

University
of Applied Sciences

Fachhochschule
Nordostniedersachsen



Lüneburg
Buxtehude
Suderburg

Zur Arbeitssituation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an der Fachhochschule Nordostniedersachsen Ergebnisse einer Umfrage im Juni/Juli 1999

**Zur Arbeitssituation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an der Fachhochschule Nordostniedersachsen
Ergebnisse einer Umfrage im Juni/Juli 1999**

	Seite
Vorwort	3
Empfehlungen und Herausforderungen für zukünftige Entwicklungen	5
I. Grundlagen der Befragung und Auswertung	8
1. Methodisches Konzept	8
1.1. Aufbau des Fragebogens	8
1.2. Vorlauf	9
1.3. Verteilung und Rücklauf	9
2. Auswertungsmethoden	9
2.1. Datenerhebung und Ergebnisbewertung	10
2.2. Allgemeine Erläuterungen zu den Tabellen und Grafiken	10
II. Schwerpunkte der Auswertung	12
1. Zufriedenheit am Arbeitsplatz – ein subjektives Qualitätsmerkmal in Organisationen	12
1.1. Indikatoren für Arbeitszufriedenheit	13
1.2. Auswertungsergebnisse zu „Zufriedenheit“	15
1.2.1. Wertschätzung und Zufriedenheit	15
1.2.2. Arbeitsbedingungen und Zufriedenheit	19
2. Information und Kommunikation und ihre Bedeutung für Arbeitszufriedenheit	
2.1. Auswertung zum Thema Informationsfluss	29
3. Teilzeitarbeit – zukunftsweisendes Modell oder bestehende Strukturen manifestierende Lösung ?	36
3.1. Auswertungsergebnisse zu Teilzeitarbeit	37
3.1.1. Teilzeitarbeit und Daten zur Lebenssituation	39
3.1.2. Vor- und Nachteile von Berufstätigkeit in Teilzeit?	41
3.1.3. Welche Maßnahmen sind notwendig, um Chancengleichheit im Berufs- und Privatleben zu erreichen?	46
4. Weiterbildung, Fortbildung und Bildungsurlaub – Schlüssel zu Arbeitsplatzzufriedenheit?	48
4.1. Das Interesse an Weiterbildung ist groß !	50
4.2. Akzeptanz für Teilnahme an Weiterbildung	54
5. Abschließende Fragen	57

III. Ergänzende Informationen	61
1. Fragebogen	61
2. Quantitative Auswertung aller Fragen	68
3. Literaturliste	94

Vorwort

Im Jahr 1999 war die Arbeitssituation der Beschäftigten an der Fachhochschule Nordostniedersachsen durch Umstrukturierungen und Reformpläne in folgenden Bereichen geprägt:

1. Die Ergebnisse einer Organisationsuntersuchung in den Zentralen Dienstleistungen und Organisationseinheiten mit Schnittstellen zu den Fachbereichen lag vor und hatte Konsequenzen für eine neue Dezernatsstruktur mit gleichzeitigen personellen neuen Zuordnungen. Darüber hinaus wurden Entscheidungen für finanzielle Einsparpotentiale gefällt.
2. Die Einführung des Globalhaushaltes an niedersächsischen Fachhochschulen bedeutete für die ehemalige Haushaltsabteilung die Umstellung von der kameralistischen auf die kaufmännische Buchführung - mit Erstellung eines Wirtschaftsplanes. Dies hatte Auswirkungen auf die Haushaltsführung in allen Bereichen der Hochschule. Das Land Niedersachsen entschied sich, eine Software einzukaufen, die noch nicht den erforderlichen Standards dieser Umstellung entsprach. Außerdem wurde im Jahre 1999 eine neues hochschulinternes dezentrales Budgetierungssystem erarbeitet.
3. Das Präsidium entwickelte seine Arbeitsbereiche nach Ressortverantwortlichkeiten weiter. Dies hatte Konsequenzen für Zuordnungen und Schnittstellen auf der Arbeitsebene.
4. Im Sommer 1999 wurde der Frauenförderplan - auch für die Zentralen Dienstleistungen und Organisationseinheiten - erstellt.

Diese Umstrukturierungsprozesse wurden durch Fort- und Weiterbildungen begleitet. Gleichwohl konnten dadurch Irritationen und Unsicherheiten in arbeitsplatzbezogenen Strukturen und beruflichen Perspektiven nicht „aufgefangen“ werden. Personalentwicklung als Instrument der Verwaltungsreform führten zu einer engen Zusammenarbeit von Personalrat, Frauenbeauftragten und Personaldezernatsleiterin.

Aus dieser engen Zusammenarbeit heraus und aus dem Wunsch, die Beschäftigten noch mehr in den Reformprozess einzubeziehen, entstand die Überlegung, zum ersten Mal eine Beschäftigtenbefragung zur Arbeitsplatzsituation mit Hilfe eines teilstandardisierten Fragebogens vorzunehmen. Die Federführung lag bei der Zentralen Frauenbeauftragten Anne Dudeck, die damalige wissenschaftliche Mitarbeiterin im Frauenbüro Nicola Röhrich entwickelte den Fragebogen, der in der Entstehungsphase immer wieder mit dem Personalrat - hier insbesondere mit der damaligen örtlichen Personalratsvorsitzenden Frau Brauns - rückgekoppelt wurde.

Zur Überprüfung der Verständlichkeit konnten vier Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter - unterschiedlichen Alters und unterschiedlich langer Zugehörigkeit zur Fachhochschule - für eine kleine Pilotphase gewonnen werden.

Der Fragebogen wurde im Juni 1999 an alle 220 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Verwaltung und im wissenschaftlichen Bereich - ohne Professorinnen und Professoren - in den Zentralen Dienstleistungen und den damals sieben Fachbereichen verteilt. Der Rücklauf lief bis Ende Juni 1999.

Aufgrund der personellen und materiellen Ressourcen des Frauenbüros konnte die Auswertung nur zusätzlich zur laufenden Arbeit geleistet werden. Trotz finanzieller Unterstützung durch eingeworbene Landesmittel aus dem Bereich der Personalentwicklung können die u.E. wichtigsten Ergebnisse der Befragung erst jetzt vorgelegt werden.

Diese ersten Ergebnisse sind als Hinweise auf mögliche Ansatzpunkte für die Qualitätsentwicklung der Hochschule zu bewerten. Sie richten sich insbesondere an Führungskräfte wie z.B. Hochschul

leitung, Dekane / Dekaninnen und Dezernatsleitungen sowie an die Personalräte und Frauenbeauftragte.

Sie finden hier Ansatzpunkte für Qualitätssicherung und -verbesserung in der Organisation "Hochschule" unter Berücksichtigung subjektiv wahrgenommener Arbeits- und Informationsstrukturen. Die wichtigsten Empfehlungen für weitere Entwicklungen aus unserer Sicht werden dazu an den Anfang gestellt.

Im ersten großen Kapitel werden Ziele und Auswertungsmethoden der Befragung erläutert. Es folgen im zweiten Kapitel Schwerpunkte der Auswertung, die die Grundlagen für die zusammengefassten Empfehlungen darstellen.

Zum Abschluss sind der Fragebogen, die quantitative Auswertung aller Fragen und die grundlegende Literatur beigefügt.

An dieser Stelle geht unser Dank an alle Beschäftigten, die die Befragung mit gemacht haben, und unser ausdrücklicher Dank an Nicola Röhrich, die auch über ihr Beschäftigungsverhältnis im Frauenbüro hinaus die Auswertung und theoretische Aufbereitung fortgesetzt hat, und an Heike Klemm, die verantwortlich für die grafische Gestaltung und das Layout des Berichtes zeichnet.

Angelika Brauns
ehem. Vorsitzende des örtl. Personalrates

Anne Dudeck
Zentrale Frauenbeauftragte

Lüneburg, im November 2001

Empfehlungen und Herausforderungen für zukünftige Entwicklungen

Diese Befragung ist ein erster Ansatz, um den Gründen für Zufriedenheiten und Unzufriedenheiten am Arbeitsplatz auf die Spur zu kommen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es mit der Arbeitszufriedenheit an der Fachhochschule NON nicht schlecht steht.

Einzelne Bereiche könnten einer vertieften Betrachtung unterzogen werden. Gerade in den Gebieten, in denen es um komplexe Zusammenhänge geht, in denen mehrere Fragen vergleichend untersucht werden können, ist noch viel Potential zur Auswertung und Analyse.

Eine sinnvolle Möglichkeit scheint zu sein, Fachbereiche und Zentrale Dienstleistungen getrennt zu untersuchen, um differenziertere Ergebnisse zu ermöglichen und vor Ort ansetzen zu können.

Die Angaben zur Zugehörigkeit einer Organisationseinheit wurden generell aus dem Fragebogen herausgenommen. Es bestanden Bedenken, dass die Anonymität nicht gewährleistet würde.

Für Qualitätssicherung und –verbesserung in Organisationen ist Arbeitszufriedenheit – mit den in Kapitel II 1.1. aufgeführten Indikatoren – von besonderer Bedeutung. ***Transparenz von Arbeitsorganisation und von Informationsflüssen scheinen die Bereiche an unserer Hochschule zu sein, in denen Defizite deutlich werden und dringender Handlungsbedarf besteht.***

Die Antworten zu folgenden Fragen geben u.E. dazu deutlich Hinweise:

Frage 27. Sind Sie mit der Arbeitsorganisation zufrieden ?

21 nein/absolut nein; 19 neutral; 30 ja/absolut ja

Der Anteil der negativen Bewertungen der Arbeitsorganisation steht in einem klaren Widerspruch zur positiven Bewertung der Arbeitsinhalte. Gleichwohl gibt die positive Haltung zu den Arbeitsinhalten eine gute Basis die Arbeitsorganisation zu verbessern.

Es könnte die These aufgestellt werden, dass in Zeiten des Umbruches, wie es während der Befragung der Fall war, „kein Wunder“ ist, dass die Unzufriedenheit so deutlich zum Ausdruck kommt.

Vor dieser Interpretation sei jedoch gewarnt, da auch heute noch im Arbeitsalltag in Gesprächen und Beratungen ein hoher Grad an Unzufriedenheit im Organisationsablauf ausgesprochen wird.

Inwieweit Instrumente der regelmäßigen Besprechungen und der kontinuierliche Informationsfluss positive Veränderungen bringen können, wird durch weitere Fragen (Kap. II P. 3) aufgegriffen.

Frage 30. Wie bewerten Sie den Informationsfluss an der Fachhochschule ?

Vgl. Tabelle S. 30 ff.

Besprechungen sollten zum einen innerhalb einer Arbeitseinheit zwischen der/dem direkte Vorgesetzten und den Kolleginnen und Kollegen durchgeführt werden (Dienstbesprechungen).

Zum anderen sind auch Gespräche zwischen der/dem Vorgesetzten und der einzelnen Mitarbeiterin / dem einzelnen Mitarbeiter wichtig, wenn es um arbeitsplatzspezifische und individuelle Informationen geht.

Für Hochschulleitung und Fachbereichsleitungen ergibt sich aus ihrer Funktion heraus ein weitergehender Informationsauftrag für alle Beschäftigten der Hochschule bzw. für die Beschäftigten in den jeweiligen Fachbereichen. Der Bedarf an relevanten Informationen muss gruppenspezifisch abgefragt werden, damit die Fülle an Informationen so aufbereitet werden kann, dass der Bezug zum einzelnen Arbeitsplatz klarer wird.

In diesem Bereich bieten sich Folgeuntersuchungen an, die auch im Rahmen von Diplomarbeiten zu leisten sind.

Das Instrument regelmäßiger und strukturierter Mitarbeiterinnen-/ und Mitarbeitergespräche wird im Bereich der Organisationsentwicklung als bedeutend für Transparenz und Identitätsfindung mit der Organisation bewertet. Die Bereitschaft und der Wunsch von Kolleginnen und Kollegen diese Besprechungen zu institutionalisieren wird mit folgender Frage dokumentiert:

Frage 34. Was halten Sie von regelmäßigen Mitarbeiterbesprechungen, in denen über Verbesserungsvorschläge und Veränderungswünsche und über Fortbildungsinteressen diskutiert wird ?

Nur 5% der Befragten hielten diese Besprechungen für nicht sinnvoll.

Wobei die Randkommentare deutlich darauf verweisen, dass Methode und Ziele die Sinnhaftigkeit erschließen.

Um zu verhindern, dass nur noch individuelle Arbeitsinhalte wahrgenommen werden und ein „Ausklinken“ aus dem Gesamtbetrieb stattfindet, weil die organisatorischen Abläufe unklar sind, sollte die hohe Bereitschaft für Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbesprechungen positiv aufgegriffen werden und regelmäßige Besprechungstermine institutionalisiert werden.

Um allerdings der Gefahr des zufälligen Gedankenaustausches entgegen zu wirken, müssen auch hier Instrumente der strukturierten Gespräche für alle verfügbar und transparent sein.

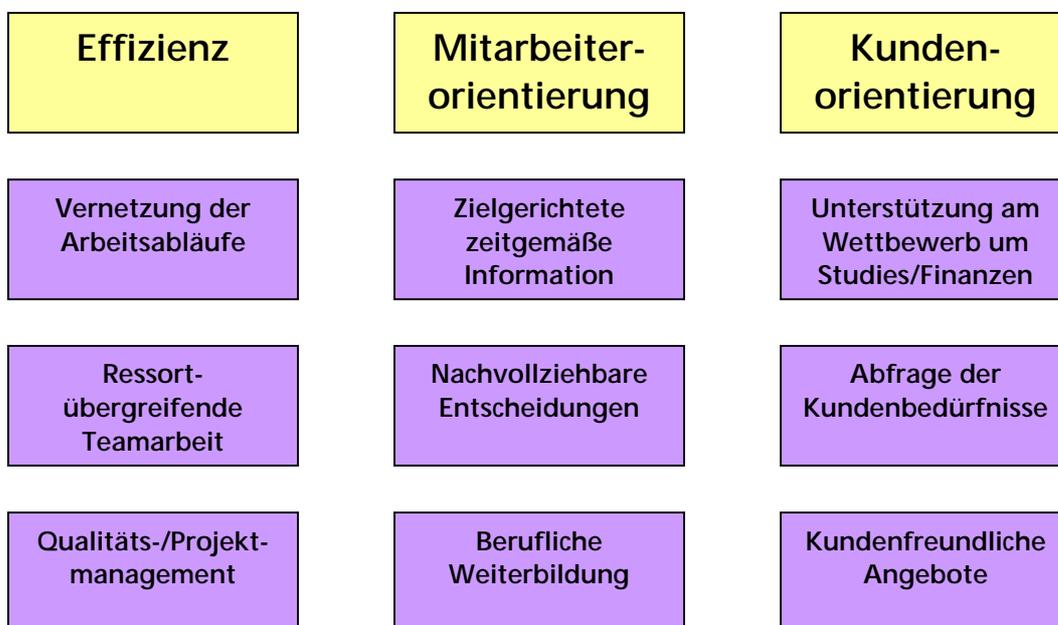
Die bereits erwähnte Diskrepanz zwischen Zufriedenheit mit Arbeitsinhalten und Zufriedenheit mit der Arbeitsorganisation wird mit folgenden Befragungsergebnissen dokumentiert:

- Zufriedenheit mit Arbeitsinhalten: 53 von 75 (40 ja / 13 absolut ja)
- Zufriedenheit mit Arbeitsorganisation: 30 von 75 (28 ja / 2 absolut ja)

Die Notwendigkeit strukturierter Informationen muss auch in diesem Kontext bewertet werden. Trotz regelmäßiger Gremiensitzungen, der hausinternen Information „kurz & bündig“, jährlicher Berichte der Hochschulleitung, der Frauenbeauftragten und des Personalrates **scheint die Neuorganisation der strukturierten Alltagskommunikation die Herausforderung für unsere Organisation „Hochschule“ zu sein.**

Inzwischen hat in der Hochschule ein virtueller Leitbildprozess stattgefunden. Zehn Punkte wurden erarbeitet, u.a. „Wir verstehen Verwaltung als Dienstleistung“.

Für einen qualitativ orientierten Verwaltungsreformprozess könnten folgende Bereiche handlungsleitend sein:



Weitere Empfehlungen für Organisationsentwicklungsprozesse sind den jeweiligen Auswertungsschwerpunkten zugeordnet.

Abschließend zu diesen Ausführungen sollten grundlegende Aussagen zu Organisationsentwicklung zitiert werden, die für die Auswertung der Befragung an der Fachhochschule Nordostniedersachsen Orientierungen gegeben haben.

In der Organisationsentwicklung wird davon ausgegangen, dass „durch Kooperation statt Wettbewerb die Effizienz von Arbeitsgruppen und der Gesamtorganisation gesteigert werden kann. Hauptziele von Organisationsentwicklung sind:

1. Verbesserung der Leistungsfähigkeit (Effektivität) der Organisation durch

- Flexibilitätssteigerung
- Steigerung der Innovationsbereitschaft,
- Förderung organisationalen Lernens,
- Zweckbezogene Arbeitsweise funktionaler Teams,
- Schaffung einer zielorientierten Organisationskultur, mit der sich die Mitglieder identifizieren.

2. Verbesserung der von den Mitarbeitern erlebten Arbeitssituation in Richtung auf größere Humanität, durch

- Aufzeigen und Einräumen von Entfaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten durch Aufwertung der Autorität der Fähigkeiten und Kenntnisse gegenüber der Autorität kraft Status,
- Erhöhung des Handlungs- und Entscheidungsspielraums durch Abbau von Fremd- und Aufbau von Selbstkontrolle.
- Steigerung der Mitwirkung an organisationalen Entscheidungsprozessen (mehr innerbetriebliche Demokratie),
- Verbesserung der sozialen Kompetenz aller Organisationsmitglieder,
- Abbau von Spannungen zwischen Arbeitsteams und Individuen durch Förderung und Entwicklung eines besseren Verständnisses füreinander und Schaffung eines Klimas des Vertrauens,
- Erhaltung bzw. Erhöhung der Arbeitszufriedenheit,
- Betonung einer werteorientierten Kultur des Unternehmens, die evolutionären Charakter besitzt und kollektiv gelebt und reflektiert wird.

Auslöser für den Bedarf an Organisationsentwicklung in vielen Unternehmen sind Veränderungen in der Unternehmensumwelt (Kampf um Marktanteile, rascher Technologiefortschritt, Wertewandelthematik), die bürokratische Organisationsform vieler Unternehmen (Arbeitsteilung, steile Hierarchien, autoritative Führung und Denken in Hierarchien, mangelnde Kompetenzen auf unteren Ebenen), sowie Motivation und Kooperation.“¹ Diese Auslöser gelten auch für die Institution Hochschule.

Arbeitszufriedenheit wird hier als ein Ziel unter anderen aufgeführt, gleichzeitig kann Zufriedenheit durch mehr Demokratie, Mitwirkung an Entscheidungsprozessen und Förderung des organisationalen Lernens hergestellt werden.

Hier werden Möglichkeiten aufgezeigt, durch welche Veränderungen eine größere Zufriedenheit von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern erreicht werden kann.

Die Befragung zur Arbeitsplatzzufriedenheit hatte auch zum Ziel, den Stimmen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Gehör zu verschaffen.

¹ Tita, Thomas: Zu Möglichkeiten effizienter Gestaltung betrieblicher Arbeitsgruppen. Erfassung und Evaluierung eines organisationalen Veränderungsprozesses unter besonderer Berücksichtigung von sozialperspektivischer Wahrnehmung, Attribution und Zufriedenheit der Mitarbeiter. Göttingen 1999, S.87

I. Grundlagen der Befragung und Auswertung

Frauenförderpläne und Personalentwicklungskonzepte können besonders dann erfolgreich sein, wenn sie an den Bedürfnissen der Beschäftigten orientiert sind. Über die Bereiche der Beratung, Personalplanung und Begleitung der Stellenbesetzungs- und –umstrukturierungsmaßnahmen hinaus ist es wichtig, mehr über qualitative Wahrnehmungen und Einschätzungen herauszufinden. Individuelle Zufriedenheiten oder Unzufriedenheiten und individuelle Wünsche einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach Veränderung oder Qualifizierung können Anregungen geben, die eine Hochschule in Bewegung braucht, um erfolgreich zu sein.

Ziel der Befragung war es, arbeitsplatzbezogene Wahrnehmungen in ihrem Zusammenhang zu Lebenssituationen, eigenen Wünschen und Vorstellungen sichtbar zu machen. Es ist zunehmend feststellbar, dass Familienarbeit oder anderes Engagement außerhalb des Berufes besonders Frauen in ihrer Berufstätigkeit stark beeinflusst. Berufliche Zufriedenheit ist - das belegen Studien² - auch dann größer, wenn eine Identifikation mit dem Unternehmen, in diesem Fall mit der Fachhochschule, erfolgen kann.

In diesem Kontext könnte sich aus der Befragung ergeben, inhaltliche und strukturelle Maßnahmen vorzuschlagen, um Zufriedenheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an ihrem Arbeitsplatz zu steigern.

Das Ausfüllen des Fragebogens und die Beantwortung der Fragen war freiwillig, die Fragen wurden so gestellt, dass Rückschlüsse auf die Personen nicht möglich waren. Die Abgabe von ausgefüllten Bögen erfolgte anonym an das Frauenbüro. Sie sind nach Abschluss der Auswertung vernichtet worden.

1. Methodisches Konzept

Die Methode der Gewinnung von Information durch Befragung ist ein Instrument der qualitativen Sozialforschung. Hierbei können Interviews mithilfe von Fragebögen geführt werden oder es werden Fragebögen zur individuellen Beantwortung ausgegeben und wieder eingesammelt.

„In den Sozialwissenschaften nehmen Forscher, die sich „qualitativer“ Methoden bedienen, an, dass ihre Gegenstände komplex, differenziert und nicht auf wenige Wirkungen reduzierbar seien (...) und (...), dass jeder Einzelfall untersucht werden muss und dass sich Verallgemeinerungen erst aus den Daten ergeben.“³ Die Erforschung der Arbeitswelt, ihren Bedingtheiten und ihrem Zusammenspiel mit der privaten Welt ist ein großer Bereich in der Soziologie und Psychologie. „Sich dem Charakter der Arbeitstätigkeit nähern heißt, die vielfältigen Informationen, Eindrücke und Empfindungen zu einem Bild zu verarbeiten, das widersprüchlich, unfertig und ständigen Veränderungen unterworfen ist. (...) Um die Ziele von Arbeitshandlungen und die Motive zur Arbeitstätigkeit verstehen zu können, ist die systematische Sammlung, Verarbeitung und Interpretation von Daten erforderlich.“⁴ Mit der Auswertung der Fragebögen besteht die Chance, ein vielschichtiges Bild aus Meinungen und Befindlichkeiten zur Verfügung zu haben, das für weitere Entwicklungen handlungsleitend sein kann. Nur wenn große Teile der Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Befragung gleiche Aussagen machen, sind „Stimmungen“ und subjektiv festgestellte Fakten generalisierbar.

1.1. Aufbau des Fragebogens

Der Fragebogen ist unterteilt in fünf Fragenkomplexe. Zuerst geht es um Angaben zur Person und Lebenssituation. Der zweite Fragenkomplex beschäftigt sich mit der spezifischen beruflichen Situation an der Fachhochschule Nordostniedersachsen, an die anknüpfend nach der Zufriedenheit im Berufsleben gefragt wurde. Da Fort- und Weiterbildung im Zusammenhang mit beruflicher Weiter

² Vgl. Rosenstiel, L.v. : Betriebsklima geht jeden an. Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung. München, 1983 und Wehling, Jutta: Unzufriedene ArbeitnehmerInnen – Ursachen und Reaktionen. Göttingen 1994

³ Gerhard Kleining in: Handbuch Qualitative Sozialforschung, München 1991, S.14

⁴ Ekkehard Frieling, in: Handbuch Qualitative Sozialforschung, München 1991, S.285f

entwicklung eine große Rolle spielen, schlossen sich Fragen zu diesem Thema an. Zum Schluss ging es um die Zufriedenheit mit dem laufenden Reformprozess, um Themen und Ideen, die nach Meinung der Befragten zu kurz gekommen sind, und um die Frage nach Bereichen, in denen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützt werden wollen.

Es sollte ein differenzierter Blick auf Wahrnehmung, Bedürfnisse und Wünsche der Beschäftigten bezüglich ihres Arbeitsplatzes gerichtet werden. Auch war es wichtig, herauszufinden, wie bestehende strukturelle Bedingungen an dieser Fachhochschule in Bezug zu Arbeitsabläufen wahrgenommen und bewertet werden.

Aus Gründen der Anonymität wurde darauf verzichtet, über die Eingruppierung und den Status hinaus nach der Zugehörigkeit zu Fachbereichen bzw. Zentralen Dienstleistungen zu fragen. Dies macht für die Auswertung differenzierte Analyse- und Vergleichsfelder unzugänglich. Wenn z.B. in Erfahrung gebracht werden könnte, aus welchem Bereich diejenigen kommen, die den Informationsfluss aus den Zentralen Dienstleistungen oder den Fachbereichen für nicht zufriedenstellend halten, hätten die Ergebnisse eine andere Aussagekraft.

1.2. Vorlauf

Um die Verständlichkeit des Fragebogens und die Logik in der Abfolge der Fragen zu überprüfen, führten wir einen Testlauf mit vier Personen unterschiedlichen Geschlechts, Alters und unterschiedlicher Eingruppierung durch. Sie waren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Zentralen Dienstleistungen der Fachhochschule Nordostniedersachsen.

Nach ausführlicher Besprechung mit den Testpersonen modifizierten wir den Fragebogen an einigen Stellen. Für die Verständlichkeit, Sinn und Zweck der Umfrage wurde dem Fragebogen ein Anschreiben der Vorsitzenden des örtlichen Personalrates stellvertretend für den Gesamtpersonalrat und der Frauenbeauftragten vorangestellt.

1.3. Verteilung und Rücklauf

In den zentralen Dienstleistungen und den Fachbereichen übernahmen die Mitarbeiterinnen des Frauenbüros und die Fachbereichsfrauenbeauftragten im Juni 1999 die Verteilung der Fragebögen - soweit es möglich war - persönlich. Dank der Beschäftigtenlisten der Personalabteilung war sichergestellt, dass der Fragebogen auch alle 220 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (141 Frauen/64 % und 79 Männer/36%) (Stand 31.05.1999) erreichte.

Bis zum Stichtag 31. Juli kamen 75 Fragebögen ausgefüllt an das Frauenbüro zurück, das ist ein Anteil von 34% der Gesamtgruppe der Beschäftigten. Die Gruppe derer, die sich beteiligten, setzt sich aus 48 Frauen (64%), 22 Männern (29%) und fünf Menschen ohne Angabe des Geschlechts (7%) zusammen.

Damit entspricht der Rücklauf auch der Geschlechterverteilung bei den Beschäftigten.

Ein Rücklauf von 30% bietet Grundlagen für erste Hinweise und Empfehlungen für Folgeuntersuchungen.

2. Auswertungsmethoden

In der Auswertung wurden Methoden der qualitativen und quantitativen Sozialforschung angewandt.

Der Fragebogen besteht sowohl aus offenen, als auch aus geschlossenen Fragen. Eine geschlossene Frage ist z.B. die Frage nach dem Alter, die durch Ankreuzen der Altersgruppe zu beantworten war. Geschlossene Fragen können mithilfe quantitativer Auswertung erfasst werden. Die Ergebnisse sind eindeutig, Interpretationen sind nicht möglich. Bei der Beantwortung von Fragen Mehrfachnennungen zuzulassen, macht die Auswertung komplexer, jedoch ist die quantitative Erfassung auch solcher Fragen möglich. Ergebnisse aus geschlossenen Fragen lassen sich grafisch darstellen.

Fragen, bei denen Antworten begründet oder mit "Sonstiges" durch eigene Angaben ausgeführt werden sollten, sind offene Fragen.

Die Auswertung dieser Fragen ist komplexer. Offene Fragen werden mit Hilfe qualitativer Methoden ausgewertet. Hier können mehrere Aspekte zu einem Bild zusammengefügt werden, das differenzierter sein kann als das, was durch geschlossene Fragen entsteht.

2.1. Datenerhebung und Ergebnisbewertung

Als die ausgefüllten Fragebögen vorlagen, wurde ein Codierschema erstellt, das eine Eingabe der Antworten mittels Zahlen ermöglichte. Für die erste Antwortmöglichkeit der Frage 3 z.B. wurde die Zahl 3.1 codiert usw.

Die Antworten wurden dann in Exceltabellen eingetragen, die Summen errechnet, zusätzlich wurde nach männlich / weiblich differenziert. Daraus entstanden die Grafiken und Tabellen, die die Ergebnisse widerspiegeln.

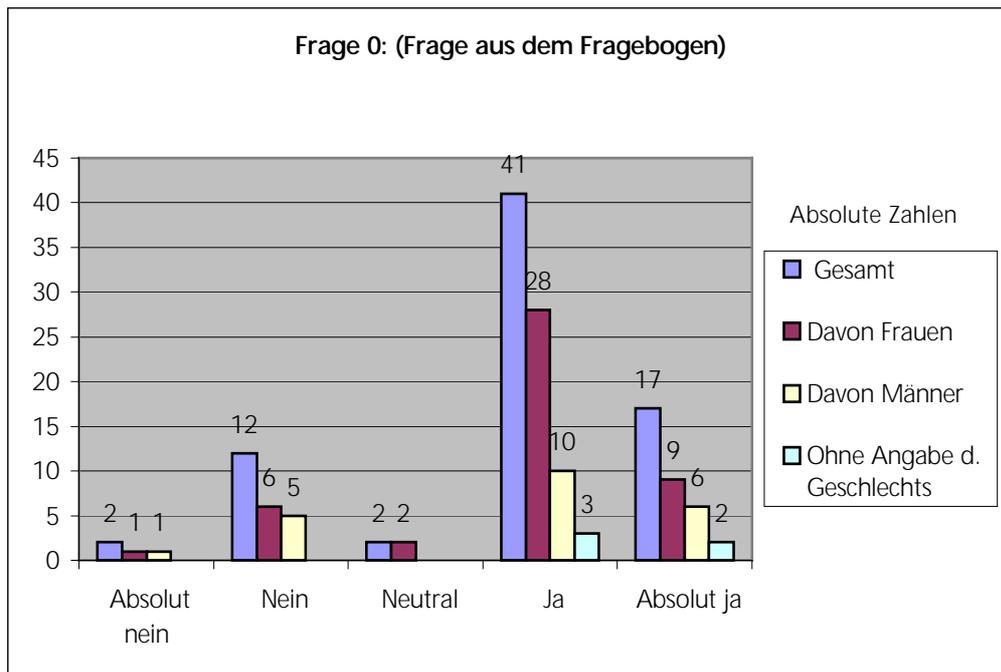
Im Nachhinein ist festzustellen, dass eine Auswertung mit Exceltabellen für diese umfassende Befragung recht zeitaufwendig ist. Für Folgebefragungen sollten andere Konzepte geprüft werden.

2.2. Allgemeine Erläuterungen zu den Tabellen und Grafiken

Nicht alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben zu allen Fragen umfassende Angaben gemacht. Zum Teil wurden ganze Fragenkomplexe nicht beantwortet oder die Beantwortung einzelner Fragen unterlassen. Manche Frage richteten sich z.B. nur an weibliche Beschäftigte oder z.B. nur an die, die angegeben haben, Teilzeit zu arbeiten. In beiden Fällen wurden alle Antworten aufgenommen, auch wenn die Befragten ihr Geschlecht nicht angegeben haben oder nicht Teilzeit arbeiten. Nur wenn eine eindeutige Zuordnung nicht möglich war oder widersprüchliche Angaben gemacht wurden, sind Antworten nicht, also unter „keine Angaben“, gewertet worden. Diejenigen, die auf Fragen nicht geantwortet haben, sind ebenfalls unter „keine Angaben“ zusammengefaßt. Nur wenn es für das Verständnis und zur Verdeutlichung der Inhalte der Tabellen und Grafiken sinnvoll erschien, sind Prozentzahlen hinter den Zahlen verzeichnet.

BLANCOTABELLE

Titel der Tabelle	Gesamt	Davon Frauen	Davon Männer	Hier sind diejenigen aufgeführt, die Frage 2: Geschlecht nicht beantwortet haben
Antwortmöglichkeit 1	Anzahl der Nennungen (Prozentzahl gemessen an der Personenzahl)			
Antwortmöglichkeit 2	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Antwortmöglichkeit 3	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Keine Angaben	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Hier wird die Zahl der Gesamtnennungen angegeben, also auch Mehrfachnennungen	z.B. 75 (z.B. 100%)	z.B. 48 (z.B. 64%)	z.B. 22 (z.B. 29%)	z.B. 5 (z.B. 7%)
Personenzahl: Meistens 75. Manchmal wurde eine Gruppe, z.B. Teilzeitbeschäftigte untersucht, dann ist die Personenzahl entsprechend kleiner.				



Der Fragebogen und die vollständige Auswertung in Form von Grafiken, Tabellen und kurzen Texten sind in Kapitel III P. 1 und 2 angefügt.

II. Schwerpunkte der Auswertung

Für eine ausführliche Auswertung wurden die Bereiche „Zufriedenheit“ (Kap. 2.1. und 2.2.), „Informationsfluss“ (Kap. 2.3.), „Teilzeit“ (Kap. 2.4. und 2.5.) und „Fort- und Weiterbildung“ (Kap. 2.6.) als Schwerpunktthemen herausgegriffen.

Hier liegen u.E. am ehesten aussagekräftige Informationen, die die Komplexität individueller Wahrnehmungen und Einschätzungen zur Arbeitsplatzsituation aufgreifen.

Aufgrund zeitlicher und personeller Ressourcen konnten nicht alle Potentiale der Aussagen untersucht werden. Korrelationen zu den im ersten Teil des Fragebogens erhobenen statistischen Daten konnten ebenfalls nicht erfolgen.

Für mögliche weitere Befragungen liegen Anknüpfungspunkte vor.

Die vorliegenden Ergebnisse können erste Anstöße geben und Entwicklungschancen deutlich machen.

1. Zufriedenheit am Arbeitsplatz – ein subjektives Qualitätsmerkmal in Organisationen

Zufriedenheit ist ein subjektives Qualitätsmerkmal. Für Zufriedenheit gibt es individuelle Kriterien und Maßstäbe, die nicht generalisierbar, d.h. auf alle Menschen übertragbar sind. Dennoch bilden äußere Faktoren wie Lebens- und Wohnsituation, berufliche Lage, Gesundheit und Freizeitverhalten, Eckpfeiler von Zufriedenheit und Wohlbefinden der bzw. des Einzelnen.

Die Bedingungen, unter denen eine Person arbeitet und auf die sie nur begrenzt Einfluss nehmen kann, gelten als ein objektiver Faktor von Lebensqualität. Im überwiegenden Teil wissenschaftlicher Studien zum Thema ist Zufriedenheit wichtigstes Merkmal subjektiver Lebensqualität.

Zufriedenheit gilt als eine vergangenheitsorientierte und relativ stabile Einschätzung und wird als kognitive Bewertung verstanden. D.h. eine positive kognitive Bewertung einzelner Lebensbereiche geht einher mit Lebenszufriedenheit, eine verminderte oder negative Bewertung des Lebens lässt folglich auf eine Unzufriedenheit des Menschen in den verschiedenen Lebensbereichen schließen. Unzufriedenheit kann aus dem Vergleich mit anderen Menschen herrühren oder auch aus der Sehnsucht nach einem bestimmten Zielzustand, der in der Vergangenheit existierte oder für die Zukunft erhofft wird. In der sozialwissenschaftlichen Lebensqualitätsforschung werden vor allem objektive Lebensumstände und subjektive Lebensqualität gesellschaftlicher Gruppen untersucht.⁵

Die Arbeitssituation wird durch äußere Komponenten wie Lebenssituation, Anfahrtswege, Belastungen außerhalb des Berufes und räumliche Bedingungen bestimmt. Innere Komponenten wie Integriertheit in das Kollegium, Kommunikationsformen und die Art der Arbeitsaufgaben spielen eine ebenso große Rolle. Werden in diesen Bereichen die Bedingungen als günstig empfunden, so die These, ist auch die Zufriedenheit hoch.

Unternehmen, die erfolgreich arbeiten wollen, „brauchen“ zufriedene und motivierte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Sie müssten ein ureigenes Interesse daran haben, ein Klima zu schaffen, das größtmögliche Zufriedenheit zulässt und Anreize schafft.

Wenn die vorhandene Zufriedenheit von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern den Unternehmenserfolg ausmachen, müssten sich Unternehmensleitungen „nur den Kopf über dieses Thema zerbrechen“. Zufriedenheit am Arbeitsplatz ist jedoch von so vielen verschiedenen und individuell bedingten Aspekten abhängig, dass es schwer wäre, allen Forderungen gerecht zu werden. Zudem ist der Erfolg eines Unternehmens von weiteren Faktoren abhängig, wengleich demotivierte und unzufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durchaus „Sand im Getriebe“ sein können.

„Das Verhältnis von Organisationen und den Personen, die in sie eingebunden sind, ist nicht unbedingt konfliktfrei. Diese Tatsache leuchtet ein, wenn als Betrachtungsebene die unterschiedliche Zielstruktur von Organisation und Person gewählt wird. So bringen Organisationen aus ökonomi

⁵ vgl. Rudolf, H.: „Zufrieden – was heißt schon zufrieden? Eine empirische Studie zur Lebensqualität alkoholabhängiger Frauen. Regensburg 1998

schen Überlegungen ihre Mitglieder in der Regel in Hierarchien und folgen dem Prinzip der Arbeitsteilung. Die Arbeitssituation, die der einzelne dann vorfindet, kann seinem Streben nach Autonomie, Gleichberechtigung und ganzheitlichem Handeln also mehr oder weniger widersprechen“⁶

„So kann wohl jeder Arbeitnehmer Aspekte seines Arbeitsplatzes benennen, die ihm nicht zusa- gen, also Unzufriedenheit erzeugen. Arbeitnehmer unterscheiden sich hinsichtlich der Aspekte, die Unzufriedenheit erzeugen, der Relevanz, die sie diesen Punkten zumessen, und daraus resultierend hinsichtlich des individuellen Handlungsbedarfes. Der Grad des Druckes, den diese Unzufriedenheit auslöst, variiert von kaum wahrnehmbar bis unerträglich. Entsprechend schwach oder stark stellt sich der Handlungs- und Reaktionsbedarf dar. Entscheidend sind an diesem Punkt die wahrgenommenen Handlungsalternativen, modifiziert durch individuelle und situative Bedingungen. Schließlich unterscheiden sich Individuen durch die gewählte Reaktion auf Unzufriedenheit. Diese Reaktion kann konstruktiv für die Organisation im Hinblick auf ein Bemühen um Verbesserung der Situation ausfallen oder aber eher destruktiv im Sinne von Kündigungsgedanken oder einer Verrin- gerung des eigenen Einsatzes ausfallen.“⁷

1.1. Indikatoren für Arbeitszufriedenheit

Im wissenschaftlichen Diskurs gibt es bis heute keine eindeutige Definition für Arbeitsplatzzufrie- denheit. Es handelt sich dabei um ein komplexes Gebilde, das Bereiche der privaten und berufli- chen Sphäre, der Psyche, der Identität und der Sozialisation auf Arbeitnehmerinnen- und Arbeit- nehmerseite berührt. Bezogen auf die Arbeitgeberseite kommen dabei Wirtschaftlichkeits-, Lei- stungs- und strukturelle Rahmenbedingungen zum Tragen sowie Forderungen nach Prosperität (wirtschaftliche Entwicklung).

Berufstätigkeit ist für viele Menschen identitätsstiftend. Sie ziehen aus der täglichen Arbeit Selbst- bestätigung, Selbstregulation und Ausgefülltsein durch Aktivität und gezieltes Handeln. Auch ge- genteilige Momente wie Selbstzweifel, „Entnervtsein“, empfundene Stupidität und Passivität sind relevant. Diese persönlichkeitsprägenden Aspekte und folgende Indikatoren nach Neuberger und Allerbeck (1978)⁸ - die aufgrund ihrer Struktur auch heute noch Relevanz haben - bestimmen Ar- beitsplatzzufriedenheit bzw. -unzufriedenheit.

Mit dem Fragebogen wurden Wahrnehmungen und Einschätzungen von Beschäftigten erbeten. Inwieweit in die Aussagen und Antworten vermutete bzw. bekannte Erwartungen des Arbeitsge- bers (hier: Hochschulleitung) eingeflossen sind, kann nicht herausgearbeitet werden.

Im Folgenden werden die einzelnen Indikatoren nach Neuberger und Allerbeck aufgeführt. Es wird jeweils dargelegt, in welchen Fragen sie zum Tragen gekommen sind.

„Arbeitszufriedenheit ist anreiztheoretisch abhängig von den Einstellungen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zu bestimmten Aspekten der Arbeit. Diese Aspekte sind:

- *Meine Kollegen*

- *mein Vorgesetzter*“ (A.d.V.: meine Kolleginnen, meine Vorgesetzte selbstverständlich auch)

Einschätzungen hierzu werden in den Fragen 22 bis 25 erhoben. Sie beziehen sich in einer Rangskala auf erfahrene „Wertschätzungen“ und „Zufriedenheit mit...“. Die Bewertung erfahrener Wertschätzung kann Aufschluss darüber geben, wie „ich mich“ von anderen wahrgenommen fühle. Die Bewertung „Zufriedenheit mit...“ kann Aufschluss darüber geben, wie ich andere wahr- nehme. Interessant für eine Auswertung kann es dabei auch sein, wo Abweichungen beider Sicht- weisen auszumachen sind.

Einige der Personen, die sich an der Befragung beteiligt haben, sind selbst in Vorgesetzten- positionen. Hier wird in der Auswertung nicht differenziert, da die Population zu klein ist und die Organisation zu überschaubar.

- *„Meine Arbeitsbedingungen“*

Arbeitsbedingungen setzen sich aus verschiedenen Faktoren zusammen und beziehen sich auf den organisationellen Kontext eines Betriebes bzw. einer Institution.

⁶ Rosenstiel, L.v. : Betriebsklima geht jeden an. Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung. München, 1983, S. 12

⁷ Wehling, Jutta: Unzufriedene ArbeitnehmerInnen – Ursachen und Reaktionen. Göttingen 1994, S.1

⁸ vgl. Neuberger, O. und Allerbeck, M. Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit. In: Wehling, Jutta: Unzufriedene ArbeitnehmerInnen – Ursachen und Reaktionen. Göttingen 1994, S. 120

Die Bewertung der Faktoren **Arbeitsinhalte** (Frage 26), **Arbeitsorganisation** (Frage 27), **Arbeitszeitregelungen** (Frage 28) sollte auch jeweils nach einem Zufriedenheitsranking vorgenommen werden. Die Einschätzung von **Arbeitsabläufen** wurde erfragt über Einschätzung und Notwendigkeit von Informationsflüssen (Fragen 29 und 30), denn reibungsloser und umfassender Informationsfluss kann schnelle und effektive Arbeitsabläufe sichern. Darüber hinaus kann ein kontinuierlicher und durchschaubarer Informationsfluss zur Sinnhaftigkeit der eigenen Arbeit beitragen. Der Indikator „Arbeitsbedingungen“ wurde ergänzend mit einem anderen Fragekomplex (Frage 33) aufgegriffen. Hier sollte die Einschätzung zur Zusammenarbeit aus dem Blickwinkel des Teams, dem sich die Befragten zuordnen, vorgenommen werden.

Die Bedeutung von regelmäßigen Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbesprechungen wurde mit Frage 34 gesondert befragt.

Verschiedene Theorien zur Arbeitsplatzzufriedenheit⁹ verweisen auf den Faktor **„Leistungsanreiz“**. Hochschulen verfügen nicht über die Möglichkeit eines Leistungsanreizsystems z. B. durch Prämienzahlung o.ä. In der vorliegenden Untersuchung wurde Leistungsanreiz in den Fragen 31, 31a und 32 bezogen auf Aufstiegschancen (im Rahmen des BAT) und „anderer Arbeitsplatz innerhalb der Institution“ aufgegriffen. Für die Auswertung wurden aus dem Teil II des Fragebogens die Fragen 9 zur Eingruppierung und 13 zur Zufriedenheit mit Vergütungs-, Besoldungs- bzw. Lohngruppen hergestellt.

Die Dienstvereinbarung zur Arbeitszeit wurde in die Befragung (Frage 28) aufgenommen, da möglicherweise durch den hohen Grad der Arbeitsflexibilität (12 Arbeitstage im Halbjahr für Zeitausgleich) eine besondere Form des Leistungsanreizes geschaffen wurde.

Nach Neuberger und Allerbeck gehört zu den Faktoren auch die **persönliche Entwicklung**. Hierauf wurde im Fragebogen nicht explizit eingegangen. Allerdings wurde als Abschlussfrage für den Teil „Fragen zur beruflichen Situation“ thematisiert, ob es möglicherweise unterschiedliche Berufsprobleme für Frauen und Männer gibt. Der hohe Anteil der „Bejahung“, und zwar negativ für Frauen, weist darauf hin, dass geschlechtsdifferenzierte Aspekte zu berücksichtigen sind. Der Auswertungskomplex zum Thema „Teilzeitarbeit“ (Kap. 2.4. und 2.5.) gibt auch Hinweise auf den Zusammenhang beruflicher Chancen und persönlicher Entwicklungen. Somit ist dieser Faktor implizit in der Befragung enthalten.

„Organisation und Leitung“

Hier sind die Unternehmensstruktur - starr versus dynamisch - und der Führungsstil gemeint.

Eine Bewertung von Organisationsstrukturen und Leitungskompetenzen wurde in die Befragung nicht explizit aufgenommen. Die Auswertung zu Arbeitsorganisation, Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbesprechungen und Informationsfluss weisen in ihrer defizitären Bewertung allerdings auf „Schwächen“ im System.

Parallel zur Befragung lief in der sogenannten „ZD-Runde“¹⁰ die Erarbeitung von Führungsleitlinien. Motivation, sich damit auseinanderzusetzen, war das bereits genannte Gutachten zur Organisationsstruktur. Hier wurde der Hochschule die Wahrnehmung „einer Mißtrauenskultur“ ins „Buch“ geschrieben. Interessierte Kolleginnen und Kollegen aus den Zentralen Dienstleistungen und Organisationseinheiten veranstalteten dazu im Sommer 1999 einen Workshop. Als positive Bilanz wurden in einem längeren Prozess Führungsleitlinien erarbeitet mit dem Ziel, für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Arbeitsabläufe und Entscheidungsprozesse transparenter zu gestalten und die Verantwortung dafür in den verschiedenen Leitungsebenen einzubinden. Seit Anfang 2001 laufen dazu die Gespräche in den einzelnen Arbeitszusammenhängen.

Die Berücksichtigung der Indikatoren *„meine Entwicklung“* und *„meine Bezahlung“* sind bereits in den anderen Faktoren enthalten.

1.2. Auswertungsergebnisse zu „Zufriedenheit“

Nach Erhebung der persönlichen Angaben und allgemeinen Fragen zur beruflichen Situation beschäftigte sich der Mittelteil des Fragebogens mit dem Bereich der Zufriedenheit am Arbeitsplatz

⁹ vgl. Wehling, Jutta: Unzufriedene ArbeitnehmerInnen - Ursachen und Reaktionen, Göttingen 1994

¹⁰ regelmäßige Arbeitssitzungen von Beschäftigten der Organisationseinheiten und Dezernate der Zentralen Dienstleistungen (ehemals: Zentrale Verwaltung)

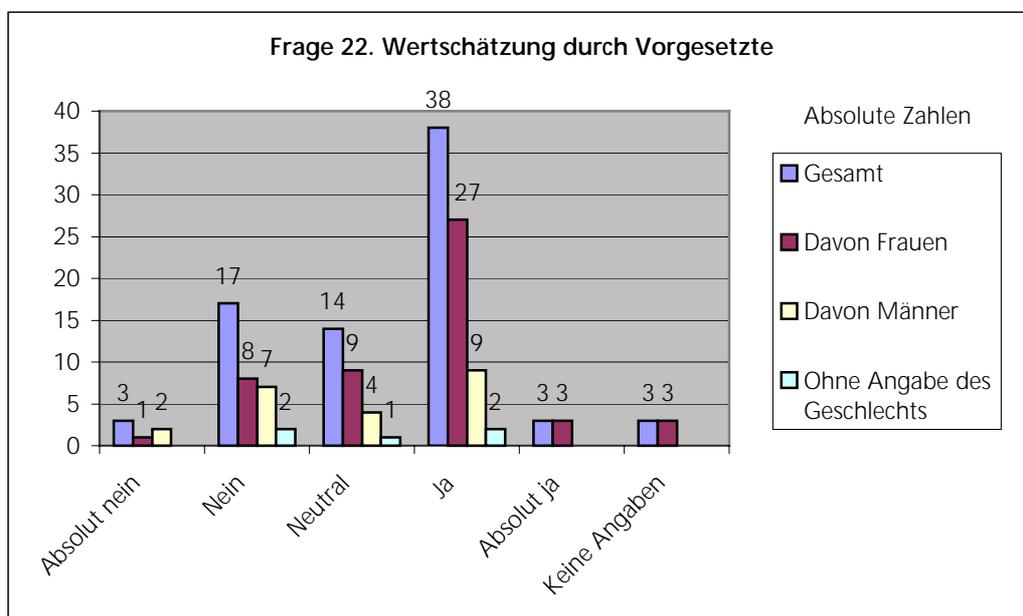
und in der jeweiligen beruflichen Situation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Fachhochschule Nordostniedersachsen.
Im Folgenden werden Ergebnisse und Hinweise auf erste Interpretationen gegeben.

1.2.1 Wertschätzung und Zufriedenheit?

Frage 22. Sind Sie der Meinung, dass Ihre Arbeit und Ihr Engagement durch Vorgesetzte angemessene Wertschätzung erfährt?

Dies ist eine komplexe Fragestellung. Die Begriffe der „eigenen Arbeit“, des „persönlichen Engagements“ und der „angemessenen Wertschätzung“ sind sehr allgemein und unterliegen jeweils individuellen Interpretationen. Aspekte für Arbeitszufriedenheit sind die Konstruktivität der Beziehung zu Kolleginnen, Kollegen und Vorgesetzten und deren Wertschätzung der geleisteten Arbeit. Die Wertschätzung kann auf einer persönlichen oder fachlichen Ebene bestehen. Dies muss noch nichts über den objektiven Wert der Arbeit aussagen.

Grafik 1



57% der 72 Personen, die hier Angaben gemacht haben, beantworteten diese Frage mit "Ja" bzw. mit "Absolut Ja". Der prozentuale Anteil von Frauen (73,2%) liegt hier höher als in der Gesamtpopulation. In welcher Art die Wertschätzung ausgedrückt wurde, ob durch Lob, positives Feedback zur Arbeitsleistung oder durch fehlende negative Kritik, wurde nicht ermittelt.

Die Zahl derjenigen, die neutral angekreuzt haben, liegt bei 19 %. Die Bewertung neutral ist ein Bereich, in dem sich sowohl positive und negative, aber auch unentschlossene Einschätzungen verbergen können.

Vorgesetzte mögen Wertschätzung auf unterschiedliche Art und Weise zum Ausdruck bringen. Durch Lob oder aber auch durch fehlende negative Kritik.

Das Verhalten mancher Vorgesetzter mag von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als Gleichgültigkeit interpretiert werden, hinter der Antwort "Neutral" kann sich dies verbergen. Es kann auch ein "weder/noch" dahinter stecken.

20 der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beantworteten die Frage nach der Wertschätzung des eigenen Engagements durch Vorgesetzte mit "Nein" bzw. "Absolut Nein". Dies entspricht einem prozentualen Anteil von 28%, also mehr als einem Viertel. Hier ist das Verhältnis Frauen/Männer ausgeglichen, jeweils die Hälfte.

Empfehlung

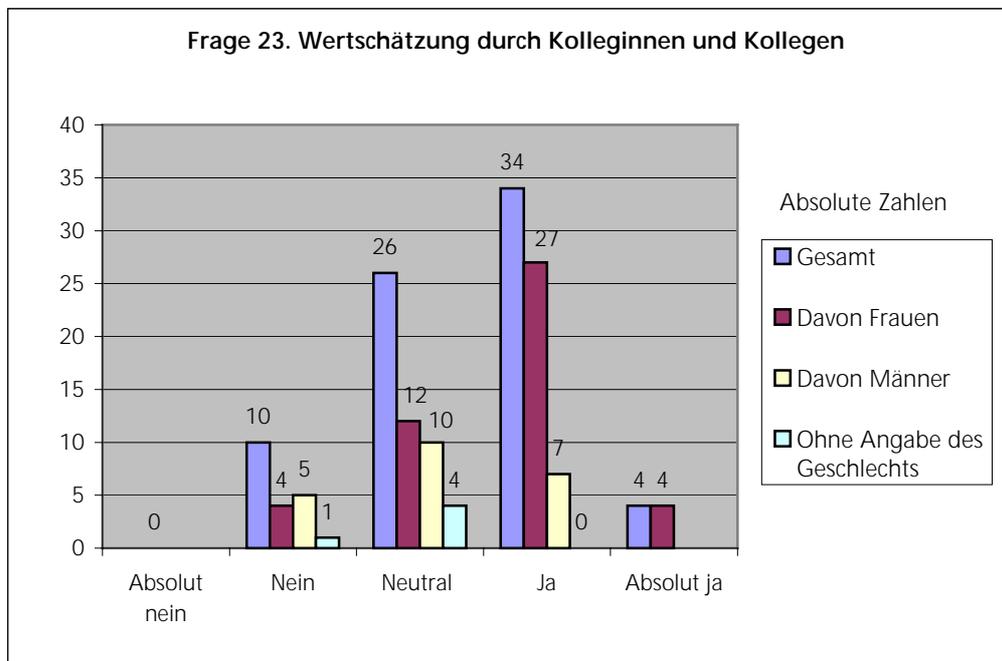
Die Kultur der ausschließlichen Kommunikation über das, was in der Zusammenarbeit nicht läuft, ist leider weit verbreitet. Hier ist es wichtig, allen Angehörigen dieser Hochschule Anregungen zu geben und die wünschenswerte Kultur des Lobens und Bestärkens, der konstruktiven, respektvollen Kritik und des regelmäßigen beiderseitigen Rückmeldens (Feedback) in den Arbeitsalltag zu integrieren.

Frage 23. Sind Sie der Meinung, dass Ihre Arbeit und Ihr Engagement durch Kolleginnen und Kollegen angemessene Wertschätzung erfährt?

Bei der Wertschätzung, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durch Kolleginnen und Kollegen zukommt, hat ein ähnlich hoher Anteil eine positive Einschätzung der Wertschätzung gegeben: 53 % der 74 Personen, die hier Angaben gemacht haben, beantworteten diese Frage mit "Ja" bzw. mit "Absolut Ja". 81,6 % der Kolleginnen fühlen sich wertgeschätzt.

Die Zahl derjenigen, die neutral angekreuzt haben, ist fast doppelt so hoch, wie bei Frage 22 (36%).

Grafik 2



Personenzahl: 74

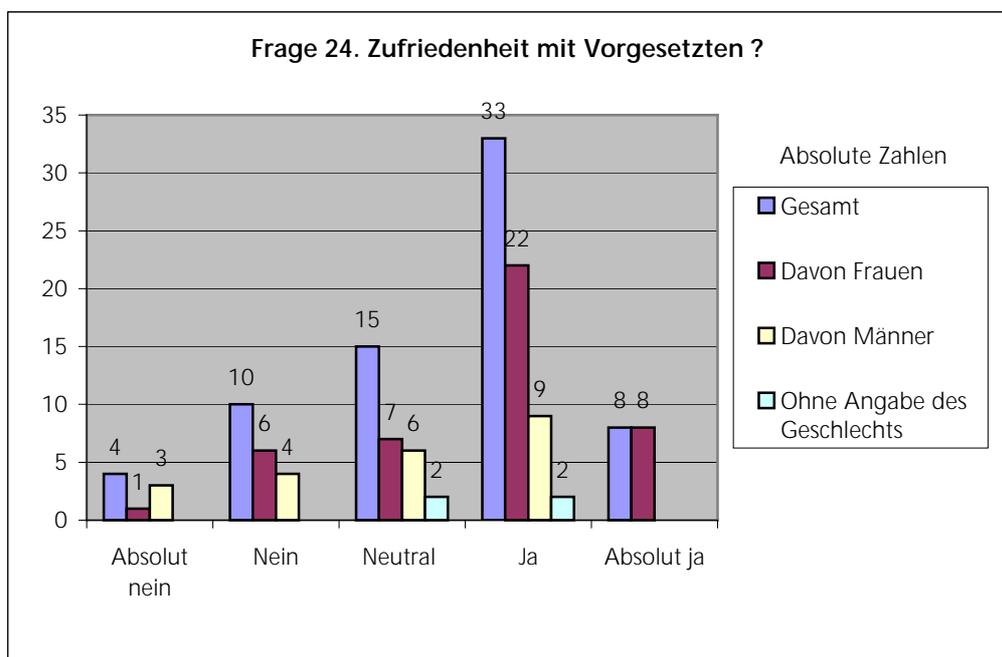
Dieses Ergebnis kann einen Hinweis darauf geben, dass „Wertschätzung“ im kollegialen Bezug nicht einen so hohen Stellenwert hat, wie für die Wahrnehmung von Vorgesetzten-Wertschätzung. Auffallend ist für die „Ja“ – und „Neutral“ – Nennungen, dass sie im Verhältnis gesehen mehrheitlich von Männern kommen.

Frage 24. Sind Sie mit Ihrer / Ihrem Vorgesetzten zufrieden?

Die Frage nach der Zufriedenheit mit den Vorgesetzten wurde von 54% der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit „Ja“ bzw. „Absolut ja“ beantwortet. Diese Zahl deckt sich fast mit der Zahl zur Wertschätzung und hier könnte ein unmittelbarer Zusammenhang bestehen. Und zwar: „Fühle ich mich durch meine/n Vorgesetzte/n wertgeschätzt, bin ich auch mit ihnen zufrieden.“ Tatsächlich hat der überwiegende Teil derjenigen, die bei Frage 22 (Wertschätzung durch Vorgesetzte) mit „Ja“ bzw. „Absolut Ja“ geantwortet haben, Frage 24 (Zufriedenheit mit Vorgesetzten) genauso beantwortet! Abweichungen gab es zweimal in Richtung „Nein“ und viermal in Richtung „Neutral“.

Die Zahl derjenigen, die „Neutral“ angekreuzt haben, liegt bei 20%, 18% kreuzten „Nein“ bzw. „Absolut nein“ an.

Grafik 3



Personenzahl: 70

Auffallend ist, dass sich 5 Personen nicht geäußert haben. Die Geschlechterverteilung entspricht auch hier in den Bereichen „Absolut nein“ bis „neutral“ nicht der Verteilung der Population. Männer sind hier überrepräsentiert.

Vorgesetzte beziehen sich auf drei verschiedene Ebenen mit folgender Geschlechterverteilung:

Hochschuleleitung: 4 Personen - je 50 % Frauen und Männer

Zentrale Dienstleistung und Organisationseinheiten: 12 Personen – 7 Frauen, 5 Männer.

Sieben Fachbereiche: 6 Dekane, eine Dekanin.

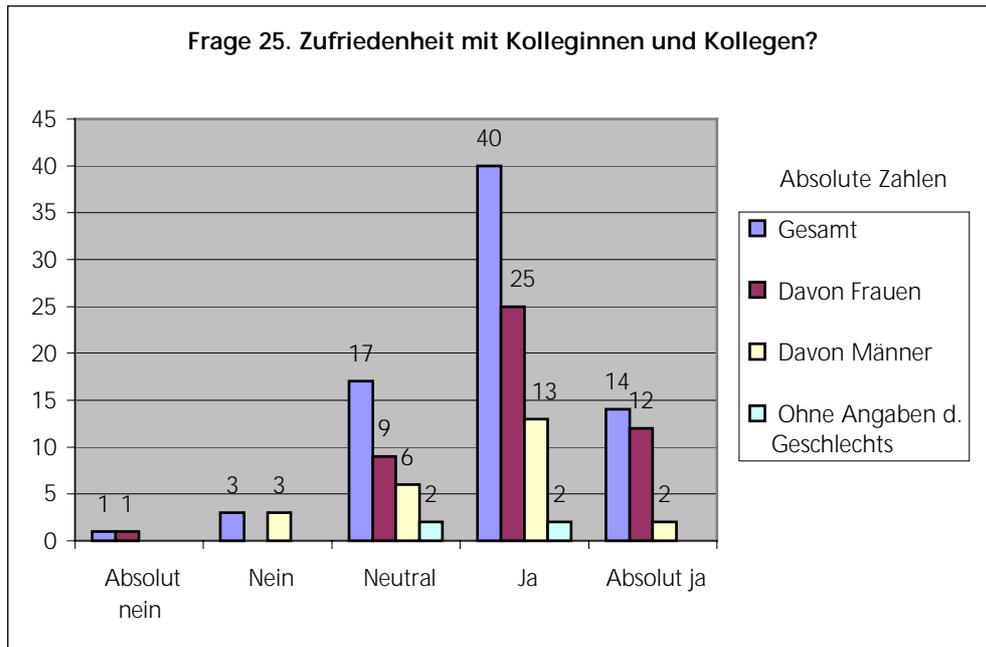
Da die Zugehörigkeit der Befragten zu der jeweiligen Organisationseinheit nicht erkennbar ist, kann keine Aussage darüber getroffen werden, ob das Geschlecht der Vorgesetzten Einfluss auf die Aussagen hat. Dies könnte in einer spezifischen Befragung interessante Erkenntnisse über die Frauenförderpolitik und Personalentwicklung der Hochschule geben.

Frage 25. Sind Sie mit Ihren Kolleginnen und Kollegen zufrieden?

72 % beantworteten diese Frage mit „Ja“ (53%) bzw. „Absolut ja“ (19%). Dies ist ein gutes, wenn auch vielleicht nicht vollständig zufriedenstellendes Ergebnis. Der Austausch und die Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen nimmt sicherlich den Schwerpunkt der täglichen Arbeit ein und ist deswegen von hoher Bedeutung.

Die Zahl derjenigen, die „Neutral“ angekreuzt haben liegt bei 23%, insgesamt 5% antworteten mit „Nein“, bzw. „Absolut Nein“. Die Verteilung auf die Geschlechter stimmt hier mit dem Frauen- und Männeranteil der Population über ein.

Grafik 4



Personenzahl: 75

Auch hier stimmen die meisten positiven Einschätzungen zu Frage 23 (Wertschätzung durch Kolleginnen/Kollegen) und Frage 25 (Zufriedenheit mit Kolleginnen/Kollegen) miteinander überein, d.h. dieselben Befragten haben zu beiden Fragen positive Einschätzungen gemacht. Jedoch gab es bei 16 Personen „Ja“-Nennungen zur Frage 25 und „Neutral“-Nennungen bei Frage 23. Das könnte heißen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zwar mit ihren Kolleginnen und Kollegen zufrieden sind, sich aber nicht eindeutig gewertschätzt fühlen.

Die unterschiedlich starke Ausprägung in den Bereichen „Wertschätzung“ und „Zufriedenheit“ kann auch bedeuten, dass sie auf die Personen bezogen unterschiedliche Wichtigkeit haben.

Darüber hinaus muss berücksichtigt werden, dass die/der Vorgesetzte nur ein bis zwei Personen sind, während die Kolleginnen / Kollegen eine Gruppe darstellen, die sich nicht nur auf die eigene Organisationseinheit beziehen muss.

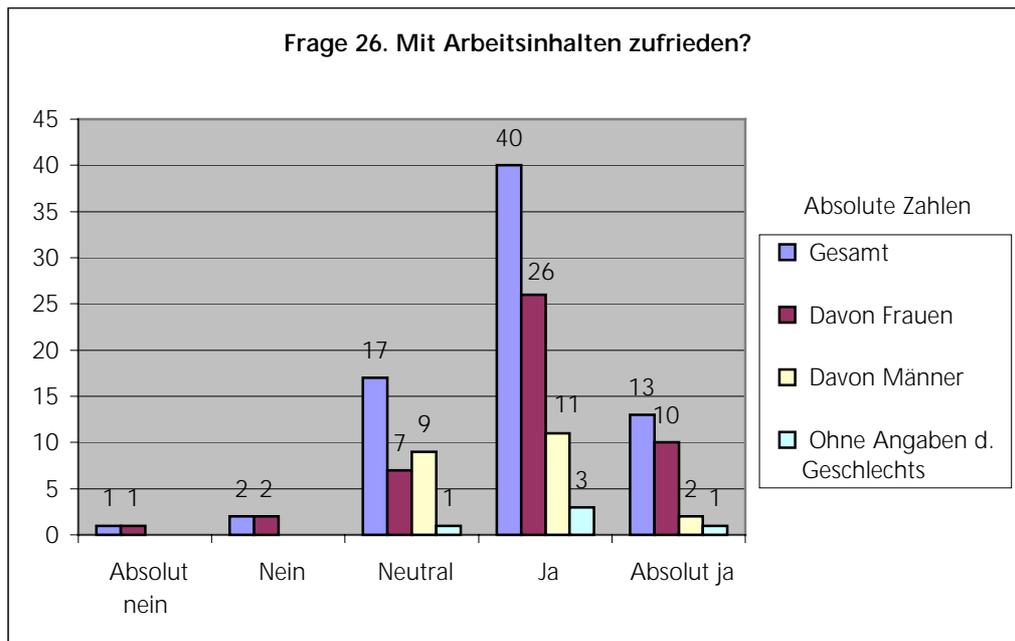
1.2.2. Arbeitsbedingungen und Zufriedenheit

Im folgenden werden verschiedene Faktoren von Arbeitsbedingungen auf den Grad der wahrgenommenen Zufriedenheit dargestellt.

Frage 26. Sind Sie mit Ihren Arbeitsinhalten zufrieden?

Arbeitsinhalte sind zum einen bestimmt durch das, was an Aufgaben von Studierenden, Kolleginnen und Kollegen, Fachbereichen an die Mitarbeiterin bzw. den Mitarbeiter herangetragen wird; zum anderen aber auch durch Vorgesetzte, die entscheiden, was, wie und in welcher Zeit bearbeitet wird. Dies betrifft auch die Arbeitsorganisation (Frage 27).

Grafik 5



Personenzahl: 75; davon Keine Angaben: 2 (weiblich)

53 (71%) der befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beantworteten diese Frage mit „Ja“ bzw. „Absolut Ja“. Im Vergleich zu der Grafik „Zufriedenheit mit KollegInnen/Vorgesetzten“ gab es hier sehr viel weniger „Nein“- bzw. „Absolut Nein“-Nennungen.

Das kann darauf hindeuten, dass eine selbstbewusste inhaltliche Bewertung der Arbeit möglich ist. Eine mögliche Interpretation könnte lauten: Die absolute Zufriedenheit mit den Personen, besonders mit den Vorgesetzten, ist nicht da, jedoch die Arbeitsinhalte werden positiv bewertet.

Auch hier ist der überproportionale Anteil von Männern, die mit Neutral geantwortet haben, auffällig.

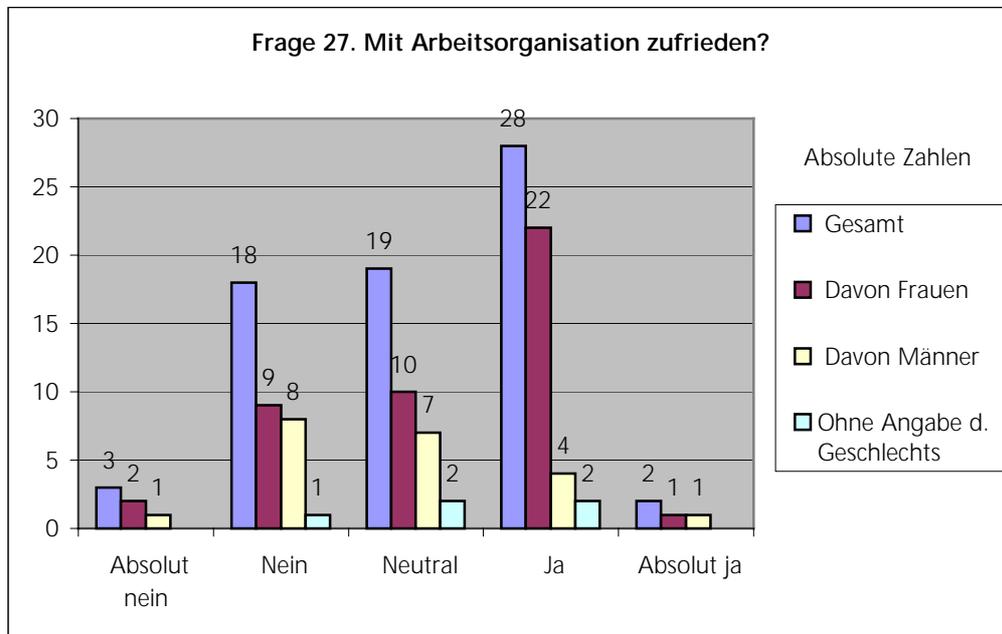
Arbeitsinhalte als Teil der Arbeitsbedingungen bestimmen den Berufsalltag.

Die hohe Zufriedenheit kann einen Hinweis darauf geben, dass die Beschäftigten das, was sie be- und erarbeiten, auch nicht verändert haben wollen. Darüber hinaus kann dies auch Ausdruck dafür sein, dass sich die Beschäftigten in ihren Aufgabengebieten kompetent fühlen.

Frage 27. Sind Sie mit der Arbeitsorganisation zufrieden?

Das Meiste, was die Arbeitsorganisation betrifft, ist durch die bzw. den Vorgesetzte/n vorgegeben. Manches ist auch bedingt durch die Zuarbeit der Kolleginnen und Kollegen. Die Arbeitsorganisation ist Teil der Arbeitsbedingungen, die als Indikator für Zufriedenheit einen entscheidenden Faktor darstellen (siehe Kap. 2.1.1, S.8). Besteht ein gewisser Grad an Selbstbestimmung und Möglichkeiten, eigenes Zeitmanagement zu betreiben, so die These, ist die Zufriedenheit hoch.

Grafik 6



Personenzahl: 75; davon Keine Angaben: 4 weiblich, 1 männlich

Die Anzahl derer, die hier mit „Nein“ bzw. „Absolut Nein“ geantwortet haben, ist fast 10 mal höher als bei Frage 26 (Arbeitsinhalte). Auch wenn die Inhalte den eigenen Vorstellungen entsprechen, können durch unzureichende Arbeitsorganisation Schwierigkeiten im täglichen Arbeitsablauf entstehen. Der prozentuale Anteil der Männer, die mit „Nein“ bzw. „Neutral“ geantwortet haben, liegt weit über dem prozentualen Anteil in der Gesamtpopulation.

Empfehlung:

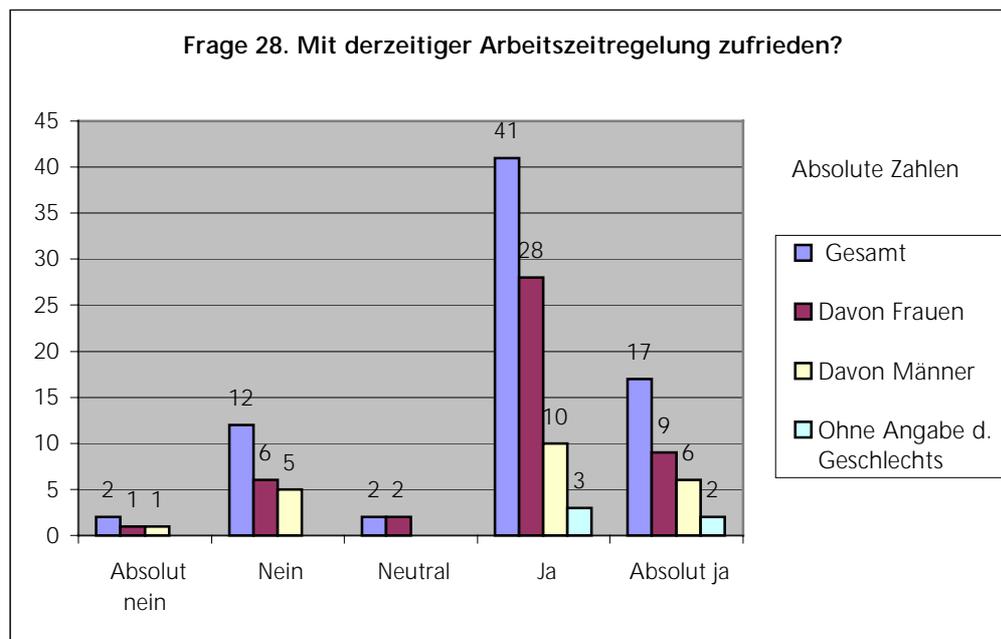
Die hohe positive Bewertung der Arbeitsinhalte steht in einem klaren Widerspruch zur negativen Bewertung der Arbeitsorganisation. Gleichwohl gibt die positive Haltung zu den Arbeitsinhalten eine gute Basis, die Arbeitsorganisation zu verbessern.

Es könnte die These aufgestellt werden, dass in Zeiten des Umbruchs, wie es während der Befragung der Fall war, „kein Wunder“ ist, dass die Unzufriedenheit so deutlich zum Ausdruck kommt. Vor dieser Interpretation sei jedoch gewarnt, da auch heute noch im Arbeitsalltag in Gesprächen und Beratungen ein hoher Grad an Unzufriedenheit im Organisationsablauf ausgesprochen wird. Inwieweit Instrumente der regelmäßigen Besprechungen und der kontinuierliche Informationsfluss positive Veränderungen bringen können, wird durch weitere Fragen (Kap. 2.3) aufgegriffen.

Frage 28. Sind Sie mit der derzeitigen Arbeitszeitregelung zufrieden?

Die seit August 2000 gültige Dienstvereinbarung zur Arbeitszeit lief zur Zeit der Befragung im Pilotversuch.

Grafik 7



Personenzahl: 75

Die Zufriedenheit von 77 Prozent (diejenigen, die „Ja“ bzw. „Absolut Ja“ angekreuzt haben) der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter spricht für sich.

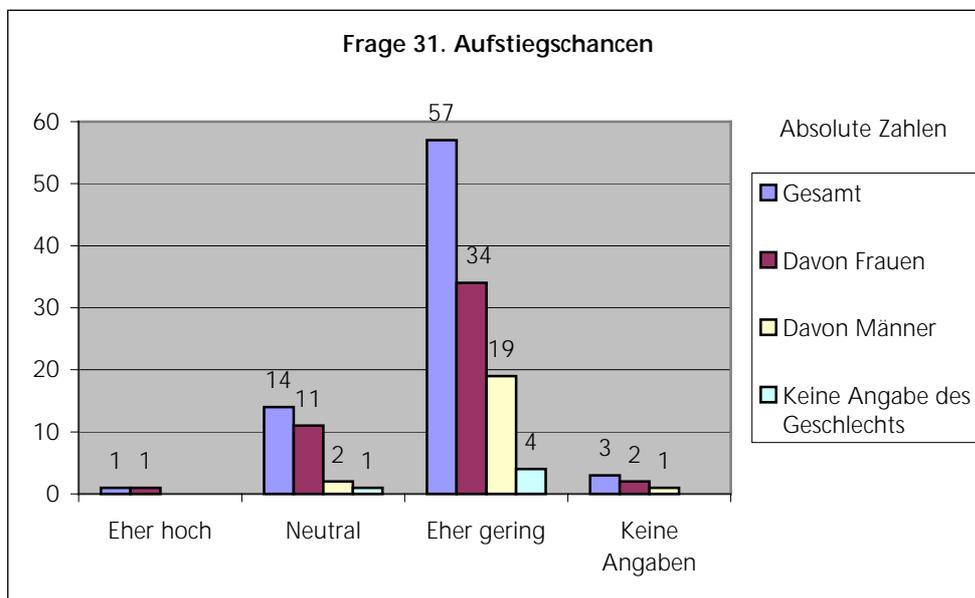
Dennoch weisen Kommentare der Befragten auf weitergehende Wünsche nach z.B. Arbeit Zuhause oder Herausnahme aus der Zeiterfassung hin:

- " ... würde gerne aus einer 5-Tage eine 4-Tage-Woche machen."
- " ... würde gerne Vollzeit arbeiten (mehr Stunden)" " Zeitkarten sind für die Zeiterfassung von wissenschaftlicher Arbeit ein ungenügendes Instrument und damit lästig und unnötig."
- " Für eine sechsständige Tätigkeit ist keine zufriedenstellende Regelung getroffen. Die (Mittags-) Pause muss nach sechs Stunden genommen werden."
- " Die Zeiterfassung (Anwesenheitspflicht) wirkt teilweise hemmend auf den Arbeitserfolg. Viele Aufgaben ließen sich besser zu Hause erledigen."
- " Es sollte zumindest für die WiKü eine Regelung ohne Stempeln geschaffen werden."
- " Verfall notwendigerweise entstandener Überstunden ist unfair und ungerecht geregelt."

Ein von einer Befragten geäußertes, vielgehörtes Problem soll noch erwähnt werden: " Ohne Überstunden ist die Arbeit nicht zu schaffen". Hier ist die/der Vorgesetzte in Zusammenarbeit mit dem bzw. der Beschäftigten gefordert, die Arbeit so zu organisieren, dass Überstunden nicht notwendig sind. Leichter gesagt als getan!

Frage 31. Wie schätzen Sie Ihre Aufstiegschancen ein?

Grafik 8



76% halten ihre Aufstiegsmöglichkeiten für gering, davon 60% Frauen. Frauen sind noch immer in den eher niedrig dotierten (oft Teilzeit-) Beschäftigungen zu finden. Hier scheint es nahezu keine Aufstiegsperspektiven zu geben. In der statistischen Bestandsaufnahme der Beschäftigten der ZD im Frauenförderplan von 1999 sind 69 % in den MTArb.- bis BAT IVb-Dotierungen eingestuft. Von der genannten Gruppe sind 85% Frauen, davon fast 50% „Teilzeitfrauen“.

Die eine Person, die „Eher hoch“ angegeben hat, ist in der Vergütungsgruppe BAT VII. Aufstieg im klassischen Sinne ist hier ohne Zusatzqualifikationen nicht möglich. Die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter scheint bislang hoch zu sein, aus diesem klassischen Anreizbereich kann sie sich jedoch offensichtlich nicht herleiten lassen; möglicherweise ist der hohe Grad der Zufriedenheit mit Arbeitsinhalten dafür eine Erklärung.

Frage 31a. Wenn Sie "eher gering" angekreuzt haben, warum halten Sie Ihre Aufstiegsmöglichkeiten für gering?

Tabelle 1

31a Aufstiegschancen	Gesamt	Davon Frauen	Davon Männer	Keine Angaben z. Geschlecht
Habe erreicht	12 (23%)	8 (15%)	3 (6%)	1 (2%)
Keine Aufstiegsmöglichkeiten	27 (52%)	17 (33%)	8 (15%)	2 (4%)
Sonstiges	17 (33%)	10 (19%)	5 (10%)	2 (4%)
Gesamtnennungen	56	35 (67%)	16 (31%)	5 (10%)

Personenzahl: 52 (100%)

52% der Befragten sehen für sich keine Aufstiegsmöglichkeiten. Ist dies ein Ausdruck von Realitätssinn oder Frustration ?

Die Antworten unter „Sonstiges“ können Hinweise geben:

Antworten	Nennungen
- „ befristeter Vertrag“	4
- „ Halbtagskraft“	3
- „ wird schon durch die Vergütungsgruppe/Fallgruppe vorgegeben“ ; „ zu starre Verwaltungsstrukturen bzw. Regelungen in Besoldungsfragen“ ; „ Warum kann man als WiKü nicht Laborleiter o.Ä. werden?“ „ Ist doch auch in der freien Wirtschaft möglich!“	3
- „ Die Hochschulleitung hat anscheinend kein ernstes Interesse für die Belange der Mitarbeiter, Anträge werden schleppend, Briefe gar nicht bearbeitet“ (siehe auch Frage 47) „ Dafür interessiert sich niemand.“	2
- „ Die für mich in Frage kommende Aufstiegsmöglichkeit gefällt mir vom Profil her nicht.“ „ Es gibt eine Aufstiegsmöglichkeit, aber den Job will ich hier nicht machen.“	2
- „ geringe bis unzureichende notwendige Unterstützung von Seiten der Hochschulleitung/einiger Fachbereiche zur Umsetzung wichtiger Projekte“	1

Gesamt	15

Frage 32. Würden Sie gern in einem anderen Fachbereich / Dezernat / HSG arbeiten?

Wenn ein großer Teil der Befragten keine Aufstiegsmöglichkeiten sieht, so gäbe es zumindest Möglichkeiten, ihre bzw. seine Fähigkeiten in einem anderen Bereich einzusetzen.

Tabelle 2

32 In anderem Bereich arbeiten?	Gesamt	Davon Frauen	Davon Männer	Ohne Angabe d. Geschlechts
Ja	9 (12%)	6 (8%)	3 (4%)	0
Nein	62 (83%)	40 (53%)	18 (24%)	4 (5%)
Keine Angaben	4 (5%)	2 (3%)	1 (1%)	1 (1%)
Gesamtnennungen	75	48 (64%)	22 (29%)	5 (%)

Personenzahl: 75

Diejenigen, die mit Ja geantwortet haben, sind unterschiedlichst eingruppiert:

BAT VIII bis Vb 5
BAT IVa bis A13 4

Der überwiegende Teil der Befragten möchte nicht wechseln. Die Zufriedenheit mit den Arbeitsinhalten ist groß (53%), vielleicht liegt es daran. Jedoch ist bei 30% diese Übereinstimmung nicht festzustellen. Sehen die Befragten in einem Wechsel keine Perspektive? Ist das System in seinen Strukturen so festgefahren, dass ein Wechsel in andere Bereiche gar nicht vermittelt wird bzw. gesehen wird? Das könnte auf eine fehlende „Durchlässigkeit“ z.B. zwischen Zentralen Dienstleistungen und Fachbereichen hinweisen.

Unter Umständen liegt es auch an der weiten Entfernung bzw. Regionalisierung und regional bedingten Abgeschlossenheit der einzelnen Bereiche. Eine Mitarbeiterin in einer Führungsposition in einem Fachbereich sieht offensichtlich keine Möglichkeiten, einmal die Leitung eines Dezernates in den Zentralen Dienstleistungen zu übernehmen. Umgekehrt ist es unter Umständen auch so, dass die Zentralen Dienstleistungen ihre Stellen eher mit Personen von außerhalb der Hochschule besetzen, als sich in den Fachbereichsverwaltungen um Nachwuchs zu bemühen. Ebenso könnten Mitarbeiterinnen der ZD in Führungspositionen an Fachbereiche wechseln. Der Bezug zu Frage 31 macht deutlich, dass hier zusätzlich Hemmnisse des BAT im Wege stehen. Aufstiegsmöglichkeiten sind rar gesät. Bedeutet ein Wechsel Aufstieg? Oder Abstieg?

Der hohe Grad der Unzufriedenheit mit der Arbeitsorganisation kann auch zu einer Unflexibilität führen. „Ich richte mich in meinem ‚Nest‘ ein!“?

Folgebefragungen könnten im Sinne der genannten Fragen Aufschluss geben.

Empfehlung:

Im Zuge der Erstellung der Frauenförderpläne wurden für die Jahre 1998 / 1999 im Bereich der Personalentwicklung Erfolge nachgewiesen: Höhergruppierungen, Entfristungen, Job-Sharing-Modelle, Aufstieg in Leitungspositionen. Zum Zeitpunkt der Befragung könnte möglicherweise im Bewusstsein von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schon vieles erreicht worden sein – „mehr ist nicht drin!“ . Trotzdem gilt es, Personalentwicklung als kontinuierlichen Prozess zu begreifen, der nicht zum Stillstand kommen darf.

Frage 33. Einschätzung zur Zusammenarbeit in Ihrem Arbeitsbereich

Der folgende Untersuchungsabschnitt gehört zu dem Bereich der qualitativen Forschung. Hier werden sechs Aussagen vorgegeben, die aus Untersuchungen zur Organisationsentwicklung Hinweis auf Strukturierung des Arbeitsprozesses geben können und auf die Selbsteinschätzung zur Kompetenz des Teams. Es wird um Einschätzung dieser Aussagen gebeten. Dass die Aussagen viele Interpretationsmöglichkeiten geben und unterschiedlich verstanden werden, sollte durch möglichst einfache Formulierungen verhindert werden. Dies ist ein anderer Zugang, um eher subjektive und emotional begründete Einschätzungen zu erhalten.

Für folgende sechs Aussagen waren jeweils drei Antwortmöglichkeiten (ja, teilweise, nein) vorgegeben:

- Wir kennen unseren Auftrag. Die Erwartungen, die an uns gerichtet sind (von Vorgesetzten, Kolleginnen und Kollegen) sind "in Ordnung" und in Einklang zu bringen.
- Wir setzen die richtigen Prioritäten, wenn nicht alles zugleich behandelt werden kann.
- Wir wissen, wie bestimmte Probleme anzupacken sind, d.h. wir wissen, wann wir Ursachen analysieren müssen, wann unsere Kreativität gefragt ist, wann und wie ein Konfliktklärungsgespräch zu führen ist.
- Wir kennen uns und setzen unsere unterschiedlichen Fähigkeiten in sinnvoller Arbeitsteilung optimal ein.

- Unsere internen Besprechungen sind gut organisiert und effektiv.
- Mit unseren Ideen und Vorschlägen für Veränderungen wissen wir zu landen. Wir können andere überzeugen und Unterstützung mobilisieren.

Die Auswertung erfolgt nicht zu den Einzelaussagen. Wir haben diejenigen gezählt, die überwiegend mit „Ja“, überwiegend mit „Teilweise“, oder überwiegend mit „Nein“ geantwortet haben, da uns so Grundtendenzen erfassbar scheinen. „Überwiegend“ wurde genannt, was drei von sechs Fragen und mehr Nennungen bei einer Antwortkategorie auf sich vereinigte. Nicht gezählt wurden die Personen, die nicht alle sechs Einschätzungen beantwortet haben, dies waren insgesamt acht Personen.

Tabelle 3

33 Zusammenarbeit gut durchstrukturiert und organisiert	Gesamt	Davon Frauen	Davon Männer	Ohne Angabe d. Geschlechts
Ja	30 (40%)	16 (21%)	12 (16%)	2 (3%)
Teilweise	18 (24%)	14 (19%)	3 (4%)	1 (2%)
Nein	3 (4%)	3 (4%)	0	0
3mal Ja, 3mal Teilweise	5	4	1	0
2mal Ja, 2mal Teilw., 2mal nein	1	1	0	0
<i>Keine Angaben</i>	9	5	3	1
<i>Nicht alle sechs Teilfragen beantwortet</i>	9	5	3	1
Gesamtnennungen	75	48 (64%)	22 (29%)	5 (7%)

Personenzahl: 75 (=100%)

Bemerkenswert ist, dass der 40 % - Anteil derjenigen, die die Zusammenarbeit als gut strukturiert und organisiert in „ihrem Team“ einschätzen, gleich hoch ist, wie der Anteil derer, die die allgemeine Frage nach der Arbeitsorganisation (Frage 27) positiv bewertet haben. Inwieweit hier eine Personenüberschneidung vorliegt, kann an dieser Stelle nicht erhoben werden.

Mit den folgenden Tabellen 4 und 5 werden Korrelationen (Bezüge) zur Frage 33 hergestellt. Es ist von Interesse, ob es Übereinstimmungen oder Widersprüche zu den Wahrnehmungen von Wertschätzung (Tabelle 4) gibt und ob es Zusammenhänge zwischen Zusammenarbeit und Aufstiegschancen gibt.

In Tabelle 4 wird die Anzahl von Personen aufgeführt, die in der Einschätzung zur Teamarbeit (Frage 33) in Bezug zu Frage 22 – 25 „Wertschätzungen“ und „Zufriedenheit mit ...“ gesetzt werden. Wobei hier nur die Negativbewertungen hinzugezogen werden.

Tabelle 4

Zusammenhang Frage 33 und Fragen 22 bis 25	Frage 33: Ja	Frage 33: Nein	Frage 33: Teilweise	Frage 33: keine überwiegende Einschätzung	Frage 33: Keine Angaben
22 - Keine Wertschätzung durch Vorgesetzte	9	1	4	3	3
23 - Keine Wertschätzung durch Kolleginnen und Kollegen	2	1	2	1	4
24 - Keine Zufriedenheit mit Vorgesetzten	5	2	4	0	2
25 - Keine Zufriedenheit mit Kolleginnen und Kollegen	1	1	1	0	1
Gesamtpersonen	17				

In 14 Nennungen (9+5) wird weder eine Wertschätzung von Vorgesetzten wahrgenommen, noch wird Zufriedenheit mit ihnen benannt – aber: die Zusammenarbeit wird trotzdem positiv bewertet. Drei Nennungen (2+1) beinhalten eine positive Zusammenarbeit, obwohl sie Negativaussagen zu Wertschätzung und Zufriedenheit bezogen auf Kolleginnen und Kollegen ausweisen.

Empfehlung:

Es stellen sich verschiedene Fragen:

- 1) Haben Vorgesetzte gar keinen besonderen Stellenwert für die Bewertung von Teamarbeit ?
- 2) Was wird als Vorgesetzte(r) definiert ?
- 3) Wird Vorgesetzte(r) eher auf eine „weit entfernte“ Hochschulleitung reduziert ?
- 4) Sind bei der Beantwortung unterschiedliche Hierarchieebenen im Blick ?

Insbesondere im Hinblick auf die Umsetzung der bereits angeführten Führungsleitlinien wäre es bedeutsam, wahrgenommene Hierarchieebenen und ihre Bedeutung für den Arbeitsalltag näher in den Blick zu nehmen.

In Tabelle 5 wird der Zusammenhang zwischen den Antworten zu Frage 33 „Zusammenarbeit gut durchstrukturiert und organisiert“ und zu Frage 31 „Aufstiegsmöglichkeiten“ dargestellt.

Tabelle 5

Zusammenhang Frage 33 und Frage 31	Frage 33: Ja	Frage 33: Nein	Frage 33: Teilweise	Frage 33: Keine Angaben
31 - Aufstiegchancen eher hoch	0	1	0	0
31 - Aufstiegchancen neutral	7	1	4	2
31 - Aufstiegchancen eher gering	27	1	13	2
Gesamtpersonen	34	1	17	4

Hier könnte positiv interpretiert werden, dass die geringe Bewertung von Aufstiegchancen keine Bedeutung für eine positive Bewertung von Teamarbeit hat.

Frage 34. Was halten Sie von regelmäßigen Mitarbeiterbesprechungen, in denen über Verbesserungsvorschläge und Veränderungswünsche und über Fortbildungsinteressen diskutiert wird?

Mit dieser Frage sollte der Blick auf ein Instrument der Arbeitsorganisation gelenkt werden. Die Prozentanteile zeigen, dass eine hohe Sinnhaftigkeit in der Realisierung gesehen wird. Die reale Umsetzung wurde allerdings nicht abgefragt.

Tabelle 6

34 Mitarbeiterbesprechungen	Gesamt	Davon Frauen	Davon Männer	keine Angaben z. Geschlecht
Sinnvoll	48 (64%)	34 (45%)	11 (15%)	3 (4%)
Teilweise sinnvoll	22 (29%)	11 (15%)	9 (12%)	2 (3%)
Nicht sinnvoll	4 (5%)	3 (4%)	1 (1%)	0
Keine Angaben	1 (1%)	0	1 (1%)	0
Gesamtnennungen	75	48 (64%)	22 (29%)	5 (7%)

Personenzahl: 75

Fast zwei Drittel der Befragten halten Mitarbeiterbesprechungen für sinnvoll. 29% kreuzte „Teilweise sinnvoll“ an. Oftmals waren an den Rand Kommentare geschrieben, wie: „Kommt drauf an, wie man sie führt...“. Die Umsetzung ist natürlich entscheidend und, ob und welche Ziele durch derartige Besprechungen erreicht werden sollen.

Empfehlung:

Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbesprechungen dienen nicht zuletzt auch dem Informationsfluss im jeweiligen Kolleginnen- und Kollegenkreis. Sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Organisationseinheit alle auf dem selben Stand, was den Fortlauf von Projekten oder bestimmte Veränderungen und Neuerungen angeht, repräsentieren sie nach außen hin ein einheitlicheres Bild.

An dieser Stelle soll nochmals auf die Diskrepanz zwischen hoher Zufriedenheit mit Arbeitsinhalten und Unzufriedenheit mit der Arbeitsorganisation verwiesen werden.

Um zu verhindern, dass nur noch individuelle Arbeitsinhalte wahrgenommen werden und ein „Ausklinken“ aus dem Gesamtbetrieb stattfindet, weil die organisatorischen Abläufe unklar sind, sollte die hohe Bereitschaft für Mitarbeiterbesprechungen positiv aufgegriffen werden und regelmäßige Besprechungstermine institutionalisiert werden.

Um allerdings der Gefahr des zufälligen Gedankenaustausches entgegen zu wirken, müssen auch hier Instrumente der strukturierten Gespräche für alle verfügbar und transparent sein.

2. Information und Kommunikation und ihre Bedeutung für Arbeitszufriedenheit

Der betriebliche Informations- bzw. Kommunikationsfluss ist nicht nur für einen reibungslosen organisatorischen Ablauf von Bedeutung, sondern auch für die Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten. Ein gutes Informationssystem ist Grundvoraussetzung für das Funktionieren und die Zielerreichung des Unternehmens.¹

Nach Dubin² hat Kommunikation in Arbeitsorganisationen vier Hauptfunktionen wahrzunehmen:

- Orientierung und Information
- Anordnung und Anweisung
- Koordination der verschiedenen Aktivitäten
- Herstellung informaler Interaktionen

Kommunikation wird dabei in verschiedenen Richtungen und mit unterschiedlichen Inhalten ausgeübt:

1. Abwärtskommunikation beinhaltet Informationen über Aufgaben, Maßnahmen, Praktiken, Bewertung von Leistungen, Übermittlung von Zielvorstellungen usw. von der Führungsebene zu den unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.
2. Horizontalkommunikation beinhaltet Koordination von Aufgaben sowie sozial-emotionale Unterstützung der Mitglieder auf gleicher Ebene.
3. Aufwärtskommunikation beinhaltet Informationen über die eigene Leistung und betriebliche Vorgänge gegenüber der Führungsebene.³

Information und Kommunikation verlaufen demnach vielschichtig auf mehreren betrieblichen Ebenen. Weiterhin wird unterschieden zwischen intendierter formeller Information und unregelter informeller Information.⁴ Beide Informationsarten haben in einer Organisation ihre Bedeutung und sollten sich im Idealfall sinnvoll ergänzen, wobei der informellen Kommunikation eine höhere Bedeutung für die Arbeitszufriedenheit zugeschrieben wird.⁵

2.1. Auswertung zum Thema: Informationsfluss

Frage 29. Von wem benötigen Sie Informationen, damit Ihre Arbeit reibungslos läuft? und **Frage 30. Wie bewerten Sie den Informationsfluss an der Fachhochschule?**

Im Rahmen der Befragung sollte ermittelt werden, welche Informationsquellen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der FH wichtig sind (Frage 29) und wie sie den Informationsfluss in den einzelnen Informationsebenen bewerten (Frage 30).

Das Ergebnis wird in zwei Rankinglisten nebeneinander gestellt. Die Listen jeweils nach der Anzahl der Nennungen sortiert. Ist die Wichtigkeit der Information für die Befragten hoch und die Unzufriedenheit mit dem Informationsfluss auch, besteht unseres Erachtens Handlungsbedarf. Wenn die Einschätzung der Wichtigkeit und die Zufriedenheit nicht weit auseinanderliegen, läuft der Informationsfluss gut.

¹ Vgl. Handwörterbuch der Betriebspsychologie und Betriebssoziologie, Stuttgart, 1981, S. 227

² Vgl. Dubin, Robert: The world of works, Englewoods Cliffs, 1958

³ Vgl. Katz, Daniel: The social psychology of organizations, New York, 1966

⁴ Vgl. Irle, Martin: Soziale Systeme, Göttingen, 1963

⁵ Vgl. Handwörterbuch der Betriebspsychologie und Betriebssoziologie, Stuttgart, 1981, S. 226

Die Information durch die direkte Vorgesetzte bzw. den direkten Vorgesetzten hat bei den Befragten allerhöchste Priorität. Danach folgt die Information durch Kolleginnen und Kollegen. Bei der Unzufriedenheit mit dem Informationsfluss rangieren die Vorgesetzten auf Platz 2. An erster Stelle der Negativ-Liste liegen die Dekaninnen/Dekane. Dagegen ist die Zufriedenheit mit dem Informationsfluss innerhalb des Kollegiums recht hoch.

Frage 29. Von wem benötigen Sie Informationen damit Ihre Arbeit reibungslos läuft?

Tabelle 7

Platz	Frage 29: Wichtigkeit der Information	Absolut wichtig/wichtig
1	Direkte/r Vorgesetzte/r	54
2	Kolleginnen / Kollegen	52
3	DV-Betreuung	39
4	Präsidentin	29
	Hausdienst	29
5	Dekaninnen/Dekane	28
6	Öffentlichkeitsarbeit	27

Frage 30. Wie bewerten Sie den Informationsfluss an der Fachhochschule?

Tabelle 8

Platz	Frage 30: Informationsfluss	Absolut unzufrieden/ unzufrieden
1	Dekaninnen/Dekane	17!
2	Direkte/r Vorgesetzte/r	14
3	Gremien	14
4	Vizepräsidenten	14
5	Öffentlichkeitsarbeit	13
6	Präsidentin	12

Tabelle 7 weiter

Platz	Frage 29: Wichtigkeit der Information	Absolut wichtig/wichtig
7	Personalrat	23
8	Vorzimmer	22
	Zentrale	22
9	Gremienvertretungen	21
10	Rechenzentrum	20
	Bibliotheksleitung	20
	Frauenbeauftragte	20
11	Immatrikulationsämter	19

Tabelle 8 weiter

Platz	Frage 30: Informationsfluss	Absolut unzufrieden/unzufrieden
7	Personalrat	9
	Kanzler	9
	DV-Betreuung	9
8	Akademisches Auslandsamt	7
	Fachbereichsfrauenbeauftragte	7
9	Kolleginnen/Kollegen	6
	Vorzimmer	6
	Zentrale	6

Fachbereiche gesondert aufgeführt:

Tabelle 9

Platz	Frage 29: Wichtigkeit der Information	Absolut wichtig/wichtig
1	Fachbereich A	19
2	Fachbereich B (WU)	18
	Fachbereich S	18
3	Fachbereich B	16
	Fachbereich W	16
	Fachbereich WR	16
4	Fachbereich AT	15

Tabelle 10

Platz	Frage 30: Informationsfluss	absolut unzufrieden/ unzufrieden
1	Fachbereich B (WU)	10
2	Fachbereich S	7
3	Fachbereich A	4
	Fachbereich W	4
	Fachbereich WR	4
4	Fachbereich AT	3
	Fachbereich B	3

30. Wie bewerten Sie den Informationsfluss an der Fachhochschule?

Rankingliste

Tabelle 11

Platz	30 Informationsfluss	Absolut zufrieden/ Zufrieden
1	Kolleginnen/Kollegen	48
2	Direkte/r Vorgesetzte/r	38
3	Hausdienst	32
4	Frauenbeauftragte	27
5	Bibliotheksleitung	26
6	Bibliothek, DV- Betreuung	25
7	Rechenzentrum	19
8	Öffentlichkeitsarbeit	18
9	I-Ämter, TT	17
10	Fachber.frauenbeauftr., Verwaltung FB B, Dekan- innen/Dekane	16
11	Verwaltung FB A	15
12	Präsidentin, Mensa	jeweils 14
13	AAA, Präsidialass.	jeweils 13
14	Verwaltung FB WR, Verwaltung FB AT	jeweils 12
15	Verwaltung FB S	11
16	Gremienvertretungen, Verwaltung FB B(WU), Kanzler, Vizepräsidenten	jeweils 10
17	Verwaltung FB W	8

Einschränkend muss zu dem Ergebnis gesagt werden, dass die Anzahl der Nennungen pro Frage nicht vorgegeben war. Es wurden unterschiedlich viele Antworten gegeben. Die Herkunft der Angaben ist nicht bekannt, weil aus Gründen der Anonymität nicht ermittelt wurde, aus welchen Bereichen die Befragten stammen. Somit können die Antworten nicht detailliert ausgewertet werden.

Aber dennoch zeigt das Ergebnis bestimmte Tendenzen auf. Es gibt einen Zusammenhang zwischen gutem oder schlechtem Informationsfluss und hoher und niedriger Wertschätzung unterein

ander. Das Ergebnis der Befragung zum Informationsfluss deckt sich größtenteils mit den Angaben zur Wertschätzung durch Vorgesetzte und Kolleginnen und Kollegen. Wo eine hohe Wertschätzung angegeben wird, wird sich auch positiv zum Informationsfluss geäußert. Immerhin 60 % der Befragten beklagen jedoch Informationsdefizite und das vor allem im Hinblick auf die Führungsebene. Hier besteht Handlungsbedarf.

Zur Beseitigung von Kommunikations- und Informationsstörungen dienen nach Davis⁶ vor allem folgende Strategien:

- Verbesserung des Kanalsystems für die Informationsübertragung durch Erhöhung von Flexibilität und Transparenz der Kanäle und Abbau statusbedingter Barrieren
- Verbesserung des Informationssystems durch präzise und verständliche Formulierungen, Wiederholung, Rückmeldung und Bestätigung, Politik der offenen Tür, Teilnahme an Gruppenaktivitäten etc.

Es ist anzunehmen, dass die Informationsdefizite in der FH durch das komplexe und heterogene Informationsangebot entstehen, in dem nicht jede/jeder in der Lage ist, sich die relevanten Informationen herauszufiltern. „In einer Organisation müssen jedem Mitglied die für ihn notwendigen Informationen passend aufbereitet verfügbar sein.“⁷ Die Informationsflut muss augenscheinlich stärker gegliedert und auf die einzelnen Beschäftigtengruppen zugeschnitten werden.

Empfehlung:

Regelmäßige und strukturierte Besprechungen sollten in allen Organisationseinheiten und Fachbereichen etabliert werden. Sie finden derzeit nur in einzelnen Bereichen statt.

Besprechungen sollten zum einen innerhalb einer Arbeitseinheit zwischen der/dem direkten Vorgesetzten und den Kolleginnen und Kollegen durchgeführt werden (Dienstbesprechungen). Zum anderen sind auch Gespräche zwischen der/dem Vorgesetzten und der einzelnen Mitarbeiterin/dem einzelnen Mitarbeiter wichtig, wenn es um arbeitsplatzspezifische und individuelle Informationen geht. Kurze Besprechungs-Protokolle bzw. schriftliche Aufzeichnungen über die wesentlichen Inhalte und Ergebnisse der Besprechung sind hilfreich, um Missverständnisse zu vermeiden und klare Informationen und Aufgabenaufträge zu hinterlassen.

Für Hochschulleitung und Fachbereichsleitungen ergibt sich aus ihrer Funktion heraus ein weitergehender Informationsauftrag für alle Beschäftigten der Hochschule bzw. für die Beschäftigten in den jeweiligen Fachbereichen. Der Bedarf an relevanten Informationen muss gruppenspezifisch abgefragt werden, damit die Fülle an Informationen so aufbereitet werden kann, dass der Bezug zum einzelnen Arbeitsplatz klarer wird.

⁶ Davis, Keith: Human relations at work, New York, 1962

⁷ Franke, Joachim: Psychologie für Wirtschaftswissenschaftler

3. Teilzeitarbeit – zukunftsweisendes Modell oder bestehende Strukturen manifestierende Lösung ?

„Die Geschichte zeigt, dass Erwerbsorientierungen, Partizipation am Arbeitsleben und Familienleben von Frauen immer schon eng mit den vorherrschenden gesellschaftlichen Leitbildern, Kontextbedingungen und individuellen Möglichkeiten verbunden waren und auch heute noch sind. Immer schon waren Frauen neben der Haus- und Familienarbeit in die Erwerbsarbeit eingebunden. Unterschiede bestanden allerdings in der Art der Einbindung und der Bewertung dieser Arbeitsleistung durch die Gesellschaft. Die Haus-, Familien und Erwerbsarbeit entwickelte sich für Frauen vielfach zu einer Doppel- bzw Dreifach-Belastung. Die traditionelle Rollenaufteilung ist bis heute verantwortlich für die strukturellen und psychischen Barrieren hinsichtlich der Vereinbarkeit beider Lebensziele.“⁸

Teilzeitarbeit ist in den 90er Jahren in einigen europäischen Ländern, z.B. in Holland, flächendeckend eingeführt worden, um Massenarbeitslosigkeit entgegenzuwirken und die Aufgaben von Familie und Beruf gleichermaßen auf Männer und Frauen zu verteilen. In den Niederlanden hat das Modell Schule gemacht: Männer und Frauen arbeiten gleichermaßen zwischen 20 und 30 Stunden in der Woche – ohne vollen Lohnausgleich -. Heute sind 40% aller Erwerbstätigen des Landes teilzeitbeschäftigt, die Arbeitslosenquote liegt bei 2,7%.

In Deutschland liegt der Anteil der Teilzeitbeschäftigten bei 18,5 %. Im Jahr 2000 ist auf Initiative der Bundesjustizministerin Däubler-Gmelin in Zusammenarbeit mit der Ministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend Frau Bergmann und Arbeitsminister Riester eine Vorlage zur Änderung des Betriebsverfassungsgesetzes in Richtung eines Anrechtes jeder Arbeitnehmerin und jedes Arbeitnehmers auf Teilzeit auf dem Weg durch Gremien, Bundestag und Bundesrat gebracht worden. Diese Änderung trat am 01.01.2001 in Kraft. Durch das „Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge“ erhofft sich die Bundesregierung einen positiven Beschäftigungseffekt. 8,4 Millionen Teilzeitbeschäftigte gibt es z.Zt., 3 Millionen würden gerne Teilzeit arbeiten: „...durch das freiwerdende Arbeitsvolumen können langfristig eine Million neue Jobs geschaffen werden...“, so Arbeitsminister Riester.⁹

Ziel des Gesetzes ist es zudem, „Teilzeitarbeit zu fördern, die Voraussetzungen für die Zuverlässigkeit befristeter Arbeitsverträge festzulegen und die Diskriminierung von teilzeit-beschäftigten und befristet beschäftigten Arbeitnehmern zu verhindern.“¹⁰

In der Bundesrepublik Deutschland ist der überwiegende Teil der Teilzeitarbeitenden weiblich. Meist sind es Frauen, die die Aufgaben von Haus- und Familienarbeit auf der einen, und den Wunsch nach Berufstätigkeit und nach (eigenständiger) sozialer Absicherung auf der anderen Seite durch Teilzeitarbeitsverhältnisse übereinzubringen versuchen.

Teilzeit ist für viele Frauen mit Kindern, deren Partner Vollzeit arbeitet, oftmals die einzige Möglichkeit, ihren Beitrag zum Familieneinkommen zu leisten.

„Teilzeitbeschäftigt ist ein Arbeitnehmer, wenn seine vertragliche Arbeitsdauer geringer ist als die betriebliche Regelarbeitszeit. Diese liegt heute zwischen 35 und 40 Wochenstunden...“¹¹

An der FH NON bewegen sich die meisten Teilzeitarbeitsverhältnisse zwischen 19,25 und 30 Stunden in der Woche. Laut Statistik des Frauenförderplans gibt es keine Teilzeitbeschäftigten mit

⁸ Freisler-Traub/ Indinger: „Teilzeitarbeit – Risiko oder Chance?“ Linz, 1999, S.15

⁹ vgl.: Zweiwochendienst Frauen und Politik, Nr.166/2000

¹⁰ Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge und zur Änderung und Aufhebung arbeitsrechtlicher Bestimmungen (Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG)); Artikel 1, § 1 Zielsetzung (Aktuelle Vorlage Beschlussempfehlung des 11. Ausschusses vom 28.12.2000)

¹¹ „Teilzeitarbeit“ Ein Leitfaden für Arbeitnehmer und Arbeitgeber des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung, 1994, S.11

„Derzeit arbeiten in Deutschland 18,5% der Arbeitnehmer [A.d.V.: und Arbeitnehmerinnen] mit reduziertem Arbeitszeitbudget... Während jede dritte erwerbstätige Frau teilzeitbeschäftigt ist, gilt dies nur für 4 % der Männer.“¹², d.h. jeder 25. Mann.

Die Statistik des Frauenförderplanes zeigt, dass fast 40 % aller in der Verwaltung (ZD und Fachbereiche) beschäftigten Frauen Teilzeit arbeiten. Demgegenüber stehen 3 % „Teilzeitmänner“. Ein spezielles Augenmerk wird auf die Situation und Sichtweise der weiblichen Kolleginnen gelegt. Die Daten des Frauenförderplanes der Fachhochschule NON zeigen: 92,5 % der Teilzeit Arbeitenden in den Zentralen Dienstleistungen sind Frauen und 7,5 % sind Männer (Stand 01.09.1999).

3.1. Auswertungsergebnisse zu „Teilzeitarbeit“ Arbeitszeit und Gründe für Teilzeit

Mit den folgenden Auswertungen wird deutlich, dass auch an unserer Hochschule die gesellschaftliche Realität wiedergespiegelt wird. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist für viele Beschäftigte tragendes Element. Gleichwohl wird mit den Antworten zu Frage 15 („Warum Teilzeit?“) ein darüber hinausgehendes differenziertes Bild sichtbar.

34 der befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten Teilzeit, unter ihnen 27 Frauen, fünf Männer und zwei, die keine Angaben zum Geschlecht gemacht haben. Die Gruppe der teilzeitarbeitenden Männer ist in der Befragung gemessen an den Prozentanteilen in der Hochschule und den bundesweiten Zahlen mit 15 % ungewöhnlich hoch.

Tabelle 12

Frage 14: Wieviele Stunden umfasst Ihre Arbeitszeit?	Gesamt	Davon Frauen	Davon Männer	Ohne Angabe d. Geschlechts
Unter 19,25 Std./ Woche	4	3	1	0
19,25 Std. (halbtags)	19	14	4	1
Zwischen 20 und 38 Std./Woche	11	10	0	1
Gesamt Teilzeit	34	27	5	2
38,5 Stunden (ganztags)	37	20	15	3
Zusätzliche Stundenaufstockung	4	4	0	0
Sonstiges=mehr als 38,5	4	2	2	0
Gesamt Nennungen	79	53	22	5

Personenzahl 75

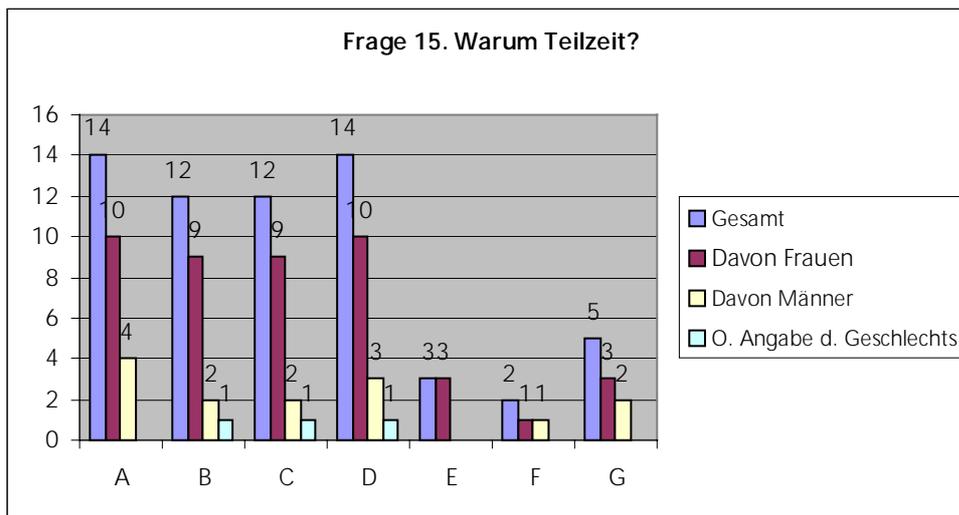
Alle Befragten haben diese Frage beantwortet. Die vier Mehrfachnennungen kommen zustande, weil vier Personen angaben, dass sie Teilzeit arbeiten und zusätzliche Stundenaufstockungen haben.

Diejenigen, die in der Befragung angaben, zwischen 20 und 38 Stunden in der Woche zu arbeiten, überschreiten das 30-Stunden-Limit nicht.

Das folgende Diagramm gibt einen differenzierten Einblick in die Gründe für Teilzeitarbeit.

Grafik 9

¹² „Teilzeit – Arbeiten in neuer Form“ Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, 1999, S.15



Personenzahl: 34 (27 Frauen, fünf Männer, zwei o. Ang. d. Geschlechts); 28 Mehrfachnennungen (20 von Frauen, 4 von Männern, 4 von Personen o. Ang. d. Geschlechts)

- A: Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- B: möchte nicht mehr arbeiten
- C: Keinen anderen Vertrag bekommen
- D: mehr Zeit, eigene Interessen nachzugehen
- E: Steuernachteile im Falle von Vollzeit
- F: Finanzielle Notwendigkeit zu arbeiten
- G: Sonstiges

Die Befragten hatten bei Frage 15 sieben verschiedene Möglichkeiten, die sie ankreuzen konnten – Mehrfachnennungen waren möglich. Die siebte Antwortmöglichkeit war „Sonstiges“, hier wurden weitere Gründe genannt (vgl. Anhang Kap. 5).

37% der Frauen gaben an, durch Teilzeitarbeit Beruf und Familie besser miteinander zu vereinbaren. 41% gaben an, so mehr Zeit für eigene Interessen zur Verfügung zu haben. Ob diese Interessen im Freizeitbereich liegen oder im Bereich Familie, Haus oder z.B. Vereinsaktivitäten, bleibt offen. Eine Frau kreuzte an, einer finanziellen Notwendigkeit wegen zu arbeiten.

Die Aussage „möchte nicht mehr arbeiten“ kann in verschiedene Richtungen interpretiert werden: Frauen haben Spaß an der Arbeit und sehen es nicht mehr wie vielleicht noch vor 20 Jahren als Makel an, ihren Beitrag zum Familieneinkommen zu leisten. Es kann aber auch sein, dass sich Frauen durch ihre Männer „abgesichert“ fühlen und weder an ihre eigene Rente noch die Möglichkeit, einmal alleine dazustehen, denken. Oder aber auch keine Mehrarbeit aufgrund der Hauptverantwortlichkeit für die Familienarbeit in Betracht ziehen (Grenzen der Belastbarkeit).

Darüber hinaus geben 35% der Teilzeitbeschäftigten aber auch als Grund für Teilzeit an, keinen anderen Vertrag bekommen zu haben. Demnach gibt es eine große Gruppe von Teilzeitbeschäftigten, die u.U. Vollzeit arbeiten wollen. Hier könnte eine Ursache für Arbeitsunzufriedenheit liegen, gerade auch aus der Erkenntnis heraus, dass Teilzeitkräfte qualitativ und quantitativ oft mehr aufgrund der höheren Arbeitsdichte leisten.¹³

¹³ vgl.: „Teilzeit – Arbeiten in neuer Form“ Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, 1999, S.78

3.1.1. Teilzeitarbeit und Daten zur Lebenssituation

Im folgenden werden einige im ersten Teil angegebenen Aussagen zur Lebenssituation der teilzeitbeschäftigten Population zugeordnet, z.B. :

- Wieviele der Teilzeitbeschäftigten haben Kinder ?
- Wie alt sind die Kinder ?
- Betreuung während der Arbeitszeit ?
- Pflegebedürftige Familienangehörige ?

Tabelle 13

Zusammenhang Frage 14: Teilzeit und Frage 4: Kinder?	„Teilzeitfrauen“	„Teilzeitmänner“
Kinder	19	4
Davon ein Kind	12	3
Davon zwei Kinder	6	1
Davon drei Kinder	1	0
Jüngstes Kind unter 6 Jahre alt	5	4
Jüngstes Kind zwischen 6 und 15 Jahre alt	7	0
Jüngstes Kind zwischen 15 und 20 Jahre alt	0	0
Jüngstes Kind über 20 Jahre alt	7	0
Keine Kinder	4	1
Keine Angabe	4	0
Gesamt Personen	27	5

70 % der Teilzeit arbeitenden Frauen und 80 % der Teilzeit arbeitenden Männer haben Kinder. Bei 26 % der Frauen sind die Kinder schon erwachsen, bei 19 % noch im Kindergartenalter. Alle Kinder der Männer die Väter sind, sind unter sechs Jahre alt. Das könnte bedeuten, dass in der jungen Generation der Väter ein neues Verständnis sichtbar wird.

Für Alleinerziehende ist es besonders schwierig, Beruf und die Erziehung von Kindern übereinzubringen. An unserer Umfrage haben sechs alleinerziehende Frauen teilgenommen.

Tabelle 14

Zusammenhang Frage 14: Teilzeit berufstätig und Frage 3: Alleinerziehend	„Alleinerziehende Frauen“
Ich arbeite Teilzeit	4
Ich arbeite Vollzeit	2
Gesamt	6

Die Kinder der alleinerziehenden Frauen die Teilzeit arbeiten sind: 22 und 30, 20 und 23, 4 bzw. 14 Jahre alt.

Die Kinder der zwei Frauen, die alleinerziehend sind und Vollzeit arbeiten sind 6, bzw. 12 und 14 Jahre alt.

Unter den Befragten sind keine alleinerziehenden Männer.

Frage 5: Unterbringung der Kinder während der Arbeitszeit?

Das Berufsleben ist nahezu gegensätzlich zu dem organisiert bzw. orientiert, was für Kinderbetreuung im Hinblick auf zeitliche Inanspruchnahme erforderlich ist.

In Deutschland gibt es weder verlässliche Halbtags- noch Ganztagschulen. Hortbetreuung für Schülerinnen und Schüler ist eine freiwillige Leistung in meist großen Städten und Kommunen, ein Rechtsanspruch der Eltern besteht nicht. Anfangs- und Endzeiten des Schulunterrichts variieren, oftmals muss wegen Unterrichtsausfalles spontan reagiert werden. Ohne eine Betreuungsmöglichkeit für diese Unwägbarkeiten ist dies selbst mit einer Teilzeitstelle oft nicht zu organisieren. Die Betreuungssituation der Kinder von Teilzeitbeschäftigten stellt sich wie folgt dar:

Tabelle 15

Zusammenhang Frage 5: Kinderbetreuung und Frage 15: Teilzeit berufstätig	Gesamt	„Teilzeitfrauen“	„Teilzeitmänner“	Keine Angaben z. Geschlecht
Kindergarten	4	2	2	0
Kindertagesstätte / Hort	2	1	1	0
Tagesmutter / Tagesvater	5	3	2	0
Bei Familienangehörigen	4	2	2	0
Kindergarten am Campus	0	0	0	0
„Zwerge“	0	0	0	0
Schule / Ausbildung	12	11	1	0
Keine Angaben	6	4	0	2
Keine Kinder	6	6	0	0
Gesamtnennungen	51	29	8	2

Personenzahl: 34

Die Gesamtnennungen sind höher als die Personenzahl. Dies liegt daran, dass teilweise mehrere Kinder unterschiedlich untergebracht sind, aber auch z.B. ein Kind vormittags in der Schule und ab mittags bei der Tagesmutter ist.

Frage 6. Betreuen Sie pflegebedürftige Angehörige?

Die Pflege von Angehörigen ist neben der Kindererziehung eine unbezahlte Aufgabe, die Engagement in beruflichen und anderen Bereichen oftmals erschwert. Die körperlichen und seelischen Belastungen und mangelnde zeitliche Flexibilität können die Möglichkeiten, Karriere zu machen oder berufliche Perspektiven anzuvisieren, schmälern.

Die Anzahl derer, die pflegebedürftige Familienangehörige versorgen, ist in der Population der Befragten relativ gering.

Tabelle 16

Zusammenhang Frage 14: Teilzeit berufstätig und Frage 6: Pflegebedürftige Angehörige	„Teilzeitfrauen“	„Teilzeitmänner“
Ja	3	1
Nein	24	4
Gesamt	27	5

Drei der teilzeitarbeitenden Frauen und ein „Teilzeitmann“ gaben an, pflegebedürftige Angehörige zu betreuen.

Zwei der Frauen haben zusätzlich Kinder, davon ist eine alleinerziehend. Eines der Kinder ist unter sechs Jahren, eine „Teilzeitfrau“ ist kinderlos und betreut pflegebedürftige Angehörige. Die beiden Mütter gaben an, die Betreuung zusätzlich zum vorhandenen Pflegedienst zu leisten. Der Mann, Vater von zwei Kindern im Alter von unter zehn Jahren, machte keine näheren Angaben hierzu.

3.1.2. Vor- und Nachteile von Berufstätigkeit in Teilzeit?

- „Durch Teilzeit mehr Freizeit und mehr Zeit für mich...?“
Dies trifft sicher für die wenigsten Teilzeitbeschäftigten zu, denn Zuhause wartet ein weiterer Job.
- „Kein mich selbst ernährendes Einkommen, eine Rente am Existenzminimum...?“
Ohne eine ebenfalls verdienende Partnerin bzw. verdienenden Partner ist Teilzeitarbeit kaum vorstellbar.

Gut ausgebildete Frauen mit viel Potential gehen Unternehmen oft „verloren“, wenn sie in die Familienphase eintreten. Teilzeitarbeit gibt Unternehmen die Möglichkeit, die Fähigkeiten auch gut ausgebildeter Menschen zu nutzen und den Menschen, die wegen anderer Belastungen nur Teilzeit arbeiten können oder wollen, gibt es die Möglichkeit, „am Ball zu bleiben“ und den Anschluss an Veränderungen im Arbeitsfeld nicht zu verlieren. Gäbe es nur Vollzeitstellen, würde das Potential vieler qualifizierter Menschen - besonders von Frauen - brachliegen.

Entscheidende Vorteile von Teilzeitarbeit für Arbeitgeber belegen Studien, die den Vergleich der Kosten und Nutzen von Voll- und Teilzeitarbeitsplätzen zum Inhalt haben. Aber auch die Nachteile sind nicht zu leugnen:

- „Vorteile: Höhere Stundenleistung und bessere Arbeitsqualität, geringere Fehlzeiten, größeres Arbeitskräftereservoir, geringere Fluktuation.
- Nachteile: Kosten der Personalbetreuung, Infrastruktur und Personalnebenkosten, Arbeitsvorbereitung, Organisation und Führung, Einarbeitung und Fortbildung.“¹⁴

Laut einer Studie von Kattein zu Frauenerwerbstätigkeit in der Europäischen Gemeinschaft (1994) kennzeichnen folgende Merkmale Teilzeitarbeit in Europa:

- „das Qualifikationsprofil der Teilzeitarbeitenden ist niedriger als das der Vollzeitarbeitenden. Qualifizierte Teilzeitarbeitsplätze werden kaum vergeben.
- Zeitverträge sind bei Teilzeitbeschäftigten weitaus häufiger als bei Vollzeitbeschäftigten.
- Die Arbeitsintensität ist höher.
- Der Kontakt zu den KollegInnen ist geringer.
- Die soziale Absicherung ist unzureichend.
- Schlechterstellung bei betrieblichen Leistungen.
- Unregelmäßige Dienstzeiten, wenn die Tätigkeit auf den Bedarf von KundInnen, PatientInnen ausgerichtet ist.
- Kaum Rückkehrmöglichkeiten auf eine Vollzeitstelle, wenn aus familienbedingten Gründen Teilzeitarbeit gewählt wurde.
- Kein existenzsicherndes Einkommen.“¹⁵

Verbesserung in Richtung einer Gleichbehandlung mit Vollzeitarbeitskräften hat es schon im Bereich der zuerkannten Urlaubstage, der Anrechnung von Dienstreisen in Stunden und nicht in Tagen und in der Ermöglichung des Blockens (drei Tage voll, zwei Tage frei / vier Tage à fünf Std. / Jahresarbeitszeiten) gegeben, jedoch besteht in letzterem Fall kein Anrecht darauf. Durch das neue Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Verträge ergibt sich die Chance, dass sich die oben genannte Situation verbessert.

¹⁴ „Teilzeit – Arbeiten in neuer Form“ Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, 1999, S.78

¹⁵ Kattein: „Frauenerwerbstätigkeit in der EG – Perspektiven für die 90er Jahre. 1994, S. 36f.

„Dass es nur wenige Männer mit Teilzeitbeschäftigung gibt, hängt mit großer Wahrscheinlichkeit auch damit zusammen, dass sie – zu recht, wie sich zeigt – den damit verbundenen Karriereknick befürchten. Die Förderung der Aufstiegschancen von Teilzeitbeschäftigung ist deshalb im Hinblick auf die Ziele, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und die Wettbewerbsfähigkeit von Frauen auf dem Arbeitsmarkt zu verbessern, auch wichtig, um die Teilzeitarbeit von Männern zu fördern.“¹⁶

Für die Fachhochschule Nordostniedersachsen kann allerdings festgestellt werden, dass durch aktive Personalpolitik von Personalrat und Frauenbeauftragten nicht alle Nachteile zum Tragen kommen.

- Teilzeitarbeitsplätze gibt es in nahezu allen BAT-Eingruppierungen.
- „Erziehungsurlauberinnen“ können auf Vollzeitarbeitsplätze zurück; bisher immer in ihre „alte“ Stelle
- Einbindung in interne Fort- und Weiterbildung.

Was haben die 27 teilzeitbeschäftigten Frauen zu den Nachteilen in Bezug auf Teilzeit gesagt?

In den nachfolgenden Tabellen sind die Angaben in der Reihenfolge der Häufigkeit der Nennungen aufgeführt.

59 % geben an, dass Leistungsdruck ein Nachteil von Teilzeitarbeit ist, gefolgt von dem Faktor: „Eingeschränkte Aufstiegsmöglichkeiten“ und „Zu geringer Verdienst“ mit jeweils 33 %.

Immerhin 22 % gaben an, keine Nachteile in Bezug auf Teilzeit zu sehen.

Die ersten beiden Einschätzungen und auch der geringe Verdienst werden durch genannte Studien bestätigt (siehe S. 29 und S. 39f).

Tabelle 17

Zusammenhang Frage 14: Teilzeit und Frage 16: Sehen Sie Nachteile im Bezug auf Teilzeit	„Teilzeitfrauen“
1. Leistungsdruck	16
2. Eingeschränkte Aufstiegsmöglichkeiten	9
Zu geringer Verdienst	9
3. Keine	6
4. Sonstiges	3
5. Unattraktive Tätigkeiten	2
6. Zu wenig Verantwortung	1
Gesamt Nennungen	46 (Personenzahl 27)

Kommentare zu „Sonstiges“:

- 5-Tage-Woche: zu hohe Benzinkosten; 3-4-Tage-Wochen angenehmer
- häufig anfallende unbezahlte Mehrarbeit, damit der anliegende Arbeitsauftrag angemessen bearbeitet werden kann
- Vorruhestandsregelung (Altersteilzeit) nur bei Vollzeit möglich (inzwischen gesetzlich verändert)
- Teilzeit wird immer noch nicht als gleichberechtigtes Arbeitszeitmodell neben Vollzeit anerkannt

¹⁶ „Konzertierte Aktion – Gleichberechtigung für die 90er Jahre“ 3. bundesweite Gleichberechtigungskonferenz 1992. „Flexible Arbeitszeiten – qualifizierte Teilzeitarbeit für Frauen und Männer“, Bundesministerium für Frauen und Jugend 1993, S.22 und S. 52

Und die „Teilzeitmänner“? Bei den Männern steht der geringe Verdienst als Nachteil von Teilzeit an erster Stelle:

Tabelle 18

Zusammenhang Frage 14: Teilzeit und Frage 16: Sehen Sie Nachteile im Bezug auf Teilzeit	„Teilzeitmänner“
1. Zu geringer Verdienst	3
2. Eingeschränkte Aufstiegsmöglichkeiten	2
3. Keine	1
Leistungsdruck	1
Sonstiges	1
Zu wenig Verantwortung	0
Unattraktive Tätigkeiten	0
Gesamt Nennungen	8 (Personenzahl 5)

Wissenschaftliche Untersuchungen (vgl. Kattein und Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, S. 34) belegen, dass Halbtagsbeschäftigte wesentlich mehr leisten als die Hälfte der Arbeit einer Vollzeitkraft. Es werden weniger Pausen gemacht, die Beschäftigten sind frischer und konzentrationsfähiger. Es gibt Aussagen von Beschäftigten des öffentlichen Dienstes, die dieselben Tätigkeiten, die sie früher auf einer ganzen Stelle erledigt haben, jetzt auf einer halben Stelle bewältigen müssen, was zu erheblichem Stressgefühl führen muss. Für die Fachhochschule Nordostniedersachsen sei ergänzt, dass Teilzeitstellen in Forschungsprojekten und Zentralen Organisationseinheiten oftmals aufgrund geringer Budgets nicht aufgestockt werden können. Die Anforderungen an die zu leistende Arbeit würden eine Vollzeitstelle durchaus rechtfertigen.

In einer Studie über die Teilzeitarbeit für Führungskräfte im hamburgischen öffentlichen Dienst wird festgestellt: „In den 80er Jahren sind durch personelle Rationalisierung aus vielen Vollzeit-Teilzeitstellen geworden, ohne dass sich die Quantität der Aufgaben verringert hätte.“¹⁷

„Von den insgesamt mehr als 22.000 Teilzeitbeschäftigten im hamburgischen öffentlichen Dienst sind mehr als 90% Frauen. Eine laufbahnbezogene Betrachtung zeigt aber, dass trotz entsprechender Richtlinien-Vorgaben nur wenige Leitungspositionen in Teilzeitarbeit ausgeführt werden. Verschiedene Untersuchungsergebnisse zeigen, dass persönliche Präferenzen für Arbeitszeitverkürzungen auf nur geringe Akzeptanz der Arbeitsumwelt und des sozialen Umfeldes stoßen. Ausgehend von männlichen Berufskarrieremustern haftet Führungskräften mit Teilzeitambitionen oft das Image von „AussteigerInnen“ an.“¹⁸ Inwieweit dies auch für die Fachhochschule Nordostniedersachsen zutrifft, könnte eine weitere Befragung verdeutlichen.

¹⁷ „Teilzeitarbeit für Führungskräfte“ Eine empirische Analyse am Beispiel des hamburgischen öffentlichen Dienstes. Senatsamt für die Gleichstellung (Hrsg.). München 1994, Kap.1.2, S. 8

¹⁸ dies., S.1

Frage 17. Haben Sie Ihre Berufstätigkeit an der FH NON schon einmal unterbrochen?

Hier und in den folgenden drei Fragen wollten wir erfahren, wieviele der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wegen befristeter Verträge, Elternschaft oder aus anderen Gründen ihre Berufstätigkeit unterbrochen haben und wie der "Wiedereinstieg" verlaufen ist.

Dies erschien uns in diesem Kontext wichtig, da ein Wechsel zu Teilzeit ja oft mit Elternschaft verbunden ist. Wir wollten wissen, ob unsere Ergebnisse diesen Trend bestätigen.

Herausgegriffen für eine Vertiefung haben wir die Frage 17: Unterbrechung der Berufstätigkeit und 20: Arbeitszeit nach Rückkehr verringert?

Tabelle 19

17 Unterbrechung der Berufstätigkeit?	Gesamt Alle	Davon Frauen	Davon Männer	O. Ang. d. Geschlechts	Gesamt Teilzeit	Davon Frauen	Davon Männer	O. Ang. d. Geschlechts
Ja	16	13	1	2	10	8	1	1
Nein	57	33	21	3	24	19	4	1
Keine Angaben	2	2	0	0	0	0	0	0
Gesamtnennungen	75	48	22	5	34	27	5	2

Personenzahl: 75

Personenzahl: 34

Für eine weitergehende Auswertung wäre es interessant zu ermitteln, wie viele der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor der Unterbrechung der Berufstätigkeit schon Teilzeit gearbeitet haben. Viele der Befragten haben schon erwachsene Kinder und trotzdem sind Frauen oft weiterhin teilzeitbeschäftigt. Hier könnte vertieft werden, ob ein Wunsch nach Vollzeit besteht. Weiterhin könnten die Daten daraufhin untersucht werden, ob die Mütter erwachsener Kinder zu denjenigen gehören, die bei Frage 15 geantwortet haben, nicht mehr arbeiten zu wollen bzw. durch die Teilzeit-tätigkeit mehr Zeit für andere Dinge zu haben.

Frage 18. Grund der Unterbrechung.

Alle zurückgekehrten Erziehungs" urlauberinnen" arbeiten (noch) in Teilzeit.

Wegen Erziehungsurlaub bzw. Mutterschutz haben ausschließlich Frauen unterbrochen. Eine der Frauen gab an, nach der gesetzlich zugestandenen Erziehungszeit wegen Kinderbetreuung unterbrochen zu haben.

Tabelle 20

18 Grund der Unterbrechung	Gesamt	Davon Frauen	Davon „Teilzeit-frauen“	Davon Männer	Davon „Teilzeit-männer“	Ohne Ang. d. G.	Teilzeit und o. Ang. d. G.
Erziehungsurlaub	4	4	4	0	0	0	0
Weiterbildung	1	1	0	0	0	0	0
Kinderbetreuung	1	1	1	0	0	0	0
Pflegebed. Angehörige	0	0	0	0	0	0	0
Sonderurlaub	2	1	0	0	0	1	0
Befristung	6	4	3	1	1	1	1
Sonstiges	4	3	1	0	0	1	1

Gesamt- nennun- gen	18	14	9	1	1	3	2
--------------------------------	-----------	-----------	----------	----------	----------	----------	----------

Personenzahl: 16

Frage 20. Haben Sie nach ihrer Berufsrückkehr Ihre Arbeitszeit verringert?

Die These, dass Vollzeitfrauen nach der Kinderpause meist auf Teilzeitarbeitsplätze zurückkehren, lässt sich durch unsere Ergebnisse bestätigen. Die fünf Frauen, die ihre Arbeitszeit verringerten, sind dieselben, die wegen der Geburt eines Kindes unterbrochen haben. Sie gaben die Menge der Verringerung an: Vier reduzierten um 19,25 Std. von Vollzeit auf halbtags, eine reduzierte um 8,5 Stunden von Vollzeit auf 30 Stunden.

Tabelle 21

Zusammenhang Frage 14: „Teilzeit berufstätig“ und Frage 20: „Nach Berufsrückkehr Arbeitszeit verringert?“	„Teilzeitfrauen“
Ja	5
Nein	5
Keine Unterbrechung	17
Keine Angaben	0
Gesamtnennungen	27

Als ein Nachteil von Teilzeitarbeit werden immer wieder begrenzte Aufstiegsmöglichkeiten genannt. Dies wird durch die Aussagen der Befragten bestätigt. Allerdings wurden die geringen Aufstiegsmöglichkeiten an der Fachhochschule von 76 % der Population (vgl. S. 17) benannt. Teilzeitarbeitsverhältnisse könnten diese Einschätzung verstärken.

Tabelle 22

Zusammenhang Frage 14: Teilzeit und Frage 31: Aufstieg- schancen?	„Teilzeitfrauen“
Eher hoch	1
Neutral	4
Eher gering	21
Keine Angaben	1
Gesamtnennungen	27

Die starren Bedingungen des BAT und die zementierten Laufbahnverläufe im öffentlichen Dienst machen Karrieren von Menschen, die in niedrigen Eingruppierungen anfangen, schwer.

Die Verwaltungsreform könnte langfristig zu einer Umgestaltung in Richtung Anerkennung von Leistung statt durch Verwaltungsausbildung angestammte Aufstiegsverläufe (die ja auch in den meisten Fällen auf einer Ebene bleiben) führen. Die Motivation und Zufriedenheit der Beschäftigten wird dadurch sicherlich beeinflusst.

Tabelle 23

Zusammenhang Frage 14: Teilzeit und Frage 31a: Wenn „eher gering“, warum?	„Teilzeitfrauen“
Höchste Aufstiegsmöglichkeit	5
Es gibt keine Aufstiegsmöglichkeiten	10
Sonstiges	7
Keine Angaben	1
Gesamtnennungen	29 (Personenzahl 27)

Empfehlung

Es wäre interessant zu ermitteln, ob die 35% der Teilzeitbeschäftigten, die lieber Vollzeit arbeiten würden und keinen anderen Vertrag bekommen konnten, befristet beschäftigt sind. Diese besonders schwierige Arbeitssituation der Kolleginnen und Kollegen kann anhand des neuen Teilzeit- und Befristungsgesetzes überprüft werden.

Es würde sich zudem lohnen zu erheben, ob es umgekehrt Vollzeitbeschäftigte gibt, die gerne ihre Stundenzahl reduzieren würden. Hier könnte Potential für Personalentwicklung vorhanden sein.

3.1.3. Welche Maßnahmen sind notwendig, um Chancengleichheit im Berufs- und Privatleben zu erreichen?

„... Teilzeitarbeit ist eigentlich nicht geeignet, Chancengleichheit auf dem Arbeitsmarkt zu schaffen. Teilzeitarbeit ohne entsprechende Rahmenbedingungen auf Unternehmens- und Gesellschaftsebene manifestiert den Status Quo: die vorrangige Zuständigkeit der Frau für Haus- und Familienarbeit ist ein wichtiger Faktor, der die Chancengleichheit auf dem Arbeitsmarkt behindert. Die Teilzeitarbeit, die es ermöglicht, Haus- und Familienarbeit mit einer Erwerbstätigkeit in Einklang zu bringen, festigt diese Zuständigkeit.

Auf gesellschaftlicher – längerfristiger – Ebene sind daher zumindest folgende Maßnahmen notwendig, um die Chancengleichheit der Frau auf dem Arbeitsmarkt zu erreichen bzw. zu verwirklichen:

- Vermehrte Schaffung von Kinderbetreuungsoptionen (qualitativ und quantitativ) mit flexiblen Betreuungsangeboten (zeitlich, inhaltlich), um den Familien größere Auswahlmöglichkeiten zu bieten und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu erleichtern.
- Generelle Arbeitszeitverkürzungen, die derzeitige „Teilzeitarbeit“ zur Standardarbeitszeitform werden lassen. Damit werden viele der mit Teilzeit verbundenen Nachteile egalisiert.
- Vermehrte Zuständigkeit auch für Männer für Kinderbetreuung, -versorgung und Hausarbeit. Müssen die Unternehmen mit annähernd gleicher Wahrscheinlichkeit sowohl bei Männern als auch bei Frauen mit einer Unterbrechung wegen Erziehungsurlaub/Kinderbetreuung rechnen, so ist ein wichtiger Grund der Frauendiskriminierung aus dem Weg geräumt.
- Einstellungsänderung hinsichtlich der Rolle der Frau, im Berufsleben ebenso wie im privaten Bereich.

Auf betrieblicher – kurzfristiger – Ebene sind folgende Maßnahmen notwendig, um die Chancengleichheit der teilzeitarbeitenden Frau zu erreichen bzw. zu gewährleisten:

- Überdenken der Führungssysteme: Leistungsaspekt betonen, nicht die Anwesenheit.
- Informations- und Kommunikationspolitik und –strukturen.
- Aus- und Weiterbildungspolitik, Karrierepolitik, berufliche Entwicklungspolitik
- Sozialleistungen
- Rückkehroptionen zu Vollzeitarbeit¹⁹

¹⁹ Freisler-Traub/Indinger: Teilzeitarbeit – Risiko oder Chance. Linz 1999, S. 138 f

Dieses Zitat lässt sich in all seinen Punkten in Bezug zu den Bestrebungen der Fachhochschule NON setzen und greift auch spezifische Problemlagen von Teilzeitbeschäftigten auf.

- Anfang der Neunzigerjahre wurden durch das Büro für Frauenförderung und Gleichstellung die Bedürfnisse der Beschäftigten z.B. nach einem „Betriebskindergarten“ und anderen Kinderbetreuungsoptionen erfragt. Einhellig wurde dort festgestellt, dass eine wohnortnahe Unterbringung bevorzugt würde.
- In Bezug auf generelle Arbeitszeitverkürzungen stellt sich das Problem der Räumlichkeiten. Für jede und jeden Teilzeitbeschäftigte/n einen Arbeitsplatz einzurichten, an dem sie oder er zeitlich flexibel arbeiten kann, wird sich langfristig als schwierig erweisen.
Bisher hat es bei Reduzierungswünschen im Hinblick auf Arbeitszeit jedoch immer ein Entgegenkommen der Personalleitung/Hochschulleitung gegeben – auch ohne „Teilzeitgesetz“ .
- Bewusstseinsbildung bei Kollegen, um ihnen Kinderbetreuung und „Elternzeit“ nahe zu bringen, ist eine Herausforderung. Personal- und Hochschulleitung stehen dem jedoch sehr offen gegenüber. Es muss gesagt werden, dass hier oftmals noch die Frauen das Problem sind, die mitunter von ihrer umfassenden Verantwortung für Kinder und Haushalt nicht Abstand nehmen wollen.
- Die Rückkehroption auf den Vollzeitarbeitsplatz wird den Beschäftigten, die in Teilzeit gehen, immer offengehalten. Nur auf ausdrücklichen Wunsch wird davon abgewichen.

Abschließend wird die Frage 21 nach möglichen beruflichen Unterschieden für Frauen und Männer aufgeführt.

Frage 21. Sind Sie der Meinung, dass sich die Probleme der Arbeits- und Berufssituation von Frauen von denen von Männern unterscheiden?

Die meisten sehen Unterschiede. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führen aus, dass die Probleme für Frauen aufgrund von Mehrfachbelastung, schlechterem Verdienst bei gleicher Leistung und verschiedenster Diskriminierungen ungleich größer sind.

Die Antworten spiegeln die Ergebnisse der bereits erwähnten wissenschaftlichen Untersuchungen wieder (vgl. S. 40).

Einige Antworten in Frage 21 sagen aus, dass sich die Probleme der Arbeits- und Berufssituation von Frauen gegenüber Männern deswegen unterscheiden, weil die Führungspositionen meist von Männern besetzt sind.

Führungspositionen in Teilzeit sind noch immer wie die Stecknadeln im Heuhaufen zu suchen, obwohl genügend interessante Arbeitszeitmodelle – von Jobsharing bis zukünftig auch Telearbeit – vorhanden sind.

78 % der Teilzeitfrauen halten ihre Aufstiegschancen für gering. Ein Vergleich mit den Zahlen aller Befragten zu dieser Frage zeigt fast dasselbe Ergebnis: 76 % antworteten mit „Eher gering“ .

Hier kann eine Ursache für Unzufriedenheit liegen, denn fehlende Anreize – und das sind geringe Aufstiegsmöglichkeiten – führen nicht zu Motivationssteigerungen.