

2018

**Maria Boos, Myrle Dziak-
Mahler, Donald Hemker &
Sandra Wendland:
KollegInnenbefragung im
Zentrum für
LehrerInnenbildung**



INHALTSVERZEICHNIS

1. Organisations- und Personalentwicklung im ZfL: „Wir wollen, dass Menschen bei uns größer werden“	1
2. Methodik und Untersuchungsdesign der ZfL-KollegInnenbefragung	7
2.1 Zielgruppe und Kommunikationskonzept.....	7
2.2 Anonymität und Datenschutz	8
2.3 Methodik	8
2.4 Inhalt und Struktur des Fragebogens	8
2.5 Entwicklung und Herkunft der Items	10
2.6 Fragen- und Skalendesign	11
3. Ergebnisdarstellung und Beschreibung.....	12
3.1 Demographische Angaben der Befragten.....	12
3.2 Zusammenarbeit und Kollegialität im gesamten ZfL	15
3.3 Zusammenarbeit und Kollegialität im Team	16
3.4 Zusammenarbeit mit der Teamleitung.....	17
3.5 Entwicklungsmöglichkeiten im ZfL	19
3.6 Arbeitsplatzbedingungen im ZfL	21
3.7 Arbeitsplatzkultur im ZfL.....	23
3.8 Persönliche Motivation der KollegInnen im ZfL	24
3.9 Informationsfluss.....	26
3.10 Gestaltungsmöglichkeiten	28
3.11 Arbeitsgefühl in den letzten vier Wochen	29
3.12 Überstunden und Überstundenabbau	30
3.13 Außenansicht der Arbeit im ZfL.....	32
3.14 Informationsmöglichkeiten und Personalentwicklungsangebote im ZfL	33
4. Interpretation der Ergebnisse	37
4.1 Ergebnisse aus der Befragung von 2015.....	37
4.2 Benchmarking im Vergleich zu anderen Hochschulen	39
4.3 Interpretation der wichtigsten Ergebnisse der KollegInnenbefragung	42
4.3.1 Umgang mit den demographischen Daten	42
4.3.2 Überstunden und Überstundenabbau	43
4.3.3 Teilzeit- und Vollzeitbeschäftigte.....	44
4.3.4 Befristet und unbefristet Beschäftigte.....	46

4.3.5 Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben	47
4.3.6 Feedback.....	48
5. Ausblick: Maßnahmen.....	49
6. Literaturverzeichnis	53
7. Abbildungsverzeichnis.....	58
8. Tabellenverzeichnis	58

1. ORGANISATIONS- UND PERSONALENTWICKLUNG IM ZFL: „WIR WOLLEN, DASS MENSCHEN BEI UNS GRÖßER WERDEN“

„Unsere Haltung – untereinander wie auch in der Kommunikation außerhalb des ZfL – ist von Wertschätzung geprägt. Wir respektieren und tolerieren den/ die AndereN mit seiner/ ihrer Persönlichkeit und begegnen jedem/ jeder KollegIn mit Wohlwollen. Wir unterstützen einander und begegnen Herausforderungen gemeinsam.“

(Auszug aus dem Kommunikationsleitbild des ZfL, das gemeinsam im Rahmen eines Teamtags im Oktober 2013 entwickelt wurde)

Organisationsentwicklung verstehen wir im Zentrum für LehrerInnenbildung (ZfL) der Universität zu Köln im Sinne von Schiersmann & Thiel (2014) als einen „zielgerichteten und geplanten Veränderungsprozess unter Beteiligung aller KollegInnen“. Organisations- und Personalentwicklung gehören für uns eng zusammen, bedingen einander und werden daher gemeinsam gedacht.

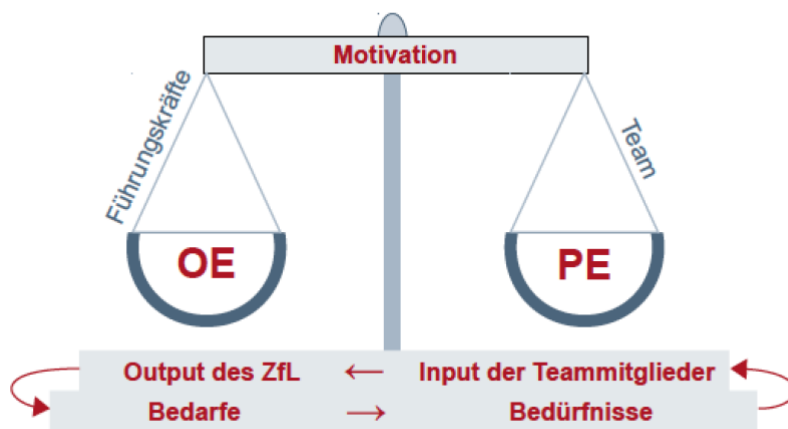


Abbildung 1: Organisations- und Personalentwicklung im ZfL (© Dziak-Mahler/ Kramp 2011)

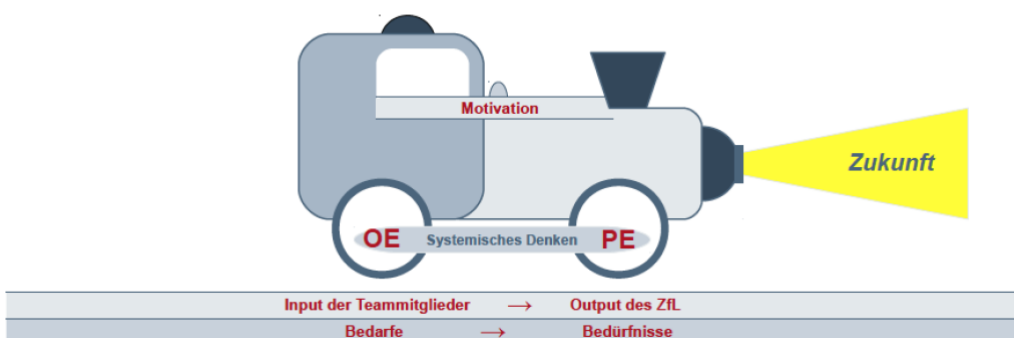


Abbildung 2: Zwischen Revolution und Pragmatismus: evolutionärer Wandel als Innovationsmotor (© Dziak-Mahler/ Kramp 2011)

Unser Leitmotiv lautet „Wir wollen, dass Menschen bei uns größer werden“. In den ersten Jahren des Bestehens des ZfL hat sich gezeigt, dass viele KollegInnen besonders dann motiviert sind und wirksam in ihrer Arbeit werden, wenn sie die Chance bekommen an ihren Aufgaben sowie im Team zu wachsen und ihre Interessen und Vorstellungen einzubringen. Damit sie dies können, nutzen wir die folgenden Instrumente und Maßnahmen:

Bei der **Rekrutierung** achten wir darauf, die Fähigkeiten und Kompetenzen, die einE MitarbeiterIn benötigt, um ihre/ seine zukünftigen Aufgaben gut bewältigen zu können, sehr genau im Ausschreibungstext und in den Vorstellungsgesprächen abzubilden. Wir legen Wert darauf, dass nicht nur wir zukünftige MitarbeiterInnen auswählen, sondern dass sich die potenziellen KollegInnen auch bewusst für das ZfL als ihren neuen Arbeitsort entscheiden.

Im **Onboarding** lernt einE neue KollegIn alle Teams des ZfL kennen und kann sich im laufend aktuell gehaltenen **ZfL-Wiki** einen Überblick über das Wissen der Organisation verschaffen. Während der Einarbeitung finden jeweils nach sechs Wochen und nach drei Monaten **Feedbackgespräche** statt, in denen die/ der neue KollegIn ein erstes Feedback von der Teamleitung erhält. Darüber hinaus gibt sie/ er auch der Teamleitung jeweils ein Feedback. Diese Gespräche sind für uns sehr wichtig, weil unser Ziel ist, auf Augenhöhe miteinander zu arbeiten. Deshalb ist gegenseitiges Feedback für uns elementarer Bestandteil unserer täglichen Zusammenarbeit und Kommunikation. Feedback bedeutet für uns, in adäquater Weise formell (z.B. im Rahmen von Feedbackgesprächen mit der Teamleitung, nach der Einarbeitung dann mindestens einmal jährlich) und informell (im Alltag und zwischen Teammitgliedern = Peer Feedback) Rückmeldungen zu geben. Falls uns einE KollegIn verlässt, findet als Bestandteil des **Offboarding-Prozesses** ebenfalls ein wechselseitiges Abschluss-Feedbackgespräch mit der Teamleitung statt. Das Bemühen darum, die Perspektive des/ der jeweils anderen zu verstehen, leitet unser Feedback. Darum lautet unser Leitsatz für Feedback: „Zuhören, um zu verstehen - nicht um zu antworten.“

In den Feedbackgesprächen wird u.a. thematisiert, welche Fähigkeiten und welche Unterstützung die KollegInnen benötigen, um ihre Aufgaben gut erledigen zu können. Falls Fähigkeiten und/ oder Support fehlen, versuchen wir, diese durch unterschiedliche **Fortbildungsmöglichkeiten** auf- bzw. auszubauen bzw. wir helfen dabei, die Unterstützung zu generieren, die benötigt wird. Passend zu den Aufgabenbereichen nehmen die KollegInnen an (externen) Fachkonferenzen und fachlichen Fortbildungen externer Anbieter teil.

Darüber hinaus greift das eigens konzipierte und ständig den Notwendigkeiten des ZfL angepasste interne Weiterbildungsprogramm zu übergreifenden Kompetenzen. In der Vergangenheit umfasste das Angebot u.a. folgende Bereiche:

Projektmanagement, Präsentationsprofiling, Visualisierungstraining, Natural Leadership, Partizipative Großgruppenmoderation (u.a. Open Space und Business Circle), Konfliktmanagement und Beratungskompetenzen.

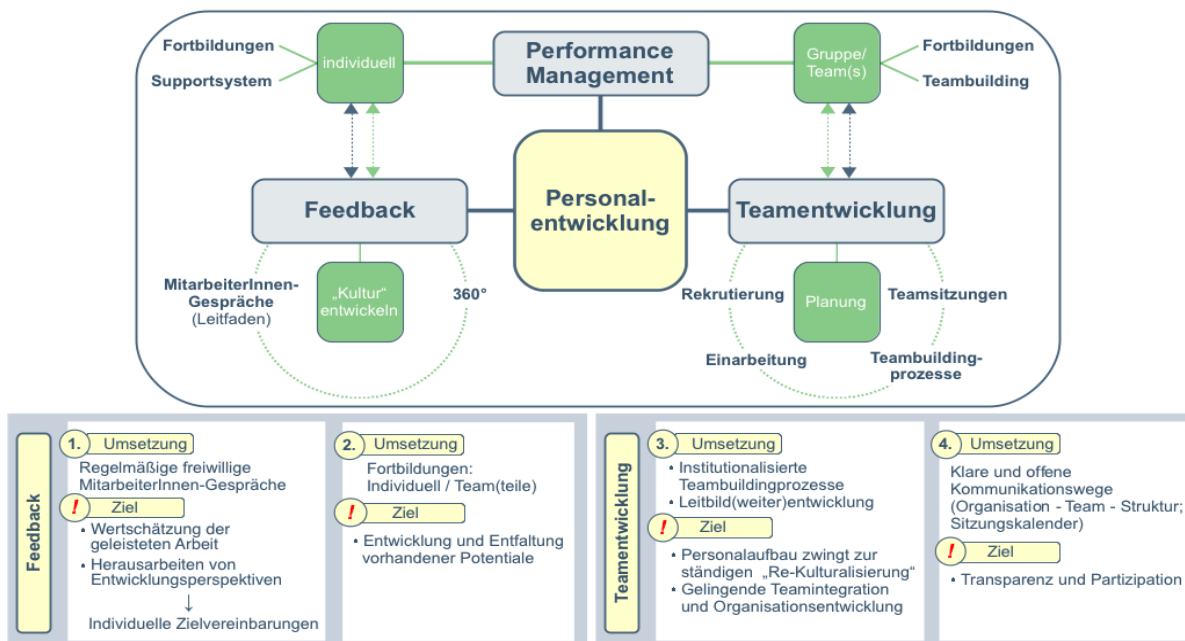


Abbildung 3: Umsetzung der Organisations- und Personalentwicklung (© Dziak-Mahler/ Kramp 2011)

Damit die Erkenntnisse aus den besuchten Fortbildungen nicht verloren gehen, sondern für die gesamte Organisation fruchtbar gemacht werden, haben wir ein ZfL-internes Fortbildungsformat etabliert: „**Smart & Sweet**“. Mit diesem Format haben alle KollegInnen eine Plattform, um ihr Wissen und ihre Erkenntnisse vorzustellen, die für die Organisation von Interesse sind. Konkret heißt das: JederR KollegIn, die/ der ein relevantes Thema vorstellen möchte, erhält dafür ein Forum. Themen waren u.a. die Feedbackmethode „Reflecting Team“, „Stressprävention“, „Strategie und Strategieplanung“ sowie der Einsatz von „Fokusgruppen im Bildungsbereich“. Die Dokumentation der Veranstaltungen wird allen KollegInnen im Wiki zur Verfügung gestellt.

Bei der Arbeit im ZfL leiten uns vier Aspekte: (Eigen-)Verantwortung, Augenhöhe, Partizipation und Transparenz. Vertrauen ist dabei einerseits die Basis; andererseits sorgt die Umsetzung der vier Aspekte dafür, Vertrauen zu schaffen.

Um diese Art der Zusammenarbeit und die daraus resultierenden speziellen Anforderungen an Führung in ExpertInnenorganisationen abzubilden, haben wir im ZfL das folgende „Vier-gewinnt-Modell“ entwickelt:

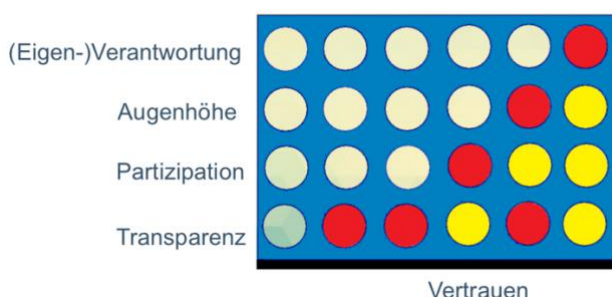


Abbildung 4: Das „Vier-gewinnt-Modell“ Variante 1 (© Dziak-Mahler/ Hemker 2015)

Alle KollegInnen übernehmen *Verantwortung* in ihrem Aufgabenbereich und handeln *eigenverantwortlich* (im Rahmen ihrer jeweils durch ihre Rolle im ZfL sowie ihrer Statusgruppe definierten Möglichkeiten). So begegnen wir einander auf *Augenhöhe* und sind in der Lage, gemeinsam und unabhängig von z.B. hierarchisch bedingten Unterschieden miteinander zu arbeiten. Damit auch gemeinsam Entscheidungen getroffen werden können, beteiligen sich alle KollegInnen und bringen ihre Ideen ein. Dies funktioniert, da wir eine Reihe partizipativer Formate nutzen (u.a. Kanban-Boards, Townhall-Meetings, die Dokumentation der Sitzungen des Leitungsteams im internen ZfL-Newsletter) und so die notwendige Transparenz sicherstellen.

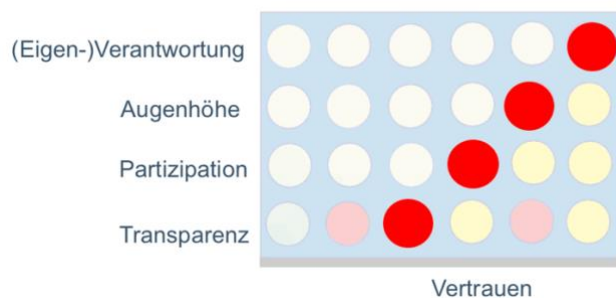


Abbildung 5: Das „Vier-gewinnt-Modell“ Variante 2 (© Dziak-Mahler/Hemker 2015)

Als Führungskräfte im ZfL „achten wir in unserem Verhalten darauf, (1) fürsorglich, respektvoll und wertschätzend mit allen umzugehen, (2) verlässlich und konsequent zu handeln, (3) Perspektivwechsel zu ermöglichen und einzufordern, (4) die berufsbezogene Entwicklung jederR Einzelnen individuell zu fördern, (5) berufsbezogenes Feedback einzuholen, Kritik zu akzeptieren und darauf veränderungsbereit einzugehen und (6) die Entwicklung der einzelnen Teams durch transparentes und partizipatives Vorgehen im Einklang mit der Gesamtentwicklung des ZfL anzuleiten.“

(Auszug aus dem Leitbild des Leitungsteams des ZfL aus dem Jahr 2014)

Damit die Führungskräfte diese Ansprüche erfüllen können, nehmen sie – ab Beginn ihrer Tätigkeit – an jeweils individuell mit der Geschäftsführung abgestimmten Fortbildungsangeboten teil und werden bei Bedarf von einem/ einer professionellen Coach unterstützt.

In den Jahren 2015 und 2017 wurden zudem 20 KollegInnen des ZfL zu „Fachcoaches LehrerInnenbildung“ ausgebildet. Diese Grundausbildung im Coaching wurde vom ZfL gemeinsam mit einem zertifizierten Institut¹ für Coachingsausbildungen entwickelt. Im November 2018 wird die dritte Kohorte ausgebildet. Seit Abschluss dieser Weiterbildung bieten die professionell ausgebildeten ZfL-KollegInnen Coachings für Lehramtsstudierende an und nehmen regelmäßig an internen Supervisionen – sogenannten Coaching Coffees –

¹ Wild Consulting: <http://www.wctc-akademie.de/> (letzter Zugriff am 12.10.2018)

teil. Darüber hinaus nutzen sie die erworbenen Fähigkeiten sowie die ressourcenorientierte Grundhaltung in ihrer täglichen Arbeit im ZfL.

Zwei Kolleginnen (darunter die Geschäftsführerin) haben vor der Ausbildung zum Fachcoach LehrerInnenbildung bereits zertifizierte Coachingausbildungen absolviert und Coachings durchgeführt. Alle KollegInnen im ZfL können kostenfreie **Coachingtermine** bei den beiden Kolleginnen wahrnehmen.

Zusätzlich wurden zwei KollegInnen aus dem ZfL zu **geprüften MediatorInnen** ausgebildet. Falls KollegInnen einen Konflikt nicht alleine klären können oder möchten, besteht die Möglichkeit, dass sie von den ausgebildeten KollegInnen bei der Lösungsfindung professionell unterstützt werden. Darüber hinaus führen die MediatorInnen bei anstehenden Veränderungen im ZfL (beispielsweise Teamumbau, Änderung der Teamleitung) mit den betroffenen KollegInnen **präventive Mediationen** durch, in denen gemeinsam erarbeitet wird, wie der Wandel positiv gestaltet werden kann.

Zweimal im Jahr finden **Teamtage** statt: ein Teamtag mit dem gesamten ZfL (2018: Open Space: „Das bewegen wir/ das bewegt uns 2018“) und ein Teamtag in den einzelnen Teams (2018 lautete beispielsweise das Motto des Teamtages des Beratungszentrums „Wandel gemeinsam gestalten“). Dabei steht jeweils ein fachliches Ziel und gleichzeitig das Teambuilding im Fokus.

Zweimal im Jahr finden zudem face-to-face **Townhall-Meetings** statt, bei denen die Geschäftsführung allen KollegInnen des ZfL die strategischen Ziele des ZfL (und der Universität zu Köln) darstellt.

Darüber hinaus werden bei diesen Townhall-Meetings auch ZfL-weite Fragen thematisiert, die in unseren verschiedenen Austauschformaten (s.o.) regelmäßig auftauchen und an denen wir konsequent arbeiten. Dazu gehören u.a.:

- sich verändernde Anforderungen an das ZfL und die Folgen für Teams/ MitarbeiterInnen
- Anforderungen, die sich aus dem Selbstverständnis als lernende Organisation ableiten
- Herausforderungen, die daraus resultieren, wenn KollegInnen den Arbeitsanforderungen nicht gerecht werden
- die permanente Reflexion darüber, wie der Anspruch, auf Augenhöhe und eigenverantwortlich zu arbeiten, umgesetzt wird

Beim letztgenannten Thema – einer permanenten Herausforderung – sehen wir noch Veränderungsbedarf und entwickeln regelmäßige Formate, um daran weiterzuarbeiten. Beispielsweise haben wir im Rahmen eines Townhall-Meetings 2016 einen Film zum Thema „Arbeiten auf Augenhöhe“ gemeinsam geschaut. Die Inhalte wurden anschließend in den einzelnen Teams diskutiert. Dabei wurde deutlich, dass die KollegInnen das Arbeiten auf Augenhöhe mit der Teamleitung schätzen, dass es vielen allerdings schwerfällt, mehr

Eigenverantwortung zu übernehmen. Ein Mitglied des Leitungsteams (ausgebildeter Coach) führte daraufhin vertrauliche Einzelgespräche mit 16 KollegInnen unterschiedlicher Statusgruppen aus allen Teams unter der folgenden Fragestellung: „Was benötigt ihr, um mehr Eigenverantwortung übernehmen zu können?“. Die Ergebnisse wurden anonymisiert zusammengefasst und im Leitungsteam diskutiert. Die TeamleiterInnen haben daraufhin konkrete Maßnahmen für das jeweilige Team abgeleitet.

Die Townhall-Meetings werden bei Bedarf (ein- bis zweimal pro Jahr) um eine digitale Variante („Diggi-Townhall“) ergänzt: Alle KollegInnen können sich ortsungebunden einer virtuellen Konferenz zuschalten, live diskutieren und die Veranstaltung bei Terminkollisionen auch nachträglich online abrufen.

Im Kontext unserer systematischen und systemisch angelegten integrierten Personal- und Organisationsentwicklung haben wir im Frühjahr 2018 eine umfangreiche **freiwillige MitarbeiterInnenbefragung** durchgeführt, um ein aussagekräftiges Meinungs- und Stimmungsbild aller KollegInnen im ZfL zu erhalten. Die Ergebnisse wurden zunächst im Leitungsteam vorgestellt und diskutiert und anschließend im Rahmen eines Townhall-Meetings allen KollegInnen zugänglich gemacht.

Im Rahmen der Interpretation der Ergebnisse und Festlegung des Follow up-Prozesses wurden mögliche Maßnahmen identifiziert. Darüber hinaus werden die Ergebnisse und die ersten Vorschläge für Maßnahmen im Dezember 2018 im Rahmen einer Podiumsdiskussion von externen BeraterInnen eingeschätzt. Mit diesem Feedback werden der Follow up-Prozess und die Maßnahmen weiterentwickelt und ab 2019 umgesetzt.

2. METHODIK UND UNTERSUCHUNGSDESIGN DER ZFL-KOLLEGINNENBEFRAGUNG

MitarbeiterInnenbefragungen gehören heute unbestritten zu den Standardtools eines modernen und erfolgreichen Personalmanagements. Sie liefern wertvolle Impulse zur zeitgemäßen Führung und Zusammenarbeit (vgl. Domsch & Ladwig 2013, S. 11). Darüber hinaus erwarten MitarbeiterInnen zunehmend eine partizipative Führung und Zusammenarbeit, welche eine intensivere Kommunikation und erweiterte Gestaltungsmöglichkeiten im eigenen Verantwortungsbereich einschließen (ebd., S. 11). MitarbeiterInnenbefragungen werden seit über 30 Jahren international mit großem Erfolg als strategisches Führungsinstrument bei kontinuierlichen Verbesserungsprozessen (KVP), im Rahmen von Change Management-Maßnahmen sowie im Innovations- und Qualitätsmanagement eingesetzt (ebd.). Durch die Nutzung von MitarbeiterInnenbefragungen als Interventions- und Feedbackinstrument wird es möglich, relevante Kennzahlen und Stimmungsbilder in einer Institution systematisch zu ermitteln (vgl. Linke 2018, S. 3). Von den MitarbeiterInnen hängt ab, wie leistungs- und damit wettbewerbsfähig eine Organisation ist und bleibt – woraus sich die Notwendigkeit ergibt, u.a. die Gründe für die Leistungsbereitschaft zu messen, um daran weiter arbeiten zu können (ebd.).

2.1 ZIELGRUPPE UND KOMMUNIKATIONSKONZEPT

Um ein aussagekräftiges und repräsentatives Bild der Arbeitszufriedenheit der zum Zeitpunkt der Befragung 98 KollegInnen im ZfL abbilden zu können, wurde eine Vollerhebung durchgeführt. Für den Erfolg und die Akzeptanz von MitarbeiterInnenbefragungen ist es von außerordentlicher Bedeutung, das gesamte Vorhaben mit gezielten Kommunikationsmaßnahmen zu begleiten. Dazu gehören a) Informationen über Ziele, Inhalte, Ablauf, Zuständigkeiten und b) die Darstellung der Maßnahmen zur Gewährleistung der Anonymität sowie c) der Aufbau von Vertrauen, dass durch die MitarbeiterInnenbefragung die als notwendig angesehenen Änderungen erfolgen (vgl. Domsch & Ladwig 2013, S. 23).

Um eine hohe Teilnahmequote unter den KollegInnen zu erreichen, wurde die Befragung zwei Wochen vor Beginn im internen Newsletter angekündigt, der Befragungszeitraum mitgeteilt, der Umgang mit den Daten erläutert und die Zusicherung der Anonymität sowie der Zweck der Befragung kommuniziert. Am Tag des Beginns der Befragung erhielten alle KollegInnen eine E-Mail mit dem Link zur Onlinebefragung. Bereits in den ersten Tagen nach Freischaltung der Befragung, konnte eine hohe Beteiligungsquote verzeichnet werden. Um möglichst alle KollegInnen zur Teilnahme zu motivieren, wurde einige Tage vor Beendigung der Befragung ein Reminder erneut über den internen Newsletter per E-Mail verschickt.

2.2 ANONYMITÄT UND DATENSCHUTZ

Weiterhin ist es von wesentlicher Bedeutung, allen Beteiligten die absolute Anonymität der Antworten zu gewährleisten (ebd., S. 25). Um dies zu realisieren, wurde der Zugriff auf die erhobenen Rohdaten sowie die Auswertung der Ergebnisse auf eine einzige, neutrale und objektive Person übertragen. Auch bei der Entwicklung der demographischen Angaben in der Befragung wurde besonderer Wert auf die Anonymität der KollegInnen gelegt, um eine Rückführung von Befragungsergebnissen auf einzelne Personen auszuschließen. Die demographischen Fragen orientierten sich an der gängigen Praxis in MitarbeiterInnenbefragungen, jedoch mit der Konzentration auf einige wenige und wichtige Punkte. Es wurden nur solche demographischen Angaben erfragt, die wichtig für die Ergebnisse und für die Maßnahmenumsetzung sind.

2.3 METHODIK

Auch aus Gründen der Anonymität wurde die Befragung online über die Plattform „unipark“ durchgeführt. Die Onlinebefragung bietet eine Reihe von Vorteilen, wie z.B. Ökonomie und Effizienz, eine meist hohe Akzeptanz unter den Befragten, eine bessere Datenqualität, ein ehrlicheres Antwortverhalten sowie eine hohe empfundene und tatsächlich gegebene Anonymität (ebd., S. 79).

2.4 INHALT UND STRUKTUR DES FRAGEBOGENS

Ziel der KollegInnenbefragung ist es, die Arbeitszufriedenheit der KollegInnen im ZfL zu erfassen, um daraus anschließend passgenaue Maßnahmen zur Weiterentwicklung ableiten zu können. Die abgefragten Themenbereiche resultieren aus diesen beiden angestrebten Befragungszielen.

Bei der Auswahl der einzelnen Fragen und Items wurde sich an den gängigen abgefragten Themenbereichen in MitarbeiterInnenbefragungen orientiert und hierfür die einschlägige und umfassende Literatur, die dazu vorliegt, genutzt.

Generell beinhalten 80 % aller MitarbeiterInnenbefragungen die Einschätzung zum Führungsverhalten des direkten Vorgesetzten, weiterhin haben die Themen Arbeitszufriedenheit, Unternehmenskultur sowie Entwicklungsperspektiven einen hohen Stellenwert. In 60 % der Befragungen sind Engagement und Commitment Bestandteil und in 50 % der Befragungen werden die Arbeitsbedingungen und die Zusammenarbeit im Team abgefragt (ebd., S. 85).

An diesen Themenbereichen wurde sich auch in der Befragung der KollegInnen im ZfL orientiert. So ist die folgende Fragebogenstruktur entstanden:

- ◆ Demographische Angaben
- ◆ Neun Itembatterien zu zentralen Themenfeldern der Arbeitszufriedenheit:
 - Zusammenarbeit und Kollegialität im ZfL
 - Zusammenarbeit und Kollegialität im Team
 - Zusammenarbeit mit der Teamleitung
 - Entwicklungsmöglichkeiten
 - Arbeitsplatzbedingungen
 - Arbeitskultur
 - Persönliche Motivation
 - Informationsfluss
 - Gestaltungsmöglichkeiten
- ◆ Zwei Itembatterien zum Arbeitsgefühl (positiv und negativ) und zur Arbeitsbelastung
- ◆ Drei Fragen zum Thema Überstunden und Überstundenabbau
- ◆ Eine Frage zum Umgang mit Hochphasen im Jahr
- ◆ Eine offene Frage zur Außenansicht des ZfL
- ◆ Zwei Itembatterien zur Beurteilung der Informationsmöglichkeiten und Personalentwicklungsangebote im ZfL
- ◆ Zwei Fragen zur Zusammenarbeit mit externen BeraterInnen des ZfL

2.5 ENTWICKLUNG UND HERKUNFT DER ITEMS

Ein Großteil der verwendeten Items entstammt standardisierten Fragebögen zur Erfassung der MitarbeiterInnenzufriedenheit aus der einschlägigen Literatur (62 Items). Diese Items wurden an die spezifischen Besonderheiten des ZfL angepasst und teilweise ergänzt. 23 Items wurden komplett selbst entworfen.

Fragebereich	Item Nr.	Ursprung des Items ²
Zusammenarbeit und Kollegialität im ZfL	1-5	KMU Bildungsnavigator
	6	Eigenes Item
Zusammenarbeit und Kollegialität im eigenen Team bzw. Arbeitsgruppe	1	KMU Bildungsnavigator
	2-3	Eigenes Item
	4-5	KMU Bildungsnavigator
Zusammenarbeit mit der Teamleitung/ Arbeitsgruppenleitung	1-7	KMU Bildungsnavigator
	8-10	Eigenes Item
Entwicklungsmöglichkeiten	1-3	KMU Bildungsnavigator
	4-5	Eigenes Item
	6-7	KMU Bildungsnavigator
	8	Eigenes Item
	9	KMU Bildungsnavigator
	10	Polyas
Arbeitsplatzbedingungen	1	KMU Bildungsnavigator
	2	Polyas
	3	KMU Bildungsnavigator
	4-6	Eigenes Item
	7	KMU Bildungsnavigator
	8	Polyas
	9	KMU Bildungsnavigator
	10-11	Polyas
	12	KMU Bildungsnavigator
	13	Polyas
Arbeitskultur	1-6	LamaPoll
Persönliche Motivation	1	VBconsult
	2-4	Eigenes Item
	5-6	VBconsult
	7-10	LamaPoll
	11	els Institut
Informationsfluss	1	KMU Bildungsnavigator
	2-3	LamaPoll
	4	Eigenes Item
	5-6	LamaPoll
	7	Eigenes Item
	8-10	LamaPoll
Gestaltungsmöglichkeiten	1-5	LamaPoll
Arbeitsgefühl in den letzten vier Wochen (positiv)	1-4	Iso Saarbrücken
	5	Eigenes Item
Arbeitsgefühl in den letzten vier Wochen (negativ)	1-3	Iso Saarbrücken
	4	Eigenes Item

Tabelle 1: Ursprung der genutzten Items im Fragebogen

² Die Links zu den einzelnen Original-Fragebögen finden sich im Literaturverzeichnis.

2.6 FRAGEN- UND SKALENDESIGN

In der einschlägigen Literatur zu MitarbeiterInnenbefragungen wird empfohlen, dass der Umfang bei ca. 60 Fragen liegen sollte, die in 30 bis 40 Minuten zu beantworten sind (vgl. Domsch & Ladwig 2013, S. 16). Mit insgesamt 111 obligatorischen Fragen war die ZfL-Befragung sehr umfangreich. Es wurde sich für so viele Fragen entschieden, weil durch die Ergebnisse ein umfassendes und differenziertes Bild über die Arbeitszufriedenheit der KollegInnen im ZfL möglich sein sollte. Die durchschnittliche Antwortzeit pro TeilnehmerIn lag allerdings bei nur 30 Minuten, was im Vergleich zu anderen MitarbeiterInnenbefragungen im Durchschnitt liegt. Durch die hohe Anzahl an geschlossenen Fragen sowie der Auswahl einer weitestgehend gleichbleibenden Skala konnte die Antwortzeit im Durchschnitt gehalten werden.

Der Fragebogen des ZfL umfasste insgesamt 110 geschlossene Fragen und eine offene Frage, welche obligatorisch zu beantworten waren (Pflichtfragen), sowie drei fakultative, offene Fragen, in denen die KollegInnen die Möglichkeit hatten, Ergänzendes zur vorherigen geschlossenen Frage zu notieren sowie allgemein Verbesserungsvorschläge, Lob, Kritik und Wünsche zu äußern.

Der Einsatz offener Fragen sollte nur in begrenztem Umfang oder am Ende der Befragung geschehen, um die Teilnahmemotivation nicht zu senken und keine erhöhten Abbruchquoten herbeizuführen (ebd., S. 85). Durch die anteilig wenigen offenen Fragen ergibt sich die Chance, zu ausgewählten Aspekten vertiefte Informationen zu erhalten, aber auch, die Befragung zeitlich nicht zu stark auszureizen und die Motivation aufrecht zu erhalten.

Für die insgesamt neun Itembatterien zu den zentralen Themen der Arbeitszufriedenheit wurde eine vierstufige Likert-Skala gewählt, um den Grad der Zustimmung bzw. Ablehnung messen zu können (trifft nicht zu – trifft weniger zu - trifft eher zu – trifft zu). In der einschlägigen Literatur finden sich häufig fünfstufige Skalen mit einer neutralen Mitte. Auf eine mittlere Skalenstufe wurde in der ZfL-Befragung aber bewusst verzichtet, um die Tendenz zur „goldenen Mitte“ zu vermeiden bzw. um diese schwerinterpretierbare Mitte auszuschließen. Eine vierstufige Skala gewährleistet zudem einerseits eine Übersichtlichkeit für die Befragten und andererseits eine sinnvolle Interpretation der Daten.

Für die Fragen zum Arbeitsgefühl der letzten vier Wochen wurde ebenfalls eine vierstufige Ordinalskala genutzt, um die Häufigkeit der abgefragten Situationen messen zu können (nie – manchmal – oft – sehr oft).

Für die Itembatterien zur Beurteilung der Informationsformate im ZfL wurde eine vierstufige Skala gewählt, um den Nutzen dieser Formate zu erfassen (nicht hilfreich – manchmal hilfreich – meistens hilfreich – immer hilfreich sowie „noch nicht daran teilgenommen“).

Insgesamt wurden die Skalen so entwickelt, dass stets eine Antwortoption zur Verfügung steht, wenn eine Angabe nicht möglich ist, um keine Verzerrungen zu provozieren.

3. ERGEBNISDARSTELLUNG UND BESCHREIBUNG

Die Befragung war vom 29.01.18 bis zum 23.02.18 online freigeschaltet. Von 98 eingeladenen KollegInnen haben sich 84 KollegInnen beteiligt und die Befragung vollständig abgeschlossen. Die Rücklaufquote betrug damit 85,7 %. Dies kann als sehr guter Wert interpretiert werden. In den meisten MitarbeiterInnenbefragungen wird eine Rücklaufquote zwischen 60 bis 70 % angestrebt und als gut anzusehen ist ein Rücklauf ab 75 % (vgl. Hans-Böckler-Stiftung 2002, S. 22).

3.1 DEMOGRAPHISCHE ANGABEN DER BEFRAGTEN

69 % der KollegInnen, die an der Befragung teilgenommen haben, sind weiblich. 18 % sind männlich und 13 % haben keine Angabe zum Geschlecht gemacht. Diese Verteilung deckt sich in der Tendenz mit der Anzahl der KollegInnen, die zum Zeitpunkt der Befragung am ZfL gearbeitet haben (Stand am 01.02.18: 77 % weiblich, 23 % männlich).

Das Alter der KollegInnen wurde in Alterskategorien abgefragt:

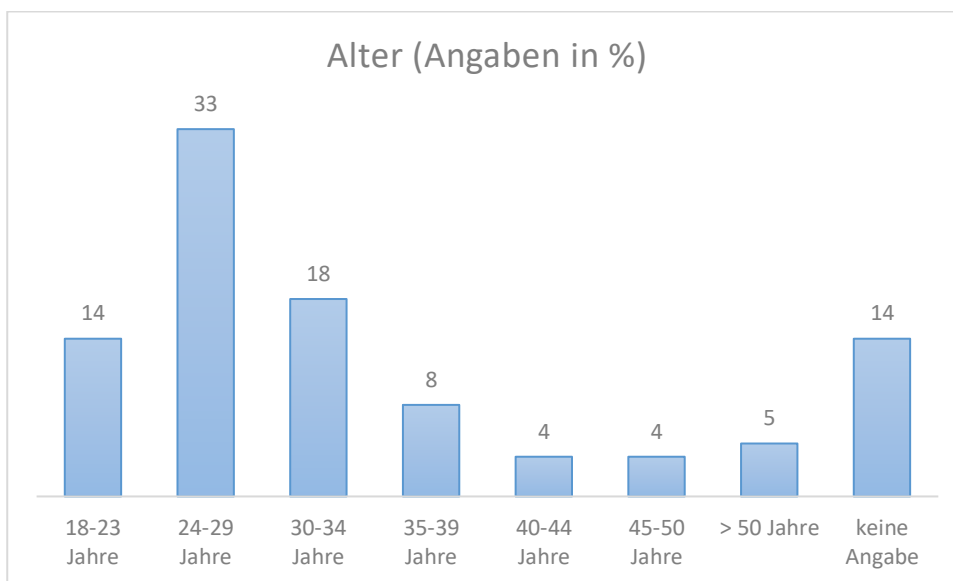


Abbildung 6: Altersgruppen der Befragten

Diese Angaben decken sich in der Tendenz ebenfalls mit der Realverteilung der KollegInnen (Stand 01.02.18):

18 - 23 Jahre: 17 %	24 - 29 Jahre: 31 %	30 - 34 Jahre: 19 %
35 - 39 Jahre: 13 %	40 - 44 Jahre: 5 %	45 - 50 Jahre: 7 %
> 50 Jahre: 8 %		

Zu ihrem Dienstalster machen die KollegInnen in der Befragung die folgenden Angaben:

- Seit weniger als einem Jahr sind 23 % am ZfL tätig,
- 18 % arbeiten seit ein bis zwei Jahren am ZfL,

- 31 % der KollegInnen ist seit zwei bis fünf Jahren am ZfL tätig,
- 16 % der KollegInnen arbeiten seit mehr als fünf Jahren am ZfL und
- 13 % geben ihr Dienstalster nicht an.

Dies entspricht in der Tendenz auch der realen Verteilung zum Zeitpunkt der Befragung. Dort waren 26 % der KollegInnen seit weniger als einem Jahr am ZfL tätig, 15 % arbeiteten seit ein bis zwei Jahren am ZfL, der größte Teil (39 %) war seit zwei bis fünf Jahren am ZfL tätig und 20 % der KollegInnen arbeiteten seit mehr als fünf Jahren am ZfL.

Neben der Dauer der Beschäftigungszeit wurde auch die Statusgruppe abgefragt:

- 47 % sind studentische KollegInnen (SHK/ WHB) bzw. wissenschaftliche Hilfskräfte (WHK),
- 26 % der KollegInnen sind VerwaltungsangestellteR/ VerwaltungsbeamtIn,
- 21 % sind als wissenschaftlicheR MitarbeiterIn am ZfL beschäftigt,
- 4 % der Befragten sind als abgeordneteR LehrerIn am ZfL tätig und
- in die Kategorie „Sonstige“ ordnen sich 2 % der KollegInnen ein.

Diese Angaben decken sich ebenfalls mit den realen Daten zum Befragungszeitpunkt (Stand 01.02.18), an dem 48 % als studentische KollegInnen (SHK/ WHB) bzw. wissenschaftliche Hilfskräfte (WHK), 28 % als VerwaltungsangestellteR/ VerwaltungsbeamtIn, 22 % als wissenschaftlicheR MitarbeiterIn und 2 % als abgeordneteR LehrerIn am ZfL beschäftigt waren.

Folgende Angaben machen die KollegInnen zu ihrer aktuellen beruflichen Situation:

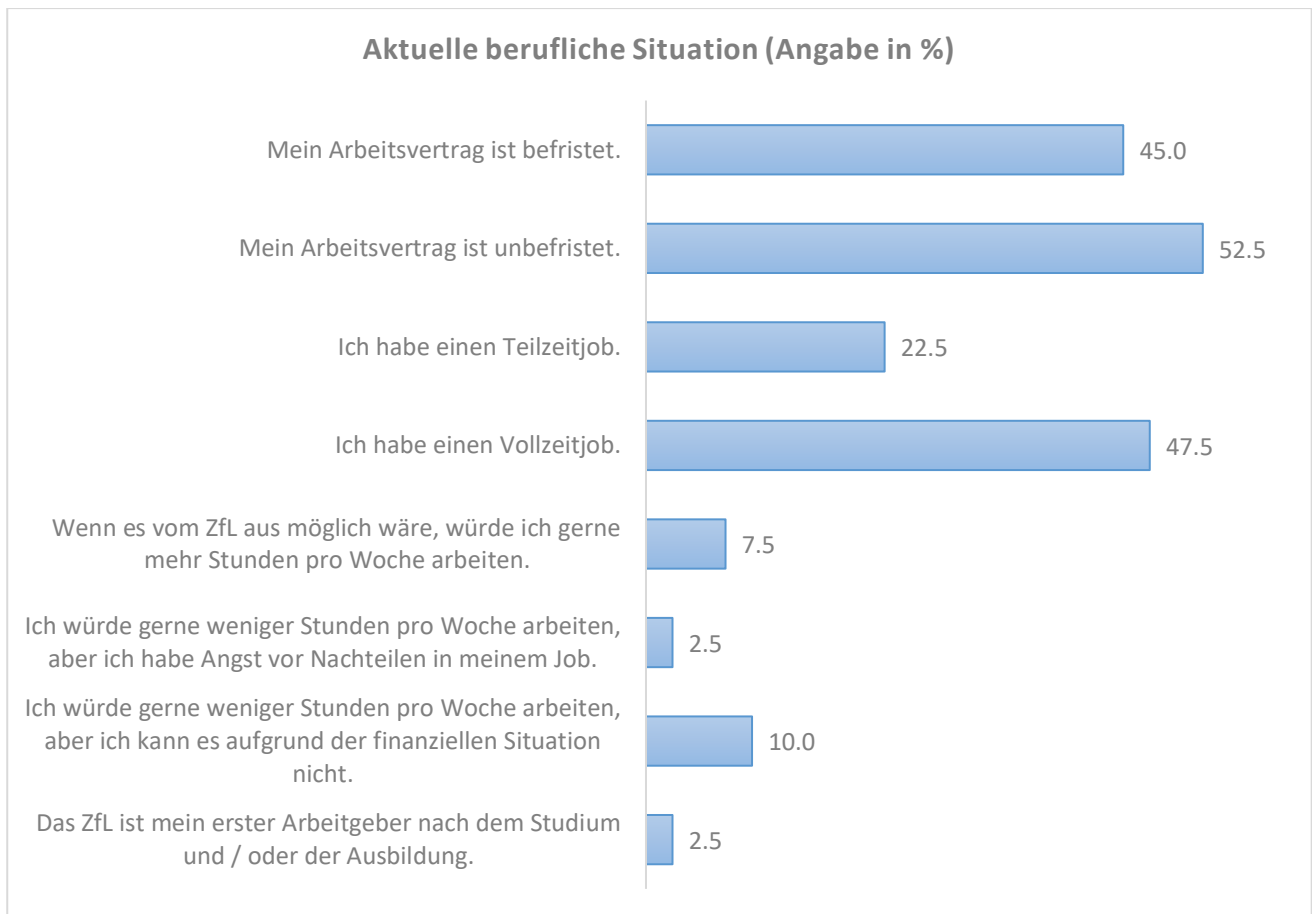


Abbildung 7: Aktuelle berufliche Situation der KollegInnen im ZfL

Die Angaben aus der Befragung decken sich hierbei nur zu einem geringen Teil mit der Realverteilung. In einem befristeten Arbeitsverhältnis waren zum Zeitpunkt der Befragung 75 % der KollegInnen, 25 % waren unbefristet beschäftigt. In Vollzeit waren 38 % der KollegInnen beschäftigt, 62 % in Teilzeit.

Im Folgenden werden die Ergebnisse aus den einzelnen Bereichen des Fragebogens dargestellt.

3.2 ZUSAMMENARBEIT UND KOLLEGIALITÄT IM GESAMTEN ZfL

Im ersten Bereich der Befragung wird der Frage nachgegangen, wie die KollegInnen die Zusammenarbeit und die Kollegialität im gesamten ZfL einschätzen.

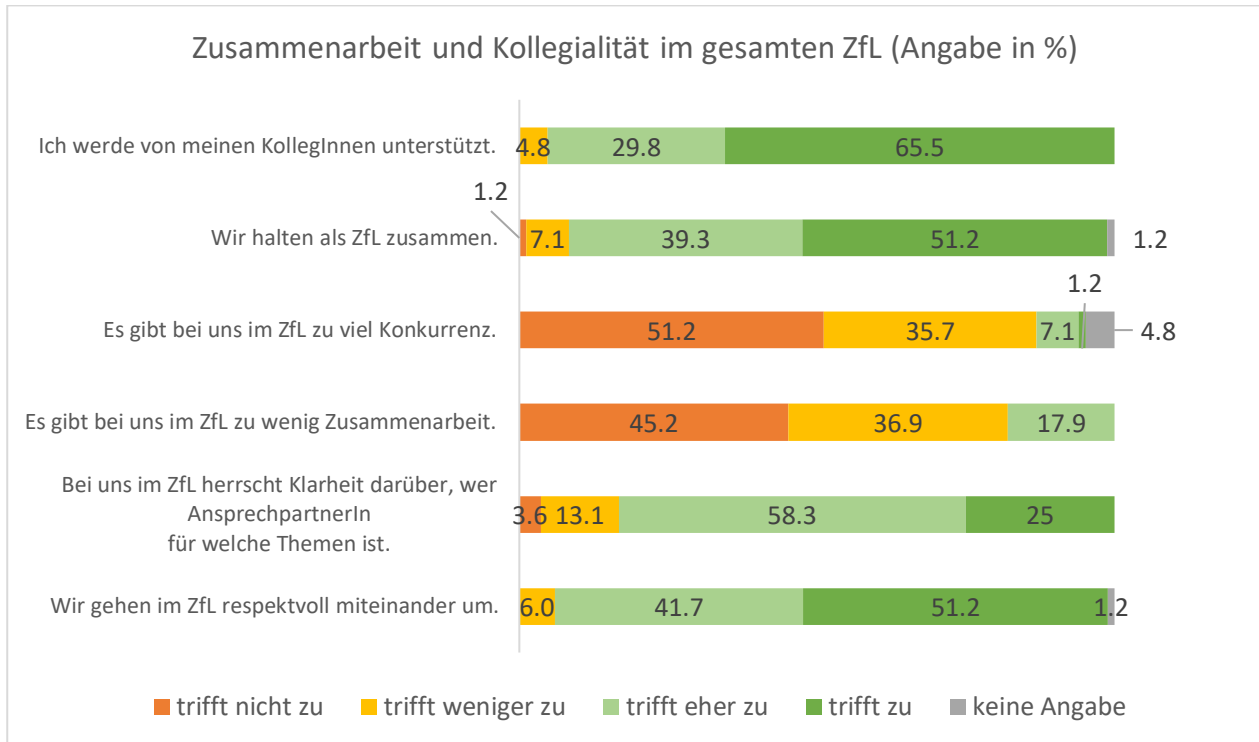


Abbildung 8: Zusammenarbeit und Kollegialität im ZfL

Die Zusammenarbeit und Kollegialität im gesamten ZfL werden sehr positiv beurteilt:

- 95 % fühlen sich von den KollegInnen im ZfL unterstützt.
- 93 % haben den Eindruck, dass alle im ZfL respektvoll miteinander umgehen.
- 91 % der KollegInnen haben den Eindruck, dass alle KollegInnen im ZfL zusammenhalten.
- 83 % wissen, mit welchem Anliegen sie sich an welcheN AnsprechpartnerIn im ZfL wenden können.

- 87 % haben nicht den Eindruck, dass es im ZfL zu viel Konkurrenz gibt.
- 82 % haben nicht den Eindruck, dass es im ZfL zu wenig Zusammenhalt gibt.

Insgesamt wird also ein hoher Zusammenhalt im ZfL gesehen und große Unterstützung durch KollegInnen erfahren.

3.3 ZUSAMMENARBEIT UND KOLLEGIALITÄT IM TEAM

Im nächsten Bereich der Befragung wird der Frage nachgegangen, wie die KollegInnen die Zusammenarbeit und die Kollegialität in ihrem Team bzw. ihrer Arbeitsgruppe einschätzen.

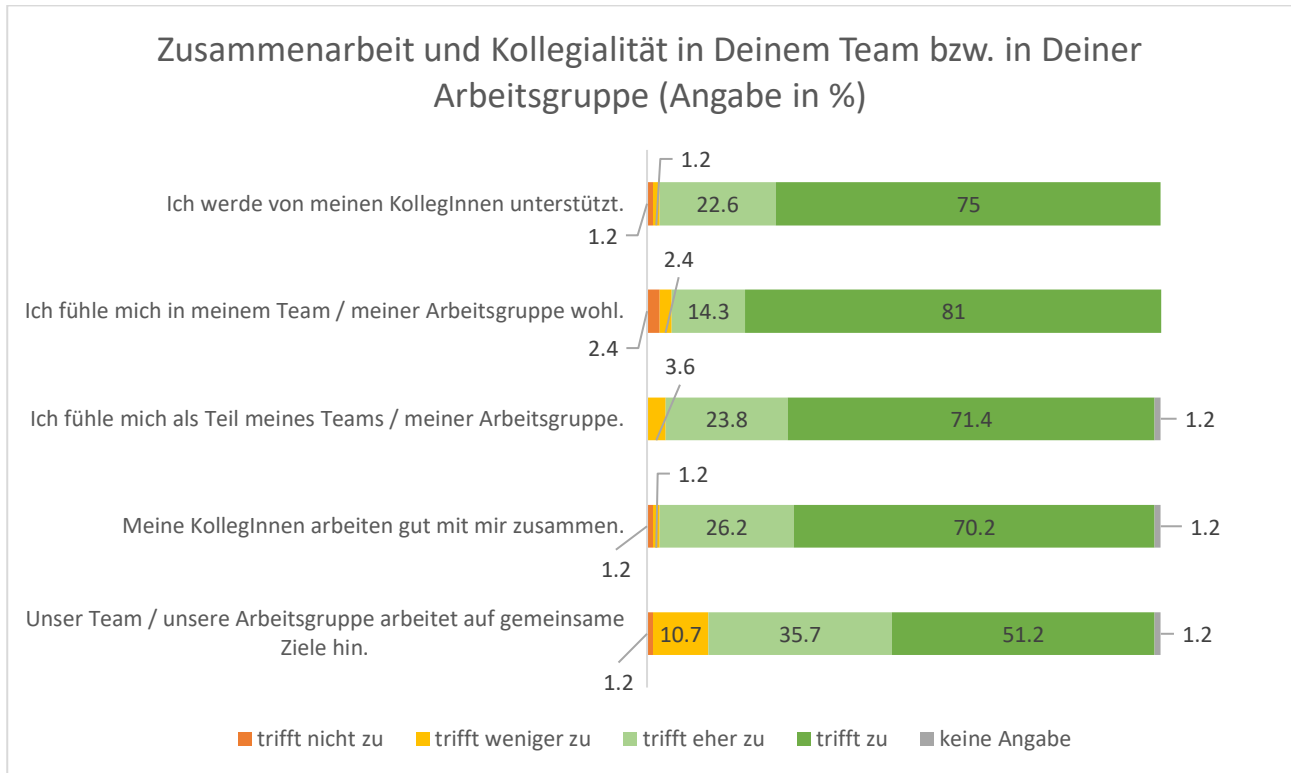


Abbildung 9: Zusammenarbeit und Kollegialität im Team bzw. in der Arbeitsgruppe

Die Zusammenarbeit und Kollegialität im eigenen Team werden ebenfalls äußerst positiv eingeschätzt:

- 98 % fühlen sich von den KollegInnen im eigenen Team unterstützt.
- 96 % sagen, dass ihre KollegInnen gut mit ihnen zusammenarbeiten.
- 95 % fühlen sich in ihrem Team wohl.
- 95 % fühlen sich als Teil ihres Teams.
- 87 % geben an, dass ihr Team auf gemeinsame Ziele hinarbeitet.

Demnach gibt es auch im Bereich Zusammenarbeit und Kollegialität im Team eine sehr hohe Zufriedenheit unter den KollegInnen.

Jedoch wirkt sich die Beschäftigungsform aus: Vollzeitbeschäftigte bewerten hier insgesamt besser als Teilzeitbeschäftigte, letztere fühlen sich signifikant geringer als Teil des Teams (78 % gegenüber 100 %).

3.4 ZUSAMMENARBEIT MIT DER TEAMLEITUNG

Im folgenden Bereich der Befragung soll die Zusammenarbeit mit der Teamleitung eingeschätzt werden.

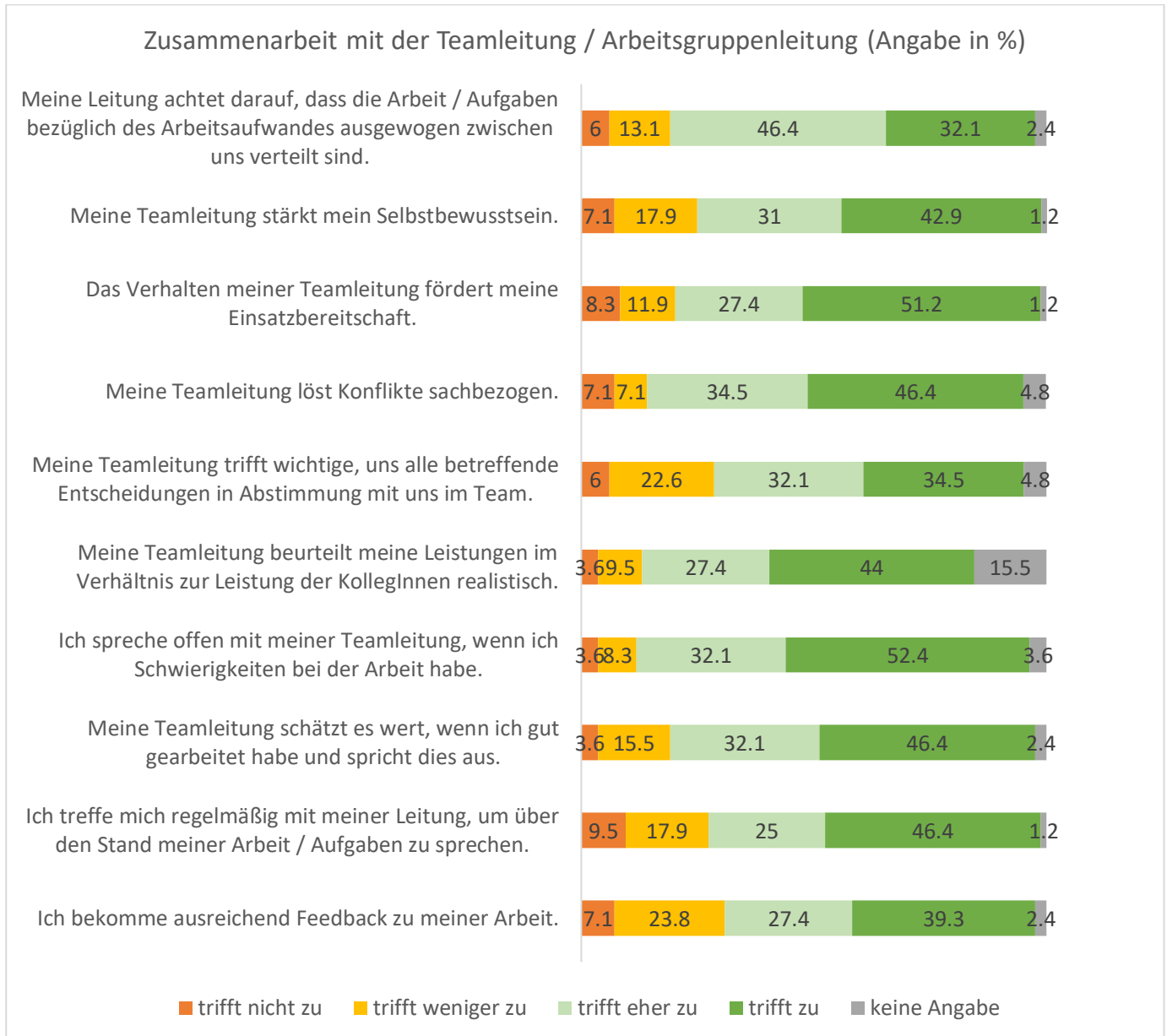


Abbildung 10: Zusammenarbeit mit der Teamleitung/ Arbeitsgruppenleitung

In der Beurteilung der Zusammenarbeit mit der Teamleitung zeigen sich überwiegend positive Ergebnisse:

- 85 % sprechen offen mit ihrer Teamleitung, wenn sie Schwierigkeiten bei der Arbeit haben.
- 81 % sagen, dass ihre Teamleitung Konflikte sachbezogen löst.
- 79 % geben an, dass das Verhalten ihrer Teamleitung ihre Einsatzbereitschaft fördert.

- 79 % geben an, dass ihre Teamleitung es wertschätzt, wenn sie gut gearbeitet haben und dies auch ausspricht.
- 79 % sagen, dass ihre Leitung darauf achtet, dass die Arbeit/ Aufgaben bezüglich des Arbeitsaufwandes ausgewogen zwischen den KollegInnen verteilt sind.
- 74 % geben an, dass ihre Teamleitung ihr Selbstbewusstsein stärkt.
- 71 % sagen, dass ihre Teamleitung ihre Leistung im Verhältnis zur Leistung der KollegInnen realistisch beurteilt.
- 71 % treffen sich regelmäßig mit ihrer Teamleitung, um über den Stand ihrer Arbeit/ Aufgaben zu sprechen.
- 67 % geben an, dass ihre Teamleitung wichtige, sie alle betreffende Entscheidungen in Abstimmung mit ihnen im Team trifft.
- 67 % der KollegInnen bekommen ausreichend Feedback zu ihrer Arbeit.

Die überwiegende Mehrheit der KollegInnen zeigt sich zufrieden mit der Zusammenarbeit mit ihrer Teamleitung.

Zwischen Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigten zeigen sich erneut Unterschiede in der Einschätzung: Teilzeitbeschäftigte bewerten in diesem Bereich fast alle Items negativer als Vollzeitbeschäftigte, teilweise ist dieser Unterschied auch statistisch signifikant.

Weiterhin auffällig ist, dass KollegInnen, die seit mehr als fünf Jahren am ZfL arbeiten, Items in diesem Segment auffällig negativer bewerten. Das Dienstalter hat teilweise signifikanten Einfluss darauf, wie die Zusammenarbeit mit der Teamleitung beurteilt wird.

Die Gruppe der Verwaltungsangestellten/ Verwaltungsbeamten schätzt hier alle Items am kritischsten im Vergleich zu den anderen Statusgruppen ein.

3.5 ENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN IM ZFL

Im nächsten Fragebereich wurden die KollegInnen gebeten, eine Einschätzung über die Entwicklungsmöglichkeiten im ZfL vorzunehmen.

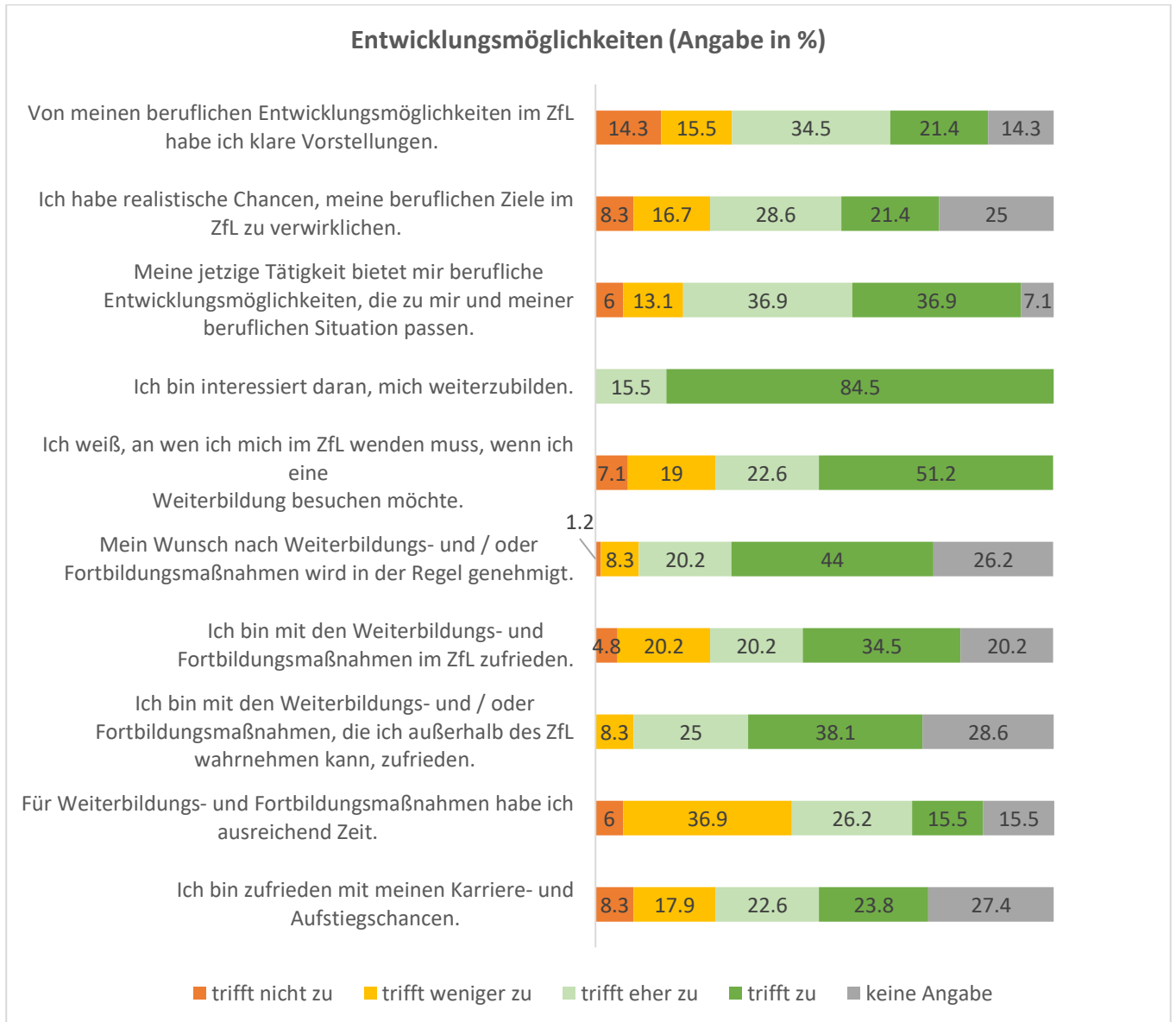


Abbildung 11: Entwicklungsmöglichkeiten

Im Bereich der Entwicklungsmöglichkeiten zeigen sich gemischtere Ergebnisse als in den vorangegangenen Bereichen:

- 100 % der KollegInnen sind daran interessiert, sich weiterzubilden.
- 74 % sagen, dass ihre jetzige Tätigkeit ihnen berufliche Entwicklungsmöglichkeiten bietet, die zu ihnen und ihrer beruflichen Situation passen.
- 74 % wissen, an wen sie sich im ZfL wenden müssen, wenn sie eine Weiterbildung besuchen möchten.
- 64 % sagen, dass ihr Wunsch nach Weiterbildungs- und/ oder Fortbildungsmaßnahmen in der Regel genehmigt wird.

- 63 % sind mit den Weiterbildungs- und/ oder Fortbildungsmaßnahmen zufrieden, die sie außerhalb des ZfL wahrnehmen können.
- 56 % haben klare Vorstellungen von ihren beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten im ZfL.
- 55 % sind mit den Weiterbildungs- und Fortbildungsmaßnahmen im ZfL zufrieden.
- 50 % sehen für sich selbst realistische Chancen, ihre beruflichen Ziele im ZfL zu verwirklichen.
- 46 % sind zufrieden mit ihren Karriere- und Aufstiegschancen.
- 42 % haben für Weiterbildungs- und Fortbildungsmaßnahmen ausreichend Zeit.

Alle KollegInnen im ZfL haben ein großes Interesse an Weiterbildungen. Die Hälfte gibt an dafür genügend Zeit zu haben. Nur gut die Hälfte (55 %) der KollegInnen sind mit den Weiterbildungen im ZfL zufrieden. Bei den Ergebnissen ist auffällig, dass insbesondere die Gruppe der studentischen KollegInnen/ WHK und die Altersgruppe der 24-29-Jährigen mit den Weiterbildungen unzufriedener sind als die anderen Gruppen. An wen man sich im ZfL mit seinem Weiterbildungswunsch wendet, wissen rund 74 % der KollegInnen. Darauf haben das Alter, das Dienstalter und die Dienstgruppe einen maßgeblichen Einfluss. KollegInnen, die älter sind und länger am ZfL arbeiten, wissen am besten Bescheid. Unter den studentischen KollegInnen/ WHK (die in der Regel jünger sind und teilweise nicht so lang am ZfL arbeiten), sagen nur 48 %, dass sie wissen, an wen sie sich mit einem Weiterbildungswunsch wenden müssen.

Rund ein Drittel der KollegInnen haben keine klare Vorstellung von ihren beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten und sind nicht zufrieden mit ihren Aufstiegs- und Karrierechancen. Insgesamt werden die jeweiligen Entwicklungsmöglichkeiten besonders von Teilzeitbeschäftigten sowie von studentischen KollegInnen deutlich negativer beurteilt. Die jüngeren KollegInnen (18-23 Jährige) sowie die KollegInnen, die noch nicht so lange am ZfL arbeiten (Dienstalter <1 Jahr und 1-2 Jahre) schätzen die Entwicklungsmöglichkeiten insgesamt etwas schlechter ein.

3.6 ARBEITSPLATZBEDINGUNGEN IM ZFL

Im folgenden Bereich der Befragung wird der Frage nachgegangen, wie die KollegInnen die Arbeitsplatzbedingungen einschätzen.

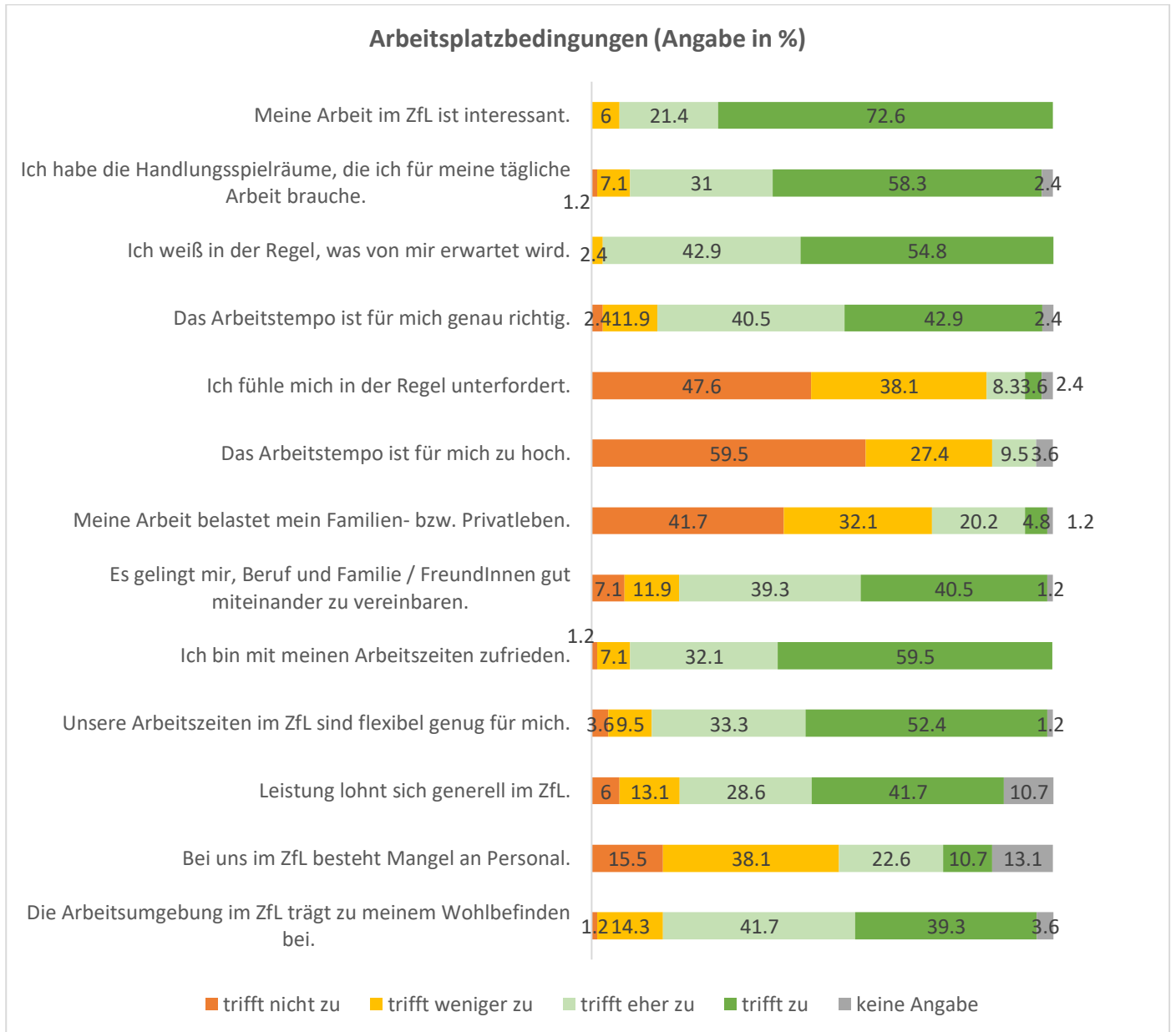


Abbildung 12: Arbeitsplatzbedingungen

Die Arbeitsplatzbedingungen werden insgesamt überwiegend positiv eingeschätzt:

- 98 % wissen in der Regel, was von ihnen erwartet wird.
- 94 % sagen, dass ihre Arbeit im ZfL interessant ist.
- 92 % sind mit ihren Arbeitszeiten zufrieden.
- 89 % haben die Handlungsspielräume, die sie für ihre tägliche Arbeit brauchen.
- Für 87 % ist das Arbeitstempo nicht zu hoch.
- Für 86 % sind die Arbeitszeiten im ZfL flexibel genug.
- 86 % fühlen sich in der Regel nicht unterfordert.

- Für 83 % ist das Arbeitstempo genau richtig.
- Für 81 % trägt die Arbeitsumgebung im ZfL zu ihrem Wohlbefinden bei.
- 80 % der KollegInnen gelingt es, Beruf und Familie/ FreundInnen gut miteinander zu vereinbaren.
- 70 % geben an, dass sich Leistung im ZfL generell lohnt.
- 54 % sind nicht der Meinung, dass im ZfL Mangel an Personal herrscht.
- 25 % geben an, dass ihre Arbeit ihr Familien- bzw. Privatleben belastet.

Insgesamt ist die überwiegende Mehrheit der KollegInnen sehr zufrieden mit ihren Arbeitsplatzbedingungen. Schaut man sich die Statusgruppe der wissenschaftlichen MitarbeiterInnen an, zeigt sich, dass diese in diesem Itembereich häufig negativer bewerten als andere Dienstgruppen. So geben 50 % der wissenschaftlichen MitarbeiterInnen an, dass ihre Arbeit ihr Privatleben belastet, während dies insgesamt über alle Dienstgruppen nur 25 % der KollegInnen angeben. Im Vergleich zu anderen Gruppen sind die wissenschaftlichen MitarbeiterInnen zudem unzufriedener mit den Arbeitszeiten.

Bei der Einschätzung der Arbeitsplatzbedingungen zeigen sich zudem erneut deutliche Unterschiede zwischen Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigten. Besonders deutlich wird der Unterschied bei dem Item *„Leistung lohnt sich generell im ZfL“*. Dem stimmen 84 % der Vollzeitbeschäftigten zu, jedoch nur 44 % der Teilzeitbeschäftigten. Am wenigsten Zustimmung erhält das Item von den Verwaltungsangestellten/ Verwaltungsbeamten (68 %) und von studentischen MitarbeiterInnen/ WHK (72 %).

Bei intensiver Untersuchung dieses Items auf Korrelationen konnte herausgefunden werden, dass die Häufigkeit von Feedback, Anerkennung und einer Reaktion auf ein Arbeitsergebnis (positiv oder negativ) sowie, ob das eigene Einsatzgebiet den eigenen Fähigkeiten und Neigungen entspricht, maßgeblichen Einfluss auf das Item haben.

3.7 ARBEITSPLATZKULTUR IM ZfL

Im nächsten Fragebereich soll die Arbeitsplatzkultur im ZfL eingeschätzt werden.

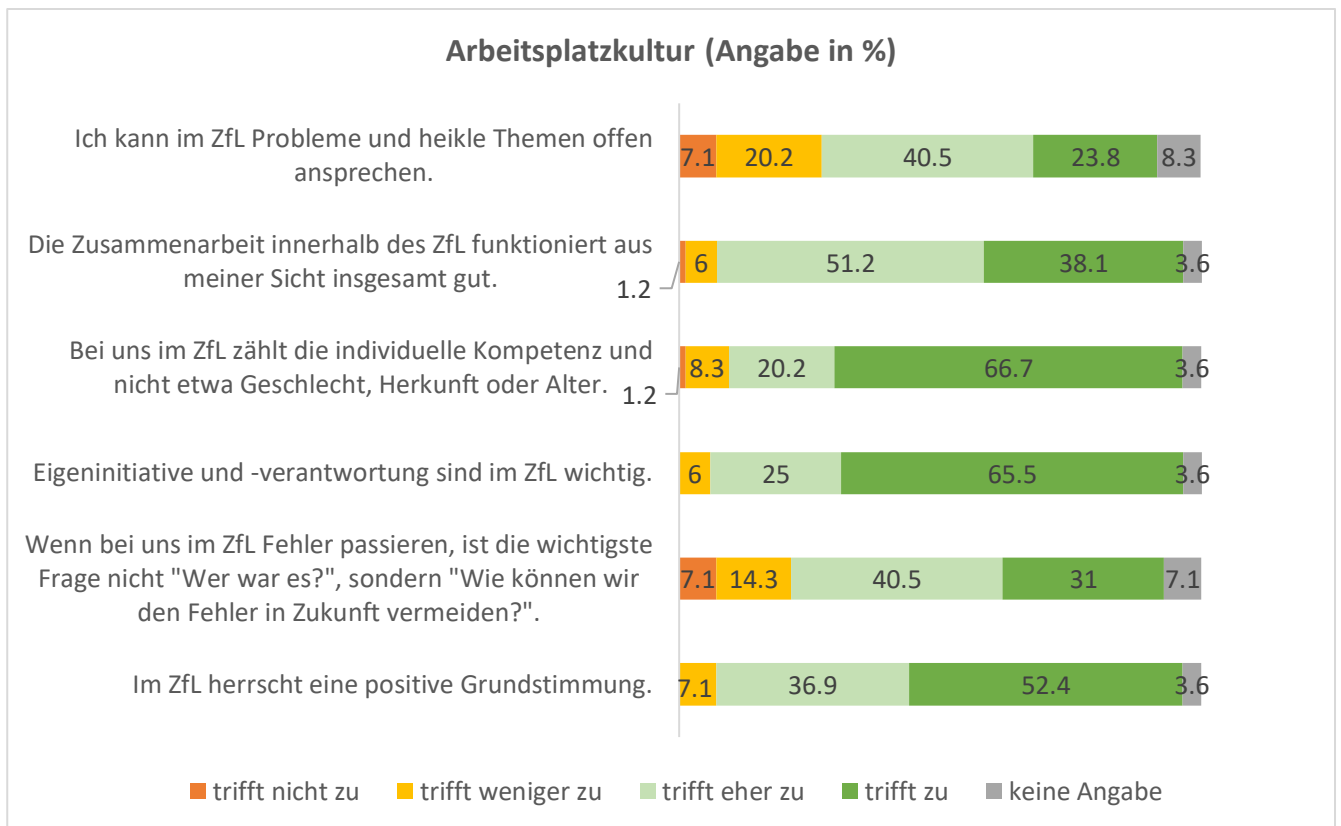


Abbildung 13: Arbeitsplatzkultur

Die Arbeitsplatzkultur wird von den KollegInnen insgesamt sehr positiv eingeschätzt:

- 91 % stimmen zu, dass Eigeninitiative und -verantwortung im ZfL wichtig sind.
- 89 % sind der Meinung, dass die Zusammenarbeit innerhalb des ZfL gut funktioniert.
- 89 % haben den Eindruck, dass im ZfL eine positive Grundstimmung herrscht.
- 87 % geben an, dass im ZfL die individuelle Kompetenz zählt und nicht etwa Geschlecht, Herkunft oder Alter.
- 72 % stimmen zu, dass im Umgang mit Fehlern nicht die wichtigste Frage ist „Wer war es?“, sondern „Wie können wir den Fehler in Zukunft vermeiden?“.
- 64 % können Probleme und heikle Themen im ZfL offen ansprechen.

Trotz der insgesamt äußerst positiven Ergebnisse bewerten auch hier die Teilzeitbeschäftigten erneut deutlich kritischer als die Vollzeitbeschäftigten. Besonders zeigt sich dies bei dem Item „Ich kann im ZfL Probleme und heikle Themen offen ansprechen“, dem 79 % der Vollzeitbeschäftigten zustimmen, aber nur 33 % der Teilzeitbeschäftigten. Insgesamt können 64 % der KollegInnen Probleme und heikle Themen offen ansprechen.

3.8 PERSÖNLICHE MOTIVATION DER KOLLEGINNEN IM ZFL

Im folgenden Bereich der Befragung wird der Frage nachgegangen, wie die KollegInnen ihre persönliche Motivation einschätzen.

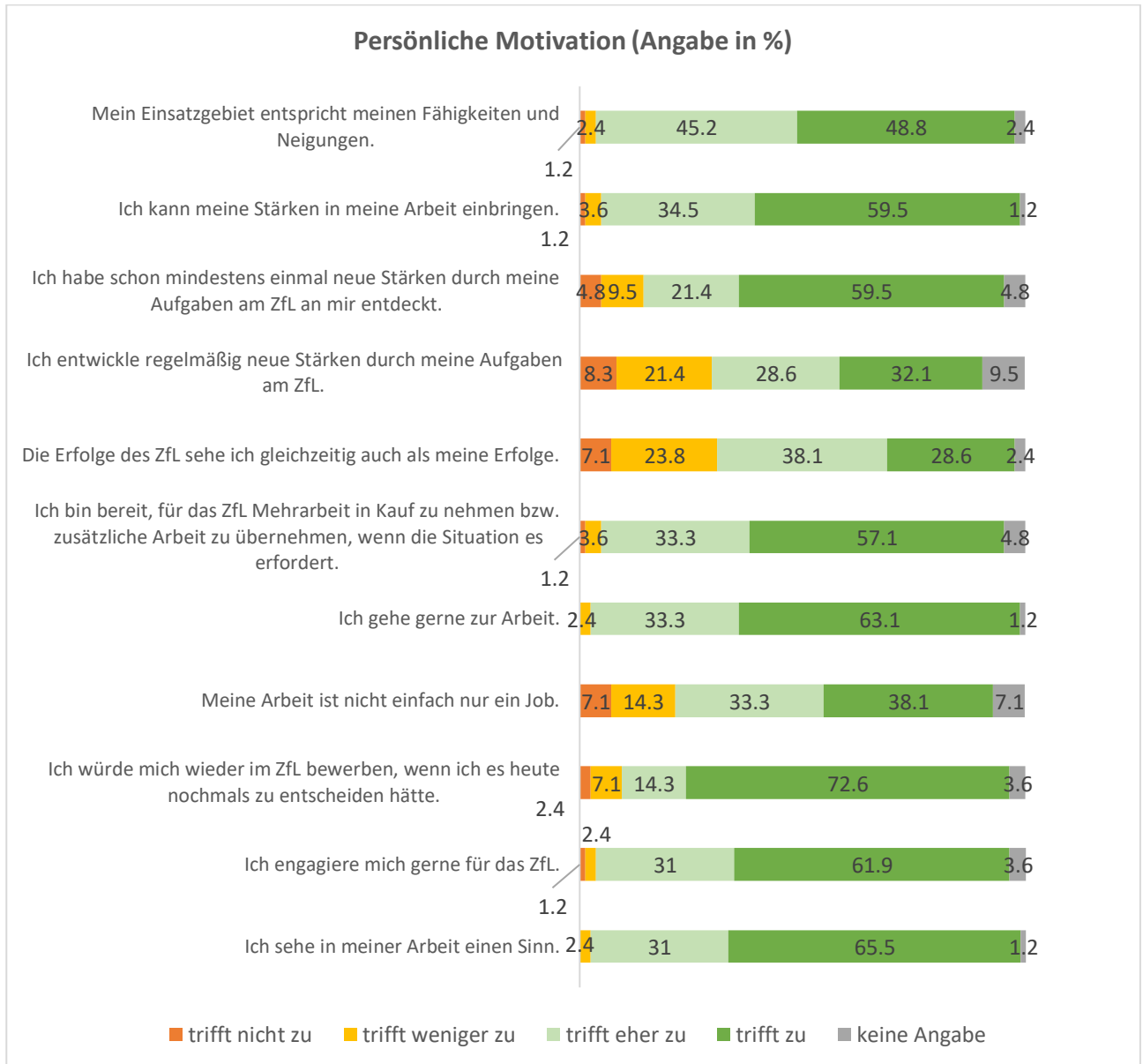


Abbildung 14: Persönliche Motivation

In den Ergebnissen wird deutlich, dass die persönliche Motivation der KollegInnen bei ihrer Arbeit ausgesprochen hoch ist:

- 97 % sehen in ihrer Arbeit einen Sinn.
- 96 % gehen gerne zur Arbeit.
- 94 % sagen, dass ihr Einsatzgebiet ihren Fähigkeiten und Neigungen entspricht.
- 94 % können ihre Stärken in ihre Arbeit einbringen.
- 93 % engagieren sich gerne für das ZfL.
- 90 % sind bereit, für das ZfL zusätzliche Arbeit zu übernehmen, wenn die Situation es erfordert.

- 87 % würden sich wieder im ZfL bewerben, wenn sie es heute nochmals zu entscheiden hätten.
- 81 % haben schon mindestens einmal neue Stärken durch ihre Aufgaben am ZfL in sich entdeckt.
- Für 71 % der KollegInnen ist ihre Arbeit nicht einfach nur ein Job.
- 67 % sehen die Erfolge des ZfL gleichzeitig auch als ihre Erfolge.
- 61 % entwickeln regelmäßig neue Stärken durch ihre Aufgaben am ZfL.

Die persönliche Motivation ist ein Themenbereich, der insgesamt sehr positive Einschätzungen erhält. Auch hier zeigen sich wesentliche Unterschiede zwischen Teilzeit- und Vollzeitbeschäftigten. 61 % der KollegInnen geben an, regelmäßig neue Stärken durch ihre Aufgaben am ZfL zu entwickeln. Dabei sagen dies 79 % der Vollzeitbeschäftigten, aber nur 44 % der Teilzeitbeschäftigten.

Am wenigsten Zustimmung erhält das Item *„Die Erfolge des ZfL sehe ich gleichzeitig auch als meine Erfolge“* (67 % der KollegInnen stimmen zu). Am wenigsten stimmen dem die studentischen KollegInnen/ WHK (59 %) sowie KollegInnen, die erst ein bis zwei Jahre im ZfL arbeiten, zu (53 %). Es gibt hier signifikante Zusammenhänge³ des Items mit dem Dienstalter, dem Alter und der Beschäftigung in Vollzeit.

³ Dienstalter: Cramer V: 0,321; p: 0,004
 Alter: Cramer V: 0,354; p: 0,043
 Vollzeit: Cramer V: 0,492; p: 0,042

3.9 INFORMATIONENSSLUSS

Im nächsten Fragebereich sollen die KollegInnen beurteilen, wie gut der Informationsfluss im ZfL funktioniert.

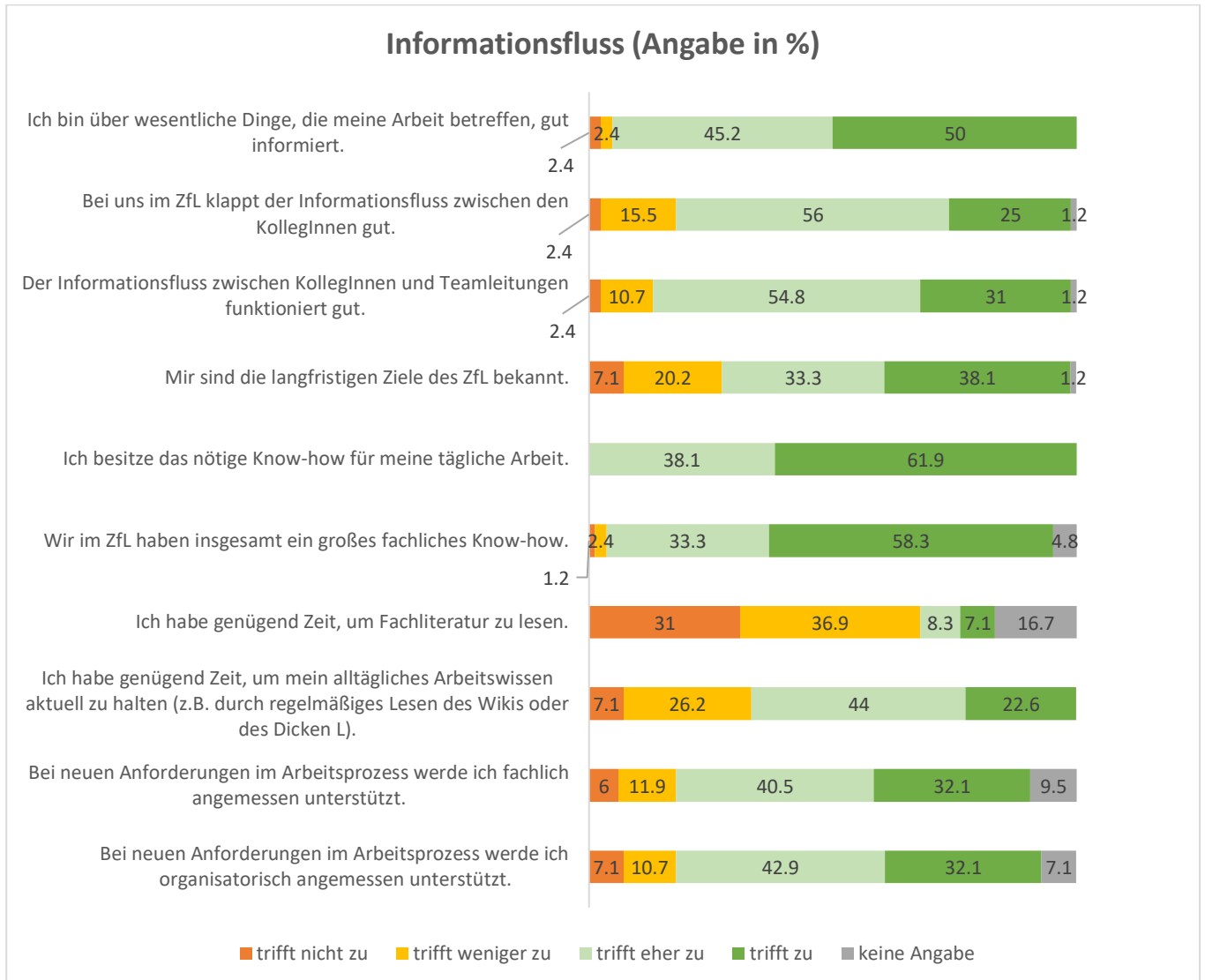


Abbildung 15: Informationsfluss

Der Informationsfluss im ZfL wird überwiegend positiv eingeschätzt:

- 100 % der KollegInnen besitzen das nötige Know-How für ihre tägliche Arbeit.
- 95 % sind über wesentliche Dinge, die ihre Arbeit betreffen, gut informiert.
- 92 % geben an, dass die KollegInnen im ZfL insgesamt ein großes fachliches Know-How haben.
- 86 % schätzen den Informationsfluss zwischen KollegInnen und Teamleitungen als gut funktionierend ein.
- 81 % sagen, dass der Informationsfluss im ZfL zwischen den KollegInnen gut klappt.
- 75 % fühlen sich bei neuen Anforderungen im Arbeitsprozess organisatorisch angemessen unterstützt.

- 73 % werden bei neuen Anforderungen im Arbeitsprozess fachlich angemessen unterstützt.
- 71 % sind die langfristigen Ziele des ZfL bekannt.
- 67 % haben genügend Zeit, um ihr alltägliches Arbeitswissen aktuell zu halten.
- 15 % der KollegInnen haben genügend Zeit, um Fachliteratur zu lesen.

Im Bereich Informationsfluss wird in den Ergebnissen deutlich, dass der Austausch untereinander gut funktioniert, sich die KollegInnen sehr gut informiert fühlen und sich die überwiegende Mehrheit angemessen unterstützt fühlt.

Deutlicher Verbesserungsbedarf zeigt sich bei der Zeitkapazität, die die KollegInnen zum Lesen von Fachliteratur haben.

3.10 GESTALTUNGSMÖGLICHKEITEN

Im nächsten Themenfeld soll herausgefunden werden, wie die KollegInnen die Gestaltungsmöglichkeiten im ZfL wahrnehmen.

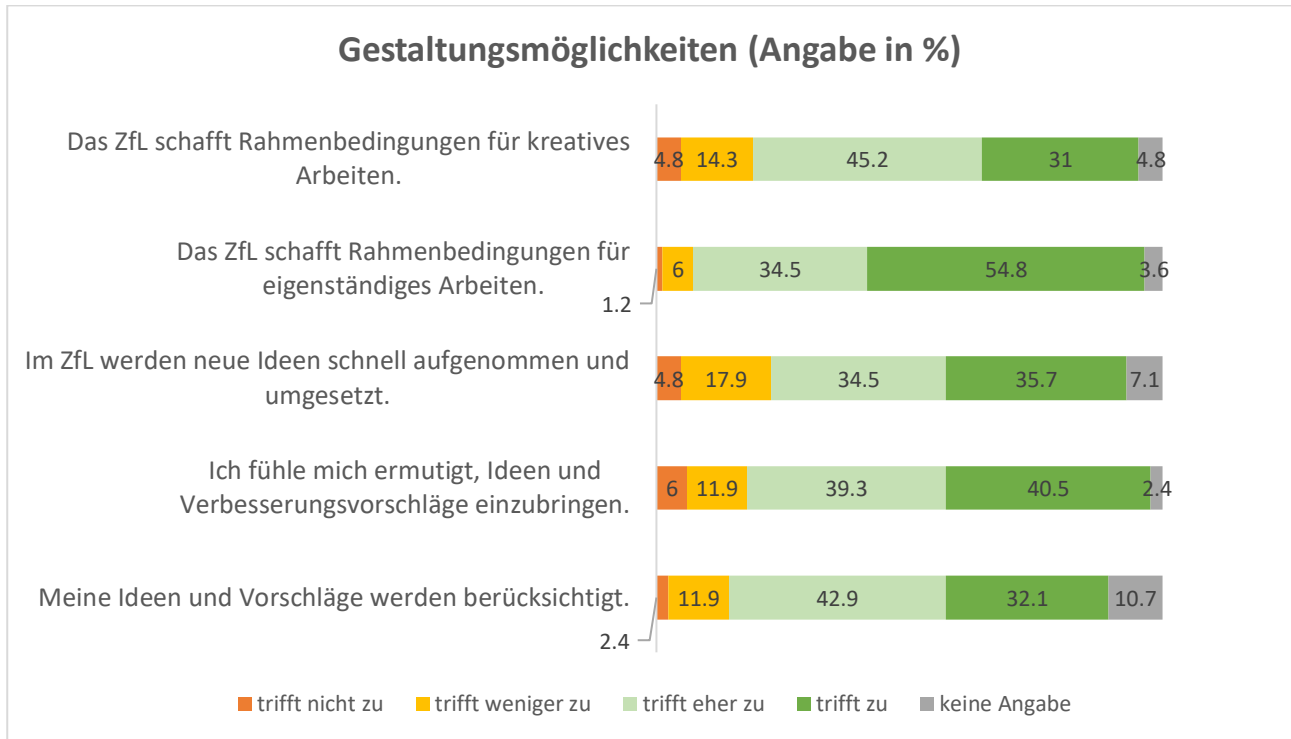


Abbildung 16: Gestaltungsmöglichkeiten

Die Gestaltungsmöglichkeiten werden mehrheitlich positiv eingeschätzt.:

- 89 % sind der Meinung, dass das ZfL Rahmenbedingungen für eigenständiges Arbeiten schafft.
- 80 % fühlen sich ermutigt, Ideen und Verbesserungsvorschläge einzubringen.
- 76 % stimmen zu, dass das ZfL Rahmenbedingungen für kreatives Arbeiten schafft.
- 75 % sagen, dass ihre Ideen und Vorschläge berücksichtigt werden.
- 70 % geben an, dass im ZfL neue Ideen schnell aufgenommen und umgesetzt werden.

Einzig auffällig ist hier die Bewertung der studentischen KollegInnen/ WHK sowie der Teilzeitbeschäftigten, die insgesamt deutlich negativer bewerten. Bei näherer Untersuchung konnte herausgefunden werden, dass Vollzeitbeschäftigte alle Items der Gestaltungsmöglichkeiten signifikant besser einschätzen (außer bei der Bewertung der Rahmenbedingungen für eigenständigen Arbeitens, hier bewerten die Teilzeitbeschäftigten etwas besser).

3.11 ARBEITSGEFÜHL IN DEN LETZTEN VIER WOCHEN

Darüber hinaus sollten die KollegInnen im nächsten Befragungsabschnitt ihr Arbeitsgefühl innerhalb der letzten vier Arbeitswochen einschätzen.

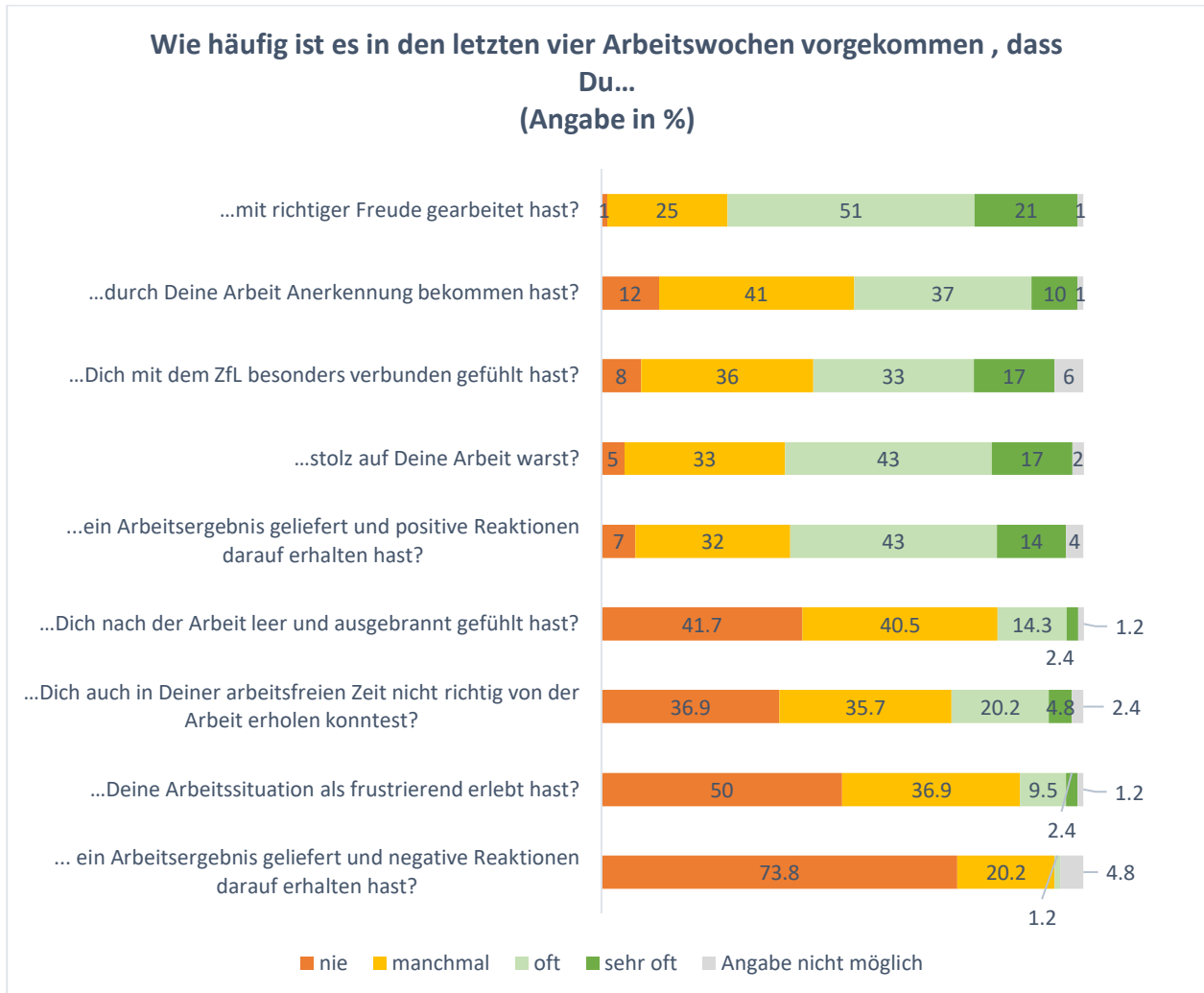


Abbildung 17: Arbeitsgefühl in den letzten vier Arbeitswochen

Das Arbeitsgefühl der letzten vier Wochen (vor der Befragung) war bei der Mehrheit der KollegInnen positiv:

- 72 % haben (sehr) oft mit richtiger Freude gearbeitet.
- 60 % waren (sehr) oft stolz auf ihre Arbeit.
- 57 % haben (sehr) oft positive Reaktionen auf ein geliefertes Arbeitsergebnis erhalten.
- 50 % haben sich mit dem ZfL (sehr) oft besonders verbunden gefühlt.
- 47 % haben (sehr) oft Anerkennung durch ihre Arbeit erhalten.
- 25 % konnten sich in ihrer arbeitsfreien Zeit (sehr) oft nicht richtig von der Arbeit erholen.
- 17 % haben sich nach der Arbeit (sehr) oft leer und ausgebrannt gefühlt.
- 12 % haben ihre Arbeitssituation (sehr) oft als frustrierend erlebt.
- 1 % hat negative Reaktionen auf ein geliefertes Arbeitsergebnis erhalten.

Bei diesen Ergebnissen lassen sich erneut große Differenzen zwischen Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigten feststellen. Die Verbundenheit mit dem ZfL, die Anerkennung für die Arbeit und die Freude an der Arbeit sind bei Vollzeitbeschäftigten hochsignifikant stärker ausgeprägt.

Verbesserungsbedarf besteht im Bereich der Anerkennung für die Arbeit der KollegInnen sowie bei der (positiven) Rückmeldung bei gelieferten Arbeitsergebnissen.

3.12 ÜBERSTUNDEN UND ÜBERSTUNDENABBAU

Ein weiterer Befragungsabschnitt konzentrierte sich auf das Thema Überstunden und der Abbau von Überstunden. Es kam dabei heraus, dass mehr als die Hälfte der KollegInnen (52 %) jeden Monat Überstunden macht. Durchschnittlich machen diese KollegInnen 9,5 Überstunden pro Monat. Mehr als die Hälfte (54 %) baut diese noch im gleichen Monat wieder ab. Das macht deutlich, dass es sich dabei nicht um klassische Überstunden handelt.

Die wissenschaftlichen MitarbeiterInnen geben am häufigsten von allen Gruppen an, jeden Monat Überstunden zu machen (67 %). Sie können die Überstunden am seltensten noch im gleichen Monat abbauen (39 %).

KollegInnen, die seit zwei bis fünf Jahren am ZfL arbeiten, machen am häufigsten jeden Monat Überstunden (77 %). KollegInnen, die seit weniger als einem Jahr im ZfL arbeiten, geben am häufigsten an, die Überstunden im selben Monat wieder abzubauen (84 %).

Zwischen Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigten gibt es große Unterschiede: 78 % der Teilzeitbeschäftigten machen jeden Monat Überstunden, bei den Vollzeitbeschäftigten sind es 47 %. Teilzeitbeschäftigte machen absolut gesehen weniger Überstunden pro Monat (9,0) im Vergleich zu Vollzeitbeschäftigten (12,2). Betrachtet man dies jedoch in Relation zur wöchentlich geringeren vertraglichen Arbeitszeit der Teilzeitbeschäftigten, machen diese verhältnismäßig mehr Überstunden als die Vollzeitbeschäftigten. Darüber hinaus können Teilzeitbeschäftigte die Überstunden weniger gut abbauen als Vollzeitbeschäftigte.

Das Auftreten von Überstunden ist oft an die phasenweise Belastung im Jahr gekoppelt, sogenannte Hochphasen. Wie diese von den KollegInnen empfunden werden, sollte mit der nächsten Frage herausgefunden werden.

**In manchen Phasen im Jahr (Semesterbeginn , Jahresabschluss, etc.) steht im ZfL besonders viel Arbeit an. Dafür ist es in anderen Monaten ruhiger. Wie empfindest Du dies?
(Mehrfachantworten, Angabe in Prozent der Fälle)**

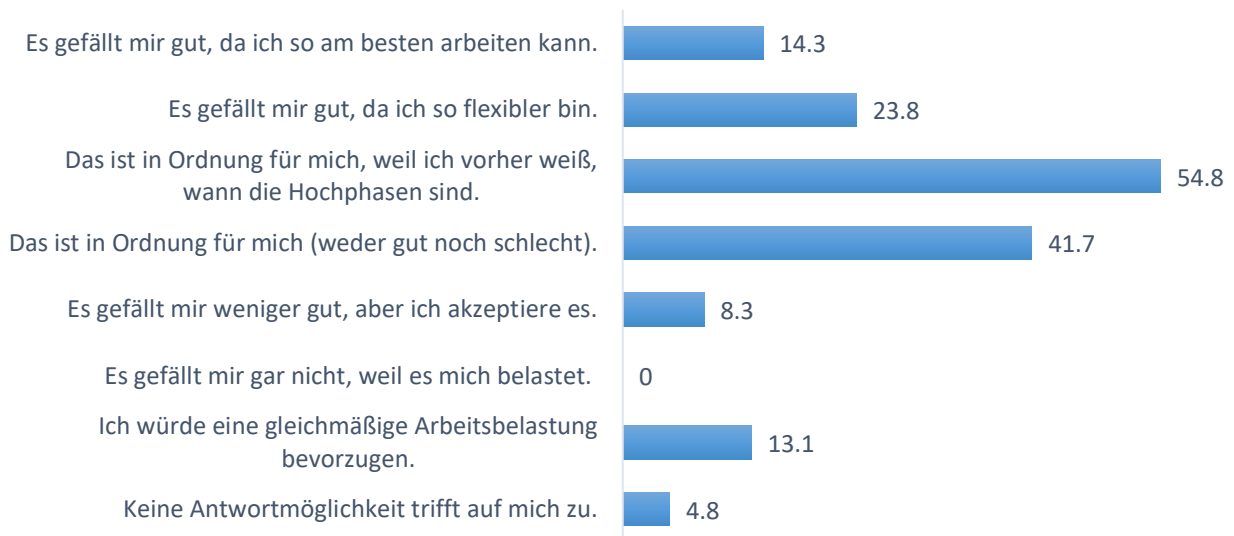


Abbildung 18: Empfinden der phasenweisen Arbeitsbelastung

Hierzu äußert sich die überwiegende Mehrheit der KollegInnen, dass sie mit den Hochphasen gut zurechtkommen, weil diese vorher bekannt sind (55 %). 13 % der Antworten fiel auf die Antwortoption „*Ich würde eine gleichmäßige Arbeitsbelastung bevorzugen*“. Keiner der KollegInnen gab an, durch die Hochphasen belastet zu sein.

3.13 AUßENANSICHT DER ARBEIT IM ZFL

In einem weiteren Befragungsabschnitt sollten sich die KollegInnen in eine ihnen nahestehende Person hineinversetzen und aus Sicht dieses Außenstehenden einschätzen, wie diese das Arbeiten im ZfL beschreiben würde.

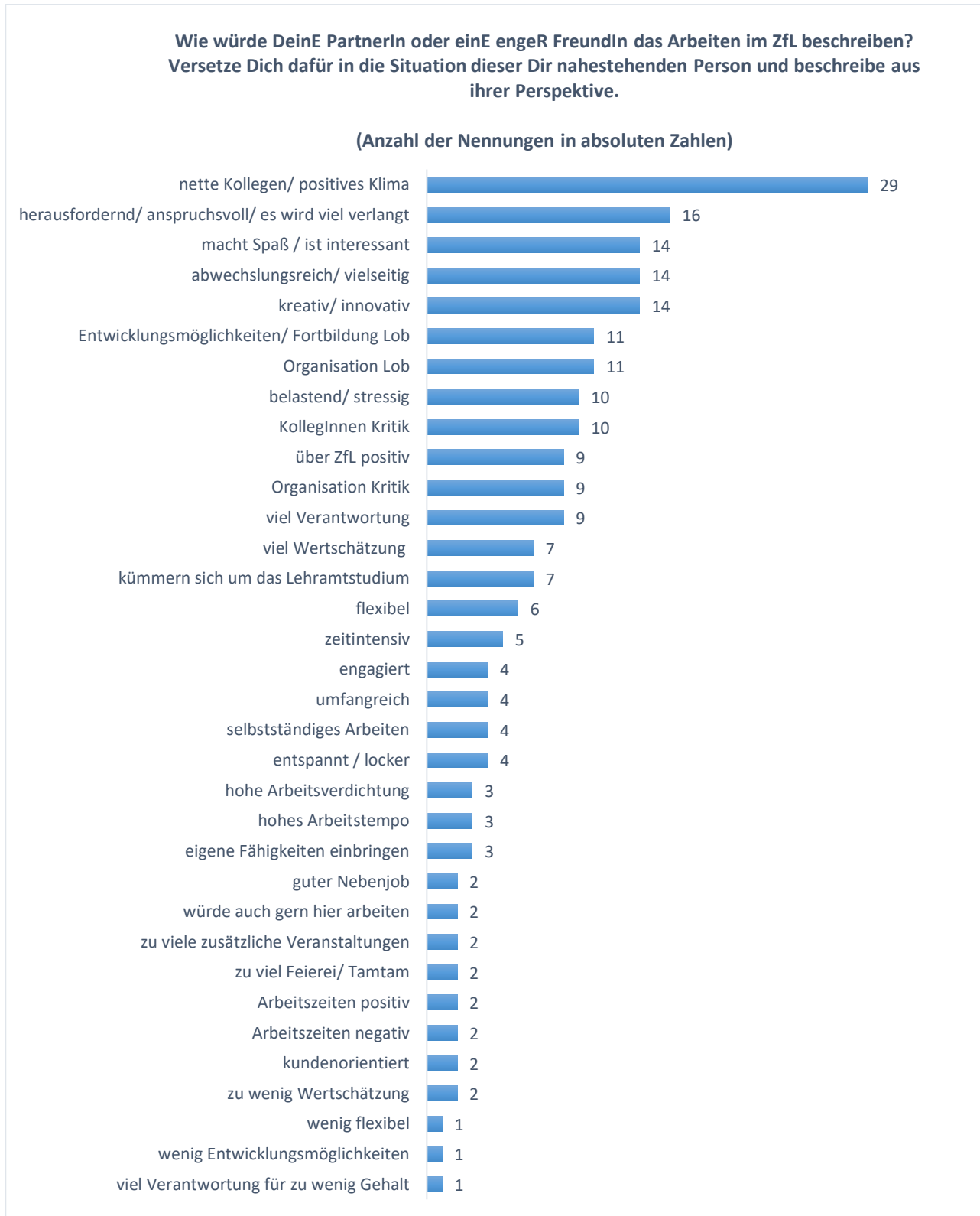


Abbildung 19: Das Arbeiten im ZfL aus Außensicht

Die Antworten sind mehrheitlich sehr positiv. Am häufigsten genannt werden das positive Klima unter den KollegInnen sowie die netten KollegInnen an sich. Die zweithäufigste Antwort ist, dass das Arbeiten im ZfL sowohl herausfordernd und anspruchsvoll ist und viel von einem verlangt wird.

33 KollegInnen geben ausschließlich positive Fremdwahrnehmungen wieder, 29 vermerken positive als auch kritische Außenwahrnehmungen und sechs KollegInnen geben ausschließlich Kritisches wieder.

3.14 INFORMATIONSMÖGLICHKEITEN UND PERSONALENTWICKLUNGSANGEBOTE IM ZfL

In einem weiteren Abschnitt der Befragung wurde der Frage nachgegangen, wie die KollegInnen die Informationsformate im ZfL beurteilen.

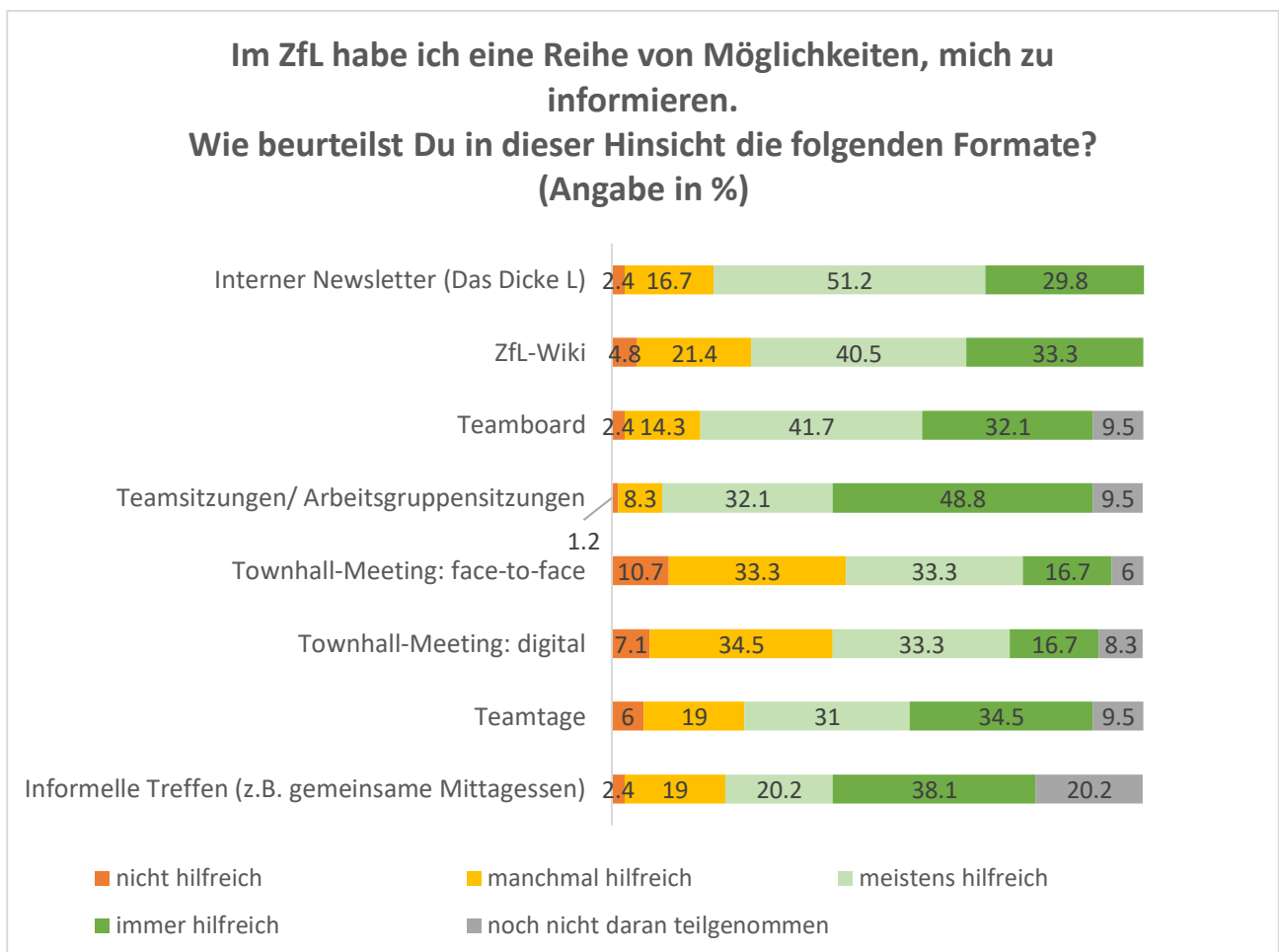


Abbildung 20: Beurteilung der Informationsformate im ZfL

Viele der Informationsformate werden als hilfreich eingeschätzt:

- 81 % der KollegInnen empfinden das Dicke L (interner Newsletter) und die Teamsitzungen als meistens oder immer hilfreich.
- 74 % beschreiben das ZfL-Wiki und das Teamboard als meistens oder immer hilfreich.
- 66 % empfinden die Teamtage als meistens oder immer hilfreich.
- 58 % beschreiben informelle Treffen als meistens oder immer hilfreich.
- 50 % beschreiben analoge und digitale Townhall-Meetings als meistens oder immer hilfreich.

Zu den verschiedenen Personalentwicklungsangeboten des ZfL machen die KollegInnen die folgenden Angaben:

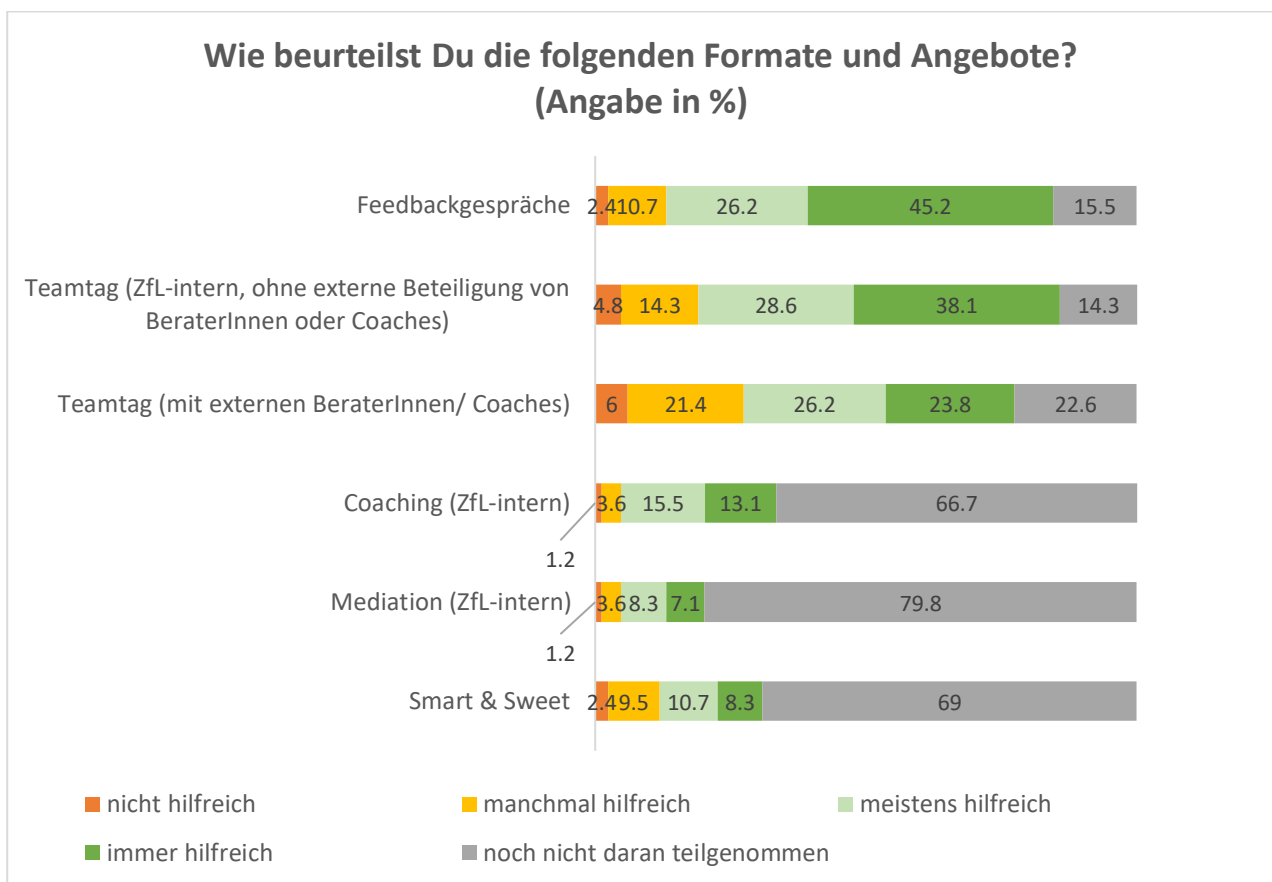


Abbildung 21: Beurteilung der Personalentwicklungsangebote im ZfL

Feedbackgespräche halten 71 % der KollegInnen für meistens oder immer hilfreich. Teamtage werden auch unter diesem Aspekt als hilfreich eingeschätzt. Die Angebote „Coaching“, „Mediation“ und „Smart & Sweet“ wurden bisher am wenigsten genutzt (zwei Drittel der KollegInnen haben diese Formate noch nicht in Anspruch genommen).

Darüber hinaus finden es 88 % der KollegInnen gut, dass das ZfL auch von externen BeraterInnen unterstützt wird.

Am Ende des Fragebogens konnten die KollegInnen zudem in Form einer offenen Frage weitere Anmerkungen (Lob, Wünsche, Kritik etc.) äußern. 57 KollegInnen äußerten Lob, acht Kritik, hinzu kommen 21 Verbesserungswünsche.

Lob bezieht sich auf die folgenden Themen:

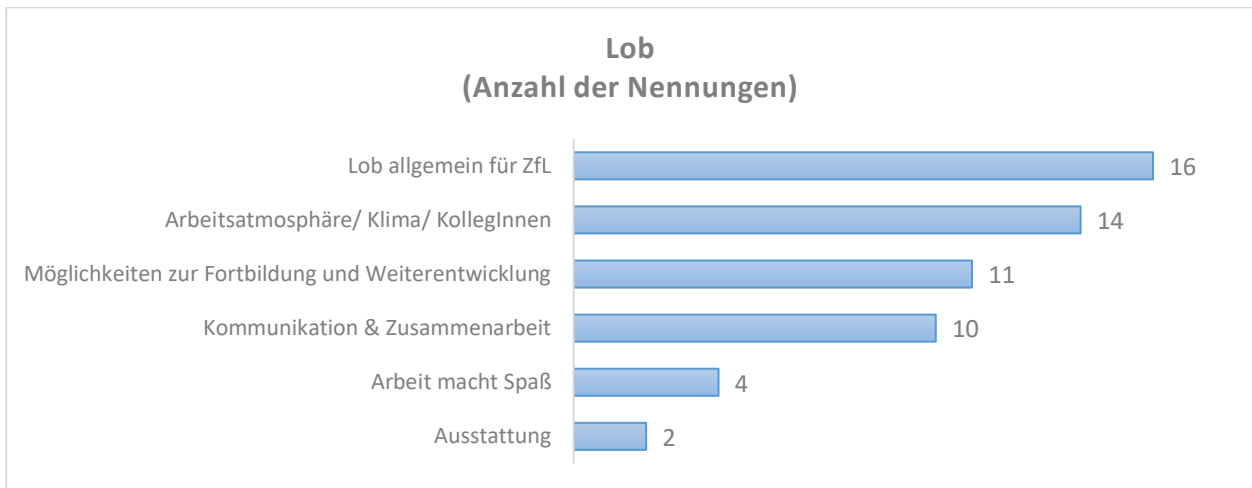


Abbildung 21: Lob

Die folgenden Kritikpunkte werden genannt:

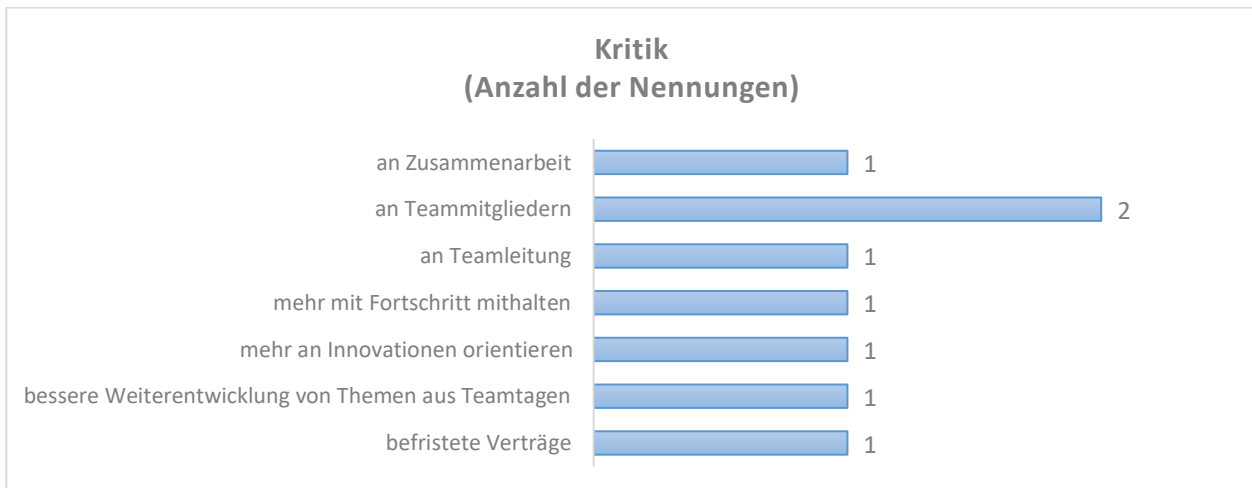


Abbildung 22: Kritik

Die folgenden Verbesserungswünsche werden genannt:

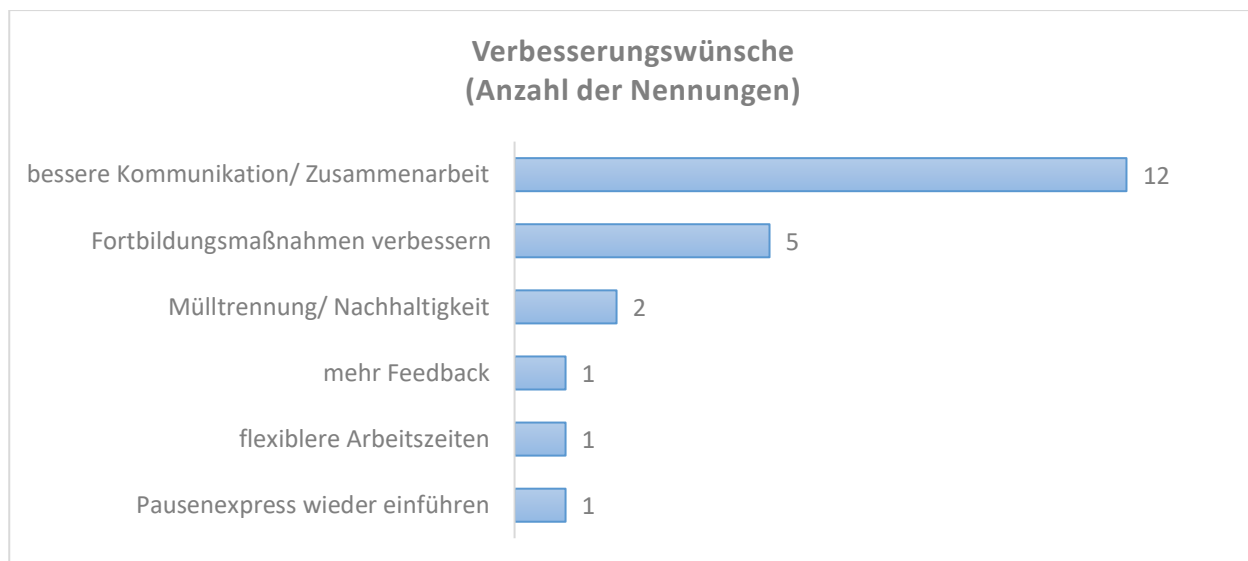


Abbildung 23: Verbesserungswünsche

Insgesamt zeigt sich, dass die große Mehrheit der KollegInnen die offene Frage dazu genutzt hat, das ZfL allgemein zu loben sowie die positive Arbeitsatmosphäre unter den KollegInnen hervorzuheben.

4. INTERPRETATION DER ERGEBNISSE

Um die Ergebnisse der KollegInnenbefragung im ZfL einordnen zu können, müssen adäquate und fundierte Vergleichswerte herangezogen werden.

In der einschlägigen Literatur wird beschrieben, dass das Benchmarking der eigenen Ergebnisse zum einen durch externe Dienstleister vorgenommen werden kann, die Zugriff auf Vergleichsbefragungen in der gewünschten Branche haben. Ergebnisse von MitarbeiterInnenbefragungen anderer universitärer Einrichtungen liegen allerdings nur vereinzelt vor und sind auch nur bedingt mit den Items aus der vorliegenden Befragung vergleichbar.

Das effektivste Benchmarking ist das interne, d.h. der Vergleich der Werte aus der eigenen Befragung mit Werten aus früheren oder späteren eigenen Befragungen. Da die vorliegende Befragung in dieser Form die erste war, liegen deshalb keine eigenen Vergleichswerte vor. Allerdings wurde im Jahr 2015 von einem externen Berater eine Befragung zur Reputation und der wahrgenommenen Positionierung des ZfL durchgeführt.

In diesem Kapitel werden deshalb zunächst die Ergebnisse der KollegInnenbefragung mit der Befragung, die der externe Berater Wilhelm Brandt mit dem ZfL durchführte, verglichen. In einem zweiten Schritt werden die Ergebnisse mit den Ergebnissen von Hochschulen verglichen, die ebenfalls MitarbeiterInnenbefragungen durchgeführt haben. Anschließend werden dann die wichtigsten Ergebnisse aus der KollegInnenbefragung mit Ergebnissen aus anderen Studien verglichen.

4.1 ERGEBNISSE AUS DER BEFRAGUNG VON 2015

Viele Ergebnisse der Befragung aus dem Jahr 2015 spiegeln sich in den Ergebnissen der aktuellen KollegInnenbefragung wider.

Die sehr positiven Ergebnisse im Bereich der persönlichen Motivation (z.B. würden sich 87 % der KollegInnen wieder im ZfL bewerben, wenn sie es nochmals zu entscheiden hätten), entsprechen dem Ergebnis aus der 2015er Befragung, bei der das ZfL als attraktiver Arbeitgeber bewertet wurde.

Ebenso kam in der aktuellen Befragung heraus, dass 100 % der KollegInnen daran interessiert sind, sich weiterzubilden, was sich ebenfalls mit den Ergebnissen aus 2015 deckt: Auch dort wurde das ZfL als eine hoch fortbildungsaffine Einrichtung wahrgenommen.

Allerdings ist auffällig, dass seinerzeit die Fortbildungen als hilfreich und sehr gut bewertet wurden. In der aktuellen Befragung sind nur gut die Hälfte (55 %) der KollegInnen mit den Weiterbildungen zufrieden. Es zeigt sich, dass insbesondere die Gruppe der studentischen KollegInnen/ WHK und die Altersgruppe der 24-29-Jährigen mit den Weiterbildungen unzufriedener sind als die anderen Gruppen. Da es sich zum Großteil um dieselben Angebote handelt, ist prima vista nicht erklärlich, warum in der aktuellen Befragung anders geurteilt wurde. Hier zeigt sich, dass eine vertiefte Kenntnis darüber, welche Kritik im Detail an den Fortbildungen vorherrscht, helfen würde, das Angebot im Sinne der ZfL-KollegInnen zu verbessern.

Ein weiterer Abgleich mit Ergebnissen aus der Befragung von 2015 ist beim Thema Zusammenarbeit mit der Teamleitung/ Führungsverhalten möglich. Die Führung wurde vor drei Jahren von den KollegInnen unterschiedlich wahrgenommen, wurde aber mehrheitlich als kollegial und kooperativ eingeschätzt. In der aktuellen Befragung zeigt sich ebenfalls ein gemischtes Bild: Viele KollegInnen sind mit der Zusammenarbeit mit ihrer Teamleitung sehr zufrieden. KollegInnen, die seit mehr als fünf Jahren am ZfL arbeiten und die Gruppe der Verwaltungsangestellten/ Verwaltungsbeamten sind mit der Zusammenarbeit mit der Teamleitung allerdings weniger zufrieden als die anderen Gruppen.

4.2 BENCHMARKING IM VERGLEICH ZU ANDEREN HOCHSCHULEN

Wie bereits angeführt, liegen nur wenige Ergebnisse von MitarbeiterInnenbefragungen anderer Hochschulen vor. Einige dieser Ergebnisse und Items⁴ sind mit unseren eigenen vergleichbar, sodass diese zum Benchmarking herangezogen werden können.

Nur Top 2 Boxes (Trifft zu/ Trifft eher zu)	ZfL Köln 2018	Uni Freiburg 2007	FU Berlin 2007	Uni Köln 2009 ⁵	Uni Mainz 2011	TH Wildau 2015	Uni Köln 2016 (BGM) ⁶
N	84	327	290	-	968	193	1.413
Rücklaufquote	86%	10%	-	-	-	59,5%	27,3%
Es gelingt mir, Beruf und Familie/ FreundInnen gut miteinander zu vereinbaren.	80%					79%	62%
Meine Arbeit belastet mein Familien- bzw. Privatleben.	25%	28%					
Ich weiß in der Regel, was von mir erwartet wird.	98%					95%	86%
Ich kann meine Stärken in meine Arbeit einbringen.	94%	26%	70%			87%	65%
Ich gehe gerne zur Arbeit.	96%					91%	82%
Ich entwickle regelmäßig neue Stärken durch meine Aufgaben am ZfL.	61%	57%	77%				
Ich fühle mich in meinem Team wohl.	95%					86%	74%
Ich werde von meinen KollegInnen unterstützt.	95%	58%					71%
Mein Wunsch nach Weiterbildungs- und/ oder Fortbildungsmaßnahmen wird in der Regel genehmigt.	64%					58%	
Ich fühle mich ermutigt, Ideen und Verbesserungsvorschläge einzubringen.	80%					55%	
Ich bin mit den Weiterbildungs- und Fortbildungsmaßnahmen zufrieden.	55%	40%	54%	32%			72%
Ich treffe mich regelmäßig mit meiner Leitung, um über den Stand meiner Arbeit/ Aufgaben zu sprechen.	71%			32%	49%	60%	
Ich bekomme ausreichend Feedback zu meiner Arbeit von der Teamleitung.	67%	31%			17%		48%
Meine Teamleitung schätzt es wert, wenn ich gut gearbeitet habe und spricht dies aus.	79%		65%	54%	35%		61%
Meine Teamleitung beurteilt meine Leistungen im Verhältnis zur Leistung der KollegInnen realistisch.	71%		69%				
Das Verhalten meiner Teamleitung fördert meine Einsatzbereitschaft.	79%				34%		
Meine Teamleitung trifft wichtige, uns alle betreffende Entscheidungen in Abstimmung mit uns im Team.	67%				41%		
Ich besitze das nötige Know-how für meine tägliche Arbeit.	100%						94%
Ich habe die Handlungsspielräume, die ich für meine tägliche Arbeit brauche.	89%						77%
Unser Team arbeitet auf klare und gemeinsame Ziele hin.	87%						64%
Ich bin bereit, zusätzliche Arbeit zu übernehmen, wenn die Situation es erfordert.	90%						85%

Tabelle 2: Vergleichswerte anderer Hochschulen

⁴ Alle Quellenangaben zu den Befragungen finden sich im Literaturverzeichnis.

⁵ Es wurden nur die wissenschaftlichen MitarbeiterInnen befragt.

⁶ Die studentischen MitarbeiterInnen wurden nicht befragt.

Im Bereich der persönlichen Motivation liegen die Ergebnisse des ZfL bei vergleichbaren Items über den Werten anderer Hochschulen. So stimmen 94 % der KollegInnen des ZfL dem Item *„Ich kann meine Stärken in meine Arbeit einbringen“* zu, während dies 87 % der MitarbeiterInnen der TH Wildau sagen.

61 % der KollegInnen des ZfL geben an, regelmäßig neue Stärken durch ihre Aufgaben zu entwickeln, während dies 57 % der MitarbeiterInnen der Universität Freiburg sagen.

Das Item *„Ich gehe gerne zur Arbeit“* ist ein weiteres wichtiges Item zur Erfassung der persönlichen Motivation. Dem stimmen 96 % der ZfL-KollegInnen zu, an der TH Wildau tun dies 91 %. Die KollegInnen im ZfL stimmen dem Item *„Ich sehe in meiner Arbeit einen Sinn“* mit 97 % zu (trifft zu/ trifft eher zu). Dieser Wert liegt im Vergleich über dem Durchschnitt von deutschen ArbeitnehmerInnen im Jahre 2015 (87 %, Statistisches Bundesamt 2015).

Im Bereich der Zusammenarbeit mit den KollegInnen sagen 95 %, dass sie von ihren KollegInnen unterstützt werden (gesamtes ZfL). 98 % geben an, dass sie innerhalb ihres Teams von ihren KollegInnen unterstützt werden. In ähnlichen Befragungen, z.B. an der Universität Freiburg, lagen die Vergleichswerte sehr deutlich unter den Werten des ZfL (58 %). 95 % der KollegInnen im ZfL fühlen sich in ihrem Team wohl. Zu einem etwas schlechteren Ergebnis kam die TH Wildau in ihrer eigenen Befragung, bei der 86 % der Befragten diesem Item zustimmten.

87 % der KollegInnen des ZfL geben an, dass sie in ihrem Team auf gemeinsame Ziele hinarbeiten, im Vergleich sagen dies 64 % aller MitarbeiterInnen der Universität zu Köln.

Im Bereich der Zusammenarbeit mit der Teamleitung stimmen 79 % der KollegInnen im ZfL zu, dass ihre Teamleitung ihre Einsatzbereitschaft fördert. Dies sagen lediglich 34 % der MitarbeiterInnen an der Universität Mainz in einer Befragung aus dem Jahr 2011. Dem Item *„Meine Teamleitung trifft wichtige, uns alle betreffende Entscheidungen in Abstimmung mit uns im Team“*, stimmen 67 % der KollegInnen im ZfL zu, während 41 % der MitarbeiterInnen an der Universität Mainz diesem Item zustimmen.

Dem Item *„Meine Teamleitung beurteilt meine Leistungen im Verhältnis zur Leistung der KollegInnen realistisch“* stimmen 71 % der ZfL-KollegInnen zu; im Vergleich sagen dies 69 % der MitarbeiterInnen der FU Berlin.

79 % der ZfL-KollegInnen stimmen dem Item *„Meine Teamleitung schätzt es wert, wenn ich gut gearbeitet habe und spricht dies aus“* zu. Dieser Wert ist ebenfalls höher als in den anderen Studien: 65 % FU Berlin, 35 % Universität Mainz, 61 % Universität zu Köln.

71 % der KollegInnen im ZfL geben an, sich regelmäßig mit ihrer Teamleitung zu treffen, um über den Stand ihrer Arbeit/ Aufgaben zu sprechen. Dies sagen 60 % der Befragten an der TH Wildau.

Dem Item „*Ich bekomme ausreichend Feedback zu meiner Arbeit*“ stimmen 67 % der ZfL-KollegInnen zu. An der Universität Freiburg sind es hingegen 31 % und an der Universität Mainz 17 %.

Im Bereich der Weiterbildungsmöglichkeiten stimmen 64 % der ZfL-KollegInnen dem Item „*Mein Wunsch nach Weiterbildungs- und/oder Fortbildungsmaßnahmen wird in der Regel genehmigt*“ zu; dies tun 58 % der Befragten der TH Wildau.

Mit den Weiterbildungs- und Fortbildungsmaßnahmen im ZfL sind 55 % der KollegInnen zufrieden, während es beispielsweise an der FU Berlin 54 % sind, an der Universität Freiburg 40 % und an der Universität zu Köln 32 % (2009) und 72 % (2016).

In den Bereichen Erwartungen sowie Vereinbarkeit von Familie und Beruf können die folgenden Ergebnisse verglichen werden:

98 % der ZfL-KollegInnen wissen in der Regel, was von ihnen erwartet wird, an der TH Wildau sagen dies 95 % der MitarbeiterInnen. 25 % der KollegInnen im ZfL geben an, dass ihre Arbeit ihr Familien- bzw. Privatleben belastet, an der Universität Freiburg geben dies 28 % an. 80 % der KollegInnen im ZfL gelingt es, Beruf und Familie/ FreundInnen gut miteinander zu vereinbaren. Dem stimmten 79 % der MitarbeiterInnen der TH Wildau zu.

Im Bereich Ideen und eigenständiges Arbeiten fühlen sich 80 % der ZfL-KollegInnen ermutigt, eigene Ideen und Verbesserungsvorschläge einzubringen; an der TH Wildau sagten dies 55 %.

89 % der KollegInnen stimmen dem Item „*Das ZfL schafft Rahmenbedingungen für eigenständiges Arbeiten*“ zu. In einer Studie des DGB aus dem Jahre 2013 zu den Arbeitsbedingungen an Hochschulen in NRW, in der 20 Hochschulstandorte untersucht wurden, sagten 64 % der Befragten, dass sie selbstbestimmt arbeiten können.

Insgesamt wird in diesem Vergleich deutlich, dass die Befragungsergebnisse des ZfL als sehr gut einzuschätzen sind.

4.3 INTERPRETATION DER WICHTIGSTEN ERGEBNISSE DER KOLLEGINNENBEFRAGUNG

Wie bereits in der Ergebnisdarstellung beschrieben, gibt es darüber hinaus einige Befunde, die auffallen und daher einer genaueren Betrachtung und Interpretation bedürfen.

4.3.1 UMGANG MIT DEN DEMOGRAPHISCHEN DATEN

Bei der Auswertung der demographischen Daten stellte sich heraus, dass ein aussagekräftiges Bild über die Statusgruppen, das Alter der Befragten und das Geschlecht in der Auswertung möglich ist, da fast alle Befragten diese Daten angegeben haben und diese Daten auch der Realverteilung zum Zeitpunkt der Befragung entsprechen.

Allerdings haben nur 29 von 84 befragten KollegInnen alle Daten, sowohl demographische als auch Daten zur aktuellen beruflichen Situation, angegeben. Die große Mehrheit (54 Personen) gibt entweder nur demographische Personendaten an oder nur Daten zur beruflichen Situation. Nur eine Person bleibt komplett anonym, indem sie gar keine Daten angibt.

Für die genauere Analyse von Fragen nach bestimmten Gruppen, z.B. Teilzeit- und Vollzeitbeschäftigte oder befristet und unbefristet Beschäftigte, erwies es sich als hinderlich, dass hier viele Daten fehlen, und so die Untergruppen nicht optimal abgebildet werden können, und damit unterrepräsentiert sind.

N	Angaben in der Befragung	Reale Daten (Stand 01.02.18)
Befristet Beschäftigte	18	69
Unbefristet Beschäftigte	21	23
Vollzeit Beschäftigte	19	35
Teilzeit Beschäftigte	9	57

Tabelle 3: Gegenüberstellung der Befragungsangaben mit Realdaten

Ohne die Angabe von demographischen Daten sind die Interpretation der Ergebnisse sowie das Ableiten von passgenauen Maßnahmen generell schwierig. Die Abfrage der demographischen Daten schien offensichtlich zu detailliert zu sein, obwohl in anderen Befragungen aus dem Hochschulbereich erheblich mehr und detailliertere demographische Angaben abgefragt wurden. In einigen offenen Antworten wurde diesbezüglich angemerkt, dass beispielsweise in einigen Altersgruppen die Fallzahlen im ZfL sehr gering sind. Hier muss als Konsequenz für die nächste KollegInnenbefragung ein Kompromiss zwischen Informationsgehalt und Wahrung der Anonymität der KollegInnen gefunden werden.

4.3.2 ÜBERSTUNDEN UND ÜBERSTUNDENABBAU

Mehr als die Hälfte der KollegInnen (52 %) gibt an, jeden Monat Überstunden zu leisten, durchschnittlich machen sie 9,5 Überstunden pro Monat. Mehr als die Hälfte (54 %) dieser KollegInnen kann die Überstunden noch im gleichen Monat abbauen. Deshalb handelt es sich dabei nicht um Überstunden, sondern die Ergebnisse deuten darauf hin, dass innerhalb einer Phase des Monats mehr gearbeitet wird als die vereinbarte Arbeitszeit und in einer anderen Phase des gleichen Monats weniger.

Vergleicht man diese Werte mit anderen Studien, können die Ergebnisse der ZfL-Befragung als durchschnittlich und teilweise besser eingeordnet werden. In der Studie „So arbeitet Deutschland“ aus dem Jahr 2018 geben 70 % der Befragten an, dass sie regelmäßig Überstunden machen (vgl. S I three 2018 „So arbeitet Deutschland“). Darüber hinaus wurde in der Studie „Arbeitszeitmonitor 2018“ herausgefunden, dass 54 % der Deutschen regelmäßig Überstunden machen (vgl. Compensation Partner 2018 „Arbeitszeitmonitor 2018“). Im Postleitzahlbereich „5“ (damit beginnen die Postleitzahlen in Köln) werden durchschnittlich 5,8 Überstunden pro Woche gemacht, das entspricht ca. 23 Überstunden pro Monat. Hier liegen die Zahlen aus dem ZfL deutlich darunter.

Auffällig ist, dass im ZfL beim Thema Überstunden große Unterschiede zwischen Teilzeit- und Vollzeitbeschäftigten zu verzeichnen sind: 78 % der Teilzeitbeschäftigten und 47 % der Vollzeitbeschäftigten machen regelmäßig Überstunden. Teilzeitbeschäftigte machen absolut gesehen weniger Überstunden pro Monat (9,0) im Vergleich zu Vollzeitbeschäftigten (12,2). Betrachtet man dies jedoch in Relation zur wöchentlich geringeren vertraglichen Arbeitszeit der Teilzeitbeschäftigten, machen diese verhältnismäßig mehr Überstunden als die Vollzeitbeschäftigten.

In den Ergebnissen einer Studie des DGB NRW aus dem Jahre 2013, in der insgesamt 20 Hochschulstandorte untersucht und 904 MitarbeiterInnen befragt wurden, zeigte sich, dass 61 % der Vollzeitbeschäftigten und 74 % der Teilzeitbeschäftigten regelmäßig Überstunden machten (vgl. DGB NRW 2013 „Arbeitsbedingungen an Hochschulen in NRW“).

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass Teilzeitbeschäftigte an Hochschulen in NRW – wie im ZfL auch – häufiger Überstunden machen als Vollzeitbeschäftigte.

4.3.3 TEILZEIT- UND VOLLZEITBESCHÄFTIGTE

Da sich einige weitere und teilweise große Unterschiede zwischen Teilzeit- und Vollzeitbeschäftigten sowie viele mittlere bis starke⁷ und signifikante bis hoch signifikante⁸ Zusammenhänge finden lassen, werden die Ergebnisse dieser Gruppen im Folgenden genauer beschrieben. Die Beschäftigungsform Teilzeit/ Vollzeit scheint einen großen Einfluss auf viele Bereiche der Arbeitszufriedenheit zu haben. Jedoch sollte beachtet werden, dass aufgrund der geringen Fallzahl die Gruppe der Teilzeitbeschäftigten nur bedingt abgebildet werden kann. Nur neun Personen haben im Fragebogen angegeben, dass sie in Teilzeit arbeiten, allerdings waren zum Befragungszeitpunkt 57 KollegInnen im ZfL teilzeitbeschäftigt.

Im Bereich der Arbeitskultur und der persönlichen Motivation zeigen sich die meisten signifikanten Zusammenhänge mit der Teilzeitbeschäftigung. Im Bereich der Gestaltungsmöglichkeiten und des positiven Arbeitsgefühls zeigen sich die meisten signifikanten Zusammenhänge mit der Vollzeitbeschäftigung.

Teilzeitbeschäftigte bewerten 65 von insgesamt 76 Items negativer als ihre in Vollzeit beschäftigten KollegInnen. Sie sehen deutlich weniger Zusammenhalt im ZfL und sagen deutlich häufiger, dass es zu wenig Zusammenarbeit gibt. Sie fühlen sich auch seltener als Teil ihres Teams und bewerten alle Items der Zusammenarbeit mit der Teamleitung deutlich negativer. Bei neuen Anforderungen im Arbeitsprozess fühlen sie sich deutlich weniger unterstützt. Auch die Entwicklungsmöglichkeiten werden erheblich negativer beurteilt. Sie geben zudem häufiger an, dass ihre Arbeit ihr Familien- bzw. Privatleben belastet (67 %, Vollzeitbeschäftigte: 32 %). Allerdings bewerten Teilzeitbeschäftigte die Flexibilität der Arbeitszeiten positiver.

Betrachtet man den Bereich der persönlichen Motivation im Vergleich Teilzeit - Vollzeit, zeigen sich teilweise große Unterschiede: 10 von 11 Items dieser Kategorie werden von Teilzeitbeschäftigten negativer bewertet. So würden sich beispielsweise 95 % der Vollzeitbeschäftigten wieder im ZfL bewerben, wenn sie es nochmals zu entscheiden hätten, während dies nur 56 % der Teilzeitbeschäftigten sagen. Hier gibt es einen starken und signifikanten Zusammenhang⁹ mit beiden Beschäftigungsformen. Auch die bereits im vorigen Kapitel angesprochene wahrgenommene Verbundenheit mit dem ZfL, welche bei Teilzeitbeschäftigten erheblich seltener als bei Vollzeitbeschäftigten vorkam, spielt eine

⁷ Bzgl. Nominale Variablen: Cramer V:
0,1 – 0,3 = schwacher Zusammenhang
0,4 – 0,5 = mittlerer Zusammenhang
> 0,5 = starker Zusammenhang

Bzgl. Ordinale Variablen: Spearmans Rho:
0,0 ≤ ρ ≤ 0,2 => kein bis geringer Zusammenhang
0,2 < ρ ≤ 0,5 => schwacher bis mittlerer Zusammenhang
0,5 < ρ ≤ 1,0 => hoher bis perfekter Zusammenhang

⁸ Signifikant bei p ≤ 0,05 (5%), hochsignifikant bei p ≤ 0,001 (0,1%)

⁹ Teilzeit: Cramer V: 0,508; p: 0,032 / Vollzeit: Cramer V: 0,535, p: 0,019

große Rolle. Je mehr sich die KollegInnen mit dem ZfL verbunden fühlen, desto höher ist die Zustimmung zu dem Item, dass sie sich erneut beim ZfL bewerben würden. Hierfür konnte ein positiver, hochsignifikanter, mittlerer Zusammenhang¹⁰ gefunden werden.

In der Literatur finden sich sehr unterschiedliche Ergebnisse bezüglich der Arbeitszufriedenheit von Teilzeitbeschäftigten:

Senter & Martin (2007) gehen davon aus, dass Teilzeitbeschäftigte „nur partiell in die Arbeitsorganisation integriert sind, weil sie nicht in Vollzeit arbeiten“. Deshalb seien diese KollegInnen geringer in Arbeitsprozesse eingebunden und die Zufriedenheit sowie das Engagement sei bei Teilzeitbeschäftigten geringer (z.B. Martin & Hafer 1995, Thorsteinson 2003). Eine umfassende Studie zum Thema „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt“ der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2016 stützt diesen Befund. In der Studie wurde herausgefunden, dass Vollzeitbeschäftigte eine höhere Motivation bei der Arbeit zeigen als Teilzeitbeschäftigte (vgl. Hünefeld 2016, S. 53).

Darüber hinaus finden sich allerdings auch Studien, in denen herausgefunden wurde, dass Teilzeitbeschäftigung eine positive Wirkung auf die Arbeitszufriedenheit und die Lebenszufriedenheit von ArbeitnehmerInnen haben kann (z.B. Bardasi & Francesconi 2004, Gash, Mertens & Romeu Gordo 2010). Entscheidend ist dafür, dass die Teilzeitbeschäftigung den Bedürfnissen der ArbeitnehmerInnen entspricht (z.B. Almer & Kaplan 2002, Possenriede & Plantenga 2014) und die Entscheidung für die Teilzeitarbeit freiwillig getroffen wurde (vgl. Holtom, Lee & Tidd 2010).

¹⁰ Spearman's Rho: 0,378; p: 0,000

4.3.4 BEFRISTET UND UNBEFRISTET BESCHÄFTIGTE

Weitere Unterschiede lassen sich in den Ergebnissen der befristet und unbefristet Beschäftigten feststellen. Jedoch muss auch hier beachtet werden, dass aufgrund der geringen Fallzahl die Gruppe der befristet Beschäftigten nur bedingt abgebildet werden kann. Nur 18 Personen haben im Fragebogen angegeben, dass sie befristet beschäftigt sind, allerdings waren zum Befragungszeitpunkt 69 Personen befristet beschäftigt.

Befristet Beschäftigte bewerten von insgesamt 76 Items zur Arbeitszufriedenheit 41 negativer als unbefristet Beschäftigte. Ihnen sind die langfristigen Ziele des ZfL weniger bekannt (56 % zu 86 %), sie haben deutlich weniger Zeit, um ihr alltägliches Arbeitswissen aktuell zu halten und um Fachliteratur zu lesen. Unbefristete haben deutlich häufiger Anerkennung durch ihre Arbeit erhalten (48 % oft + sehr oft), im Gegensatz zu Befristeten (28 % oft + sehr oft). Es konnte ein mittlerer bis starker signifikanter Zusammenhang¹¹ bei beiden Beschäftigungsformen mit der Häufigkeit der Anerkennung gefunden werden. Befristet Beschäftigte fühlen sich zudem durch ihre Arbeit belasteter als Unbefristete (44 % zu 29 %) und können Beruf und Familie/ FreundInnen weniger gut miteinander vereinbaren als Unbefristete (61 % zu 81 %).

Diese Befunde decken sich mit Ergebnissen aus anderen Studien. In der oben genannten Studie der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin wurde herausgefunden, dass Vollzeitbeschäftigte und befristet Beschäftigte eine unterschiedliche Wahrnehmung haben, was einen Stressor bei der Arbeit darstellt. Befristet Beschäftigte weisen ein besseres psychisches Wohlbefinden auf, aber einen schlechteren physischen Gesundheitszustand (vgl. Hünefeld 2016, S. 42). In den Ergebnissen einer repräsentativen Studie der Bertelsmann-Stiftung aus dem Jahr 2009 wird zudem deutlich, dass 52 % der Menschen in befristeten Arbeitsverhältnissen über psychische Belastungen berichten (vgl. Bertelsmann-Stiftung 2009 „Aktuelle Ergebnisse aus dem Gesundheitsmonitor“).

¹¹ Unbefristet: Cramer V: 0,502; p: 0,016 / Befristet: Cramer V: 0,458; p: 0,035

4.3.5 VEREINBARKEIT VON BERUF UND PRIVATLEBEN

Darüber hinaus sind die Ergebnisse der Altersgruppe der 30-34-Jährigen und der 35-39-Jährigen mit besonderem Hinblick auf das Belastungsempfinden in der KollegInnenbefragung auffällig.

Ein Viertel der **30-34-Jährigen** würde gerne weniger Stunden pro Woche arbeiten, kann es aber aufgrund der finanziellen Situation nicht, hier besteht ein starker und signifikanter Zusammenhang¹² mit dem Alter. Die KollegInnen aus dieser Gruppe können Überstunden am seltensten noch im gleichen Monat abbauen (33 %). 40 % geben an, dass ihre Arbeit ihr Familien- bzw. Privatleben belastet und 40 % sagen, dass sie sich oft oder sehr oft in der arbeitsfreien Zeit nicht richtig erholen können (höchster Wert von allen Altersgruppen).

14 % der Altersgruppe der **35-39-Jährigen** würden gerne mehr Stunden pro Woche arbeiten (höchster Wert aller Altersgruppen). 57 % geben an, dass ihre Arbeit ihr Familien- bzw. Privatleben belastet (höchster Wert von allen Altersgruppen), in Teilzeit sagen dies sogar 67 %. Es konnte ein mittlerer hochsignifikanter Zusammenhang¹³ des Alters mit dem Item „*Meine Arbeit belastet mein Familien- bzw. Privatleben*“ gefunden werden.

Diese Ergebnisse entsprechen den Erkenntnissen aus vielen anderen Studien mit dem Thema Arbeitsbelastung in verschiedenen Lebensphasen (z.B. Bujard & Panova 2014 und 2016). Darin wird deutlich, dass in der sogenannten „Rush Hour des Lebens“, also in der Lebensphase von Mitte 20 bis Ende 30, die Arbeitsbelastung am höchsten ist und dass dies vor allem AkademikerInnen und/ oder Eltern mit kleinen Kindern betrifft (vgl. z.B. Panova et al. 2017). Auch in der KollegInnenbefragung des ZfL zeigt sich, dass die Gruppen der 30-34-Jährigen und der 35-39-Jährigen hochsignifikant stärker durch die Arbeit belastet sind als andere Altersgruppen und dass sie sich schlechter erholen können. Jedoch sind es die 40-44-Jährigen, denen es nach eigenen Angaben am schlechtesten gelingt, Arbeit und Privatleben unter einen Hut zu bekommen. Insgesamt lässt sich sagen, dass es den Beschäftigten im ZfL zwischen 30 und 44 Jahren am wenigsten gut gelingt, ihren Beruf mit Familie/ FreundInnen zu vereinbaren.

¹² Cramer V: 0,632; p: 0,022

¹³ Cramer V: 0,418; p: 0,001

4.3.6 FEEDBACK

In den Ergebnissen der KollegInnenbefragung zeigt sich zudem,

- dass ein Teil der KollegInnen nach eigener Einschätzung nicht ausreichend Feedback zu ihrer Arbeit erhält (31 %),
- dass 52 % der KollegInnen nach eigener Einschätzung in den letzten vier Arbeitswochen vor der Befragung nur manchmal oder nie Anerkennung durch die eigene Arbeit erhalten haben,
- dass 19 % nach eigener Einschätzung nicht ausreichend Wertschätzung für gute Arbeit von ihrer Teamleitung bekommen.

In Studien konnte herausgefunden werden, dass fehlendes Feedback oder mangelnde Anerkennung bzw. Wertschätzung für die eigene Arbeit ein Risikofaktor von Burnout sein kann (vgl. Dewa et al. 2014), wohingegen häufiges und nützliches Feedback durch den Vorgesetzten die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen erhöht (vgl. Studie der Amadeus Fire 2015). Insgesamt führt die Zufriedenheit mit der Feedbackkultur eines Unternehmens zu erhöhter Arbeitszufriedenheit bei den MitarbeiterInnen (vgl. ebd.).

Diese Ergebnisse decken sich mit den gefundenen Zusammenhängen in den Ergebnissen der KollegInnenbefragung. Untersucht man die drei oben genannten Items (Häufigkeit der Anerkennung, Wertschätzung durch die Teamleitung, Häufigkeit von Feedback), zeigen sich folgende Zusammenhänge:

- Je mehr Feedback die KollegInnen erhalten, desto zufriedener sind sie mit ihren Karriere- und Aufstiegschancen.
- Je mehr Feedback, Anerkennung und Wertschätzung die KollegInnen durch die Teamleitung erhalten, desto weniger belastet die Arbeit ihr Privatleben.
- Je mehr Wertschätzung die KollegInnen durch ihre Teamleitung und je mehr Anerkennung sie für ihre Arbeit erhalten, desto eher stimmen sie zu, dass sich Leistung im ZfL lohnt.
- Je mehr Wertschätzung, Anerkennung und Feedback die KollegInnen erhalten, desto mehr trägt die Arbeitsumgebung im ZfL zu ihrem Wohlbefinden bei.
- Je mehr Wertschätzung, Feedback und Anerkennung die KollegInnen erhalten, desto häufiger stimmen sie zu, dass man Probleme und heikle Themen im ZfL offen ansprechen kann.
- Je mehr Feedback und Anerkennung die KollegInnen erhalten, desto besser wird die Zusammenarbeit im ZfL bewertet.
- Je häufiger die KollegInnen Wertschätzung durch ihre Teamleitung erfahren, desto lieber gehen sie zur Arbeit.

In diesen Ergebnissen wird deutlich, dass die Häufigkeit der Anerkennung, die Wertschätzung durch die Teamleitung sowie die Häufigkeit von Feedback zur eigenen Arbeit bedeutende Faktoren für die Wahrnehmung und Bewertung des Arbeitsumfeldes und der Arbeitszufriedenheit sind.

5. AUSBLICK: MAßNAHMEN

Die Ergebnisse der Befragung wurden zunächst den KollegInnen im Leitungsteam vorgestellt und anschließend im Rahmen eines Townhall-Meetings allen KollegInnen im ZfL.

Folgende Maßnahmen wurden identifiziert:

Maßnahme 1: Gruppeninterviews führen

Um einzelne Ergebnisse besser zu verstehen, werden im Januar 2019 Gruppeninterviews mit jeweils drei KollegInnen aus verschiedenen Teams geführt.

Gruppe 1: KollegInnen, die im ZfL in Teilzeit arbeiten

Gruppe 2: Verwaltungsangestellte/-beamte

Gruppe 3: Studentische KollegInnen

Maßnahme 2: Zeit schaffen, um Fachliteratur zu lesen

Alle KollegInnen im ZfL werden ermutigt, sich jeden Monat eine feste Zeit in den Kalender einzutragen, um Fachliteratur zu lesen. Erkenntnisse aus der „Lesezeit“ können dann beispielsweise in Teamsitzungen oder im „Smart & Sweet“-Format vorgestellt werden.

Maßnahme 3: Weiterentwicklung der Feedbackgespräche

1) Zusätzliche Fragen in den jährlichen Feedbackgesprächen

Im leitfragengestützten Feedbackbogen wird nun auch die Lebensphase der KollegInnen angesprochen und die folgenden Fragen hinzugefügt:

a) Studierende, die als studentische KollegInnen im ZfL arbeiten

- Welche Erwartungen haben die TeamleiterInnen an die KollegInnen?
- Welche Erwartungen haben die KollegInnen an die TeamleiterInnen?
- Welche wöchentliche Arbeitszeit können sich die KollegInnen neben dem Studium realistisch vorstellen?

b) KollegInnen in der „Rush Hour des Lebens“ (zwischen 25 und 40 Jahren)

- Welche Erwartungen haben die TeamleiterInnen an die KollegInnen?
- Welche Erwartungen haben die KollegInnen an die TeamleiterInnen?
- Welche wöchentliche Arbeitszeit können sich die KollegInnen in dieser Lebensphase realistisch vorstellen?

c) KollegInnen, die Mitte 50 und älter sind

- Was sind Deine Ziele für die nächsten Jahre? („Stell Dir vor, heute wäre Dein letzter Tag am ZfL: Was möchtest Du dann erreicht haben?“)
- Wo willst Du hin?
- Wann wirst Du das ZfL verlassen? („Weißt Du, wie Deine Pensionsansprüche sind?“ etc.)

Falls KollegInnen in den vergangenen Monaten ihre Aufgaben nicht in der vereinbarten Arbeitszeit geschafft haben, wird gemeinsam überlegt, wie dies zukünftig möglich wird.

Außerdem wird in allen Gesprächen die Zufriedenheit mit den Weiterbildungsmöglichkeiten thematisiert.

Darüber hinaus wird in allen Feedbackgesprächen noch einmal auf das Coaching- und Mediationsangebot im ZfL sowie auf die Möglichkeit des Einholens von Peer Feedback aufmerksam gemacht.

II) Implementation von Feedbackgesprächen in den Onboarding-Prozess

Während des Onboarding-Prozesses mit neuen KollegInnen finden nun nicht nur zwei, sondern vier Feedbackgespräche statt: nach zwei Wochen, sechs Wochen, drei Monaten und sechs Monaten.

Maßnahme 4: Möglichkeit zum regelmäßigen Austausch und für die Reflexion über Führungsthemen für alle TeamleiterInnen schaffen durch die Einführung des „Leadership Coffee“

Die TeamleiterInnen treffen sich alle zwei Monate zum Austausch über Führungsthemen. EinE KollegIn bereitet dafür ein Thema vor (z.B. ein Buch, eine Theorie, ein Modell, eine Studie) und stellt es vor. Im Anschluss wird darüber diskutiert und reflektiert „Wie bin ich bisher mit diesem Führungsthema umgegangen? Worauf möchte ich zukünftig dabei achten?“. Falls es einen Fall zu dem Thema gibt, kann auch mit der Methode „Kollegiale Fallberatung“ gearbeitet werden.

Maßnahme 5: Über arbeitsrechtliche Themen aufklären

Die KollegInnen aus dem Team „Personal und Finanzen“ berichten bis Frühjahr 2019 in den Teamsitzungen aller Teams im ZfL, welche arbeitsrechtlichen Aspekte bei den Themen Arbeitszeiten, Pausen, Urlaub, Überstunden, Home Office etc. beachtet werden müssen.

Maßnahme 6: Gründung einer Monitoringgruppe

Im ZfL ist die Organisations- und Personalentwicklung ein Thema, das die Geschäftsführung selbst aktiv gestaltet und vorantreibt. Die Geschäftsführerin trifft sich alle zwei Monate mit drei bis vier KollegInnen aus dem ZfL und wertet in dieser Monitoringgruppe den Stand der Umsetzung der Maßnahmen, die im Rahmen der KollegInnenbefragung entstanden sind, aus.

Diese ersten Vorschläge für Maßnahmen sowie die Ergebnisse der KollegInnenbefragung werden im Dezember öffentlich präsentiert und diskutiert sowie von ZfL-externen Critical Friends eingeschätzt. Auf der Basis dieses Feedbacks werden die Maßnahmen weiterentwickelt und ab Frühjahr 2019 dann umgesetzt.

Darüber hinaus sind drei weitere Maßnahmen durch die Befragung entstanden, die bereits seit Herbst 2018 umgesetzt werden:

Maßnahme 7: Veränderungskampagne in einem Team

Da in den Ergebnissen der KollegInnenbefragung deutlich wurde, dass KollegInnen, die seit mehr als fünf Jahren im ZfL arbeiten und die Gruppe der Verwaltungsangestellten/ Verwaltungsbeamten mit der Zusammenarbeit mit der Teamleitung am wenigsten zufrieden sind, wurden von einer neutralen Kollegin Einzelgespräche mit dieser Gruppe von KollegInnen geführt. Dabei stellte sich heraus, dass es verschiedene problematische Situationen und Herausforderungen in einem Team gibt und dass die KollegInnen mit der Zusammenarbeit untereinander und mit der Teamleitung unzufrieden sind.

Daraufhin wurde durch die Geschäftsführerin in Abstimmung mit dem Leitungsteam ein Maßnahmenpaket entwickelt, das bereits seit Anfang September 2018 umgesetzt wird:

- Es findet eine professionelle Mediation statt.
- Die beiden TeamleiterInnen haben ihre Führungsaufgaben neu aufgeteilt.
- Drei KollegInnen aus dem Team sind in drei andere Teams des ZfL gewechselt und nehmen dort eine Schnittstellenfunktion zwischen diesen Teams ein.
- Die Geschäftsführung hat den Veränderungsprozess im Rahmen eines Teamtags des Teams vorgestellt (Kick Off) und begleitet gemeinsam mit einem Projektteam (drei KollegInnen aus dem Leitungsteam) den Prozess durch regelmäßige (Einzel-) Gespräche mit allen Beteiligten.

Maßnahme 8: Eine entsprechend ausgebildete Kollegin investiert 35 Prozent ihrer Arbeitszeit (14 Stunden pro Woche) in Personalentwicklungsmaßnahmen im ZfL

Die Kollegin bietet Coachings und Mediationen für alle KollegInnen im ZfL an. Darüber hinaus unterstützt sie TeamleiterInnen bei der Vorbereitung (und falls gewünscht auch Durchführung und Nachbereitung) von Feedback-, Onboarding- und Offboarding-Gesprächen. Außerdem bietet sie Workshops für alle interessierten KollegInnen zu verschiedenen Themen an: u.a. Work-Life-Balance, Zeitmanagement, Projektmanagement, Gewaltfreie Kommunikation.

Maßnahme 9: ZfL-PatInnen im Onboarding-Prozess

Die fachliche Einarbeitung neuer KollegInnen findet primär in dem Team statt, in dem der/die neue KollegIn arbeitet. Die soziale und wertorientierte Einarbeitung findet dort ebenfalls im Kern statt.

Zusätzlich erhalten neue KollegInnen jetzt eineN ZfL-PatIn aus einem anderen Team. Die Patenschaft ist Statusgruppen-unabhängig und die PatInnen werden auf ihre Aufgabe vorbereitet (Leitfaden, Infogespräch etc.). Die PatInnen gehen z.B. mit neuen KollegInnen innerhalb der ersten Arbeitswoche Mittagessen, zeigen ihnen wichtige Gebäude der Universität zu Köln und stellen ihnen die anderen Teams, Veranstaltungen und Personalentwicklungsangebote im ZfL vor.

Dies ist für uns ein wichtiger neuer Baustein im Onboarding, weil es dazu beiträgt, die neuen KollegInnen von Anfang an stärker im Haus zu vernetzen.

6. LITERATURVERZEICHNIS

Almer, E.D. & Kaplan, S.E. (2002): The effects of flexible work arrangements on stressors, burnout, and behavioral job outcomes in public accounting. In: Behavioral Research in Accounting 14 (1), S. 1-34

Amadeus Fire Personaldienstleistungen (2015): Feedbackkultur im Unternehmen und Zufriedenheit von Mitarbeitern. Online:

<https://www.amadeus-fire.de/fuer-unternehmen/hr-ratgeber-fuer-personalentscheider/personalwesen-und-arbeitsrecht/studie-feedbackkultur-in-unternehmen/> (letzter Zugriff am 05.10.2018)

AVANTGARDE Experts GmbH (2017): Studie „Arbeit und Glück“ zur Arbeitszufriedenheit in Deutschland. Online:

<https://www.avantgarde-experts.de/studie-arbeitszufriedenheit-deutschland-2017> (letzter Zugriff am 25.06.2018)

Bardasi, E. & Francesconi, M. (2004): The impact of atypical employment on individual wellbeing: evidence from a panel of British workers. In: Social Science & Medicine 58 (9), S. 1671-1688

Bertelsmann-Stiftung (2009): Aktuelle Ergebnisse aus dem Gesundheitsmonitor. Online:

<https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/presse/pressemitteilungen/pressemitteilung/pid/ein-drittel-aller-erwerbstaetigen-klagt-ueber-psychische-belastungen/> (letzter Zugriff am 04.07.2018)

Bujard, M. & Panova, R. (2014): Rushhour des Lebens. In: Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.): Familienpolitik. Online:

<http://www.bpb.de/politik/innenpolitik/familienpolitik/197927/rushhour-des-lebens> (letzter Zugriff am 26.10.2018)

Bujard, M. & Panova R. (2016): Zwei Varianten der Rushhour des Lebens:

Lebensentscheidungen bei Akademiker/innen und Zeitbelastung bei Familien mit kleinen Kindern. Online: <https://www.bib.bund.de/Publikation/2016/Zwei-Varianten-der-Rushhour-des-Lebens-Lebensentscheidungen-bei-Akademikerinnen-und-Zeitbelastung-bei-Familien-mit-kleinen-Kindern.html> (letzter Zugriff am 05.10.2018)

Compensation Partner (2018): Arbeitszeitmonitor 2018. Online:

<https://www.compensation-partner.de/downloads/arbeitszeitmonitor-2018.pdf> (letzter Zugriff am 23.10.2018)

Dewa, C.S., Loong, D., Bonato, S., Thanh, N.X. & Jacobs, P. (2014): How does burnout affect physician productivity? A systematic literature review. Online: <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/1472-6963-14-325> (letzter Zugriff am 05.10.2018)

DGB NRW (2013): Arbeitsbedingungen an Hochschulen in NRW. Online: https://www4.fh-swf.de/media/downloads/personalrat_1/nicht_wissenschaftlich/Bericht-Arbeitsbedingungen-an-Hochschulen.pdf (letzter Zugriff am 24.10.2018)

Domsch, M. E. & Ladwig, D. (2013): Handbuch Mitarbeiterbefragung. 3. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag

Gash, V., Mertens, A. & Romeu Gordo, L. (2010): Women between part-time and full-time work the influence of changing hours of work on happiness and life-satisfaction. SOEPpapers on Multidisciplinary Panel Data Research No. 268

Hans-Böckler-Stiftung (2002): Mitarbeiterzufriedenheit. Online: https://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_054.pdf (letzter Zugriff am 25.08.2017)

Holtom, B.C., Lee, T.W. & Tidd, S.T. (2002): The relationship between work status congruence and work-related attitudes and behaviors. In: Journal of Applied Psychology 87 (5), S. 903-915

Hünefeld, L. (2016): Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt. Atypische Beschäftigung. Online: <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publicationen/Berichte/F2353-2e.pdf> (letzter Zugriff am 16.05.2018)

Lehky, M. (2009): Was ihre Mitarbeiter wirklich von ihnen erwarten. Frankfurt am Main: Campus

Linke, R. (2018): Mitarbeiterbefragungen optimieren - Von der Befragung zum wirksamen Management-Instrument. Wiesbaden: Springer Fachmedien

Malik, F. (2014): Führen Leisten Leben - Wirksames Management für eine neue Welt. Frankfurt am Main: Campus

Martin, T.N. & Hafer, J.C. (1995): The multiplicative interaction effects of job involvement and organizational commitment on the turnover intentions of full-and part-time employees. In: Journal of Vocational Behavior 46 (3), S. 310-331

Panova, R., Sulak, H., Bujard, M. & Wolf, L. (2017): Die Rushhour des Lebens im Familienzyklus: Zeitverwendung von Männern und Frauen. In: Wie die Zeit vergeht – Analysen zur Zeitverwendung in Deutschland. Statistisches Bundesamt. Online: <https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/EinkommenKonsumLebensbedingungen/Zeitbudgeterhebung/TagungsbandWieDieZeitVergeht.html> (letzter Zugriff am 05.10.2018)

Possenriede, D. & Plantenga, J. (2014): Temporal and locational flexibility of work, working-time fit, and job satisfaction. In: IZA Discussion Papers (Vol. 8436). Bonn: IZA

S I three (2018): So arbeitet Deutschland – Hält „New Work“ wirklich was es verspricht? Online: <https://so-arbeitet-deutschland.com/download/whitepaper-gesundheit-arbeitszeit-leistungsdruck> (letzter Zugriff am 23.10.2018)

Schiersmann, C. & Thiel H.-J. (2014): Organisationsentwicklung. Wiesbaden: Springer Verlag

Senter, J.L. & Martin, J.E. (2007): Factors affecting the turnover of different groups of part-time workers. In: Journal of Vocational Behavior 71 (1), S. 45-68

Sprenger, R. (2007): Vertrauen führt – Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt. Frankfurt am Main: Campus

Statistisches Bundesamt (2015): Identifikation mit der Arbeit. Online: https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/QualitaetArbeit/QualitaetDerArbeit.html?cms_gtp=318944_slot%253D7 (letzter Zugriff am 25.06.2018)

Thorsteinson, T.J. (2003): Job attitudes of part-time vs. full-time workers: a meta-analytic review. In: Journal of Occupational and Organizational Psychology 76 (2), S. 151-177

Fragebögen MitarbeiterInnenbefragungen

e/l/s-Institut für Qualitätsentwicklung sozialer Dienstleistungen: Muster-Fragebogen.

Online: <http://www.els-institut.de/index.php/Mitarbeiterbefragung.html> (letzter Zugriff am 08.09.2017)

iso Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e.V. Saarbrücken: Fragebogen zur Durchführung einer Mitarbeiterbefragung. Online:

www.ageingatwork.eu/resources/fragebogen_mitarbeiterbefragung_tool-baua.pdf (letzter Zugriff am 08.09.2017)

KMU-Bildungsnavigator: Werkzeuge für das Personalmanagement - Mitarbeiterbefragung zum Thema Mitarbeiterzufriedenheit. Online:

www.wertpunktarbeit.de/images/File/Beschaefigtigenzufriedenheit.pdf (letzter Zugriff am 08.09.2017)

LamaPoll: Muster Fragebogen für eine Mitarbeiterbefragung. Online:

<https://www.lamapoll.de/Mitarbeiterbefragung-1/Muster-Beispiel-Mitarbeiterbefragung> (letzter Zugriff am 24.08.2017)

Polyas: Muster-Fragebogen für die Mitarbeiterbefragung zur Zufriedenheit. Online:

https://www.polyas.de/sites/default/files/Muster_Mitarbeiterbefragung_Zufriedenheit_2017.pdf (letzter Zugriff am 08.09.2017)

VBconsult: Muster Fragebogen Mitarbeiterbefragung.

Online: https://ecitydoc.com/download/musterfragebogen-mitarbeiterbefragung-vb_pdf (letzter Zugriff am 08.09.2017)

Ergebnisse anderer Hochschulbefragungen

Ergebnisbericht der Mitarbeiterbefragung Freie Universität Berlin (2007). Online: https://www.fu-berlin.de/sites/fundament-gesundheit/Dokumente_und_Bilder/MAB_FB_BCP.pdf (letzter Zugriff am 26.06.2018)

MitarbeiterInnenbefragung zum Arbeitsplatz Hochschule an der Universität Freiburg (2007). Online: <https://www.gesunde.uni-freiburg.de/bilder-dokumente/MitarbeiterInnenbefragung%202007> (letzter Zugriff am 08.05.2018)

Befragung der Wissenschaftlichen MitarbeiterInnen an der Universität zu Köln (2009). Online: <https://www.hf.uni-koeln.de/data/rdam/File/PDF/Ergebnisbericht.pdf> (letzter Zugriff am 08.05.2018)

Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz zum Thema „Führungshandeln an unserer Universität“ (2011). Online: https://www.blogs.uni-mainz.de/personalentwicklung/files/2018/04/Mitarbeiterbefragung_Fuehrungsverhalten_Oktober_2011.pdf (letzter Zugriff am 08.05.2018)

Mitarbeiterbefragung Technische Hochschule Wildau (2015). Online: <https://www.th-wildau.de/hochschule/zentrale-einrichtungen/zentrum-fuer-qualitaetsentwicklung/evaluierung/mitarbeiterbefragungen/> (letzter Zugriff am 25.06.2018)

Beschäftigtenbefragung (2016): Bielefelder Fragebogen an der Universität zu Köln. Online: <https://www.portal.uni-koeln.de/12925.html> (letzter Zugriff am 16.11.2018)

7. ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Organisations- und Personalentwicklung im ZfL (© Dziak-Mahler/ Kramp 2011)	1
Abbildung 2: Zwischen Revolution und Pragmatismus: evolutionärer Wandel als Innovationsmotor (© Dziak-Mahler/ Kramp 2011)	1
Abbildung 3: Umsetzung der Organisations- und Personalentwicklung (© Dziak-Mahler/ Kramp 2011)	3
Abbildung 4: Das „Vier-gewinnt-Modell“ Variante 1 (© Dziak-Mahler/ Hemker 2015)	3
Abbildung 5: Das „Vier-gewinnt-Modell“ Variante 2 (© Dziak-Mahler/Hemker 2015)	4
Abbildung 6: Altersgruppen der Befragten	12
Abbildung 7: Aktuelle berufliche Situation der KollegInnen im ZfL.....	14
Abbildung 8: Zusammenarbeit und Kollegialität im ZfL.....	15
Abbildung 9: Zusammenarbeit und Kollegialität im Team bzw. in der Arbeitsgruppe.....	16
Abbildung 10: Zusammenarbeit mit der Teamleitung/ Arbeitsgruppenleitung	17
Abbildung 11: Entwicklungsmöglichkeiten	19
Abbildung 12: Arbeitsplatzbedingungen	21
Abbildung 13: Arbeitsplatzkultur	23
Abbildung 14: Persönliche Motivation	24
Abbildung 15: Informationsfluss	26
Abbildung 16: Gestaltungsmöglichkeiten.....	28
Abbildung 17: Arbeitsgefühl in den letzten vier Arbeitswochen	29
Abbildung 18: Empfinden der phasenweisen Arbeitsbelastung	31
Abbildung 19: Das Arbeiten im ZfL aus Außensicht.....	32
Abbildung 20: Beurteilung der Informationsformate im ZfL	33
Abbildung 21: Beurteilung der Personalentwicklungsangebote im ZfL.....	34

8. TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Ursprung der genutzten Items im Fragebogen.....	10
Tabelle 2: Vergleichswerte anderer Hochschulen	39
Tabelle 3: Gegenüberstellung der Befragungsangaben mit Realdaten.....	42