

Schlussfolgerungen aus den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung 2008

Die Mitarbeiterbefragung im Jahr 2008 hat ein positives Gesamtbild der Universität Trier ergeben. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zeigen sich insgesamt mit ihrer Tätigkeit, ihrem Arbeitsumfeld und dem Führungs- und Vorgesetztenverhalten zufrieden. Letzteres weist in einzelnen Bereichen jedoch deutliche Veränderungen gegenüber den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung von 2004 auf. So hat sich die Bewertung des Führungs- und Vorgesetztenverhaltens in der Technischen Abteilung spürbar verbessert, in der Universitätsbibliothek hingegen verschlechtert. Hieraus ergeben sich erste Handlungsansätze für die Universität.

Es steht außer Frage, dass sich die Wiederholung der Mitarbeiterbefragung als Instrument der Personalentwicklung grundsätzlich eignet, ermöglichte sie doch die Überprüfung der Befragungsergebnisse aus dem Jahr 2004. Veränderungen werden auf diese Weise sichtbar und zeigen der Hochschulleitung wesentliche Ansatzpunkte für Verbesserungen auf.

Nicht verändert haben sich in den vier vergangenen Jahren die offenkundigen Strukturprobleme des Öffentlichen Dienstes im Bereich der Aufstiegsmöglichkeiten und leistungsge-rechten Bezahlung. Von einzelnen Dienststellen - wie z.B. der Universität - ist hier kaum eine Einflussnahme möglich.

Die Universität sieht daher - wie auch schon in 2004 - ihre Gestaltungsmöglichkeiten eher gegeben bei den folgenden Erwartungen der Beschäftigten, die die Zufriedenheit am Arbeitsplatz maßgeblich mitprägen: eine interessante Arbeit die Spaß macht, fachlich herausfordert, selbstständig erledigt werden kann, in die eigene Ideen eingebracht werden können, die mit Erfolgserlebnissen verbunden ist und für deren Durchführung man eine regelmäßige Rückmeldung durch die Vorgesetzte/den Vorgesetzten erhält.

Die bereits in der Befragung 2004 genannten organisatorischen Probleme haben sich verschärft und sind daher noch stärker als bisher aufzuarbeiten. Neben einem zu hohen Arbeitsanfall sind organisatorische Gründe ausschlaggebend für den Anstieg der quantitativen Belastung in den vergangenen vier Jahren. Ein Grund hierfür dürften die gravierenden Umstrukturierungsprozesse in verschiedenen Bereichen gewesen sein (z.B. BA/MA Studiengänge). Das Gefühl der qualitativen Unterforderung ist hingegen rückläufig.

Weitere Schwierigkeiten im Vergleich zu 2004 sollen nicht verschwiegen werden. Dazu zählen die Führungsprobleme, die sich in einzelnen Bereichen verschärft haben. So wird in den Fachbereichen z.B. die Konfliktbewältigungs-, Kritik- und Motivationsfähigkeit der Vorgesetzten sowie die unzureichende Informationsweitergabe und die mangelnde Einbeziehung in Entscheidungen deutlich kritisiert, obwohl er/sie als Autorität geachtet und seine/ihre Fachkenntnisse sowie sein/ihr Durchsetzungsvermögen anerkannt werden. Ebenfalls als verbesserungswürdig angesehen wird die Kommunikation zwischen Hochschulleitung, ihren Führungskräften und ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Die Einzelergebnisse der Befragung sind unter diesen Gesichtspunkten in der Arbeitsgemeinschaft Personal- und Organisationsentwicklung intensiv diskutiert worden. Auch der Präsident hat mit den entsprechenden Bereichen über die Ergebnisse gesprochen. Vor diesem Hintergrund ist festzustellen, dass noch immer kein Patentrezept für eine steigende Mitarbeiterzu-

friedenheit gefunden wurde. Zudem entpuppt sich der Weg dorthin als langwierig und ist immer wieder mit Rückschlägen verbunden.

Die Auswertung förderte aber auch Lichtblicke zutage. So hat der Führungswechsel in der Technischen Abteilung zu einer verstärkten Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geführt. Durch den gemeinsamen Dialog konnten Verbesserungen der Arbeitssituation, der Arbeitszufriedenheit und der gegenseitigen Wertschätzung und Anerkennung erzielt werden, die sich in den guten Befragungsergebnissen eindeutig widerspiegeln.

Dies ist ein gelungenes Beispiel dafür, dass die notwendige Akzeptanz und Bereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Zusammenarbeit durch das Vorleben der entsprechenden Maßnahmen seitens der Führungskraft entstanden sind. Eine Verordnung der Grundsätze "von oben" hätte diese Ergebnisse nicht bewirken können. Hier zählt ausschließlich das persönliche Engagement der Beschäftigten, sich aktiv für eine Verbesserung des Zustandes einzubringen. Demnach ist entscheidend, dass Maßnahmen und Ideen auch in den kleineren (Teil-) Organisationseinheiten ankommen, also in der alltäglichen Arbeit praktiziert werden. Den Vorgesetzten muss die Relevanz der Ergebnisse und deren Bindewirkung für das eigene Führungsverhalten deutlich werden. Sie müssen die in der Befragung genannten Teilprobleme für den eigenen Verantwortungsbereich überprüfen, thematisieren und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter z.B. in Abteilungs- oder Teambesprechungen einbeziehen. In den Einheiten bzw. Abteilungen, in denen dies noch nicht praktiziert wird, ist ein solches Vorgehen schnellstmöglich einzuführen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten ihrerseits Bedürfnisse nach mehr Kommunikation oder Rückmeldung klar artikulieren und ihre Ideen formulieren, um gemeinsame Lösungen für offene Fragen zu finden. Nur auf diesem Wege sind Prozesse zu gestalten, mit denen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Vorgesetzte am Ende zufrieden sind.

Als Endergebnisse kristallisieren sich im Rahmen der Befragung von 2008 genau die drei Lösungsansätze heraus, denen auch in 2004 eine besondere Bedeutung beigemessen wurde. An diesen gilt es weiterzuarbeiten:

- Bessere Verankerung der Grundsätze zur Führung und Zusammenarbeit,
- Verbesserungen bei der Arbeitsorganisation,
- Verbesserungen im Bereich der Kommunikation.

Ein kleiner Baustein für die Verbesserung der Kommunikation könnten die nach dem TV-L vorgesehenen "Qualifizierungsgespräche" darstellen. Teilweise lassen sich damit auch die Grundsätze zur Führung und Zusammenarbeit wieder aufgreifen.

In Abstimmung mit der Arbeitsgruppe Personal- und Organisationsentwicklung wurden konkrete Maßnahmen geplant, die ich in einem kurzen Überblick vorstellen möchte:

- Einführung der Qualifizierungsgespräche nach dem TV-L möglichst noch in 2009,
- Weiterführung der modularen Führungskräftebildung (2. Runde läuft seit November 2008 in zwei Gruppen); Angebote des Innenministeriums zur Führungskräftebildung werden ebenfalls wahrgenommen,
- Follow-up-Seminare für Führungskräfte zu konkreten Themen (Rückmelde-, Kritikgespräche, Kommunikations- und Konfliktgespräche),
- Geschäftsprozessanalysen in Bereichen, die über starke quantitative Überforderung klagen,

- Workshops und Gesprächsrunden mit allen Führungskräften der Universität zur Implementierung der Grundsätze zur Führung und Zusammenarbeit mit dem Ziel, eine nachhaltige Umsetzung zu erreichen.

Die Zusammenfassung der dargestellten Überlegungen ist nicht abschließend. Für Anregungen und Verbesserungsvorschläge sind Hochschulleitung und Arbeitsgruppe Personal- und Organisationsentwicklung dankbar.

Für die Arbeitsgruppe
Dr. Klaus Hembach
E-mail: kanzler@uni-trier.de