damit eher als verschleppend wahrgenommen werde. Mit Bezug darauf wurde in den Workshops erörtert, mittelfristig Workflow-orientierte Prozessbeschreibungen aus KundInnensicht zu erstellen, um die Komplexität des Verwaltungshandelns und ihrer jeweiligen Referenzsysteme (z.B. Steuerrecht, Körperschaftsrecht) zu illustrieren. Darüber hinaus wurde diskutiert, administrative Kernprozesse beschreibend auf einer Workflow-Ebene aufzunehmen sowie mit Angaben zum Ressourcenbedarf und üblichen Bearbeitungszeiträumen zu versehen. Darauf aufsetzend könnten Leistungs- und Qualitätsversprechen für einige wenige Verwaltungskernaufgaben (z.B. Beschaffungen, Dienstreisen) erarbeitet und implementiert werden. Dabei ist darauf zu achten, dass die Leistungsversprechen gegenseitig, also an bestimmte Bedingungen (z.B. Vollständigkeit der Anträge) geknüpft, konzeptualisiert sind.

3.1.8 Zufriedenheit mit der Arbeit der Hochschulleitung



ProfessorInnen: 85
Wissenschaftliche MitarbeiterInnen: 91
MitarbeiterInnen Technik und Verwaltung: 136

Abbildung 9: Zufriedenheit mit der Arbeit der Hochschulleitung

Im Rahmen der Workshops mit den Organisationseinheiten wurde die subjektive Wahrnehmung der Arbeit der Hochschulleitung intensiv diskutiert. Auch bezieht sich ein Großteil der Freitextangaben auf Bewertungen der Arbeit der Hochschulleitung sowie einzelner Akteure innerhalb des Präsidiums der Hochschule Düsseldorf. Anlass der intensiven Diskussion ist die geringe subjektive Zufriedenheit mit der Arbeit der Hochschulleitung insgesamt, jedoch insonderheit in der Statusgruppe der MitarbeiterInnen in Technik und Verwaltung. Während ProfessorInnen und wissenschaftliche MitarbeiterInnen im Rahmen der Workshops darauf hinwiesen, dass sie wenig bis keinen Kontakt mit der Hochschulleitung hätten und deswegen zu einer neutralen Bewertung neigten, überwiegt im Bereich der administrativen und technischen MitarbeiterInnen eine negative Zufriedenheitsbewertung.

Zur Erklärung dieser Zufriedenheitsangaben ist zunächst auf die bereits vorgetragenen Beiträge aus den Workshops zu verweisen. Dabei wurde erörtert, dass in den Fachbereichen eine zunehmende Zentralisierung von Entscheidungsbefugnissen, eine zugunsten managerialer und administrativer Entscheidungslogiken verzerrte Machtbalance sowie eine unklare strategische Prioritätensetzung im Präsidium wahrgenommen wird. Positiv wird die Bewertung der Arbeit der Hochschulleitung durch den insgesamt als gelungen wahrgenommenen Neubau bzw. Umzug und durch Modernisierungsmaßnahmen beeinflusst. Im Rahmen der Diskussion der Frage nach der Zufriedenheit mit der Arbeit der Hochschulleitung wurde darüber hinaus in den Fachbereichen dargelegt, dass insgesamt eine hohe Anerkennung für den von längerfristigen MitarbeiterInnen als erheblich wahrgenommenen Professionalisierungsschub herrsche. Diese positive Veränderung beziehe sich vor allem auf die Dynamisierung und Professionalisierung der Verwaltungsakteure und Verwaltungsprozesse in den vergangenen Jahren. Demgegenüber wird in den Fachbereichen jedoch auch wahrgenommen, dass die durch die Hochschulleitung zu Beginn der ersten Amtsperiode angestoßene Dynamisierung der Verwaltung Grenzen habe und möglicherweise Überlastungen erzeuge, die in den Fachbereichen an einer als hoch empfundenen Personalfuktuation in zentralen Verwaltungseinheiten festgemacht wird.

Kritisch diskutiert wurde in den Fachbereichen überdies ein unklarer Zuschnitt der Ressorts der einzelnen Präsidiumsmitglieder. Zwar sei formal klar ausgewiesen, wer für welchen Bereich zuständig sein; jedoch bleibe unklar, was genau Zuständigkeit bedeute, wenn über jeder Entscheidung ein potentieller Haushaltsvorbehalt stehe. Insgesamt

wurde in den Fachbereichen betont, dass Entscheidungen des Präsidiums zunehmend als entweder sehr kleinteilig oder als ohne eine hinreichende Berücksichtigung akademischer und strategischer Interessen empfunden werden. Illustrierend wurde in zwei Fachbereichen auf Entscheidungsprozesse mit Bezug auf die Einrichtung neuer Studiengänge verwiesen. Dabei sei jeweils nicht klar, unter welchen Bedingungen, mit welchen Ressourcen und verbunden mit welchen mittel- und langfristigen Zielen Studiengänge neu entwickelt werden. Darüber hinaus wiesen mehrere Fachbereiche darauf hin, dass die formal zwar eindeutige, tatsächlich jedoch nicht gelebte Ressortzuständigkeit der Präsidiumsmitglieder durch die Fachbereichsleitungen gelegentlich zu mikropolitischen Spielen genutzt wird. So könnten bereits getroffene Entscheidungen des Präsidiums, die durch ein Präsidiumsmitglied in den Fachbereichen mitgeteilt werden, dadurch revidiert werden, dass die Fachbereichsleitung ein anderes Präsidiumsmitglied um Revision der Entscheidung bittet.

In den Workshops mit den Verwaltungseinheiten der Hochschule Düsseldorf wurden zur Erklärung der subjektiven Zufriedenheitsbewertung die bereits oben diskutierte ad hoc Vergabe von Zusatzaufgaben ohne angemessene Rahmung durch ein Projektmanagement, die Wahrnehmung enger, wenig vertrauensvoller Führung, die professionelle Autorität beeinträchtigende persönliche Intervention in administrative Prozesse sowie die gelegentliche Nichteinhaltung von Geschäftswegen durch Mitglieder des Präsidiums genannt. Darüber hinaus wurde mit Bezug auf die insgesamt überwiegend kritische Beurteilung des Präsidiums in den Gesprächen mit den VerwaltungsmitarbeiterInnen zum Ausdruck gebracht, dass eine insgesamt hohe, teilweise nicht an das Vergütungsniveau im öffentlichen Dienst angepasste Leistungserwartung vonseiten des Präsidiums bestehe. So verlangten einzelne Präsidiumsmitglieder explizit eine hohe Dynamik, Flexibilität und Innovationsfreude von MitarbeiterInnen der Zentralverwaltung, machten diese Anforderungen jedoch im Wesentlichen an der Bereitschaft fest, ad hoc und Zusatzaufgaben zu übernehmen. Vor diesem Hintergrund wurde in den Workshops erörtert, ob und inwiefern ein Verwaltungsleitbild mit gegenseitigen Verhaltens- und Leistungserwartungen einen stabilen Rahmen für die Aufklärung gegenseitiger Erwartungen von Hochschulleitung und zentraler Verwaltung darstellen könnte.

Problematisch wird darüber hinaus gesehen, dass sich VerwaltungsmitarbeiterInnen über die exakten Zwecke eines veränderten Zuschnitts von Dezernaten und Stabsstellen unzureichend informiert fühlen. Dabei hat die Kenntnis und das Verständnis der Zwecke

veränderter Zuschnitte von Verwaltungseinheiten für administrative Prozesse eine hohe Alltagsrelevanz (z.B. wegen veränderter Schnittstellen und Workflows). Mit Bezug auf die weiter oben ausführlich diskutierte ad hoc Vergabe von Zusatzaufgaben durch einzelne Präsidiumsmitglieder wurde in mehreren Workshops mit Dezernaten und Stabsstellen darauf hingewiesen, dass das Präsidium insgesamt als stark daran orientiert handelnd wahrgenommen werde, was aus der Organisationsumwelt von der Hochschule Düsseldorf erwartet werde. Die strategische und professionelle Organisationsentwicklung sei mithin eher responsiv als proaktiv-gestaltend. Dabei legten mehrere Verwaltungseinheiten dar, dass die strategische Relevanz und damit Priorität einer Aufgabe so wahrgenommen werde, als sei sie bereits durch die Quelle der Aufgabe (z.B. Ministerium) determiniert. Eine interne Priorisierung von Aufgaben und Erwartungen durch die Hochschulleitung sei nicht bzw. nur sehr eingeschränkt erkennbar.

Bedeutsam waren überdies Hinweise einzelner VerwaltungsmitarbeiterInnen in mehreren Workshops, dass mit einzelnen Präsidiumsmitgliedern getroffene, teilweise schriftlich fixierte Vereinbarungen über bestimmte Entscheidungswege oder Beiträge des Präsidiumsmitglieds in der Vergangenheit immer wieder nicht eingehalten bzw. ignoriert wurden. Daraus resultiere eine hohe Verunsicherung darüber, was eine Entscheidung überhaupt bedeute und wer über welche Gegenstände abschließende und verbindliche Entscheidungen treffe.

3.1.9 Zeitdruck

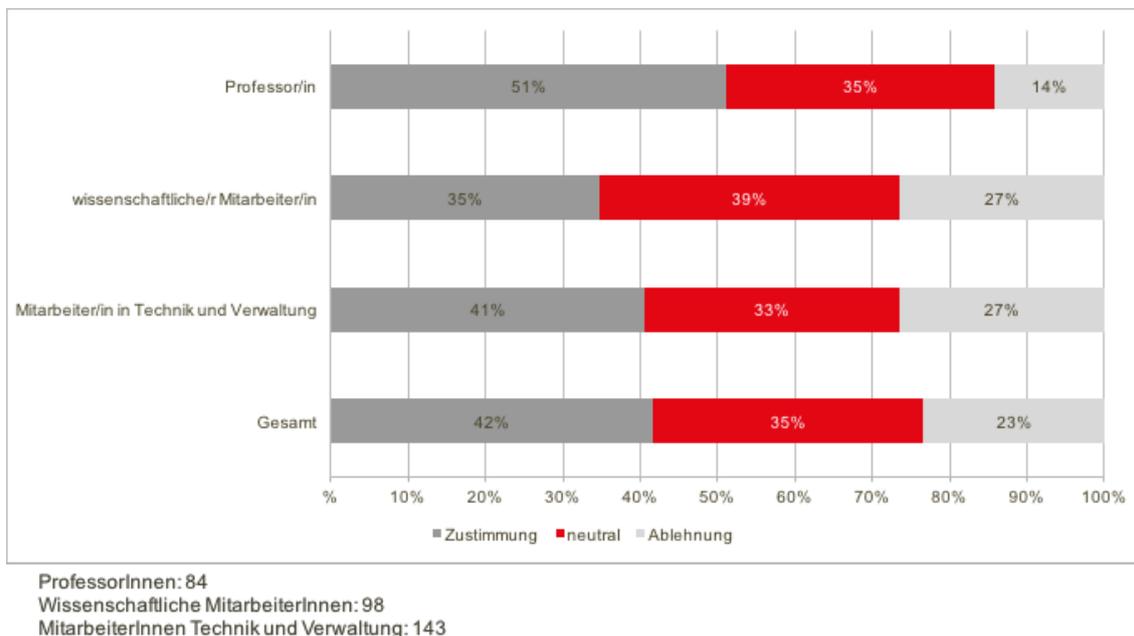
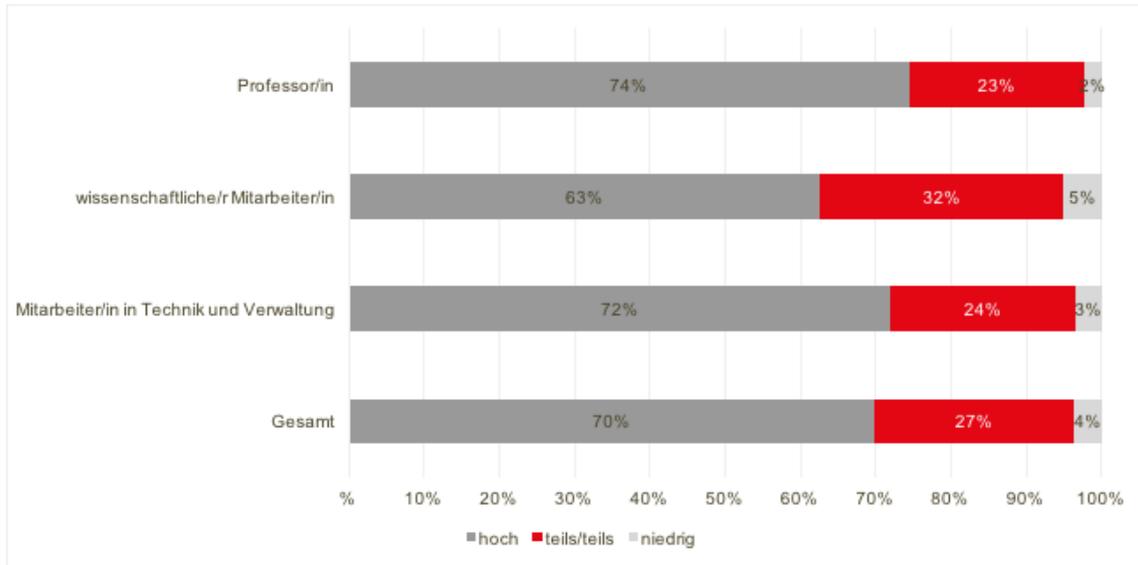


Abbildung 10: „Ich stehe häufig unter Zeitdruck...“

In Hinsicht auf den von den BefragungsteilnehmerInnen im Arbeitsalltag empfundenen Zeitdruck zeigt sich ein differenziertes Bild. Während die ProfessorInnen mit 51 Prozent überwiegend angeben, im Arbeitsalltag unter Zeitdruck zu stehen, äußern sich die an der Befragung beteiligten wissenschaftlichen MitarbeiterInnen an der Hochschule Düsseldorf überwiegend neutral. Demgegenüber weisen die MitarbeiterInnen in Technik und Verwaltung mit Bezug auf diese Frage eine dem Mittelwert über alle Statusgruppen vergleichbare Wahrnehmung von Zeitdruck im Arbeitsalltag auf. In den Freitextanmerkungen sowie in den Gesprächen mit den Organisationseinheiten wurde von den ProfessorInnen insbesondere auf die Belastungseffekte durch die stark gestiegene Zahl der Studierenden hin. Das Betreuungsvolumen sowie die Betreuungsfrequenz haben sich im Zusammenhang mit dem sogenannten „Studierendenhoch“ quasi skaliert erhöht, weshalb ein deutlich höherer Zeitdruck im Arbeitsalltag empfunden werde. Gleichzeitig wurde auf das komplexer werdende Antragswesen für Forschungsprojekte sowie die an Fachhochschulen prinzipiell schwierige Balance zwischen der Erfüllung von Lehrverpflichtungen und Aufgaben innerhalb von Forschungsprojekten hingewiesen. Überdies wurde im Rahmen der Gespräche auf die einmalige, jedoch mittelfristig hohe Kapazitäten bindende Zusatzbelastung durch die Vorbereitung und den faktischen Umzug in den Campusneubau Derendorf aufmerksam gemacht.

Demgegenüber erklärten die MitarbeiterInnen in Technik und Verwaltung im Rahmen der Workshops die subjektive Wahrnehmung von Zeitdruck im Wesentlichen durch das unstrukturierte Nebeneinander von Regel- und ad hoc vergebenen Zusatzaufgaben, auf das bereits an anderer Stelle vertieft eingegangen worden ist. Das subjektive Empfinden von Zeitdruck werde dabei nicht nur strukturell durch die zumeist direkte Übertragung von Aufgaben durch einzelne Präsidiumsmitglieder ausgelöst, sondern zusätzlich dadurch verstärkt, dass während der Bearbeitung von Zusatzaufgaben andere Aufgaben unbearbeitet bleiben müssen. In diesem Zusammenhang wurde diskutiert, dass eine transparente Definition unterschiedlicher Typen von Zusatzaufgaben im Sinne interner Projekte unterschiedlichen Zuschnitts für Entlastung sorgen könnte. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass auch für kleinere ad hoc Zusatzaufgaben geregelte Koordinationspfade zwischen AuftraggeberInnen (i.e. Präsidiumsmitgliedern), unmittelbaren Dienstvorgesetzten (i.e. TeamleiterInnen bzw. DezernentInnen) und den jeweils beauftragten VerwaltungsmitarbeiterInnen beschrieben und verlässlich eingehalten werden. Für die Bearbeitung von Zusatzaufgaben sollten mindestens Priorisierungen vorgenommen und terminliche Rahmen ausgehandelt werden können. Diese Aushandlungen sollten formalisiert und unter Berücksichtigung der jeweiligen zeitlichen und kompetenzbezogenen Ressourcen erfolgen.

3.1.10 Arbeitsbelastung und Unter- bzw. Überforderung



ProfessorInnen: 86
Wissenschaftliche MitarbeiterInnen: 99
MitarbeiterInnen Technik und Verwaltung: 143

Abbildung 11: Subjektive Einschätzung der Arbeitsbelastung

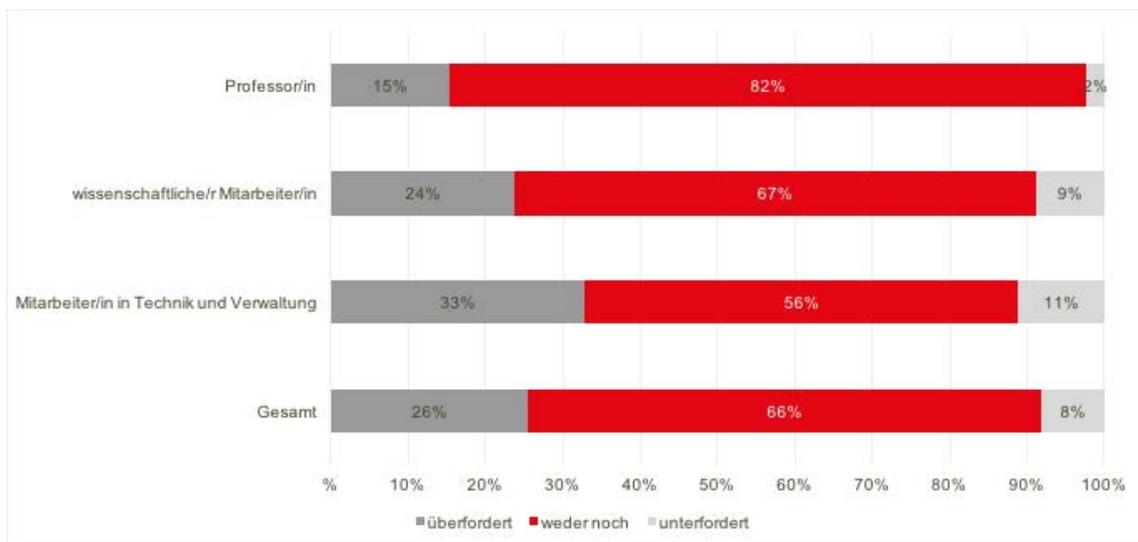


Abbildung 12: Subjektive Einschätzung der Unter- bzw. Überforderung

Die im Rahmen der Zufriedenheitsbefragung erhobenen subjektiven Einschätzungen zur Arbeitsbelastung an der Hochschule Düsseldorf sowie zur Unter- bzw. Überforderung nach Statusgruppen wurden im Rahmen der Workshops konsequent miteinander gekoppelt diskutiert. In den Gesprächen in den Fachbereichen wurde deutlich, dass Professo-

rInnen und wissenschaftliche MitarbeiterInnen zwar eine hohe Arbeitsbelastung wahrnehmen, diese jedoch kaum bzw. nicht als überfordernd empfinden. Kritisch wurde sowohl in einigen Freitextanmerkungen als auch in den Workshops mit den Organisationseinheiten angemerkt, dass die in der Befragung gewählte konkrete Fragestellung keine Differenzierung zwischen inhaltlicher und volumenbezogener Arbeitsbelastung bzw. Überforderung gestatte. Bemerkenswert ist darüber hinaus, dass in den Fachbereichen durch einige ProfessorInnen selbst darauf aufmerksam gemacht wurde, dass eine hohe Arbeitsbelastung durch die Aufgaben in Lehre, Forschung und Wissenstransfer Bestandteil des Identitätskerns von WissenschaftlerInnen sei, weshalb das Verständnis der Begriffe Arbeitsbelastung und Unter- bzw. Überforderung von WissenschaftlerInnen strukturell kaum mit demjenigen administrativer MitarbeiterInnen vergleichbar sei.

Die MitarbeiterInnen in Technik und Verwaltung verwiesen in den geführten Gesprächen auf das an anderer Stelle bereits intensiv behandelte, unklare Verhältnis von Regel- und ab hoc Zusatzaufgaben, das in Hinsicht auf die wahrgenommene Arbeitsbelastung in einem überwiegenden Teil der Verwaltungseinheiten maßgeblich problematisch wirke. Besonders wurde thematisiert, dass das Umgehen mittlerer Entscheidungsebenen (i.e. DezernentInnen und Teamleitungen) eine zusätzliche Arbeitsbelastung erzeuge, weil der team- bzw. dezernatsinterne Koordinationsaufwand durch das Ausbalancieren von Regel- und Routineaufgaben von den direkt durch Präsidiumsmitglieder beauftragten MitarbeiterInnen bewältigt werden müsse. Wahrgenommene Überforderung entsteht aus Sicht der an den Workshops beteiligten VerwaltungsmitarbeiterInnen im Wesentlichen durch das Volumen der Zusatzaufgaben sowie wegen direkter Interventionen einzelner Präsidiumsmitglieder in Routineprozesse. Dabei sei den MitarbeiterInnen unklar, warum genau im Interventionsfalle bestehende Verfahrensregeln anders bzw. nicht anzuwenden seien. Dabei entstehe nicht selten ein Konflikt zwischen situativ gebotener hierarchischer Unterordnung und dem professionellen Interesse an der Einhaltung und Stabilisierung von Regeln. Belastend und überfordernd wird in diesen Situationen die Unsicherheit darüber empfunden, welches Referenzsystem (d.h. hierarchisch gestützte Intervention oder formale Verfahrensregeln) jeweils zu berücksichtigen sind.

3.2 Zusammenfassung der Befunde

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse der MitarbeiterInnenbefragung an der Hochschule Düsseldorf sowie der auf deren Grundlage durchgeführten Workshops mit den Organisationseinheiten zusammenfassend dargestellt. Für die Darstellung wird eine mittlere Aggregationsebene der Befunde gewählt. Dies bedeutet, dass die Befunde aus der Befragung und der qualitativen Erhebungsphase mit Bezug auf besonders positiv oder negativ herausragende Bewertungen durch die MitarbeiterInnen bzw. in den Workshops regelmäßig adressierte und diskutierte Erklärungsmuster für distinkte Bewertungen zusammengefasst werden. Damit wird es vermieden, die diesen Bericht abschließenden Empfehlungen auf idiosynkratischen Einzelbewertungen oder -erklärungen beruhen zu lassen. Die Zusammenfassung der Befunde bezieht sich auf den Prozess der Durchführung der Zufriedenheitsbefragung sowie auf Cluster von subjektiven Zufriedenheitsbewertungen, die auf Grundlage der im Fragebogen verwendeten Items gebildet wurden. Auf dem Hintergrund der mit den TeilnehmerInnen der Workshops gemeinschaftlich identifizierten Erklärungsmuster für die oben skizzierten Zufriedenheitsbewertungen werden am Ende dieses Abschnitts allgemeine Handlungsfelder konturiert, innerhalb derer Optimierungen der konkrete Zufriedenheitsbewertungen erklärenden Arbeitsbedingungen erreicht werden können.

3.2.1 Konzeptualisierung, Durchführung und kommunikative Einbettung der MitarbeiterInnenbefragung

Die Befragung zur Zufriedenheit der MitarbeiterInnen an der Hochschule Düsseldorf wurde nicht konstrukt- und hypothesenbasiert konzeptualisiert. Im Zentrum der Befragung stand die Erhebung subjektiver Zufriedenheitsbewertung mit Bezug auf unterschiedliche Dimensionen von Arbeitsbedingungen. Die gewählten Dimensionen von Arbeitsbedingungen adressieren bedeutsame Aspekte der infrastrukturellen und räumlichen Ausstattung, der Zusammenarbeit und Führung, der Serviceorientierung, der konkreten, individuellen Arbeitssituation sowie der Bewertung der Hochschule Düsseldorf als Arbeitsort insgesamt. Durch die Konzentration auf die Erhebung subjektiver Zufriedenheitsbewertungen kann zwar gezeigt werden, wie zufrieden die MitarbeiterInnen der Hochschule Düsseldorf differenziert nach soziodemographischen Variablen wie Status-

gruppenzugehörigkeit, Vertragsstatus, Organisationsalter oder Zugehörigkeit zu bestimmten Organisationseinheiten sind. Die fehlende systematische Einbettung in arbeitswissenschaftliche oder organisationspsychologische Konstrukte für Arbeitszufriedenheit erlaubt jedoch auf Grundlage der Befragung selbst keine differenzierten Aussagen darüber, wie genau distinkte Zufriedenheitsbewertungen zu erklären sind. Daraus folgt, dass Reaktionsstrategien aus den im Rahmen der Befragung erhobenen Daten nicht abzuleiten sind.

Darüber hinaus wurde im Projektverlauf deutlich, dass die Zufriedenheitsbefragung unzureichend kommunikations- und organisationsstrategisch kontextualisiert war. Dies bedeutet, dass auf Seiten der Beschäftigten mithin weitgehend unklar blieb, welchen Zwecken die Befragung bzw. deren Ergebnisse dienen sollten. Daraus folgt, dass im Befragungsverlauf sowie im Rahmen der daran anschließenden Workshops mit allen Organisationseinheiten der Hochschule Entscheidungs- und Veränderungserwartungen bei den Beschäftigten entstehen konnten, die auf Grundlage der erhobenen Daten nicht bzw. nur sehr eingeschränkt zu erfüllen sind. Aus Sicht von CHE Consult ist dabei nicht nur problematisch, dass zu hohe Erwartungen an Folgen aus der Befragung gerichtet werden konnten. Vielmehr ist es als kritisch zu bewerten, dass mithin divergierende, also eine Vielzahl substantiell unterschiedlicher Erwartungen entstanden sind, die sich zudem auf verschiedenen Abstraktionsebenen bewegen. In den Workshops mit den Organisationseinheiten wurde systematisch durch CHE Consult darauf hingewiesen, dass sich das Instrument einer hochschulweiten Zufriedenheitsbefragung für die Bearbeitung mithin dezentraler, teilweise sogar Mikroprobleme ebenso wenig eignet wie zum Auslösen sehr abstrakter Veränderungen (bspw. „Wir brauchen hier eine andere Kommunikationskultur“). Da darauf verzichtet wurde, die MitarbeiterInnenbefragung bzw. deren Ergebnisse an konkrete, transparent kommunizierte Zwecke zu koppeln, entwickelten sich und zirkulierten im Projektverlauf zunehmend subjektive Theorien darüber, welche Zwecke mit den Daten verfolgt werden könnten. In den Gesprächen mit den Beschäftigten der Hochschule wurde deutlich, dass hinsichtlich der Befragungszwecke von einem überwiegenden Teil der MitarbeiterInnen angenommen wurde, dass die Befragungsergebnisse zur internen und externen Legitimation des Präsidiums genutzt werden sollten („zeigen, wie gut man ist“). Im Rahmen der Workshops wurde deutlich, dass in den Fachbereichen weitgehende Indifferenz gegenüber den Befragungsergebnissen bzw. Resignation in Hinsicht auf mögliche Veränderungen herrscht. Diese Resignation wurde häufig

damit begründet, dass die konkrete Konzeption der durchgeführten Zufriedenheitsbefragung nicht bzw. nur sehr eingeschränkt dazu geeignet sei, die aus Sicht der Fachbereiche erforderlichen Veränderungen einzuleiten bzw. zu informieren. Von den Fachbereichen als erforderlich reklamierte Veränderungen bezogenen sich dabei im Kern abstrakt auf eine veränderte Entscheidungs- und Kommunikationskultur der Hochschulleitung („weniger Entscheidungsdeklamation, mehr echte Beteiligung“), die kommunikative Geschlossenheit des Präsidiums („die Hochschulleitung sollte mit einer Stimme sprechen und sich nicht fortwährend gegeneinander ausspielen lassen“) sowie eine systematische, partizipative und akademisch orientierte Strategieentwicklung („einmal HEP in fünf Jahren reicht nicht“). Konkrete Veränderungsbedarfe wurden vor allem hinsichtlich der Studiengangsentwicklung kommuniziert.

In den Workshops wurde von CHE Consult regelmäßig dargelegt, dass das Instrument der MitarbeiterInnenbefragung, deren Ergebnisse sowie die Workshops selbst nicht mit zu hohen Erwartungen zu verbinden sind. Wegen des schwach, nämlich entlang der 75 Items des Fragebogens für jede Organisationseinheit strukturierten Aufbaus der Workshops können lediglich allgemeine Erklärungsmuster und Entwicklungslinien für die MitarbeiterInnenzufriedenheit erarbeitet werden. Darüber hinaus ist aus Sicht von CHE Consult im Lichte der hohen Beteiligung an der MitarbeiterInnenbefragung sowie des intensiven Verlaufs der Workshops festzustellen, dass ein hohes Bedürfnis unter einem Großteil der Beschäftigten besteht, Zufriedenheitsbewertungen zu formulieren und an der Initiierung nachhaltiger Veränderungen verantwortlich mitzuwirken. Gleichzeitig wurde sichtbar, dass für eine solche partizipative Weiterentwicklung insbesondere im Bereich der zentralen Hochschulverwaltung in der Vergangenheit nur eingeschränkt Möglichkeiten wahrgenommen werden konnten.

3.2.2 Identifizierte Erklärungsmuster für die Zufriedenheitsbewertung

In der Gesamtschau der Ergebnisse der Zufriedenheitsbefragung unter den Beschäftigten der Hochschule Düsseldorf zeigt sich ein stark differenziertes Bild. So verfügen die Beschäftigten der Hochschule mit Bezug auf formale Regelungen zur Arbeitszeitgestaltung, zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie in Hinsicht auf Aspekte der all-

täglichen Zusammenarbeit in den jeweiligen Arbeitsbereichen über ein auch im Vergleich zu ähnlichen an anderen Hochschulen durchgeführten Befragungen hohes Zufriedenheitsniveau. Dominante Erklärungsmuster für diese Befunde beziehen sich auf eine insgesamt sehr gut gelingende Kommunikation mit den jeweils unmittelbaren Dienstvorgesetzten, auf eine als hoch wahrgenommene Eigenverantwortung bei der Bearbeitung von Routineaufgaben sowie auf einen als stark und belastbar wahrgenommenen Zusammenhalt mit direkten KollegInnen. Auch die Zusammenarbeit der Verwaltung mit den Fachbereichen wird insgesamt im Vergleich mit anderen Untersuchungen als zufriedenstellend empfunden. Hintergrund dafür sind im Wesentlichen die zumeist kurzen Koordinationswege und eine weitgehende Serviceorientierung der Verwaltungseinheiten. Aus Sicht von CHE Consult ist dabei bemerkenswert, dass der an Hochschulen mithin klassische Konflikt zwischen akademischen und Praxislogiken des Verwaltens an der Hochschule Düsseldorf von einem Konflikt zwischen diesen Logiken und einer als problematisch wahrgenommenen Entscheidungs- und Kommunikationspraxis des Präsidiums überlagert wird.

Deutlich überwiegend positiv wird auch die Vorbereitung und Durchführung des Umzugs in den Campusneubau in Derendorf in den Organisationseinheiten der Hochschule Düsseldorf wahrgenommen. Dabei wird darauf hingewiesen, dass sich durch den Umzug auf einen erstmals gemeinsamen Campus neue Kooperationsmöglichkeiten ergeben und Koordinationsprozesse durch dann auch räumlich kurze Wege strukturell vereinfacht und entzerrt werden. Aufseiten der Verwaltung wird die positive Haltung gegenüber dem Campusneubau damit erklärt, dass zeitintensive Reisen zwischen den unterschiedlichen Standorten der Hochschule mittelfristig deutlich reduziert werden bzw. langfristig entfallen. Aus Sicht von CHE Consult werden kritische Hinweise und Veränderungswünsche der Beschäftigten in Hinblick auf die Raumausstattung im Wesentlichen zweckmäßig berücksichtigt und bearbeitet. Dabei wurde deutlich, dass nahezu allen MitarbeiterInnen bekannt ist, dass für bauliche Anpassungen der organisationsexterne Bauherr zuständig ist, was einen Hinweis auf eine gelingende interne Kommunikation und Information in Hinsicht auf das Bau- und Umzugsgeschehen darstellt.

Je für sich betrachtet sowie im ad hoc Vergleich mit ähnlichen Befragungen an deutschen Hochschulen enthält die Zufriedenheitsbefragung an der Hochschule Düsseldorf auch Hinweise auf problematische bzw. deutlich negative subjektive Zufriedenheitswahrnehmungen mit Bezug auf bestimmte Aspekte von Arbeitsbedingungen. Darunter fallen

insonderheit kritische Zufriedenheitswahrnehmungen mit Bezug auf die Arbeit der Hochschulleitung sowie der Arbeitsbelastung im professionellen Arbeitsalltag. Hierzu konnten gemeinsam mit den Beschäftigten der Hochschule formale und organisationskommunikative Erklärungsmuster erarbeitet werden. So werden die dokumentierten kritischen Zufriedenheitswahrnehmungen in den Fachbereichen deutlich überwiegend damit erklärt, dass eine teilweise erhebliche Zentralisierung von Entscheidungshandeln auf der Ebene der Hochschulleitung wahrgenommen wird. Gleichzeitig wird dieses Entscheidungshandeln als unzureichend transparent, strategisch eingebettet und partizipativ empfunden. Mit Bezug auf die strategische Einbettung von Entscheidungshandeln und Entscheidungskommunikationen wird kritisiert, dass eine diesbezügliche Orientierung an akademischen Maßstäben bzw. Zielen mithin nicht immer klar zu erkennen sei. So sei die strategische Prioritätensetzung einzelner interner Entwicklungsvorhaben nicht vollständig nachvollziehbar. Außerdem erzeuge der implizite Haushaltsvorbehalt der für Wirtschaft und Personalverwaltung zuständigen Vizepräsidentin eine informelle Machtimbalance. Deshalb werde das formal eingeführte Ressortprinzip der Hochschulleitung als unecht und nicht faktisch gelebt wahrgenommen. Vor diesem Hintergrund wird eine negative Einschätzung der Arbeit der Hochschulleitung damit erklärt, dass Entscheidungen des Präsidiums für einzelne Akteure aus den Fachbereichen reversibel sind („hat man die Vizepräsidentin gewonnen, hat man gewonnen“).

Aus Sicht der VerwaltungsmitarbeiterInnen sind die kritischen Bewertungen der Arbeit der Hochschulleitung und der Arbeitsbelastung eng miteinander gekoppelt. Erklärt wird dieser Zusammenhang mit interventionistisch und mit enger Kontrolle agierenden Mitgliedern der Hochschulleitung. So werde in Routineprozesse häufig informell und direkt durch einzelne Präsidiumsmitglieder kontrollierend und substanziell beeinflussend interveniert. Damit ist bei einem großen Teil der VerwaltungsmitarbeiterInnen der Eindruck eines Vertrauensvorbehalts sowie ein schleichender Verlust professioneller Expertenautorität verbunden. Überdies wird die unsichere Verlässlichkeit von Entscheidungen und Zusagen einzelner Präsidiumsmitglieder zur Erklärung der negativen Zufriedenheitswahrnehmung angeführt. Insgesamt werden einzelne Mitglieder der Hochschulleitung als zu stark an der Erfüllung externer Erwartungen orientiert wahrgenommen. Eine Priorisierung und Bewertung solcher externen Handlungserwartungen erfolge durch das Präsidium zu selten bzw. nicht systematisch nachvollziehbar. Problematisiert wird vor dem Hintergrund der als eng empfundenen Kontrolle durch einzelne Mitglieder der Hochschulleitung, dass einzelne Aufgaben ad hoc durch einzelne Präsidiumsmitglieder

selbstständig, das heißt ohne eine aus Sicht der VerwaltungsmitarbeiterInnen zweckmäßig gebotene Beteiligung bzw. Arbeitsteilung, übernommen und bearbeitet werden.

Ein Erklärungsmuster für die als hoch wahrgenommene Arbeitsbelastung besteht in der regelmäßigen und direkten ad hoc Übertragung von Zusatzaufgaben an einzelne VerwaltungsmitarbeiterInnen durch Mitglieder der Hochschulleitung. Dabei würden Kommunikations- und Koordinationspfade innerhalb der Dezernate und deren Teams nur unzureichend eingehalten. Außerdem sind Zusatzaufgaben aus Sicht der MitarbeiterInnen nicht zweckmäßig als kleine, mittlere und große interne Projekte gerahmt. Die bestehende Projektdefinition umfasst lediglich größere und mittelfristige interne Entwicklungsvorhaben. Überdies sei die konkrete Aufgabenstellung und deren Zweckbezug häufig unklar. An eine die impliziten Erwartungen des beauftragenden Präsidiumsmitglieds verfehlende Bearbeitung von Zusatzaufgaben schließe sich häufig eine Krisen- und Kritikkommunikation an, die als die professionelle Autorität der MitarbeiterInnen untergrabend wahrgenommen wird. Kritisiert wird darüber hinaus, dass Interventionen von Mitgliedern der Hochschulleitung in administrative Kernprozesse nicht selten zu einer problematischen Ausdehnung von Handlungsspielräumen führen.

Abschließend ist zu bemerken, dass Fragebogenitems zum Führungshandeln in den Organisationseinheiten nicht systematisch in die Workshops integriert wurden. Grund dafür ist, dass die Konstellation der Workshops mit drei Hierarchieebenen (MitarbeiterInnen, Teamleitungen und DezernentInnen) und die Anlage der Workshops als maximal dreistündige Diskussionsforen nicht geeignet ist, um interne Mikroprobleme zu identifizieren und zu bearbeiten. Daher wird empfohlen, die Befunde je Organisationseinheit innerhalb der Einheiten in Feedback- und Personalentwicklungskontexten zu verarbeiten.

3.2.3 Handlungsfelder zur Verbesserung der Arbeitszufriedenheit

Die vorgenannten empirischen Befunde zur Zufriedenheitswahrnehmung und zu Erklärungsmustern basieren auf den quantitativen Ergebnissen der Zufriedenheitsbefragung, den Freitextanmerkungen und im Rahmen der Workshops mit den Organisationseinheiten qualitativ erhobenen Daten. Die qualitativen Daten wurden inhaltsanalytisch kategorisiert und ausgewertet. Dabei ist aus sozialwissenschaftlicher Sicht darauf hinzuweisen, dass die beschriebenen Erklärungsmuster trotz der insgesamt hohen Beteiligung an den

Workshops mit den Organisationseinheiten im Kern nicht repräsentativen Charakter haben. Vielmehr sind diese Muster inhaltsanalytisch stabil und integer, bedürfen aber aus Sicht von CHE Consult einer systematischen quantitativen Fundierung. Zu diesem Zweck wird empfohlen, eine gesonderte Befragung zu entwickeln und durchzuführen, die relevante Erklärungsmuster für die Zufriedenheitswahrnehmung der Arbeit der Hochschulleitung breiter empirisch absichert.

Aus den identifizierten Erklärungsmustern lassen sich mithin die nachfolgenden Handlungsfelder ableiten, auf die die abschließenden Empfehlungen bezogen werden.

Standardisierung administrativer Kernprozesse

- **Prozessbeschreibungen**

Verwaltungskernprozesse sollten workflowbezogen erfasst und mit Ressourcenbedarfen (insbesondere übliche Bearbeitungszeiträume) verbunden werden.

- **Steuerungs-, Kommunikations- und Kontrollroutinen**

Es sollte transparent ausgewiesen werden, auf welcher Hierarchieebene welche spezifischen Kontroll- und Steuerungsrechte bzw. -pflichten verankert sind. Überdies sollte ein klares Krisen- und Konfliktmanagement etabliert werden, das Eskalationsstufen und jeweils zu beteiligende Akteure und Entscheidungsebenen ausweist.

- **Qualitätsversprechen**

Auf Grundlage der Prozessbeschreibungen sollte für administrative Kernprozesse ein System von Qualitätsversprechen entwickelt werden. Dieses Qualitätsversprechen ist wechselseitig auszugestalten. Dies bedeutet, dass Anforderungen an ProzesskundInnen spezifiziert werden und das Qualitätsversprechen (z.B. Bearbeitung einer Aufgabe in einer bestimmten Zeit) an die Erfüllung dieser Anforderungen gebunden wird.

Abgrenzung Routine- von Sonderaufgaben

- Projektdefinition

Die vorhandene Projektdefinition sollte systematisch erweitert werden. Dazu sollten üblicherweise anfallende Zusatzaufgaben typisiert werden. Aus diesen Typen von Zusatzaufgaben sind unterschiedliche Projekttypen zu entwickeln und transparent auszuweisen.

- Projektmanagement

Für jeden Projekttyp sollte ein Projektmanagementrahmen entwickelt werden. Dieser Rahmen sollte eine Spezifikation der Arbeitsaufgabe, Angaben über substanzielle Erwartungen an das Projekt, eine strategische Priorisierung des Projektgegenstands sowie eine Ressourcenplanung enthalten.

- Projektsteuerung

Werden Zusatzaufgaben unterschiedlichen Umfangs als interne Projekte definiert, so sollte die Übertragung dieser dann projektförmigen Aufgaben nach einem formalisierten Muster erfolgen. Für jeden Projekttypen sollte festgelegt werden, wie die Aufgabenübertragung im Regelfall zu erfolgen hat. Überdies sollten in der Projektsteuerung durch die aufgabenübertragenden Akteure Meilensteinplanungen verwendet werden, um die Eigenverantwortung der die Aufgaben bearbeitenden MitarbeiterInnen zu stärken.

Governance: Kommunikative und Entscheidungsregelkreise

- Was wird durch wen entschieden?

Der Geschäftsverteilungsplan und die Geschäftsordnung der Hochschulleitung sollte insoweit überarbeitet werden, als klare und verbindliche Zuständigkeiten der einzelnen Präsidiumsmitglieder ausgewiesen und eingehalten werden können. Die Einhaltung der Zuständigkeitsbereiche sollte Gegenstand einer regelmäßigen internen Selbstevaluation der Hochschulleitung sein.

- Warum wird wie entschieden?

Entscheidungskommunikationen des Präsidiums sollten in enger Anlehnung an strategische Rahmensetzungen kommuniziert und begründet werden. Innerhalb der Hochschulleitung sollte mit Bezug auf zu bestimmende Entscheidungsgegenstände über partizipative Formate (z.B. World-Café-Runden, kleinere Befragungen) entschieden werden.

- Was bedeutet es, dass eine Entscheidung gilt?

Getroffene und kommunizierte Entscheidungen des Präsidiums und Vereinbarungen mit Organisationseinheiten der jeweiligen Ressorts sollten verlässlich eingehalten werden. Es sollte erwogen werden, mit Bezug auf die Compliance mit getroffenen Vereinbarungen ein Ombudswesen zu etablieren.

4 Empfehlungen von CHE Consult

Priorität	Zeitlicher Horizont	Handlungsfeld	Empfehlung
Hoch	Kurzfristig	Standardisierung	Die administrativen Kernprozesse sollten workflowbasiert aufgenommen und mit Ressourcen verbunden werden. Dabei ist auf eine hohe und systematische Beteiligung der VerwaltungsmitarbeiterInnen zu achten.
Hoch	Kurzfristig	Entscheidungskommunikation	Die Ergebnisse der Zufriedenheitsbefragung sowie der daran anschließenden Workshops sollten in einen strategischen Prozess der internen Organisationsentwicklung kommunikativ eingebettet werden. Konkret sollte kommuniziert werden, zu welchen Zwecken die erhobenen Daten in welchen Zeiträumen verwendet werden sollen.
Hoch	Mittelfristig	Kontroll-, Steuerungs- und Kommunikationsroutinen	Ein System von MitarbeiterInnenjahresgesprächen sollte im Rahmen einer strukturierten Personalentwicklung eingeführt werden.
Hoch	Mittelfristig	Kontroll-, Steuerungs- und Kommunikationsroutinen	Elemente eines 360-Grad-Feedbacksystems sollten innerhalb der Hochschulleitung sowie zwischen Präsidium und den Dezernatsleitungen etabliert werden.
Hoch	Mittelfristig	Kontroll-, Steuerungs- und Kommunikationsroutinen	Es sollte ein Leitbildprozess der zentralen Hochschulverwaltung angestoßen werden. Dieses Leitbild sollte auf konkrete und zweckmäßige Indikatoren zur Leistungsmessung der zentralen Hochschulverwaltung führen. Daneben sollte ein auf diese Indikatoren bezogener Erwartungshorizont der Hochschulleitung an die Leistungsfähigkeit der zentralen Hochschulverwaltung erstellt werden.
Hoch	Mittelfristig	Kontroll-, Steuerungs- und Kommunikationsroutinen	Die empirischen Ergebnisse der Zufriedenheitsbefragung in den auf Zusammenarbeit und Führungsverhalten bezogenen Itemclustern des Fragebogens sollten innerhalb der Teams und Dezernate zu Feedback- und Entwicklungskommunikationen verwendet werden.
Hoch	Mittelfristig	Abgrenzung Routine- und	Die Definition interner Projekte sollte systematisch erweitert werden. Grundlage dafür sollte eine Erhebung üblicher Zusatzaufgaben sein. Diese Zusatzaufgaben sind zu

		Sonderaufgaben	typisieren und jeweils mit einem Rahmenprojektmanagement zu versehen. Dieser Rahmen sollte eine Priorisierungsentscheidung, eine Aufgaben- und Erwartungsspezifikation, eine Meilensteinplanung sowie einen Ressourcenplan umfassen. Für jeden so entstehenden internen Projekttypen ist ein Prozess der Aufgabenübertragung und Kontrolle transparent auszuweisen und einzuhalten.
Hoch	Mittelfristig	Projektsteuerung	Es sollte ein transparentes und verbindliches Krisen- und Konfliktmanagement mit klar voneinander getrennten Eskalationsstufen entwickelt und etabliert werden. Die Verbindlichkeit dieses kommunikativen Rahmen kann durch ein Ombudswesen unterstützt werden.
Hoch	Langfristig	Governance	Entscheidungskommunikationen der Hochschulleitung sollten systematisch entlang transparenter, akademisch fundierter strategischer Zielsetzungen erfolgen. Zum Zwecke der akademischen Fundierung können partizipative Formate wie interne Audits oder Issue Groups erwogen werden, an denen eine Auswahl hochschulinterner ExpertInnen zu beteiligen wären.
Mittel	Mittelfristig	Governance	Die Strategieentwicklung der Hochschule sollte als dauerhafter Prozess konzeptualisiert werden. Dies bedeutet, dass mit Bezug auf einzelne Meilensteine der Hochschulentwicklungsplanung turnusmäßige Nachsteuerungsanlässe transparent und partizipativ geplant werden sollten.
Mittel	Mittelfristig	Governance	Die administrativen Organisationseinheiten innerhalb der jeweiligen Ressorts sollten dazu aufgefordert und ressourcenbezogen befähigt werden, interne Projekte zur Standardisierung und qualitätsbezogenen Weiterentwicklung von Verwaltungsprozessen anzustoßen und durchzuführen. Besonders strategisch bedeutsame Kernprozesse wie die Studiengangsentwicklung sowie Akkreditierung und Reakkreditierung sollten systematisch von den sie bearbeitenden Akteuren gerahmt werden. Die so entstehenden qualitäts- und transparenzverbessernden Prozesse unterliegen der Verabschiedung durch das Präsidium bzw. der/des RessortleiterIn.
Mittel	Langfristig	Standardisierung	Es sollte ein Qualitätsversprechen für administrative Kernprozesse entwickelt werden. Zu diesem Zweck müssen workflowbasierte Prozessbeschreibungen vorliegen, die überdies eine übliche Bearbeitungszeit ausweisen. Gegenstand des Qualitätsversprechens sollte die Bearbeitung von Standardprozessen in einem jeweils zu bestimmenden Zeitraum unter der Voraussetzung sein, dass die

			dafür erforderlichen Bedingungen (z.B. Vorlage aller Dokumente) erfüllt werden.
Mittel	Langfristig	Standardisierung	Es kann erwogen werden, Schnittstellen zwischen Verwaltungsprozessen und fachbereichsinternen Vorgängen über workflowbasierte Softwarelösungen abzubilden. Dabei kann ggf. eine beschränkten Öffnung für KundInnen angeboten werden, die dann systemintern den jeweiligen Bearbeitungsstatus des Verwaltungsvorgangs einsehen können.
Mittel	Kurzfristig	Governance	Zentrale strategische Dokumente sollten hochschulintern systematisch öffentlich kommuniziert werden. Dies gilt insbesondere für solche Dokumente, die einen strategischen Rahmen für Ausstattungs- und Organisationsentscheidungen enthalten. So ist bspw. die IT Strategie der Hochschule öffentlich bekannt zu machen. Dies bedeutet nicht, dass die in den strategische Rahmen setzenden Dokumenten getroffenen Entscheidungen zu revidieren sind. Wichtig ist die aktive Kommunikation strategischer Rahmensetzungen.
Mittel	Mittelfristig	Governance	Die Geschäftsordnung und der Geschäftsverteilungsplan des Präsidiums sind im Sinne des Ressortprinzips so zu überarbeiten, dass Zuständigkeiten der einzelnen Präsidiumsmitglieder transparent voneinander abgegrenzt werden. Die Einhaltung der so ausgewiesenen Zuständigkeitsbereiche sollte Gegenstand einer Selbstevaluation der Hochschulleitung sein.

Thimo von Stuckrad

CHE Consult