

Bürgenstock-Konferenz 10./11. Januar 2019

«Innovationen – Bedingungen für ihr Gelingen an Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen»

Vorschlag für Case: Innovationsprojekt «Administratives Personal im Fokus»

Administratives Personal im Fokus: Warum?

Administratives, technisches und betriebliches Personal (ATB) ist eine zentrale und dennoch oft vergessene Personalkategorie an Hochschulen: Insbesondere in Organisationseinheiten, die auf Lehre fokussiert sind, stellen ATB-Angehörige das Funktionieren des finanziell und organisatorisch wichtigsten Leistungsbereichs sicher. Sie verfügen damit über ein für die Expertenorganisation Hochschule unerlässliches Expertenwissen; eine Tatsache, die jedoch oft wenig wahrgenommen wird. Zugleich sind die Möglichkeiten für klassische Instrumente der Personalförderung in der Regel aus organisatorischen und finanziellen Gründen begrenzt.

Das IUED Institut für Übersetzen und Dolmetschen hat sich in seiner Strategie vorgenommen, den Fokus auf die Arbeitsbedingungen des ATB zu richten. Am IUED handelt es sich dabei ausschliesslich um in der Administration von Lehre und Weiterbildung Tätige und nicht um «Third Space»-Mitarbeitende. Zeitgleich legte die neue Leitung des Departements Angewandte Linguistik der ZHAW den Fokus auf die Organisationskultur, integrierte das Pilotprojekt des IUED in die departementale Strategie und machte es zu einem von neun Jahreszielen für 2018.

Das Pilotprojekt wurde 2018 konzipiert, umgesetzt und evaluiert, und zwar mit folgenden Zielen:

- ATB-Angehörige erleben die ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften bzw. das IUED als attraktive Arbeitgeberin, die ihnen Perspektiven bietet.
- Kompetenz und Leistung von ATB-Angehörigen werden von allen Institutsangehörigen geschätzt.
- Die im Pilotprojekt gewonnenen Erfahrungen und Vorgehensweisen dienen als Modell für die Umsetzung in weiteren Organisationseinheiten von Departement und Hochschule.

Zentrale Ursachen für den Erfolg

Haupterfolgskriterien für das Innovationsprojekt waren die folgenden:

- Vorgegangen wurde **konsequent bottom-up**: Ausgangspunkt war eine Befragung aller ATB-Angehörigen des Instituts. Das aus je zwei ATB-Angehörigen und Institutsleitungsmitgliedern bestehende Projektteam diskutierte anschliessend jede einzelne der gesammelten Wortmeldungen und leitete davon Massnahmen ab, mit dem Ziel, Positives beizubehalten und Optimierungsbedürftiges zu verbessern.
- Die **Bedürfnisse des ATB am Institut als Ausgangspunkt** für die erarbeiteten Massnahmen zu nehmen, erwies sich als sehr wichtig. Es machte Massnahmenbereiche und ihre Gewichtung sichtbar, wie sie mit einer Vorabkategorisierung nicht möglich gewesen wäre. Ein zu enger Fokus, etwa auf Karriere und externe Fortbildung, konnte so vermieden werden. Ebenso wichtig war, das Projekt **von Beginn weg gemeinsam** – ATB und Institutsleitung – und in einem kleinen Team zu

erarbeiten, zudem in einem relativ knappen Zeitrahmen. Dies hat eine enge und zugleich flexible Zusammenarbeit und auch ein hohes Engagement ermöglicht.

- Ein Projekt wie das geschilderte braucht Kritikfähigkeit sowie Offenheit für die jeweils andere Perspektive und auch in Bezug auf die Ergebnisse. Eine **von gegenseitigem Vertrauen geprägte Zusammenarbeitskultur**, wie sie am IUED gelebt wird, ist dafür von grossem Vorteil.
- Das Projekt trägt zur Institutskultur bei und betrifft längst nicht nur das ATB. Damit es bei allen ankommen kann, muss es aber auch **sichtbar** sein: Wichtig war, dass das Projekt nicht nur in den Zielen des Departements und des Instituts verankert war, sondern dass auch regelmässig an internen Veranstaltungen darüber informiert wurde.

Lessons Learned

Das vorliegende Projekt bot durch seine innovative Herangehensweise Raum für Erkenntnisse nicht nur für die unmittelbar Beteiligten, sondern für alle Institutsangehörigen, und trug zur guten Institutskultur bei. Zu beachten ist jedoch Folgendes:

- Ein sensibler Umgang mit den Machtverhältnissen gehört dazu: An einem solchen Projekt beteiligte Leitungsmitglieder sind oft zugleich Vorgesetzte und damit Entscheidungsträger, ATB-Angehörige hingegen sind das in aller Regel nicht. Es ist daher wichtig, dass Rückmeldungen auch anonym abgegeben werden können, im vorliegenden Fall das Feedback zur Arbeitssituation.
- Dass Projektbetroffene nicht nur im Projektverlauf konsultiert werden, sondern möglichst von Beginn weg in die Erarbeitung einbezogen werden sollten, ist naheliegend, aber nicht selbstverständlich. Im vorliegenden Projekt erwies es sich jedoch als sehr wirkungsvoll: Es ermöglichte allen Beteiligten eine sehr viel stärkere Identifikation mit dem Projekt und seinen Zielen und zudem ein vertieftes Verständnis für die Anliegen der anderen.
- Im Projekt Angestrebtes will im Projekt auch gelebt werden: Der partizipativen Erarbeitungsform entsprechend, haben wir das Projekt auch nach aussen partizipativ präsentiert, d. h. nicht nur – wie üblich – durch die beteiligten Institutsleitungsmitglieder, sondern durch ATB-Angehörige und Institutsleitungsmitglieder gemeinsam. Genauso wurde auch die vorliegende Darstellung gemeinsam erarbeitet.
- Nicht in allen Punkten war die Umsetzung des Projekts sogleich erfolgreich; Änderungen von Einstellungen und Gewohnheiten brauchen bekanntlich Zeit. Zu den beschlossenen Massnahmen gehört die Beteiligung des ATB in Projekten des Instituts, und zwar von Beginn weg und nicht nur als Protokollführende. Dies hat seit Einführung der Massnahmen nicht in allen Fällen geklappt und führte zu – durchaus fruchtbaren – Diskussionen über Rollenteilung und Projektorganisation.
- Geht es um die konkrete Optimierung von Arbeitsbedingungen, so sind spezifische und mit Vorteil bottom-up erarbeitete Massnahmen gefragt, die bei der realen Arbeitssituation der Betroffenen ansetzen. Dies erscheint trivial, hat aber Konsequenzen für die Übertragung der Projektergebnisse auf weitere Bereiche: Zur Übertragung geeignet ist das Verfahren, weniger die konkreten Massnahmen.

Fazit und Ausblick

Innovativ sind am präsentierten Projekt Vorgehen und Ergebnisse sowie der dadurch geschaffene Raum für Emergenz, weniger die Massnahmen an sich. Das Projekt als Ganzes zeigt, wie viel erreicht werden kann, wenn man in Organisationsentwicklungsprojekten eine ungewohnte Perspektive auf die Organisation einnimmt.

Insgesamt war das Projekt ein Erfolg: Es kam, wie die Evaluation zeigte, bei den ATB-Angehörigen des IUED sehr gut an, rückte die Personalkategorie und ihr Wissen bei allen in den Fokus und zwar über die Institutsgrenzen hinaus, erwies sich als grosser Gewinn für die Institutskultur und als taugliches Modell für die Umsetzung weiterer Projekte.

Entsprechend wird das im Pilotprojekt angewendete Bottom-up-Verfahren mit denselben Zielen in den restlichen Organisationseinheiten des Departements Angewandte Linguistik umgesetzt, wiederum verankert in den Departementszielen. Am IUED sichert das Projektteam die Umsetzung der Massnahmen sowie die Vernetzung nach extern ab.

Projektgruppe:

- Marina Bösiger, Assistentin Master Angewandte Linguistik
- Maureen Ehrensberger-Dow, Professorin für Übersetzungswissenschaft
- Eveline Kull, Studienkoordinatorin Bachelor Angewandte Sprachen
- Anna-Katharina Pantli, Co-Studiengangleiterin Bachelor Angewandte Sprachen

Kontakt:

Anna-Katharina Pantli, anna.pantli@zhaw.ch, 058 934 61 42