

## **Schlussfolgerungen aus den Ergebnissen der Beschäftigtenbefragung - Ausgabe 2 / 2005**

*In diesem Beitrag werden die wesentlichen Schlussfolgerungen aus den Ergebnissen der Beschäftigtenbefragung an der Universität Trier im Januar 2004 zusammengefasst und einige konkret geplante Maßnahmen aufgezeigt.*

Die Beschäftigtenbefragung 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, z.T. liegen die Ergebnisse sogar über dem Niveau vergleichbarer Verwaltungsbefragungen (z.B. Arbeitszeit, Familienorientierung, Qualifikation, Motivation, Arbeitsfreude und Selbstbewusstsein). Dies darf aber nicht hinwegtäuschen über ein breites Spektrum von guten bis schlechten Bewertungen in einzelnen Bereichen. Hier gilt es – soweit die Universität dies beeinflussen kann – anzusetzen.

Offenkundige Strukturprobleme des Öffentlichen Dienstes im Bereich leistungsgerechter Bezahlung und geringer Aufstiegsmöglichkeiten sind durch die einzelne Dienststelle kaum zu beeinflussen. Ob die Tarifpartner in Bund, Ländern und Kommunen die im Prinzip erkannten Schwachstellen erfolgreich bewältigen können, ist derzeit offen. Die Hochschulleitungen haben über die HRK zwischenzeitlich eigene Vorschläge für einen Wissenschaftstarif auf Länderebene in die Diskussion eingebracht, die aber erst am Anfang steht.

Gestaltungsmöglichkeiten der Universität sind eher gegeben bei den folgenden Erwartungen der Beschäftigten, die Zufriedenheit am Arbeitsplatz maßgeblich mitprägen: eine interessante Arbeit, die Spaß macht, fachlich herausfordert, selbständig erledigt werden kann, in die eigene Ideen eingebracht werden können, die mit Erfolgserlebnissen verbunden ist und für deren Erledigung man eine regelmäßige Rückmeldung durch die Vorgesetzte/den Vorgesetzten erhält!

Daneben sind als Befragungsergebnis organisatorische Probleme aufzuarbeiten, die zu quantitativer Überforderung, aber auch qualitativer Unterforderung führen können. Nicht verschwiegen werden dürfen Führungs- und Kommunikationsschwierigkeiten zwischen Führungskräften und Beschäftigten.

Die Einzelergebnisse der Befragung sind unter diesen Gesichtspunkten in der Arbeitsgruppe Personal- und Organisationsentwicklung, aber auch mit dem Personalrat, der Hochschulleitung und Führungskräften der einzelnen Organisationsbereiche (mit Ausnahme des URT und der Fachbereiche) intensiv diskutiert worden.

Als ein erstes Ergebnis kann festgehalten werden, dass die Mitarbeiterbefragung sich als Instrument der Personalentwicklung grundsätzlich eignet. Sie gewinnt ihren eigentlichen, dauerhaften Wert aber nicht – wie bei der ersten Befragung – aus dem Vergleich mit anderen Behörden, sondern in der Überprüfung, ob sich im Zeitverlauf die Ergebnisse stabil verhalten bzw. verbessern lassen. Eine Wiederholung der Mitarbeiterbefragung ist daher für Anfang 2007 vorgesehen.

Ein Patentrezept für schnelle und mit wenigen Maßnahmen bereits steigende Mitarbeiterzufriedenheit haben wir nicht gefunden. Vielmehr ist allen Beteiligten klar geworden:

Die genannten Probleme lassen sich nicht in wenigen Wochen oder Monaten zu aller Zufriedenheit lösen.

Zufriedenheit kann man nicht verordnen, man muss daran arbeiten, von Seiten der Hochschulleitung, von Seiten der Vorgesetzten der einzelnen Teilbereiche und auch von Seiten der MitarbeiterInnen.

Und: Nur im gemeinsamen Dialog können Verbesserungen der Arbeitssituation, der Arbeitszufriedenheit und der gegenseitigen Wertschätzung und Anerkennung erzielt werden.

Erste Maßnahmen sind jetzt konsequent umzusetzen, dabei kann auf vorhandene und schon länger diskutierte Ideen zurückgegriffen werden. Von oben verordnen hilft dabei wenig, entsprechende Ideen und Maßnahmen sind - bei der Hochschulleitung angefangen - auf den verschiedenen Führungsebenen vorzuleben. Nur so kann die notwendige Akzeptanz und Bereitschaft der Mitarbeiter zur Umsetzung entstehen.

Entscheidend ist, dass Maßnahmen und Ideen in den kleineren (Teil-)Organisationseinheiten ankommen, also in der alltäglichen Arbeit praktiziert werden. Den Vorgesetzten muss die Relevanz der Ergebnisse und deren Bindungswirkung für das eigene Führungsverhalten deutlich werden. Sie müssen die in der Befragung genannten Teilprobleme für den eigenen Verantwortungsbereich überprüfen und thematisieren und die Mitarbeiter darin einbeziehen (z.B. in den nächsten Abteilungs- oder Teambesprechungen). Die Mitarbeiter müssen Bedürfnisse nach mehr Kommunikation oder Rückmeldung klar artikulieren und ihre Ideen einbringen, um gemeinsame Lösungen für offene Fragen zu finden.

Nur auf diesem Wege sind Prozesse zu gestalten, mit der Mitarbeiter und Vorgesetzte am Ende beide zufrieden sind. Insbesondere für den hohen Anteil sich qualitativ unterfordert fühlender Mitarbeiter ist nach Möglichkeiten der Anreicherung der Qualität des Arbeitsplatzes zu suchen. Dies setzt intensiven Dialog voraus und Interesse des Vorgesetzten an Vorschlägen der Mitarbeiter. Die Mühe lohnt sich allemal: im schlechtesten Fall erreicht man einen gegenseitigen höheren Respekt voreinander, ein für das Betriebsklima nicht zu unterschätzender Effekt. Im günstigsten Fall werden auch bislang unbeachtete Problembereiche thematisiert und in Angriff genommen. Mitarbeiter fühlen sich wahr- und ernst genommen, gemeinsame Lösungen sind akzeptiert und lassen sich leichter umsetzen.

Dies gilt auch für Bereiche quantitativer Überforderung - auch hier schafft das gemeinsame Nachdenken am ehesten Entlastung. Dabei kann Hilfe von außen notwendig sein. Beispiel: zur Zeit wird eine Geschäftsprozessanalyse im BAföG-Amt durchgeführt. Selbst wenn nur wenige Ansatzpunkte für Verbesserungen gefunden werden, verlieren – und das ist wichtig – kann keiner.

Veränderungsprozesse setzen auf jeden Fall eine intensivere Kommunikation voraus, beginnend mit dem täglichen Informationsfluss vom Vorgesetzten zum Mitarbeiter oder auch in Mitarbeiterbesprechungen. Notwendig sind insbesondere transparentere Begründungen bei unpopulären Entscheidungen, die oft genug zu treffen sind, insbesondere bei Vorgaben von außen, gesetzlichen Regelungen etc. Auch mit der Schaffung von Verständnis für Sachzwänge können Schritte in Richtung respektvollem Umgang miteinander getan werden.

Bei derart verbessertem Kommunikationsklima wird es u.E. auch leichter, die von vielen Mitarbeitern gewünschte deutlichere Rückmeldung über die eigenen Leistungen zu vermitteln.

Als konkret geplante Maßnahmen sehe ich in Abstimmung mit der AG POE vor:

- eine systematische Führungskräftebildung, unter anderem zu Themen wie Kommunikation, Rückmelde- oder Kritikgespräche
- Geschäftsprozessanalysen in Bereichen, die über starke quantitative Überforderung klagen, z.B. zur Zeit das BAFÖG-Amt
- bereichsbezogene Workshops, um die Grundsätze über Führung und Zusammenarbeit in den Köpfen von Mitarbeiter/innen und Führungskräften zu verankern
- verstärktes Augenmerk auf Kommunikations- und Führungsfähigkeiten bei der Personalauswahl von Führungskräften
- langfristig: die Einführung von Mitarbeitergesprächen.

Mit dieser Zusammenfassung möchte ich Ihnen einen Überblick über den derzeitigen Stand der Überlegungen geben. Sie sind nicht abschließend und für Anregungen und Verbesserungsvorschläge sind sowohl die Hochschulleitung als auch die Arbeitsgruppe POE dankbar.

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