

Hochschule Düsseldorf

Arbeitszufriedenheitsbefragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Kurzfassung des Abschlussberichts

1 Ausgangslage und Aufgabenstellung

Die Hochschule Düsseldorf führte in den Monaten Mai und Juni 2015 eine onlinegestützte Befragung Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch. Mit insgesamt 75 Fragen wurden persönliche Einschätzungen der Arbeitsbedingungen, der Zusammenarbeit untereinander, der Serviceorientierung, der konkreten Arbeitssituation – auch zum Thema Mitarbeiterführung – sowie der Hochschule Düsseldorf als Organisation gestellt. Darüber hinaus umfasste der Fragebogen insgesamt sechs offene Fragen, die von den BefragungsteilnehmerInnen zu Freitextanmerkungen genutzt werden konnten.

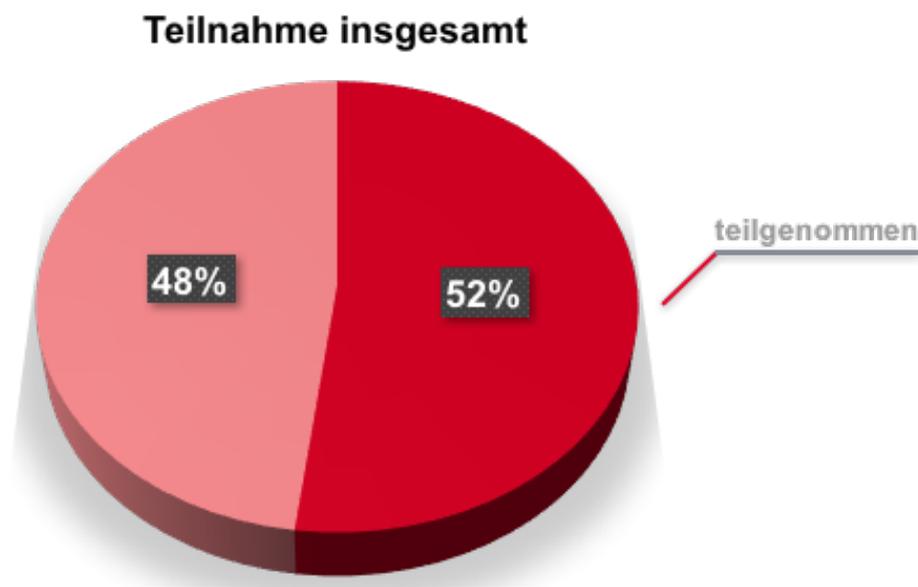


Abbildung 1: Anteil der BefragungsteilnehmerInnen an allen Beschäftigten der Hochschule Düsseldorf

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) 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 Befragung.

Entworfen wurde der Fragebogen in einem ersten Schritt durch die Vizepräsidentin für Wirtschaft und Personalverwaltung unter Mitarbeit einer für Personalentwicklung zuständigen Mitarbeiterin im Jahr 2013. Auf Grundlage dieses Entwurfs erarbeitete die 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. Nach Abschluss der Befragung wurde die Gruppe um die Vizepräsidentin für Wirtschaft und Personalverwaltung, einen ProfessorInnenvertreter sowie den für Evaluationen zuständigen Mitarbeiter der zentralen Hochschulverwaltung erweitert.

Neben den, durch die Mitglieder der AG Befragung, selbst entwickelten Fragen wurden bei der Erstellung des Fragebogens auch Fragekomplexe 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.

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.

Mit diesem Auftrag hat CHE Consult die Daten, unter Berücksichtigung datenschutzrechtlicher Regelungen, ausgewertet und hochschulweit vorgestellt.

Die Befragungsergebnisse wurden von CHE Consult auf Ebene der Hochschule wie folgt ausgewertet:

- für die jeweiligen Statusgruppen (ProfessorInnen, wissenschaftliche MitarbeiterInnen sowie MitarbeiterInnen in Technik und Verwaltung),
- für den jeweiligen Vertragsstatus (unbefristet/befristet sowie Vollzeit/Teilzeit)
- in Bezug auf die Zugehörigkeit zu zentralen und dezentralen Organisationseinheiten der Hochschule
- zum Organisationsalter (Dauer der Beschäftigung an der Hochschule).

Hierdurch konnte ein differenziertes Stimmungsbild für diese Gruppen erzeugt werden. Dabei wurden die über eine Fünferskala erhobenen Zufriedenheitsbewertungen jeweils in zufrieden, neutral, nicht zufrieden zusammengefasst. Ebenfalls wurde herausgearbeitet, inwieweit sich verschiedene Einflussfaktoren auf die subjektive Zufriedenheit der BefragungsteilnehmerInnen (z. B. Kombination von Statusgruppenzugehörigkeit und Vertragsstatus) auswirken. Diese Ergebnisse wurden grafisch dargestellt und in einen hochschulweit zugänglichen Datenbericht veröffentlicht.

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

Bei der Auswertung der mit dem Fragebogen erhobenen Datensätze wurde deutlich, dass zwar ein differenziertes Bild der Arbeitszufriedenheit der an der Hochschule Düsseldorf Beschäftigten entsteht. So konnte gezeigt werden, wie zufrieden die nach den oben genannten Eigenschaften gebildeten Gruppen von Beschäftigten mit Bezug auf viele Aspekte des Arbeitsumfelds sind. Jedoch enthalten die Datensätze selbst nur sehr wenige Hinweise darauf, warum die Beschäftigten in Hinsicht auf diese Vielzahl an Aspekten ihres jeweiligen Arbeitsumfelds zufrieden oder unzufrieden sind. Ein wichtiger Grund dafür, dass Erklärungen für Zufriedenheit und Unzufriedenheit nicht aus der Befragung selbst gewonnen werden konnten, liegt in der Art und Weise der Fragen nach Aspekten der Arbeitszufriedenheit im Fragebogen. So wurde überwiegend direkt gefragt, wie zufrieden oder unzufrieden die Beschäftigten der Hochschule in Hinsicht auf viele Aspekte der Arbeitsumgebung sind. Diese einzelnen Zufriedenheitsbeurteilungen sind sehr eng miteinander verbunden, überlagern sich und ergeben ein Zufriedenheitsbild, jedoch keine stabilen Erklärungen für das erzeugte Bild. Wenn die Ergebnisse der Befragung jedoch auch dafür genutzt werden sollen, die Zufriedenheit der Beschäftigten mit den Arbeitsbedingungen zu verbessern, werden Erklärungen für bestimmte (Un-)Zufriedenheitsmuster benötigt. Aus diesem Grund wurde der Auftrag an CHE Consult insofern erweitert, als gemeinsame Workshops mit allen Organisationseinheiten der Hochschule vereinbart und durchgeführt wurden. In diesen Workshops wurden gemeinsam mit den jeweils anwesenden Beschäftigten Erklärungen für bestimmte Zufriedenheitsmuster erarbeitet. Grundlage dafür waren jeweils Sonderauswertungen der Zufriedenheitsbefragung, in denen die Werte der jeweiligen Organisationseinheit mit einer Vergleichsgruppe in Beziehung gesetzt wurden.

Insgesamt wurden somit 16 Workshops durchgeführt, um mit den MitarbeiterInnen der Hochschule gemeinsam die Befragungsergebnisse zu interpretieren. Hier konnten die für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wichtigen Probleme und Hinweise herausgearbeitet werden.

Dieser Kurzbericht beinhaltet die wesentlichen Erkenntnisse aus den beantworteten Fragen im Fragebogen sowie deren Interpretation in den Workshops und die daraus folgenden Empfehlungen von CHE Consult. Eine ausführliche, stärker wissenschaftliche Darstellung der Befragungsergebnisse liegt ebenfalls vor und wird durch die Hochschulleitung verfügbar gemacht.

2 Vorgehen

CHE Consult erhielt die mit der Zufriedenheitsbefragung erhobenen Datensätze in vollständig anonymisierter Form. Durch das verwendete TAN-Verfahren ist es prinzipiell unmöglich, einzelne BefragungsteilnehmerInnen zu identifizieren. Auch die über Freitextangaben gewonnenen Daten wurden CHE Consult zur Verfügung gestellt. Diese wurden jedoch vor der Übergabe an die externe Organisationsberatung durch den Datenschutzbeauftragten der Hochschule Düsseldorf so bearbeitet, dass einzelne in den Freitextangaben genannten Personen geschwärzt wurden. Damit wurden direkte Aussagen zu einzelnen handelnden Personen ausgeschlossen. Insgesamt bewertet CHE Consult die Umsetzung datenschutzrechtlicher Vorgaben im Zusammenhang der Zufriedenheitsbefragung als transparent und vorbildlich.

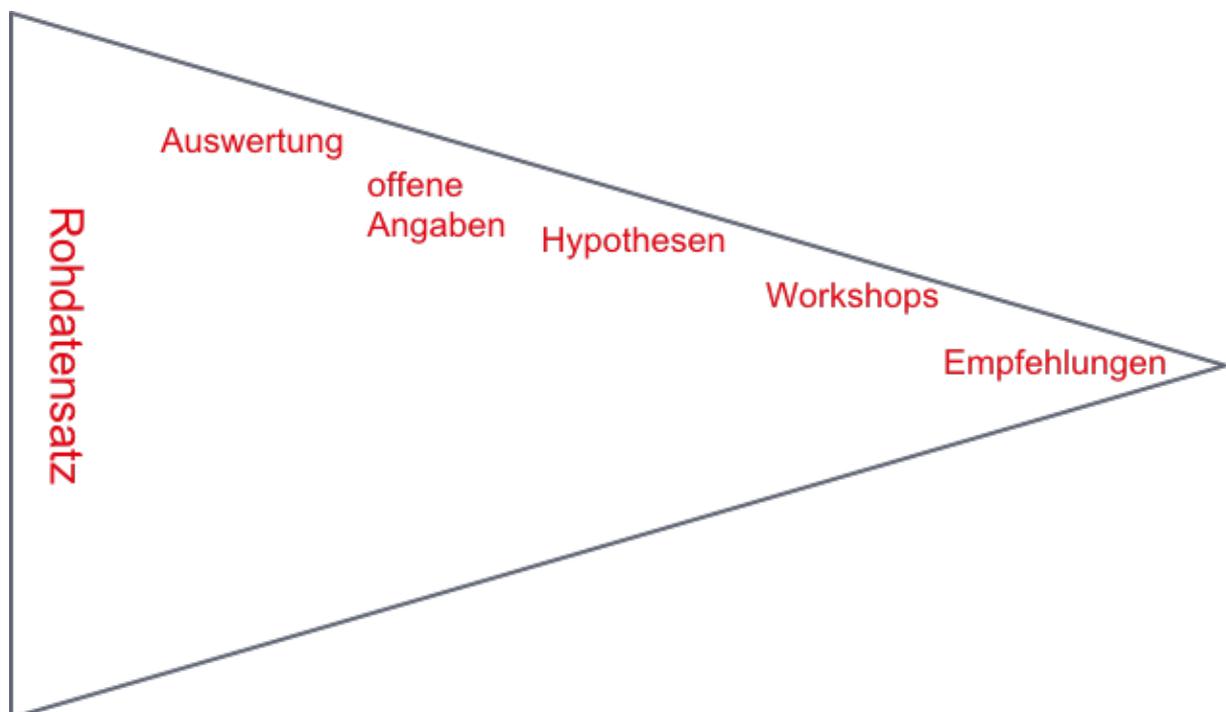


Abbildung 2: Schematische Darstellung des Vorgehens

Mit dem Schema in Abbildung 2 wird gezeigt, wie wir bei der Bearbeitung der Aufgabenstellung vorgegangen sind. Auf der Grundlage der Datensätze aus der Befragung (Rohdatensatz) wurden statistische Auswertungen erzeugt. Diese Auswertungen bestanden im Wesentlichen darin, die einzelnen Fragen aus dem Fragebogen nach bestimmten Eigenschaften zu analysieren (z.B. nach Statusgruppen). Diese Auswertungen wurden im Datenbericht grafisch dargestellt und im Rahmen zweier hochschulöffentlicher Veranstaltungen vorgestellt und diskutiert. Neben diesen einfachen Auswertungen wurde auch komplexere statistische Verfahren verwendet, um solche Zusammenhänge zwischen den einzelnen Fragen aufzudecken, die als Erklärung für die gemessene Zufriedenheit mit einzelnen Aspekten der Arbeitsumgebungen dienen könnten. Wie bereits erläutert, ergaben diese

komplexeren Untersuchungen, dass fast alle Fragen sehr stark miteinander zusammenhängen. Eine belastbare Erklärung der Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit mit einzelnen Aspekten des Arbeitsumfelds konnte deshalb aus den Daten selbst nicht gewonnen werden.

Daneben wurden die Daten aus den Freitextangaben analysiert. Anders als die anderen Fragen des Fragebogens sind Freitextangaben ganz prinzipiell nicht repräsentativ, dafür aber besonders reichhaltig. Repräsentativ sind diese Angaben nicht, weil nicht alle TeilnehmerInnen an der Befragung die Möglichkeit zu Freitextangaben nutzen und weil sich die Angaben auf sehr unterschiedlichen Abstraktionsebenen bewegen und sehr unterschiedliche Gegenstände beziehen (z.B. „Ich finde den neuen Campus architektonisch schön“ und „Ich weiß nicht, mit wem ich zukünftig ein Büro teilen werde“). Das bedeutet, dass auch aus den Freitextangaben keine belastbaren Erklärungen für bestimmte Zufriedenheitswerte konstruiert werden konnten. Wir verwendeten diese Angaben jedoch dazu, Hypothesen für die Erklärung der Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit mit bestimmten Aspekten der Arbeitsbedingungen zu bilden. Dabei gingen wir so vor, dass wir zunächst geprüft haben, worauf genau sich die Aussagen aus Freitextangaben beziehen. Danach analysierten wir, welche Aussage zu dem jeweiligen Thema der Freitextangaben getroffen wurde. Auf dieser Grundlage konnten wir Annahmen darüber gewinnen, wie und warum bestimmte Zufriedenheitswerte für bestimmte Aspekte der Arbeitsbedingungen zustande kommen. Diese Annahmen diskutierten wir dann in den Workshops mit den Organisationseinheiten, um die hypothetischen Erklärungen zu verfeinern, zu ergänzen oder zu verwerfen. Die Workshops selbst wurden dann von CHE Consult oder von im Vorfeld angesprochenen MitarbeiterInnen der Organisationseinheiten protokolliert und wiederum zur Weiterentwicklung von Erklärungen für bestimmte Zufriedenheitswerte herangezogen.

Diese so gefundenen Erklärungen stellen wir in den nachfolgenden Abschnitten vor. Dabei konzentrieren wir uns auf solche Aspekte der Arbeitsbedingungen, die aus den Daten heraus und in den Workshops besonders als besonders wichtig erschienen. Dies bedeutet, dass wir in den nachfolgenden Abschnitten die Zufriedenheit mit Aspekten der Arbeitsbedingungen an der Hochschule Düsseldorf erklären, die in den Workshops über alle Organisationseinheiten hinweg den größten Raum eingenommen haben. Wegen der zeitlichen Kürze und der notwendigen Oberflächlichkeit unserer Untersuchung werden einige Erklärungen unvollständig und nicht präzise genug sein, um daraus direkt Hinweise auf Veränderungen abzuleiten. Auch bleiben viele Konflikte und Reibungspunkte insbesondere innerhalb der Organisationseinheiten unbeleuchtet. Dies hängt damit zusammen, dass in den Workshops mehrere Hierarchieebenen (z.B. DezernentIn, TeamleiterIn, SachbearbeiterIn) gemeinsam miteinander, aber verständlicherweise nicht übereinander diskutierten. Aus diesem Grund wurden Befragungsergebnisse zum Führungsverhalten in den Workshops mit den Organisationseinheiten nicht oder nur sehr eingeschränkt behandelt. Wir regen schon an dieser Stelle schon an, diese speziellen Ergebnisse für Gespräche innerhalb der Organisationseinheiten zu nutzen

und interne Reibungspunkte auf Grundlage der den Organisationseinheiten zur Verfügung gestellten Auswertungen intern zu bearbeiten.

3 Befunde

Wie oben beschrieben, skizzieren wir in den folgenden Abschnitten Befunde aus der Zufriedenheitsbefragung der Beschäftigten der Hochschule Düsseldorf, die sich sowohl aus den Daten heraus als auch in den Workshops als besonders wichtig erwiesen. Diese Befunde können sowohl besonders positiv („Leuchttürme“) als auch negativ („Brandherde“) sein. Wichtig ist, dass die Befunde und die in den Workshops gefundenen Erklärungen dafür auf einer übergreifenden Ebene belastbar sind. Dies schließt nicht aus, dass eine übergreifend robuste Erklärung für einen bestimmten Zufriedenheitswert auf der Ebene einzelner Personen überhaupt nicht zutrifft oder sogar als genau Gegenteil wahrgenommen wird. Wir stellen also nur solche Befunde und Erklärungen vor, die in vielen Workshops von vielen unterschiedlichen MitarbeiterInnen diskutiert und bestätigt worden sind.

3.1 Zufriedenheit der befristet bzw. in Teilzeit beschäftigten MitarbeiterInnen

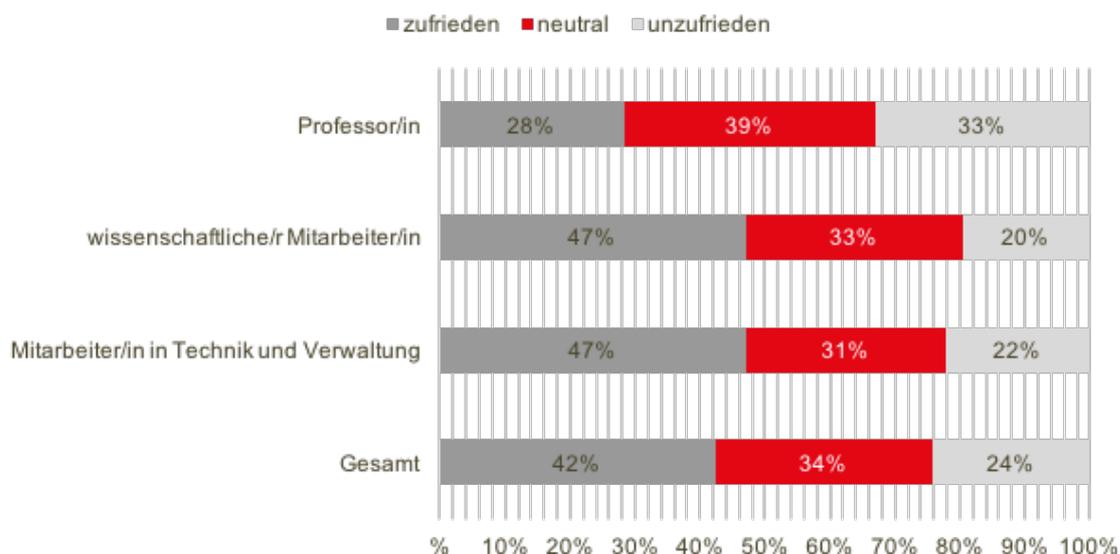
Die Analyse der Befragungsergebnisse zeigte, dass MitarbeiterInnen der Hochschule Düsseldorf, die befristet oder in Teilzeit beschäftigt sind, in Hinsicht auf nahezu alle Aspekte der Arbeitsbedingungen zufriedener sind als ihre KollegInnen mit unbefristeten oder Vollzeit-Arbeitsverträgen. Dieser Befund überrascht im Vergleich zu einigen anderen Zufriedenheitsbefragungen, die an deutschen Hochschulen durchgeführt wurden. In den Workshops wurden einige Hypothesen erarbeitet, die diesen Befund erklären könnten. Konkret könnten die folgenden Aussagen diesen Befund erklären:

- Die Sorge um eine Verlängerung, Entfristung oder Aufstockung des Arbeitsverhältnisses mit der Hochschule Düsseldorf ist so dominant, dass sie alle im Fragebogen erhobenen Aspekte von Arbeitszufriedenheit überlagert. Die höheren Zufriedenheitswerte der befristet bzw. in Teilzeitbeschäftigten wären also falsch positiv, weil im Fragebogen nicht nach Angst um den Job gefragt wurde und weil alle anderen Aspekte der Arbeitsbedingungen viel weniger wichtig sind als die Sorge um den Job.
- Unter den befristet oder in Teilzeit Beschäftigten ist die Gruppe der wissenschaftlichen MitarbeiterInnen überrepräsentiert. Weil die wissenschaftlichen MitarbeiterInnen eine höhere Arbeitszufriedenheit aufweisen, wird das Ergebnis für die befristet oder in Teilzeit Beschäftigten verzerrt.

- Die befristet oder in Teilzeit Beschäftigten sind deshalb insgesamt zufriedener, weil sie als Gruppe weniger lange an der Hochschule Düsseldorf arbeiten und deshalb (noch) nicht auf strukturelle Konflikte und Reibungsverluste gestoßen sind.
- Die befristet oder in Teilzeit Beschäftigten hatten die Sorge, dass die Anonymität der Befragung nicht gut abgesichert ist und haben deshalb positiver geantwortet, weil sie negative Effekte auf individuelle Verlängerungs-, Entfristungs- oder Aufstockungsentscheidungen befürchteten.
- Die befristet und in Teilzeit Beschäftigten identifizieren sich stärker über das, was sie konkret tun und weniger stark darüber, in welcher Organisation sie es tun. Damit wird der Organisationsrahmen für ihr Handeln im beruflichen Alltag weniger relevant, weshalb die Zufriedenheit insgesamt höher ist.
- Die befristet und in Teilzeit Beschäftigten haben hohes Vertrauen in transparente Verlängerungs-, Entfristungs- und Aufstockungsentscheidungen. Sie sind insgesamt zufriedener, weil sie ein hohes Vertrauen in die Verlässlichkeit der Entscheidungsprozesse der Hochschule haben.

In der Gesamtschau wird deutlich, dass diese Erklärungen sich teilweise überlagern, teilweise aber auch ausschließen. Eine weiter vertiefte Analyse dieses Befunds ist auf Grundlage des vorliegenden Materials nicht möglich. Wir regen an, Fragen nach der wahrgenommenen Jobunsicherheit und deren Bedingungen in einen zukünftigen Fragebogen aufzunehmen.

3.2 Zufriedenheit mit den Räumen



ProfessorInnen: 85
Wissenschaftliche MitarbeiterInnen: 102
MitarbeiterInnen Technik und Verwaltung: 144

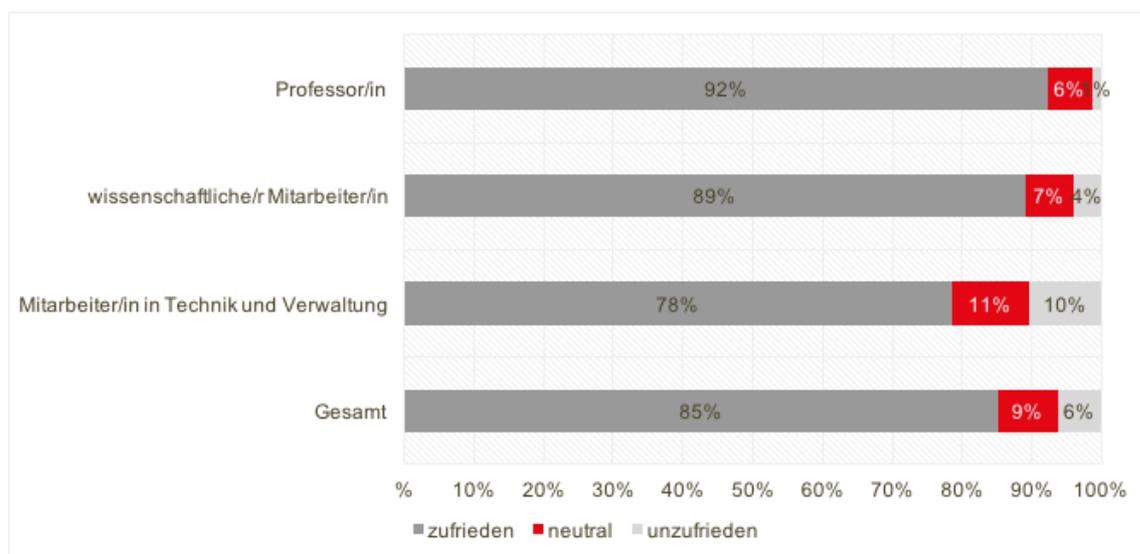
Die Analyse der Zufriedenheit mit der räumlichen Ausstattung wurde zum Anlass genommen, die Wahrnehmung der Informations- und Entscheidungsprozesse rund um den Umzug auf den Campus-Neubau in Derendorf zu erörtern. Außerdem wurde mit denjenigen Organisationseinheiten, die bereits umgezogen sind, die Veränderung der Raumsituation im Vergleich zu den alten Standorten diskutiert. Insgesamt zeigt die Befragung aus dem Mai 2015 eine gute Zufriedenheit mit der räumlichen Ausstattung zum damaligen Zeitpunkt. Gleichzeitig wurde sichtbar, dass die Zufriedenheit stark je nach Organisationseinheit stark unterschiedlich ist. Mit Bezug auf die Informations- und Entscheidungsprozesse rund um den Umzug wurden die folgenden Befunde gesichert:

- Die Kommunikation rund um den Umzug in den Campus-Neubau Derendorf wird insgesamt positiv wahrgenommen. Die Transparenz der raumbezogenen Planungsgrößen wurde dabei insgesamt besonders hervorgehoben.
- Dezernate und Fachbereiche fühlten sich insgesamt frühzeitig und verlässlich über Raumplanungen und Planungsstadien informiert. In einzelnen Fachbereichen wurden vorhandene Informationen jedoch nicht oder nur unzureichend verfügbar gemacht.
- In einzelnen Organisationseinheiten wurde die Kommunikation von Umzugsterminen kritisiert. Problematisch waren dabei insbesondere kurzfristige Verschiebungen langfristiger Termine und längere Wartezeiten für neue Umzugstermine. In diesen Bereichen wurde eine mangelnde Zuverlässigkeit der Terminkommunikation und deren Auswirkungen auf den Arbeitsalltag kritisiert.
- Einzelne Fachbereiche erklärten die guten Zufriedenheitswerte mit einer bedeutenden Verbesserung der sächlichen und IT-infrastrukturellen Ausstattung in den letzten Jahren. Hochschulleitung und Campus IT seien hier als Treiber dieser Verbesserungen wahrgenommen worden.
- Einzelne bereits umgezogene Organisationseinheiten kritisierten die spärliche Verfügbarkeit von Tageslichtarbeitsplätzen sowie die stark unzureichende individuelle Temperaturkontrolle in den Räumen auf dem Campus Derendorf. Rückfragen und Beschwerden würden durch die AG Bau entweder nicht oder mit erheblicher zeitlicher Verzögerungen beantwortet. Für eine insgesamt gute Informationspolitik sprach in diesem Zusammenhang, dass den MitarbeiterInnen bekannt war, dass bauliche Mängel durch den hochschulexternen Bauherrn zu bearbeiten sind.
- Die Mehrzahl der bereits umgezogenen Dezernate wies darauf hin, dass die Raumbedarfsplanung einiger Dezernate von der tatsächlichen Raumnutzung stark abweichen würde. So würden einige Büroräume durch die Dezernate nur wenig genutzt, während andere

Dezernate die zugewiesenen Räume deutlich überauslasten müssten. Wegen dieser Überauslastung mussten einige Dezernate und Stabsstellen gut funktionierende Bürogemeinschaften auflösen. Hierdurch entsteht Unzufriedenheit.

- In den Fachbereichen wiesen ProfessorInnen darauf hin, dass Lehrräume wegen der hohen Studierendenzahlen strukturell überausgelastet seien. Außerdem fehle in der Zufriedenheitsbefragung eine Unterscheidung zwischen bestimmten Raumtypen, weshalb die Ergebnisse nur eingeschränkt zu interpretieren seien. In einigen Fachbereich wurde erörtert, dass die Raumplanung für den Campus Derendorf nicht in geeigneter Weise die Anforderungen in Lehre und Forschung reflektieren würde. Grund dafür sei, dass erstens prinzipiell zu wenig Platz am neuen Campus zur Verfügung stehe und zweitens, dass einige Fachbereiche sich nicht in geeigneter Weise an der Planung beteiligt fühlten.

3.3 Zufriedenheit mit den Arbeitszeitregelungen



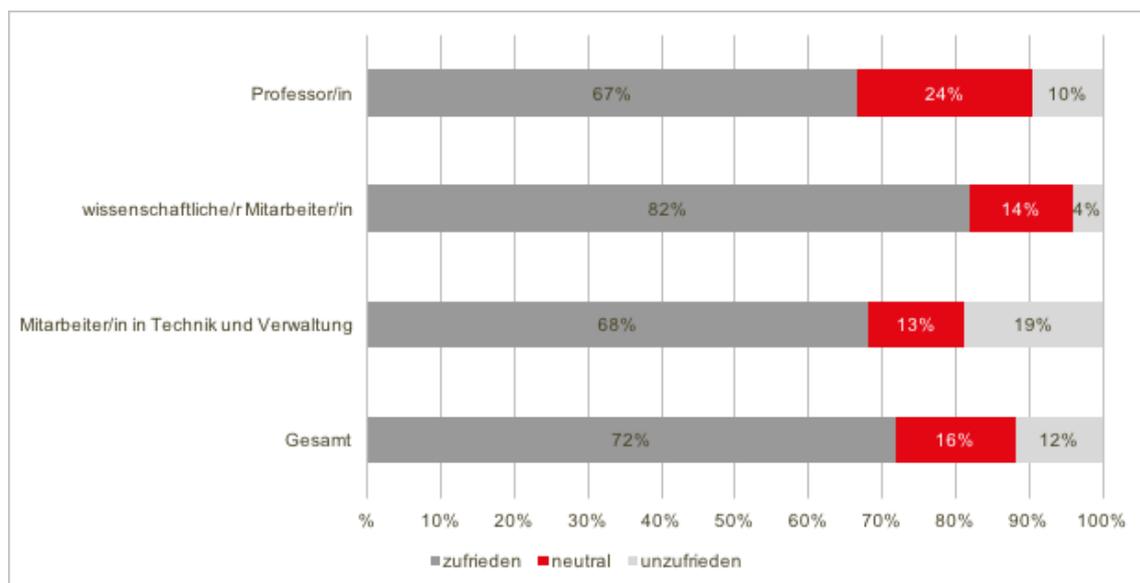
ProfessorInnen: 78
Wissenschaftliche MitarbeiterInnen: 101
MitarbeiterInnen Technik und Verwaltung: 144

Die Zufriedenheitswerte für den Aspekt der Arbeitszeitregelungen sind an der Hochschule Düsseldorf exzellent. Dies gilt auch im Vergleich zu anderen Untersuchungen, die an deutschen Hochschulen durchgeführt worden sind. Als Erklärungen für diesen hervorragenden Befund konnten wir die folgenden Punkte gemeinsam mit den Beschäftigten identifizieren.

- Telearbeit- und Homeoffice-Regelungen werden von einem überwiegenden Teil der Beschäftigten in allen Organisationseinheiten als transparent und Mitarbeiter-freundlich wahrgenommen. Der Interessenausgleich zwischen beruflichen Anforderungen und individuellen Interessen der MitarbeiterInnen gelinge dabei fast immer.

- In Bereichen, in denen feste Servicezeiten vorgegeben sind, ist die Zufriedenheit mit den Arbeitszeitregelungen geringer ausgeprägt. Dabei kann die geringere Zufriedenheit sich weniger auf die Arbeitszeitregelungen, sondern eher auf die jeweilige Stelle selbst beziehen, da Servicezeiten schon zu Beginn der Beschäftigung bekannt sind.
- In einigen Dezernaten wurde berichtet, dass die Aushandlung von Arbeitszeitregelungen stark von Teamleitungen und DezernentInnen abhängig sei. Vereinzelt wurde darauf hingewiesen, dass die konkreten Regelungen zwischen KollegInnen nicht immer transparent seien.
- Einige Fachbereiche gaben an, dass die Flexibilität der Arbeitszeitregelungen in der Verwaltung auch Reibungsverluste erzeugen. So wären manche VerwaltungsmitarbeiterInnen nicht oder nur nach unklarem Muster zu erreichen, was zu zusätzlichem Informations- und Koordinationsaufwand führe.

3.4 Zufriedenheit mit Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben



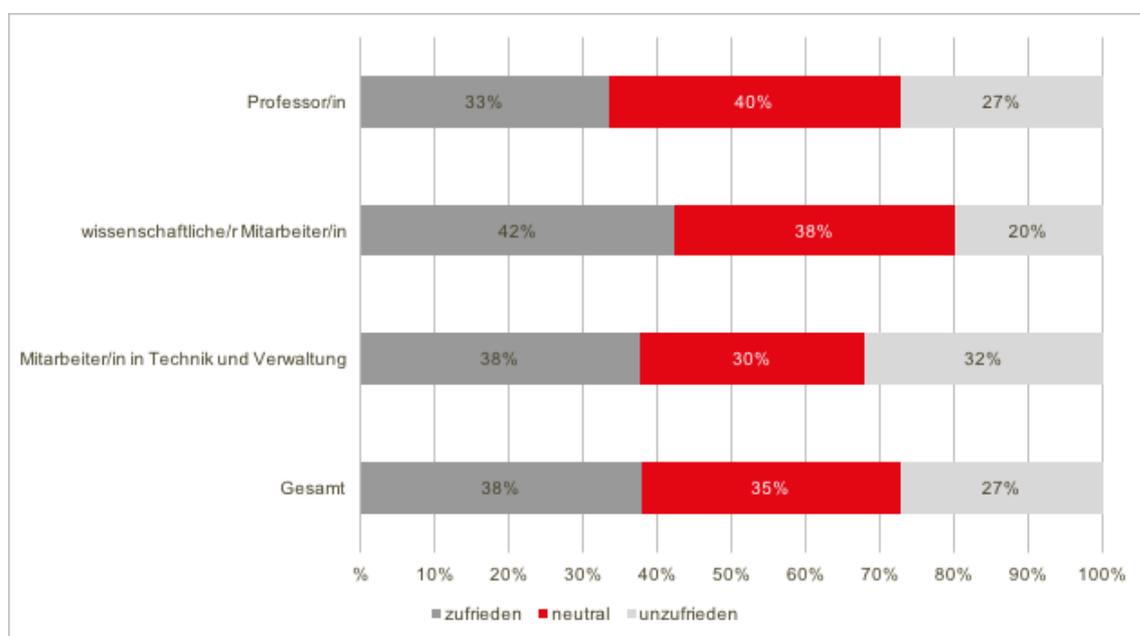
ProfessorInnen: 84
Wissenschaftliche MitarbeiterInnen: 99
MitarbeiterInnen Technik und Verwaltung: 144

Auch die Zufriedenheitswerte mit der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sind an der Hochschule Düsseldorf sehr gut. Auffällig ist, dass in einzelnen Statusgruppen Abweichungen von den eigentlich sehr eng mit dem Aspekt der Vereinbarkeit verbundenen Arbeitszeitregelungen zu erkennen sind. Zur Erklärung wurden folgende Aussagen diskutiert.

- Die Zufriedenheit mit der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ist direkt abhängig von der Zufriedenheit mit den Arbeitszeitregelungen. Die exzellenten Werte bei dieser Frage erklären also die sehr guten Werte bei der Vereinbarkeitsfrage.

- In einzelnen Fachbereichen wiesen wissenschaftliche MitarbeiterInnen darauf, dass häufig die von ihnen durchgeführten Lehrveranstaltungen im direkten Anschluss an eine Vorlesung stattfinden müssten. Deswegen sei Flexibilität ein wenig eingeschränkt.
- In anderen Organisationseinheiten wurden die hohe Arbeitsbelastung insgesamt und die relativ häufige Übertragung von Zusatzaufgaben als Erklärung für eine negative Zufriedenheit mit der Vereinbarkeit angeführt. Außerdem würden Konflikte und Kritikkommunikationen häufig mit ins Privatleben genommen, da sie im beruflichen Arbeitsalltag nicht vollständig ausgeräumt oder bearbeitet werden könnten.

3.5 Zufriedenheit mit der Entwicklung des Arbeitsumfelds



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

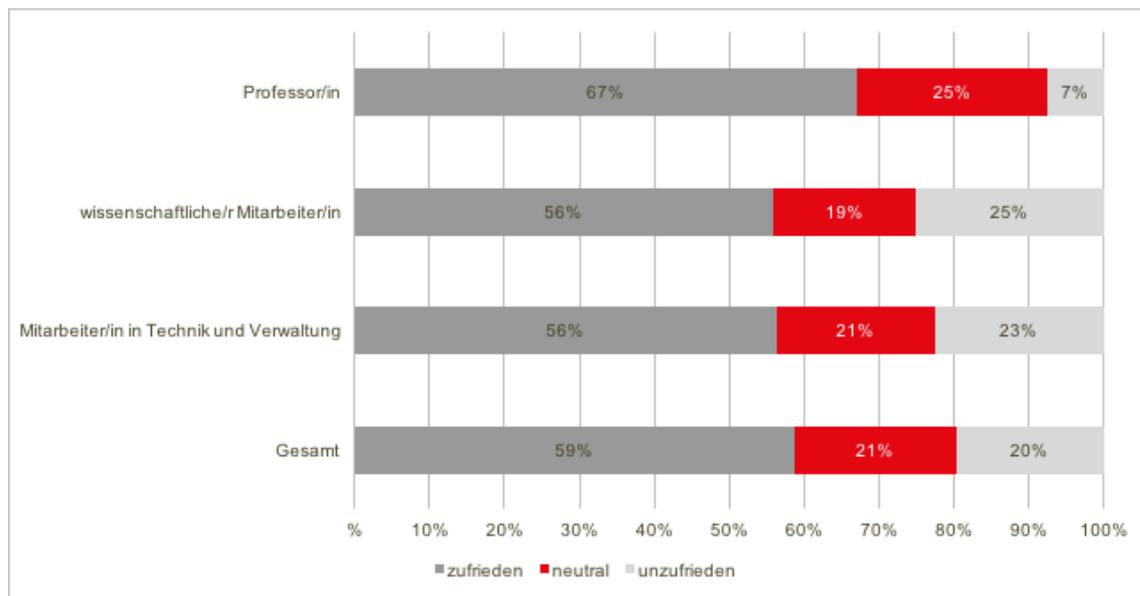
Diskussionen über die Zufriedenheit mit der Entwicklung des Arbeitsumfelds bildeten einen Schwerpunkt in nahezu allen Workshops mit den Organisationseinheiten. Ein Grund dafür ist, dass die Zielrichtung der Frage sehr unklar ist. Gleichzeitig wurde sie in der Befragung oft beantwortet. Die Diskussion dieser Frage wurde vor allem mithilfe der Hypothesen aus den Freitextangaben strukturiert, weil davon auszugehen war, dass sehr unterschiedliche Eindrücke und Bewertungen in die Beantwortung der Frage nach der Entwicklung des Arbeitsumfelds eingeflossen sind. Die nun folgenden Erklärungen für die in der Grafik abgebildeten Ergebnisse sind deshalb auf sehr verschiedenen Ebenen. Wie gewohnt stellen wir diejenigen Erklärungen vor, die sich im Verlauf der Workshops als besonders robust erwiesen haben.

- In mehreren Fachbereichen wurde darauf hingewiesen, dass ProfessorInnen mit der Entwicklung ihres Arbeitsumfelds wegen der massiven Zunahme der Zahl zu betreuender Studierender bei näherungsweise gleicher Ausstattung weniger zufrieden sind. Außerdem belastete die Arbeitsbedingungen das als intransparent und bisweilen sehr kleinteilige Entscheidungshandeln des Präsidiums, das über einzelne Interventionen (z.B. IT Strategie) direkt die Arbeitsbedingungen in Lehre und Forschung beeinflusse. Viele ProfessorInnen gaben an, das Präsidium setze nicht den strategischen Rahmen, sondern „regiere“ durch kleinteilige Einzelentscheidungen zu stark in Bereiche von Lehre und Forschung hinein.
- In einigen Fachbereichen wird die Unzufriedenheit mit der Entwicklung des Arbeitsumfelds auch damit erklärt, dass Entscheidungen der Hochschulleitung erkennbar weniger an akademischen Maßstäben orientiert sind und eher einer Verwaltungslogik folgen. Grund dafür sei eine Machtverschiebung zugunsten der Vizepräsidentin für Wirtschaft und Personalverwaltung, die wiederum daher komme, dass das formal eingeführt Ressortprinzip nicht gelebt werde.
- In den Workshops mit den Fachbereichen erklärten wissenschaftliche MitarbeiterInnen die Befunde damit, dass die Aussichten für akademische Karrieren zunehmend schlechter geworden seien. Außerdem würden Beschränkungen der Beteiligungsmöglichkeiten aufgrund einer Zentralisierung von Entscheidungen wahrgenommen.
- In den Workshops mit den Verwaltungseinheiten wurde erläutert, dass viele MitarbeiterInnen einen immensen Leistungsdruck wahrnehmen, der sich negativ auf die Zufriedenheit mit der Entwicklung des Arbeitsumfelds auswirke. Neben diesem allgemeinen Leistungsdruck würde die Zufriedenheit in den vergangenen Jahren massiv durch „zwischen Tür und Angel“ vergebene Zusatzaufgaben an einzelne VerwaltungsmitarbeiterInnen durch Mitglieder des Präsidiums nachhaltig belastet. Grund für die informelle Vergabe von Zusatzaufgaben sei das nicht gelebte Ressortprinzip und eine unklare Verteilung von Zuständigkeiten im Präsidium. Routine- und Zusatzaufgaben seien außerdem nicht klar voneinander getrennt. So würde die gegenwärtige Definition interner Projekte lediglich große Zusatzaufgaben erfassen, während mittlere und kleine Aufgaben außerhalb der Routine schlicht übertragen würden. Einzelne Präsidiumsmitglieder würden außerdem Aufgaben direkt zuweisen, weil sie für sich Zugriff auf die Verwaltungsstrukturen reklamieren. Regeln und Bedingungen eines solchen Zugriffs seien aber nicht festgelegt bzw. würden nicht gelebt. Konflikte entstünden auch immer wieder, weil die für Personalverwaltung zuständige Vizepräsidentin solche informellen Aufgabenzuweisungen nicht gestatte und über den Zugriff auf formal bei ihr ressortierende Verwaltungsressourcen selbst mitentscheiden wolle. Dieser Konflikt müsse häufig von

VerwaltungsmitarbeiterInnen quasi „mit einem Präsidiumsmitglied in der Tür“ verhandelt werden.

- Die MitarbeiterInnen in Technik und Verwaltung gaben auch an, dass Ziele, Zwecke und Erwartungen an Zusatzaufgaben häufig nicht klar definiert würden. Durch die informelle, direkte Übertragung der Aufgaben müssten die MitarbeiterInnen den Ressourcenkonflikt zwischen Zusatz- und Regelaufgaben häufig selbst lösen. Würden unklare Erwartungen nicht erfüllt, so komme es außerdem häufig zu Kritik und Krisenkommunikationen durch Präsidiumsmitglieder, die von den MitarbeiterInnen als harsch empfunden werden.
- Generell kritisieren die Beschäftigten im Bereich Technik und Verwaltung die teilweise als sehr eng empfundene Kontrollbeziehung zwischen Präsidium und einzelnen VerwaltungsmitarbeiterInnen. Viele MitarbeiterInnen äußerten das Gefühl, das Präsidium habe nur wenig Vertrauen in die Qualität, Kompetenzen und das Selbstmanagement der Verwaltung insgesamt, aber auch einzelner MitarbeiterInnen. Damit verbunden wiesen viele MitarbeiterInnen auf den Verlust von Motivation hin. Generell fühlen sich viele MitarbeiterInnen durch die Präsidiumsmitglieder weniger motivierend und anerkennend geführt, als hierarchisch angewiesen.
- Zu diesen Erklärungsangeboten im Gegensatz steht die ebenfalls in mehreren Workshops mit Dezernaten und Fachbereichen diskutierte Wahrnehmung, dass einzelne Präsidiumsmitglieder bestimmte Aufgaben einfach selbst übernehmen und bearbeiten, ohne KompetenzträgerInnen in zweckmäßiger Weise zu beteiligen.
- MitarbeiterInnen in Technik und Verwaltung wiesen auch darauf hin, dass eine geringe Wertschätzung für die Qualität der Verwaltungsabläufe in der Hochschule herrsche. Vielen internen „KundInnen“ sei nicht klar, wie komplex auch administrative Alltagsprozesse seien. Dauere einzelnen Fachbereichsmitgliedern ein Vorgang zu lange, werde häufig ein Präsidiumsmitglied direkt angesprochen und um Beschleunigung gebeten. Daraus resultiere häufig dann „Druck von oben“, diesen oder jenen Prozess vorzuziehen.

3.6 Zufriedenheit mit der internen Weiterbildung



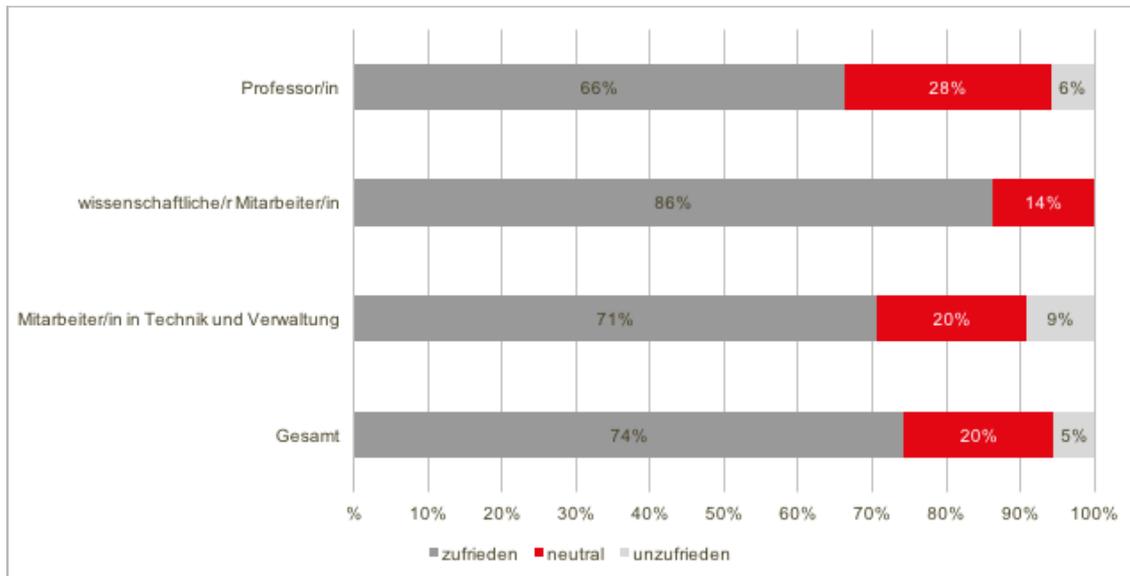
ProfessorInnen: 67
Wissenschaftliche MitarbeiterInnen: 84
MitarbeiterInnen Technik und Verwaltung: 133

Die Zufriedenheit mit Angeboten der internen Weiterbildung ist als gut bis sehr gut zu bewerten. In den diesbezüglichen Freitextangaben wurden häufig zusätzliche Weiterbildungsangebote im Bereich interkultureller Kompetenzen und insbesondere der englischen Sprache angeregt.

- Insgesamt wurde in den Fachbereichen und den Verwaltungseinheiten die Breite des Angebots und die relativ unkomplizierte Anmeldung hervorgehoben.
- Kritisch angemerkt wurde, dass Weiterbildungskurse häufig wegen zu geringer Teilnehmerzahlen nicht stattfinden würden. Problematisch ist dabei, dass die Anmeldung zu einem Kurs und die Bewilligung durch die/den DienstvorgesetzteN nicht miteinander verbunden sind. Deshalb kommen häufiger höhere Planungszahlen als tatsächliche Teilnahmen vor, weshalb Kurse nicht stattfinden könnten.
- In einzelnen Dezernaten und Fachbereichen sind die Weiterbildungsteilnahmen der Beschäftigten Gegenstand einer Jahresplanung. Damit werde die Verlässlichkeit aufseiten der Weiterbildungsplanung und der individuellen Teilnahme deutlich erhöht.
- In einigen Fachbereichen war nicht bekannt, dass auch externe Weiterbildungsangebote in Anspruch genommen werden können.
- Kritisch wurde angemerkt, dass sich einzelne Dienstvorgesetzte mit der Bewilligung beantragter Weiterbildungen zu viel Zeit ließen.

- In mehreren Dezernaten und Fachbereichen wiesen Beschäftigte darauf hin, dass das Weiterbildungsangebot zwar breit sei, aber nicht systematisch an veränderte Bedarfe gebunden sei. Eine regelmäßige Bedarfserhebung würde hier Abhilfe schaffen.

3.7 Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit mit direkten KollegInnen

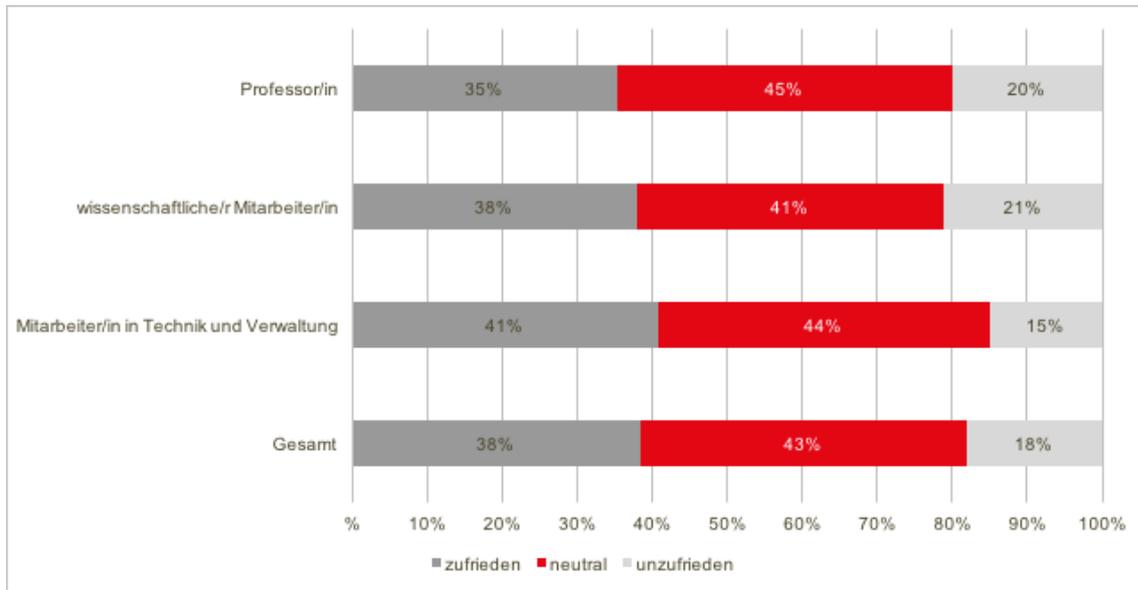


ProfessorInnen: 86
Wissenschaftliche MitarbeiterInnen: 102
MitarbeiterInnen Technik und Verwaltung: 143

Die Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit mit direkten KollegInnen ist insgesamt sehr positiv und auch im Vergleich mit ähnlichen Befragungen an Hochschulen herauszuheben. Für diesen Befund wurden in den Workshops Erklärungen erarbeitet.

- Für ProfessorInnen ist die direkte Zusammenarbeit mit KollegInnen innerhalb der Hochschule Düsseldorf häufig nicht relevant, da sich KooperationspartnerInnen eher außerhalb der Hochschule befinden.
- Zwischen den direkten KollegInnen in Fachbereichen und Verwaltungseinheiten herrscht insgesamt ein starkes Vertrauens- und Wertschätzungsverhältnis. Von einigen Beschäftigten wurde darauf hingewiesen, dass gerade die überhandnehmenden direkt übertragenen Zusatzaufgaben und das sehr enge Kontrollverhältnis dazu führen, dass die MitarbeiterInnen in Technik und Verwaltung selbst enger zusammenrücken. Dieser Zusammenhalt werde aber durch einzelne Präsidiumsmitglieder wiederum kritisch beäugt und als Bestätigung mangelnder Effizienz („Kaffeekränzchen“) wahrgenommen.
- Für die hohe Zufriedenheit günstig seien außerdem ein stabiles Vertrauensverhältnis zu den unmittelbaren Dienstvorgesetzten und ein kollegialer und wertschätzender Führungsstil.

3.8 Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit zwischen Fachbereichen und Verwaltung



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

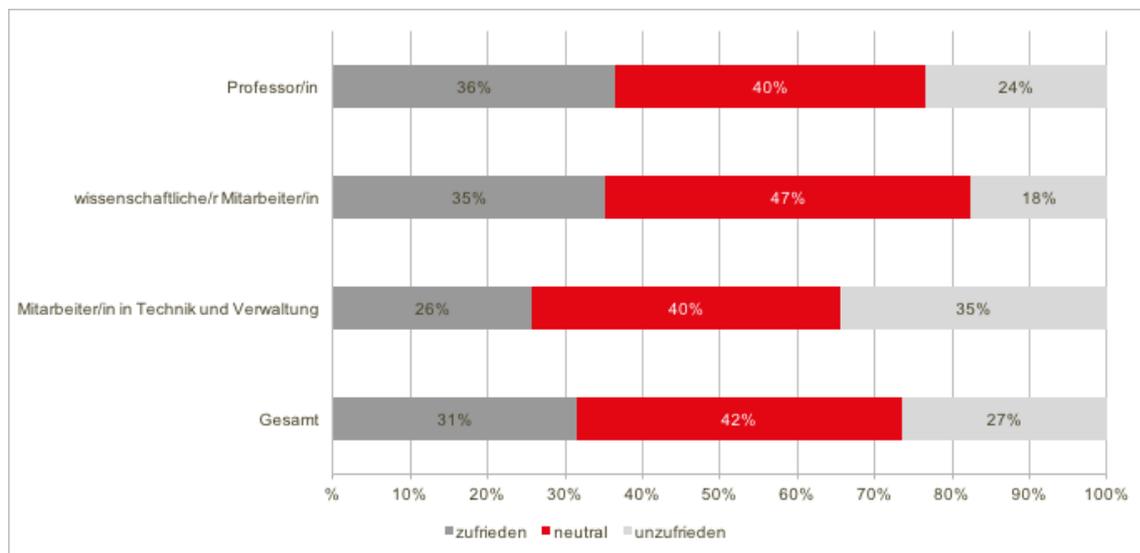
Die Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit zwischen Fachbereichen und Verwaltung ist insgesamt neutral bis leicht positiv. Dabei ist der Anteil der Unzufriedenen in allen Statusgruppen im Vergleich zu anderen Befragungen eher niedrig. Als Erklärungen dieses Befundes wurden die folgenden Punkte diskutiert.

- Insgesamt wurde in Fachbereichen und Verwaltungseinheiten darauf hingewiesen, dass viele auch Routineprozesse noch nicht hinreichend standardisiert seien. So würden Anträge und Unterlagen von internen „KundInnen“ häufig unvollständig oder falsch eingereicht, was die Bearbeitungsdauer erhöhe. In einigen Fällen wurde die These aufgeworfen, dass ein Verzicht auf Standardisierung die Möglichkeiten zum spontanen Eingreifen und engeren Kontrollieren erhöhen würden, weshalb Standardisierung also möglicherweise gar nicht gewünscht sei. Vonseiten der Fachbereiche wurde häufig kritisiert, dass der Bearbeitungsstand von Verwaltungsvorgängen nicht transparent sei. Häufig müsse man mehrfach nachfragen, erst dann werde deutlich, dass noch Unterlagen fehlten.
- Es wurde auch erörtert, dass die Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit immer dann eher hoch sei, wenn sich die Beteiligten kennen würden. Durch eine als hoch wahrgenommene Fluktuation beim Verwaltungspersonal sei das leider nicht mehr so einfach möglich.
- Sowohl in den Fachbereichen als auch in den Dezernaten wurde diskutiert, dass WissenschaftlerInnen Verfahrensregeln und Geschäftsprozesse durch direkte Intervention bei Präsidiumsmitgliedern umgehen könnten. Damit sei ein schleichender Autoritätsverlust bei

den VerwaltungsmitarbeiterInnen verbunden. Außerdem führe die direkte Beteiligung von Präsidiumsmitgliedern in Verwaltungsverfahren in Einzelfällen dazu, dass diese eigene Auslegungen rechtlicher Vorschriften vornähmen und durchsetzen würden. Kritisch sei dabei, dass die VerwaltungsmitarbeiterInnen dann eine Auslegung zu verantworten hätten, die sie selbst gar nicht vorgenommen hätten bzw. nicht unterstützen könnten.

- Eine weitere Erklärung für die gemessene Zufriedenheit liegt in den unterschiedlichen Kulturen von Verwaltungshandeln und Lehren und Forschen, die an allen Hochschulen zu beobachten ist. In der Tendenz wird die Verwaltung von WissenschaftlerInnen als langsam, bürokratisch und unflexibel erlebt, während die Verwaltung umgekehrt die WissenschaftlerInnen als „weltfremd“ und wenig an Verwaltungsregeln interessiert wahrnimmt.

3.9 Zufriedenheit mit der Arbeit der Hochschulleitung



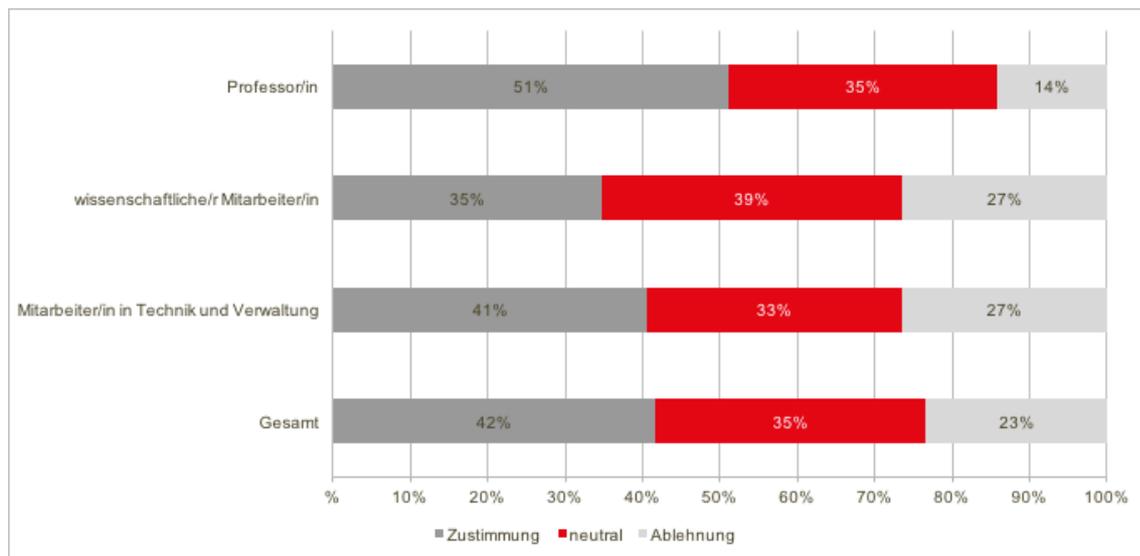
ProfessorInnen: 85
Wissenschaftliche MitarbeiterInnen: 91
MitarbeiterInnen Technik und Verwaltung: 136

Die Zufriedenheit mit der Arbeit der Hochschulleitung ist insgesamt neutral. Zwischen den Statusgruppen und den einzelnen Organisationseinheiten zeigten sich dabei teilweise erhebliche Unterschiede. Der hohe neutrale Anteil kann u.a. damit erklärt werden, dass ein Großteil der Befragten zu wenig Kontakt mit dem Präsidium haben, um dessen Arbeit einschätzen zu können. Andere Erklärungen des Befunds wurden in den Workshops erörtert.

- Mangelnde akademische Ausrichtung von Entscheidungen der Hochschulleitung (s.o.)
- Mangelnde strategische Ausrichtung von Entscheidungen der Hochschulleitung und starke Fokussierung auf als direkt wahrgenommene Eingriffe in Lehre und Forschung durch kleinteilige Einzelentscheidungen (s.o.)

- Mangelnde Transparenz von Zuständigkeiten und Verantwortungsbereichen (s.o.)
- „Umspielbarkeit“ von Entscheidungen der Hochschulleitung und Mitgliedern des Präsidiums durch direkte Ansprache einzelner Präsidiumsmitglieder (s.o.)
- Zunehmende Zentralisierung, weniger Beteiligungsmöglichkeiten (s.o.)
- Gutes Informationsmanagement rund um den Umzug (s.o.)
- Hoher Leistungsdruck und enge Kontrollbeziehungen (s.o.)
- Eigenständige Übernahme von Aufgaben und Auslegung von rechtlichen Vorgaben durch einzelne Präsidiumsmitglieder (s.o.)
- Massives Ungleichgewicht von Routine- und Zusatzaufgaben und direkte Beauftragung durch Präsidiumsmitglieder ohne Einhaltung von Beteiligungs- und Entscheidungsregeln (s.o.)
- In mehreren Fachbereichen wurde die zunehmende Professionalisierung des zentralen Hochschulmanagements positiv in Anschlag gebracht. Insbesondere im Bereich der Budgetverwaltung habe die Hochschule in den letzten Jahren einen wahrnehmbaren Qualitätssprung erreicht. Aufseiten der MitarbeiterInnen in Technik und Verwaltung wurde darauf hingewiesen, dass die erreichte Professionalisierung und Aufstockung der Verwaltung möglicherweise zu einer Überhitzung geführt habe. Viele MitarbeiterInnen hätten das Gefühl, dass die Erwartungen der Hochschulleitung an Flexibilität, Einsatz und Motivation der MitarbeiterInnen kaum zu erfüllen seien.
- In den Fachbereichen wurde diskutiert, dass die Hochschulleitung zunehmend als „dekretierend“ wahrgenommen werde. Entscheidungen würden mitgeteilt, aber nicht erklärt. Gleichzeitig könne man diese Entscheidungen jedoch auch gut revidieren, indem man direkt einzelne Präsidiumsmitglieder anspreche und überzeuge.
- Einige Dezernate wiesen darauf hin, dass der Zuschnitt von Verwaltungseinheiten und dessen Veränderung nicht klar kommuniziert werde. Auch sei der jeweils konkrete Zweck einer bestimmten Ressortzuordnung nicht immer vollständig klar. Daraus resultierende Konflikte und Reibungsverluste müssten dann von den MitarbeiterInnen bearbeitet werden.
- Die Verwaltungseinheiten wiesen darauf hin, dass die Priorisierung einzelner Aufgaben häufig nicht vollständig transparent sei. Es bliebe häufig unklar, was warum zuerst und mit erhöhtem Ressourceneinsatz zu bearbeiten sei. Daraus entstehe der Eindruck, das Präsidium sei selbst eher „getrieben“ und könne anstehende Aufgaben nicht auf Grundlage strategischer Zielsetzungen filtern.

3.10 Zeitdruck

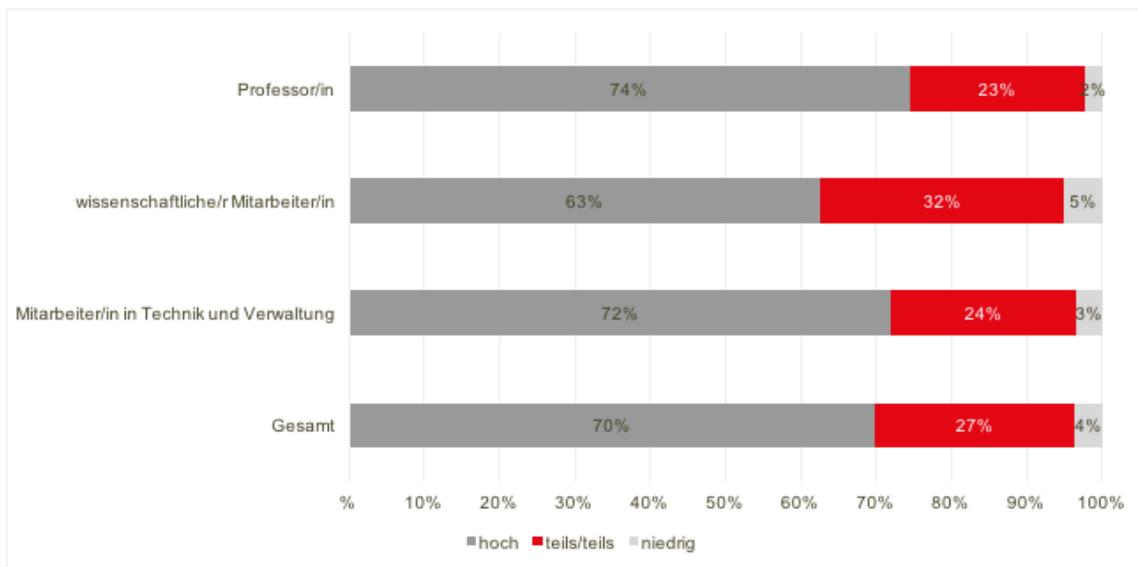


ProfessorInnen: 84
Wissenschaftliche MitarbeiterInnen: 98
MitarbeiterInnen Technik und Verwaltung: 143

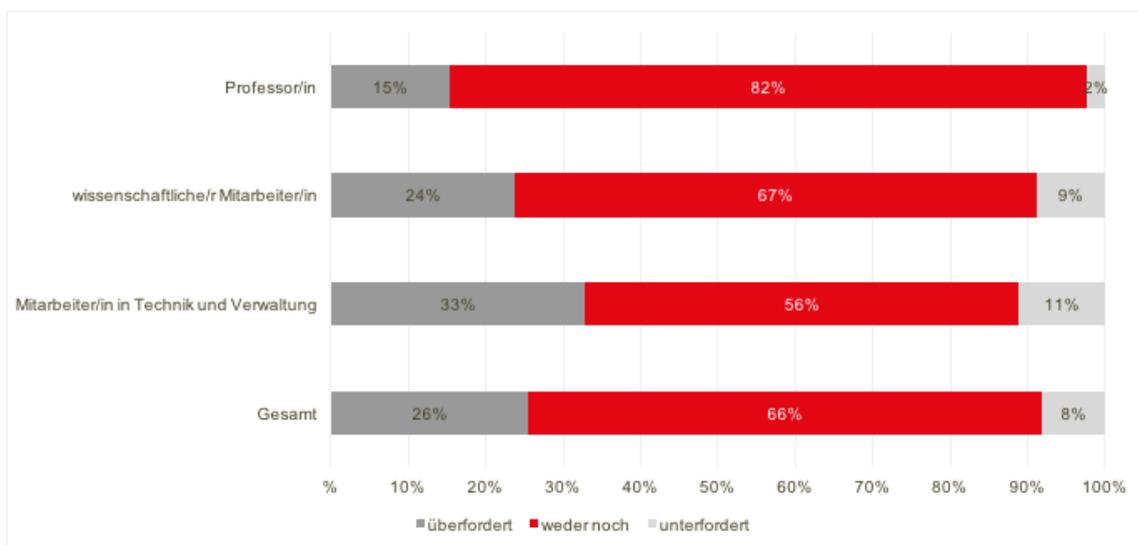
Im Wesentlichen fühlen sich die MitarbeiterInnen der Hochschule Düsseldorf unter Zeitdruck. Dabei wird bei den ProfessorInnen vor allem die hohe Betreuungsintensität bei steigenden Studierendenzahlen und die hohe Komplexität des Antragswesens bspw. für Forschungsprojekte angeführt. In den Gesprächen mit den Organisationseinheiten wurde auch auf die einmalige, jedoch langfristige Zusatzbelastung durch den Umzug auf den Campus Derendorf in Anschlag gebracht. Weitere Erklärungen zielten auf die folgenden Punkte.

- Die ProfessorInnen wiesen auf die an Fachhochschulen generell schwierige Balance zwischen der Betreuung von Studierenden und der Durchführung von Forschungsprojekten hin, aus der Zeitdruck resultiere.
- Verhältnis von Routine- und Zusatzaufgaben durch direkte informelle Beauftragung (s.o.)
- Hoher Erwartungs- und Leistungsdruck bei enger Kontrollbeziehung zu Präsidiumsmitgliedern (s.o.)

3.11 Arbeitsbelastung und Unter- bzw. Überforderung



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



In den Workshops wurden Ergebnisse zur Wahrnehmung der Arbeitsbelastung (obere Darstellung) und der Unter- bzw. Überforderung der MitarbeiterInnen (untere Darstellung) miteinander verbunden diskutiert. Insgesamt zeigt sich, dass alle Statusgruppen eine hohe Arbeitsbelastung angeben, während jeweils nur ein geringer Anteil dies als überfordernd wahrnimmt. Dazu wurden in den Workshops die folgenden Erklärungen erarbeitet.

- Generell wurde in den Fachbereichen und Dezernaten darauf hingewiesen, dass die Frage nach Unter- bzw. Überforderung nicht nach inhaltlicher und zeitlicher Unter- bzw. Überforderung unterscheide. Deshalb sei gar nicht klar, was mit Unter- oder Überforderung konkret gemeint sein könnte. Im Kern wurde herausgearbeitet, dass es eher zu viel Arbeit gebe, die Arbeit selbst aber nicht als zu anspruchsvoll wahrgenommen werde.

- Zeitliche Überforderung und hohe Arbeitsbelastung wegen vieler Zusatzaufgaben und wegen hohen Erwartungs- und Leistungsdrucks bei MitarbeiterInnen in Technik und Verwaltung (s.o.)
- Hohe Arbeitsbelastung durch mangelnde Standardisierung von Routineprozessen in der Verwaltung und mangelnder Verbindlichkeit interner Prozessvorgaben (s.o.)

4 Handlungsfelder und Empfehlungen

CHE Consult hat als externe Organisationsberatung die Ergebnisse und die in den Workshops erarbeiteten Erklärungsansätze in Handlungsfeldern zusammengefasst. Auf diese Handlungsfelder beziehen wir unsere Empfehlungen, die zu einer Verbesserung der Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen an der Hochschule Düsseldorf beitragen sollen. Diese Handlungsfelder umfassen im Einzelnen:

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, bei welchen Aufgaben 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 (Service Level Agreement)

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 und Handlungsspielräume 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.

In diesen Handlungsfeldern sprechen wir auf Grundlage unserer Untersuchung und Analyse die folgenden Empfehlungen aus.

Priorität	Ab wann?	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 und „KundInnen“ 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 Sonderaufgaben	Die Definition interner Projekte sollte systematisch erweitert werden. Grundlage dafür sollte eine Erhebung üblicher Zusatzaufgaben sein. Diese Zusatzaufgaben sind zu 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.
--	--	--	--

CHE Consult GmbH

Thimo von Stuckrad

Julia Klingemann