

Dezember 2017

Ronald Westheide

Thema:

Praxisbeispiel: Mitarbeiterbefragung zur Analyse der Arbeitssituation und Arbeitszufriedenheit in einer sozialen Einrichtung

1

1. Projekthintergrund

Das Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ ist ein Kooperationsprojekt der saarländischen Landesregierung und der Arbeitskammer des Saarlandes. Es ist konzipiert als Beratungs- und Forschungsprojekt und wird gefördert durch das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr. Die Analyse- und Beratungstätigkeit auf der betrieblichen Ebene wurde an BEST übertragen. Das Projekt ist auf den Zeitraum 2013 bis 2018 angelegt. Im Rahmen der Konzeption "Gute Arbeit" der Landesregierung soll es dazu beitragen,

- die systematische Beurteilung der Arbeitsqualität und Arbeitsbedingungen in den saarländischen Betrieben, Organisationen und Verwaltungen durch betriebliche Analyseprojekte unter Einbeziehung der Beschäftigten und der Personalverantwortlichen auszuweiten,
- die fachlichen Unterstützungsangebote für die betrieblichen Akteur/innen bei Gestaltungsprojekten zur Verbesserung der Arbeitsqualität in Form von Beratung „vor Ort“ weiterzuentwickeln und zu verstärken sowie
- auf Basis der Analyse- und Beratungsbefunde den politischen Dialog im Hinblick auf die Gestaltung angemessener Grundlagen und Rahmenbedingungen für eine nachhaltige Entwicklung „Guter Arbeit“ zu unterstützen.

2. Empirische Basis

Die Ausführungen in diesem Kurzbericht stützen sich auf die Analyse der Arbeitsbedingungen und der Arbeitszufriedenheit in einem mittelständischen Unternehmen aus dem Bereich „Sozialwesen“ mit rund 270 Beschäftigten.

3. Vorbereitung und Durchführung der Erhebung

Die Befragung ging auf die Initiative des Betriebsrats zurück. Diese sollte zunächst einmal eine Bestandsaufnahme durch die Beschäftigten liefern. Angesichts der Fördermöglichkeiten im Rahmen des Projekts „BetriebsMonitor“ stimmte die Geschäftsführung der Erhebung und damit der Mitwirkung als Praxispartner im Projekt zu. BEST übernahm unter Einhaltung des Datenschutzes die fachliche Unterstützung einer Mitarbeiterbefragung zur Arbeitssituation und Arbeitszufriedenheit. Die Analyse umfasste – orientiert an den Leitlinien der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA) und der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) – die Themenbereiche

- äußere Bedingungen am Arbeitsplatz/im Arbeitsumfeld,
- Arbeitsinhalt, Arbeitsaufgaben, Arbeitstätigkeit,
- Information und Kommunikation,
- Zusammenarbeit mit den Führungskräften,
- Zusammenarbeit mit den Kolleg/innen,
- Arbeitsorganisation und Arbeitsabläufe,
- Arbeitszeit,
- Weiterbildungsmöglichkeiten,
- Gesamteinschätzung der Arbeitssituation.

Obwohl dies nicht unmittelbar im Projektkontext beabsichtigt war, sollte die methodisch-fachliche Ausrichtung an den Vorgaben der BAuA und der GDA zur Umsetzung einer Gefährdungsanalyse psychischer Belastungen es ermöglichen, die Erhebung gegebenenfalls als Bestandteil der arbeitsschutzrechtlichen Gefährdungsbeurteilung zu nutzen.

Abbildung 1: Zentrale Erhebungs- und Gestaltungsfelder einer Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen nach den Leitlinien der GDA

<p>Arbeitsumgebung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geräusche, Klima, Licht • Größe, Ausstattung • Arbeitsmittel, ... 	<p>Arbeitsaufgabe/-inhalt</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vollständigkeit • Spielraum • Abwechslung, ...
<p>Arbeitsorganisation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitszeit • Arbeitsablauf • Kommunikation, ... 	<p>Soziale Beziehungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kolleg/innen • Vorgesetzte • Betriebsklima, ...
<p>Leistung – Belohnung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beschäftigungssicherheit – Wertschätzung 	

Stichworte zu den einzelnen Themenfeldern sind:

- **Arbeitsumgebung:** Geräusche, Beleuchtung, Klima, Gefahrstoffe, schwere körperliche Arbeit, Arbeitsplatzgröße/-ausstattung, Arbeitsmittel, Technik, Software, ergonomische Gestaltung,
- **Arbeitsaufgabe:** Vollständigkeit, Einfluss auf Inhalt/Menge, Abwechslungsreichtum, zu viel/zu wenig Information,
- **Arbeitsorganisation:** Arbeitszeit, Mehrarbeit, Vereinbarkeit, klare Verantwortungsbereiche/Regeln, Zeitdruck, Störungen, Multitasking, Unvorhersehbarkeit,

- **Soziale Beziehungen:** soziale Isolation/Kontakte, Kooperation, Konflikte, Führungskompetenz, Lob/Kritik, Unterstützung,
- **Leistung – Belohnung/Mitarbeiterorientierung:** Beschäftigungssicherheit, Entgelt, berufliche Perspektiven/ Weiterbildung, Anerkennung, Wertschätzung.

Hintergrund sind verschiedene arbeitswissenschaftliche Theorien, wie es zu Fehlbeanspruchungen kommen kann. So besteht ein markantes Risiko, wenn die Arbeitsintensität – noch dazu in Verbindung mit Zeitdruck, Arbeitshektik oder widersprüchlichen Anforderungen – hoch und zugleich der Handlungsspielraum bei der Arbeitsausführung gering ist. Dies gilt erst recht, wenn es an Unterstützung durch Kolleg/innen und/oder Vorgesetzte mangelt. Ebenfalls verstärkend wirken Rollenstress, aufgrund vielfältiger und insbesondere unklarer oder sogar widersprüchlicher Rollenerwartungen, und sozialer Stress, zum Beispiel durch Konflikte mit Kolleg/innen, Vorgesetzten, Kund/innen oder Patient/innen.

Des Weiteren geht man davon aus, dass vollständige Tätigkeiten für eine beanspruchungsoptimale Arbeit wesentlich sind. Vollständigkeit bedeutet: selbständige Planung, Zusammenarbeit mit anderen Arbeitenden und die Möglichkeit zur Kontrolle der eigenen Tätigkeit und deren Ergebnissen. Ist die Vollständigkeit nicht gegeben, erhöht dies die Wahrscheinlichkeit für Fehlbeanspruchungen. Aber: Wenn Beschäftigte über einen Arbeitstag nicht ausreichend aktiv gefordert sind, beispielsweise fast nur Überwachungsaufgaben wahrnehmen, kann es trotz vollständiger Tätigkeit ebenfalls zu Fehlbeanspruchungen kommen, zum Beispiel zu Monotonie. Es bestehen enge Bezüge zwischen der Vollständigkeit, dem Handlungsspielraum, der Vielfalt und dem Abwechslungsreichtum von Arbeitsaufgaben.

Ein drittes Modell beruht darauf, dass in der Erwerbsarbeit eine Tauschbeziehung zwischen der geforderten Leistung bzw. Anstrengung und der erhaltenen Belohnung besteht. Hierzu gehören das Entgelt, aber auch die Anerkennung und Wertschätzung, die Möglichkeit zum beruflichen Aufstieg und grundlegend die Arbeitsplatzsicherheit. Sind Anforderungen und Belohnung im Ungleichgewicht, kann dies zu negativen Gefühlen und zu einer ständigen Aktivierung des Organismus führen, welche das Gesundheitsrisiko auf Dauer erhöhen.

Über die eigentliche Tätigkeit hinaus sind gefühlsbezogene Anforderungen von Bedeutung. Dies kann zum Beispiel die Erwartung eines bestimmten emotionalen Verhaltens bei der Arbeit mit Kund/innen, Klient/innen, Patient/innen oder auch gegenüber Kolleg/innen sein. Die Beanspruchung ergibt sich daraus, wie die emotionalen Anforderungen erlebt werden und wie diese mit der aktuellen Stimmung der/des Arbeitenden übereinstimmen. Außerdem entstehen emotionale Belastungen aus dem Umgang zum Beispiel mit Menschen, die schwer erkrankt sind, sterben, sich in sozialen Notlagen befinden oder von denen tatsächlich oder vermeintlich Gewalt ausgeht.

Nicht zuletzt zählt die Arbeitszeit zu den Belastungsfaktoren. Die (über)lange tägliche und/oder wöchentliche Arbeitsdauer, die ungünstige zeitliche Verteilung auf den Tag und die Woche (Schichtarbeit, Arbeit am Wochenende), unzureichende Arbeitsunterbrechungen

(Ruhepausen, Ruhezeiten) und eine hohe betrieblich gesteuerte Flexibilität können mit Fehlbeanspruchungen und damit auch Beeinträchtigungen der Gesundheit einhergehen.

Die Befragung wurde im November/Dezember 2016 als schriftliche Vollerhebung bei den ca. 270 Beschäftigten des Betriebes durchgeführt. Als Erhebungsinstrument kam ein standardisierter Fragebogen mit ca. 70 Merkmalen einheitlich in allen Organisationseinheiten zum Einsatz. Hinzu kam die Möglichkeit für offene Antworten (Anmerkungen, Ergänzungen) zu den einzelnen Themenfeldern.

Die Erhebung wurde betriebsintern organisiert. Sie erfolgte in Papierform, wobei der ausgefüllte Fragebogen von dem/der jeweiligen Befragten auf dem Postweg direkt an BEST zurückgesandt wurde. Die Feldphase dauerte etwas mehr als vier Wochen. Zum Abschluss der Erhebung lagen 169 ausgefüllte Fragebögen vor. Das entspricht einer guten Rücklaufquote von rund 63 Prozent.

Die Erfassungs- und Auswertungsarbeiten erfolgten in den Räumen der BEST unter Rückgriff auf das statistische Standardprogrammpaket SPSS. Die Antworten wurden codiert, mit Microsoft Excel erfasst, in das Programmpaket SPSS übertragen, dort ausgewertet und anschließend in übersichtlichen Tabellen und Grafiken aufbereitet. Die Antworten auf offene Fragen wurden getrennt erfasst und sortiert nach Themen und Arbeitsbereichen dokumentiert.

Die Auswertungsarbeiten erfolgten im Wesentlichen im Januar 2017. Allerdings ergab sich im Anschluss aufgrund von Personalausfall im Projektteam eine Unterbrechung der Arbeiten im Zeitraum von Februar bis Juni 2017. Im Juli sowie im September/Oktober 2017 erfolgte die Rückkoppelung der Ergebnisse mit der Steuerungsgruppe des Betriebsrats und der Geschäftsführung. Im November wurden zentrale Ergebnisse in zwei Teilversammlungen gegenüber der Belegschaft präsentiert und mit der Geschäftsführung erörtert.

Die Mitwirkung des BEST-Projektteams im Rahmen des Projekts „BetriebsMonitor“ endete (zunächst einmal) mit der Präsentation der Ergebnisse.

4. Ergebnisse der Befragung

4.1 Datengrundlage

Von 169 ausgefüllten Fragebögen enthielten 25 Fragebögen (15 %) unvollständige sozialstatistische Angaben: 17mal wurde keine Altersgruppe genannt (10 %). 16mal wurde kein Arbeitsbereich genannt (10 %). Elf Fragebögen (7 %) nannten gar keine sozialstatistischen Angaben. Infolgedessen betrug der Rücklauf aus den Arbeitsbereichen jeweils ca. 50 Prozent. Der Rücklauf nach Altersgruppen war ungleichmäßiger verteilt:

- jünger als 30 Jahre 40 Prozent,
- 30 bis unter 45 Jahre 52 Prozent,
- 45 bis unter 55 Jahre 60 Prozent,
- 55 Jahre und älter 50 Prozent.

Alle Altersgruppen und Arbeitsbereiche sind ausreichend vertreten. Die Beantwortung erfolgte durchweg sorgfältig und inhaltlich stimmig. Bei der Beantwortung der inhaltlichen Merkmale bestehen kaum Lücken. Zudem wurden überdurchschnittlich viele offene Antworten gegeben: 85 Fragebögen (50 %) enthielten neben den geschlossenen Antworten insgesamt 340 Anmerkungen und Ergänzungen.

4.2 Gesamtergebnis

Der Fragebogen enthielt – ohne offene Antworten – insgesamt 70 inhaltliche Merkmale. Für diese bestanden die Antwortvorgaben

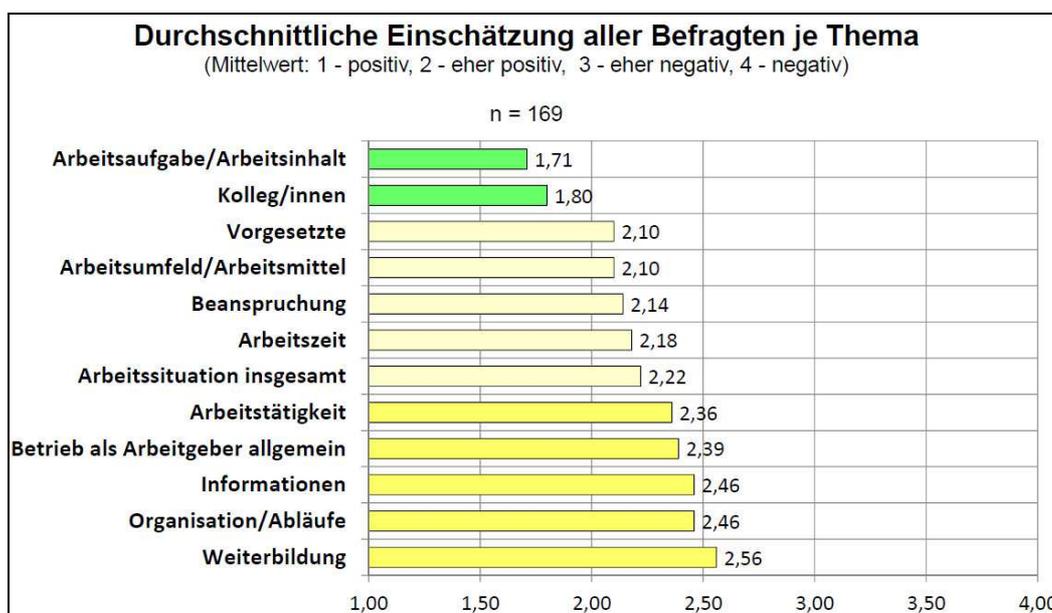
- „trifft zu“ mit der Codierung 1
- „trifft eher zu“ mit der Codierung 2
- „trifft eher nicht zu“ mit der Codierung 3 und
- „trifft nicht zu“ mit der Codierung 4.

Um ein Ranking der Merkmale und Themenbereiche vornehmen zu können, wurden negative Items „positiv“ umgerechnet. Bei der Codierung von 1 bis 4 ist der theoretische Mittelwert 2,50. Der Wertebereich 1,00 – 2,00 wurde positiv, der Bereich 2,01 – 3,00 als teils – teils und der Bereich 3,01 – 4,00 negativ eingestuft.

Im Gesamtergebnis erhielten 19 Merkmale (27 %) die durchschnittliche Einschätzung „positiv“, 51 Merkmale (73 %) die Einschätzung „teils – teils“ und kein Merkmal die Einschätzung „negativ“.

Das folgende Schaubild verdeutlicht das Gesamtergebnis nach Themenbereichen:

Abbildung 2: Gesamtergebnis der Befragung nach Themenbereichen



4.3 Belastungsfelder und Beanspruchung

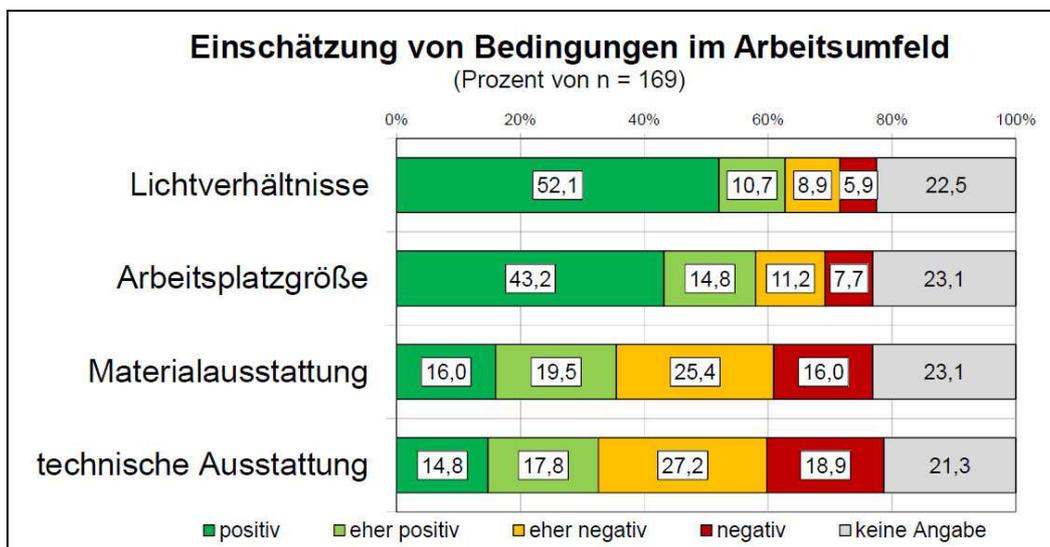
Betrachtet man die Themenfelder im Einzelnen, so zeigt sich das Folgende:

Die Einschätzung der **Bedingungen im Arbeitsumfeld** erbrachte insgesamt gute bis mittelmäßige Ergebnisse. Rund ein Viertel der Befragten machte zu diesem Bereich keine Angaben, da sie überwiegend im Außendienst tätig sind. Abbildung 3 zeigt ausgewählte Ergebnisse. Neben der insgesamt weit überwiegend positiven Einschätzung der Arbeitsplatzgröße und der Lichtverhältnisse bestand eine insgesamt gute Zufriedenheit mit dem Raumklima. Mittlere Einschätzungen wurden abgegeben im Hinblick auf den Geräuschpegel, die Sachausstattung (Möbiliar usw.) und die sonstige Ausstattung (Sanitärbereich usw.). Hingegen schätzten die Befragten die Material- und die technische Ausstattung im Durchschnitt relativ wenig positiv ein.

Zum Themenbereich „Bedingungen im direkten Arbeitsumfeld“ wurden zusätzlich 44 Anmerkungen gemacht, die sich im Wesentlichen mit den folgenden Sachverhalten befassten:

- Sommer: hohe Temperaturen, Winter: überheizt (9 Anmerkungen)
- Aufenthaltsraum sehr karg (3)
- Toiletten nicht behindertengerecht
- veraltete/unzureichende Technik (3)
- zu wenig Arbeitsmaterialien, zum Teil privat (4)
- Materialbeschaffung sehr bürokratisch

Abbildung 3: Befragungsergebnisse in Bezug auf das Arbeitsumfeld *

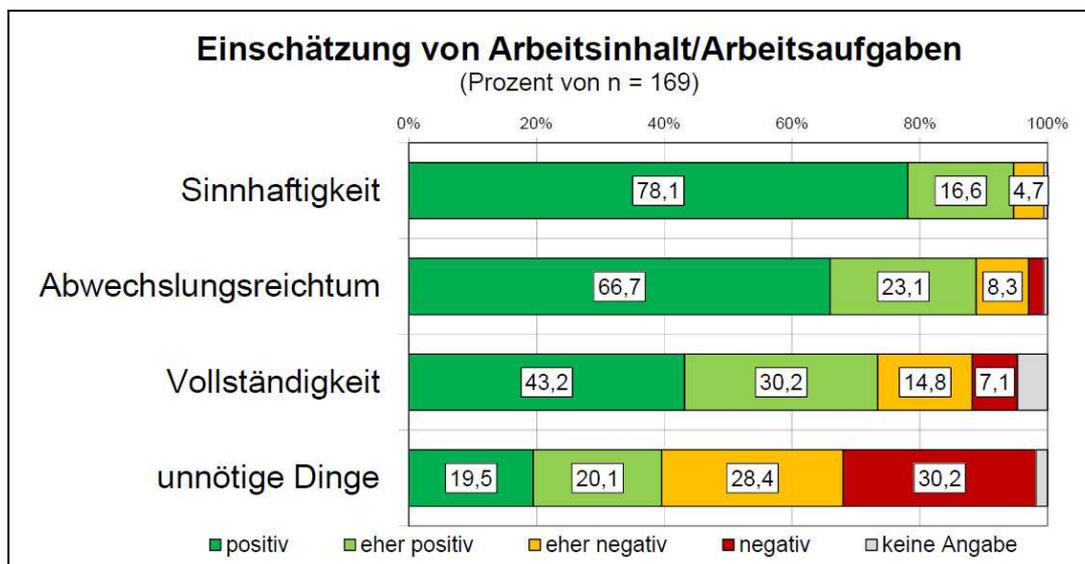


* gegebenenfalls Summenfehler aufgrund von Runden (ebenso in den folgenden Schaubildern)

Im Themenfeld „**Arbeitsinhalt/Arbeitsaufgabe**“ zeigen sich die Sinnhaftigkeit der Arbeit, der Abwechslungsreichtum und die Ganzheitlichkeit der Tätigkeiten insgesamt eindeutig als

Ressourcen in der Arbeit. Auch vergleichsweise positiv wurde bewertet, dass das Ergebnis der Arbeit einschätzbar ist und das Wissen und Können der Befragten voll eingesetzt werden kann. Diese Einschätzung besteht über alle Arbeitsbereiche und Altersgruppen.

Abbildung 4: Befragungsergebnisse in Bezug auf den Arbeitsinhalt



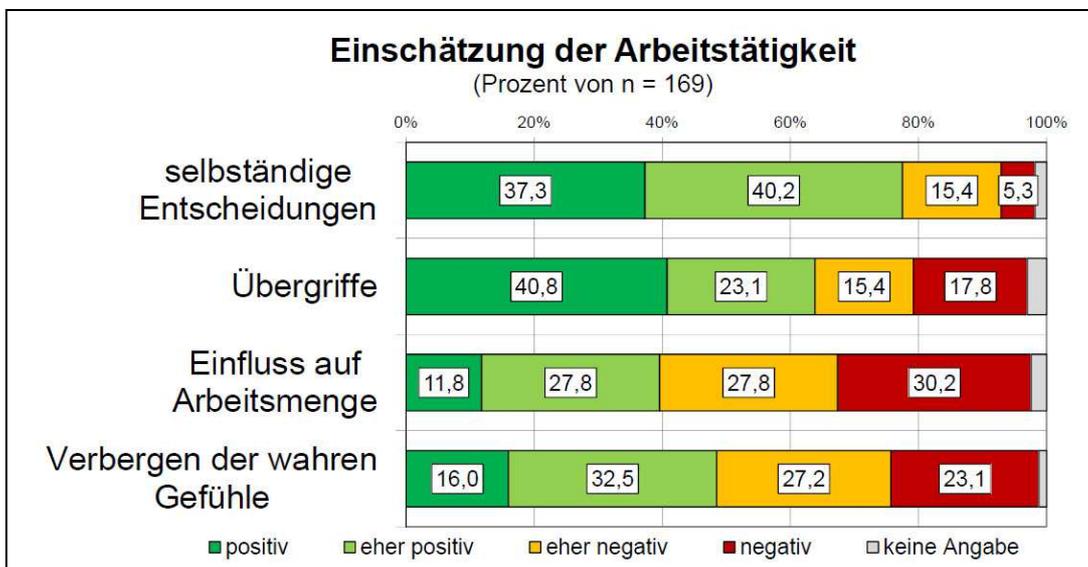
7

Die 28 zusätzlichen Anmerkungen thematisieren überwiegend ebenfalls positiv die sinnvolle Tätigkeit sowie die Vielseitigkeit und den Abwechslungsreichtum der Arbeit. In den Anmerkungen wurde hier aber auch Kritik geäußert im Hinblick auf die Organisation der Arbeit (7 Anmerkungen) sowie das Vorgesetztenverhalten und die Entlohnung für die Tätigkeit.

Bei der Einschätzung der **Arbeitstätigkeit** wurde die Möglichkeit, selbständige Entscheidungen treffen zu können, weit überwiegend als positiv dargestellt. 64 Prozent der Befragten sahen sich nicht oder allenfalls kaum Übergriffen in der Arbeit ausgesetzt. Ein Drittel gab allerdings an, dass dies mehr oder weniger stark der Fall ist. Die Mehrheit sah für sich keinen Einfluss auf die zugewiesene Arbeitsmenge. Für rund die Hälfte war es häufig der Fall, die wahren Gefühle in der Arbeit verbergen zu müssen.

69 Prozent gaben an, dass sie häufig von der Arbeit stark emotional berührt werden. Dies steht in einem starken Zusammenhang mit dem Verbergen von Gefühlen, welches wiederum stark zusammenhängt v.a. mit der Wahrnehmung, gegen die eigene Überzeugung handeln zu müssen, sowie mit dem Vorgesetztenverhalten und der (häufig nicht als gegeben angesehenen) Mitarbeiterorientierung der Leitung des Betriebes. Für knapp ein Drittel der Befragten war es zutreffend, während der Arbeit mehr oder weniger stark beaufsichtigt und kontrolliert zu werden. Jeweils mehr als ein Drittel sah sich mit widersprüchlichen Anforderungen konfrontiert und/oder gab an, in der Arbeit häufig Dinge gegen die eigene Überzeugung tun zu müssen.

Abbildung 5: Befragungsergebnisse in Bezug auf die Arbeitstätigkeit

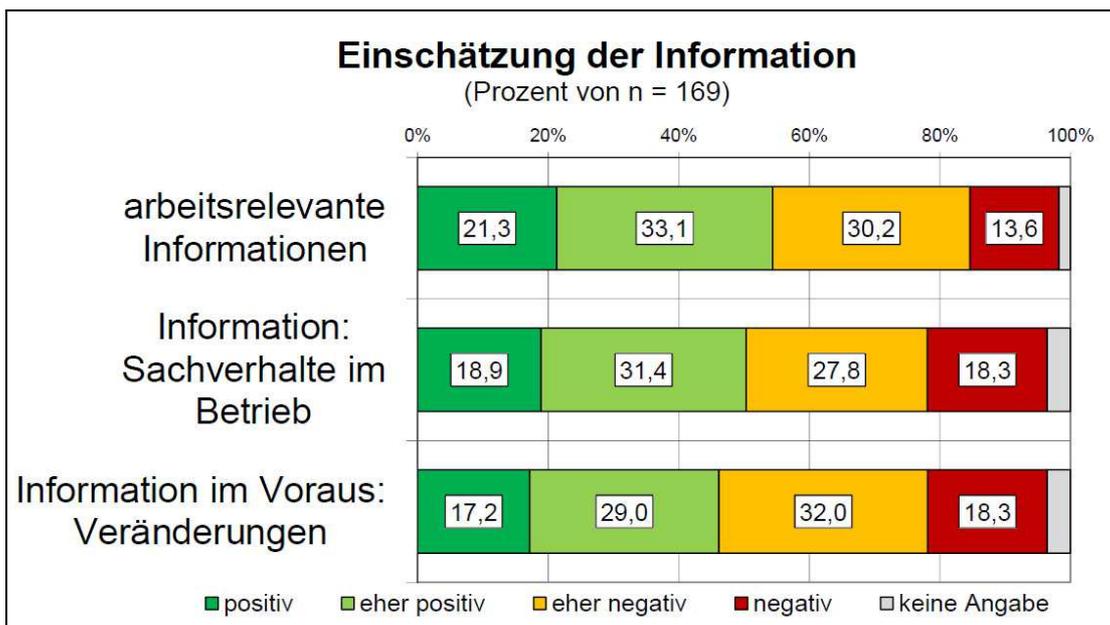


8

18 Anmerkungen zum Themenbereich „Arbeitstätigkeit“ benennen, dass Selbständigkeit und/oder Eigenverantwortung zu wenig gefragt sind bzw. gefördert werden, und üben Kritik am Verhalten von Vorgesetzten und der Leitung, an zu viel Bürokratismus und zu viel Kontrolle in der Tätigkeit. Auch wurde mehrfach bemängelt, dass kein Notfallplan bei Übergriffen vorhanden sei und zu wenig Unterstützung bei seelischen Belastungen geleistet werde.

Die Merkmale zum Bereich „**innerbetriebliche Information**“ wurden ebenfalls ambivalent eingeschätzt. Abbildung 6 zeigt die Prozentverteilungen im Einzelnen:

Abbildung 6: Befragungsergebnisse in Bezug auf betriebliche Informationen



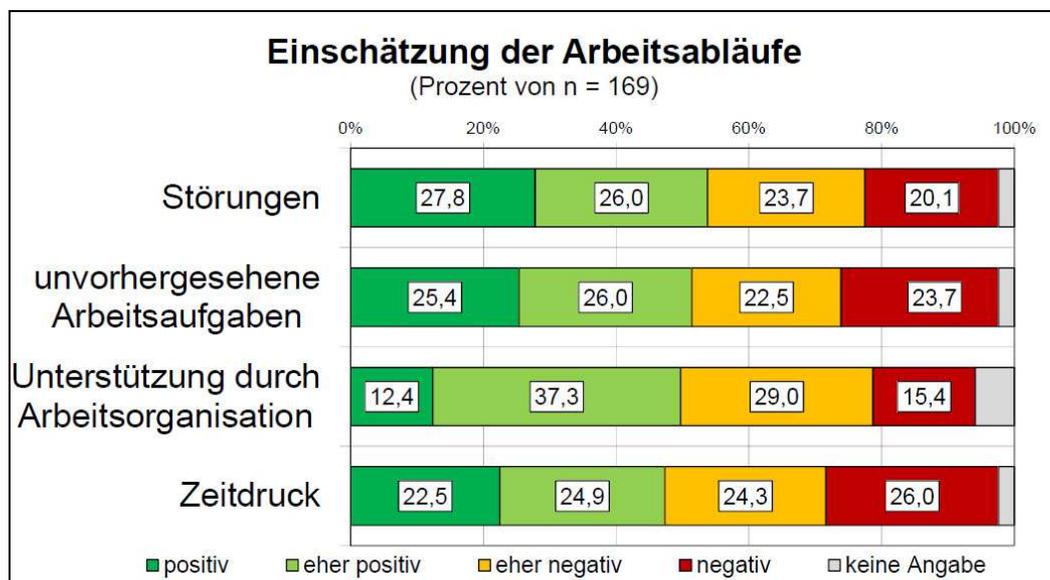
18 Anmerkungen zu diesem Themenfeld beinhalteten überwiegend Kritik mit den Stichworten

- zu wenig Information, zu wenig Transparenz
- Unverbindlichkeit von Aussagen
- Arbeitsanweisungen oft wenig hilfreich
- zu wenig direkte Kommunikation
- Dienstplan zu kurzfristig

Vereinzelt wurde aber auch die Leitung gelobt und es wurde angegeben, dass sich der „Austausch“ in jüngerer Zeit verbessert habe.

Der Bereich der **Arbeitsorganisation und Arbeitsabläufe** wurde insgesamt vergleichsweise wenig gut eingeschätzt. Die in Abbildung 7 dargestellten Befragungsergebnisse weisen jeweils einen recht hohen Prozentsatz aus in Bezug auf Störungen bei der Arbeit, häufige unvorhergesehene Arbeitsaufgaben und Sonderaufträge, wenig Unterstützung durch die vorhandene Arbeitsorganisation und hohen Zeitdruck. 36 Prozent der Befragten sahen die Arbeitsverteilung nicht als gerecht an und 57 Prozent gaben an, häufig mehrere Aufgaben gleichzeitig erledigen zu müssen.

Abbildung 7: Befragungsergebnisse in Bezug auf die Arbeitsabläufe



27 Befragte machten Anmerkungen zur Organisation und den Abläufen. Vereinzelt wurden die Organisation und das Vorhandensein von Arbeitszeitspielräumen gelobt. Überwiegend hatten die Anmerkungen jedoch einen kritischen Inhalt mit den Stichworten

- viele Ablaufbeschreibungen unpassend zur Realität,
- viele Störungen, Sonderaufträge,
- das Arbeitspensum steigt kontinuierlich,

- hoher Krankenstand,
- zu wenig Personal führt zu Dauerstress und viel Mehrarbeit.

Die Regelung der **Arbeitszeit** wurde von einer Mehrheit der Befragten als positiv eingeschätzt. Für 36 Prozent traf es eindeutig zu, persönlich Einfluss auf den Beginn bzw. das Ende der Arbeitszeit nehmen zu können (Gleitzeit). Für ein Drittel ist dies klar nicht der Fall (Schichtarbeit bzw. feste Arbeitszeiten).

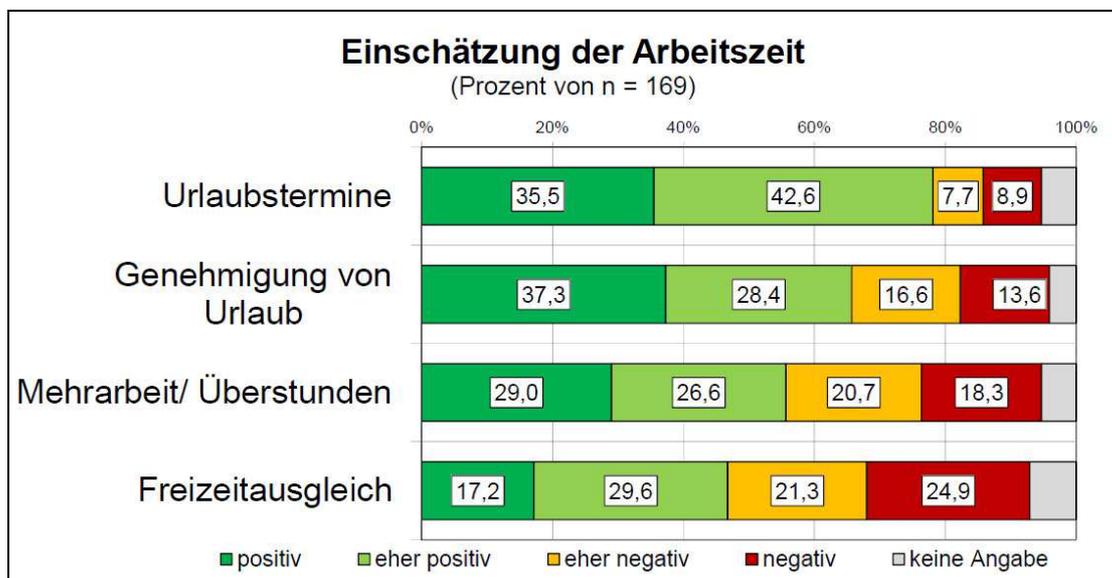
Überwiegend als Ressource in der Arbeit wurde bewertet, dass Urlaub in der Regel zu den gewünschten Terminen genommen werden kann und die Genehmigung des Urlaubs überwiegend unproblematisch erfolgt. 59 Prozent gaben an, im Allgemeinen Urlaub auch relativ kurzfristig nehmen zu können.

Für knapp vier von zehn Befragten war ein hohes Volumen an Mehrarbeit bzw. Überstunden gegeben und/oder es wurden Probleme beim Freizeitausgleich von Mehrarbeit genannt.

In 28 Anmerkungen bezeichneten Befragte die Arbeitszeit vereinzelt als „gut eingespielt“, nannten überwiegend aber auch Probleme mit

- Mehrarbeit,
- oft kurzfristigen Änderungen von Dienstplänen,
- langen Wartezeiten bei der Urlaubsgenehmigung (9 Anmerkungen),
- Schwierigkeiten bezüglich Urlaubsvertretung und
- dass kurzfristiger Urlaub schwierig bzw. unmöglich sei (3 Anmerkungen)

Abbildung 8: Befragungsergebnisse in Bezug auf die Arbeitszeit

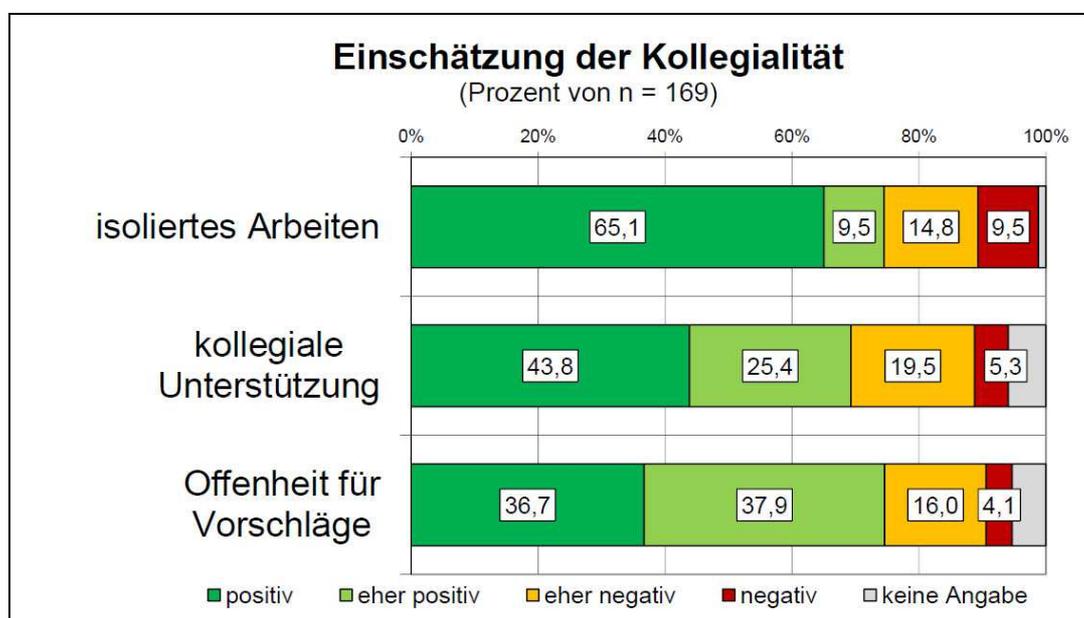


Die **sozialen Beziehungen zu den Kolleg/innen** werden deutlich mehrheitlich als positiv eingeschätzt. Abbildung 9 zeigt die entsprechenden Ergebnisse.

Stichworte aus den 26 Anmerkungen (positiv und negativ) hierzu sind

- wenig Teamarbeit, zu wenig Austausch und kollegiale Beratung
- durch die Arbeit wie in einem Hamsterrad bleibt die Kollegialität auf der Strecke,
- zu viel Tratsch, Konkurrenz
- Konflikte, Spannungen treten auf,
- die Zusammenarbeit hat sich verbessert,
- „alles ok“,
- die Arbeit im Team ist aufregend, abwechslungsreich, spannend, aktiv,
- große Hilfsbereitschaft und Unterstützung untereinander,
- „Super Team“, viel Freude.

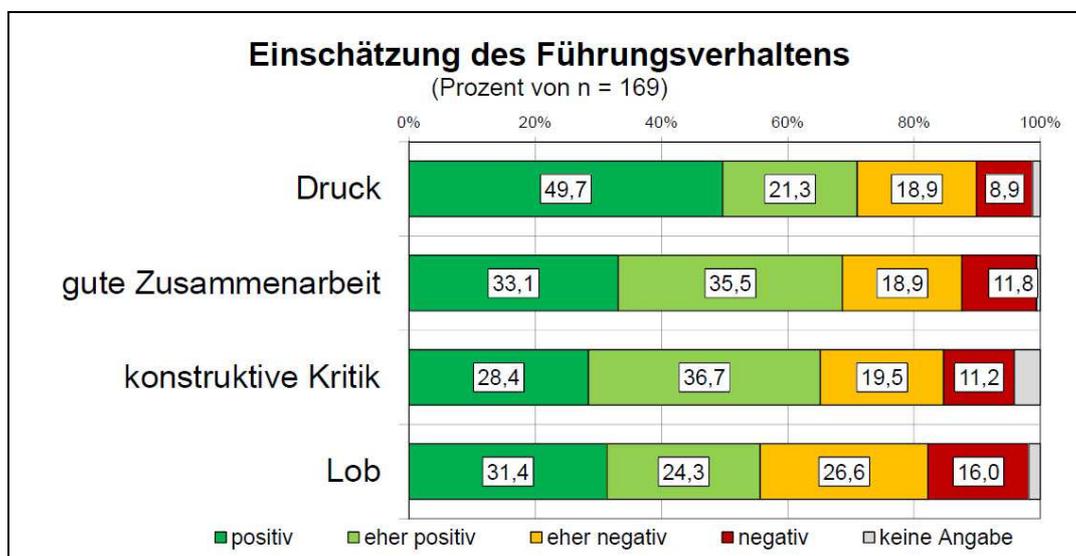
Abbildung 9: Befragungsergebnisse in Bezug auf die Kollegialität



In den **sozialen Beziehungen zu den Vorgesetzten** wurde von den Befragten insgesamt überwiegend positiv dargestellt, dass die Führungskräfte keinen oder allenfalls sehr begrenzt Druck auf ihre Mitarbeiter/innen ausüben und in der Regel für eine gute Zusammenarbeit sorgen. Abstriche werden bei konstruktiver Kritik und Lob gemacht.

Knapp 72 Prozent sahen es als zutreffend oder eher zutreffend an, dass ihre Vorgesetzten offen sind für Vorschläge, zwei Drittel gaben an, unterstützt zu werden, wenn es darauf ankommt. Für 69 Prozent waren die Vorgesetzten (eher) gut erreichbar und 64 Prozent hielten es für (eher) zutreffend, dass die Entscheidungen ihrer Vorgesetzten in der Regel nachvollziehbar sind.

Abbildung 10: Befragungsergebnisse in Bezug auf das Vorgesetztenverhalten



In den 26 Anmerkungen zum Thema „Führungskräfte“ wurde überwiegend Kritik geübt. Stichworte hierzu sind

- Distanz, Spannungen, mangelnde Fairness, Unzufriedenheit,
- oft launig,
- mangelnde Erreichbarkeit, zu wenig Austausch,
- rigide Führung,
- zu wenig Wertschätzung.

Im Hinblick auf das Thema „**Leistung – Belohnung/Mitarbeiterorientierung**“ und die Einschätzung der Mitarbeiterorientierung der Leitung wurde die Beschäftigungssicherheit weit überwiegend als Ressource gesehen. Die übrigen Ergebnisse fielen im Durchschnitt eher mittelmäßig aus, wie Abbildung 11 verdeutlicht.

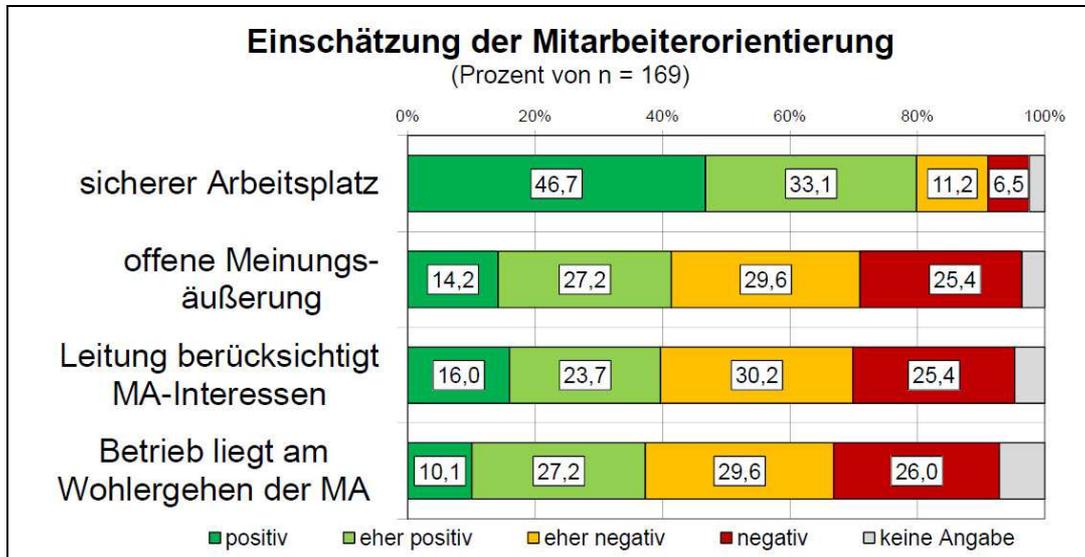
Knapp 62 Prozent der Befragten fühlten sich dem Arbeitgeber (eher) verbunden, aber nur 45 Prozent würden den Betrieb Freunden und Bekannten als Arbeitsstätte weiterempfehlen. Knapp 69 Prozent sahen sich durch den Betriebsrat (eher) gut vertreten.

30 Anmerkungen zu diesem Themenkomplex befassten sich im Wesentlichen mit den folgenden Stichworten:

- Ungleichbehandlung im Alltag (nach Sympathie)
- extremer Verwaltungsaufwand, hohes Arbeitsaufkommen
- mangelnde Kommunikation
- kein Betriebsausflug
- Unsicherheit aufgrund der Befristung des Arbeitsverhältnisses

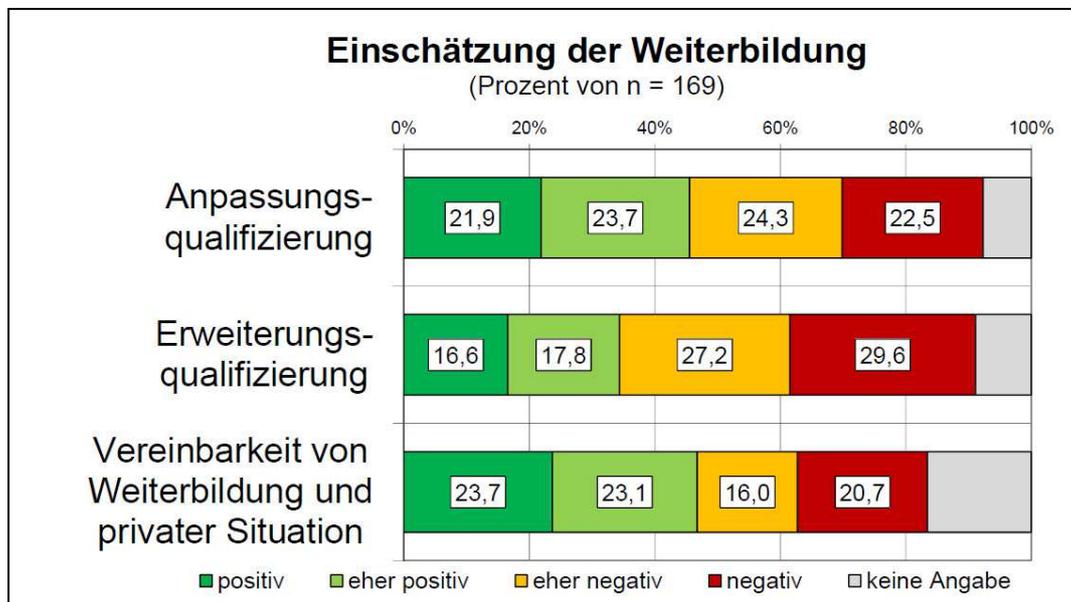
Einige Befragte lobten, dass der Betrieb einen sicheren Arbeitsplatz mit vielen Möglichkeiten biete. Sie gaben an, mit ihrer Arbeit zufrieden zu sein und sie gerne zu machen.

Abbildung 11: Befragungsergebnisse in Bezug auf die Mitarbeiterorientierung/
 Einschätzung des Betriebes allgemein als Arbeitgeber



Einen Spezialbereich in diesem Zusammenhang bildet die betriebliche Weiterbildung. Diese wurde in der Befragung überwiegend kritisch gesehen und schnitt insgesamt am wenigsten gut ab.

Abbildung 12: Befragungsergebnisse in Bezug auf die betriebliche Weiterbildung

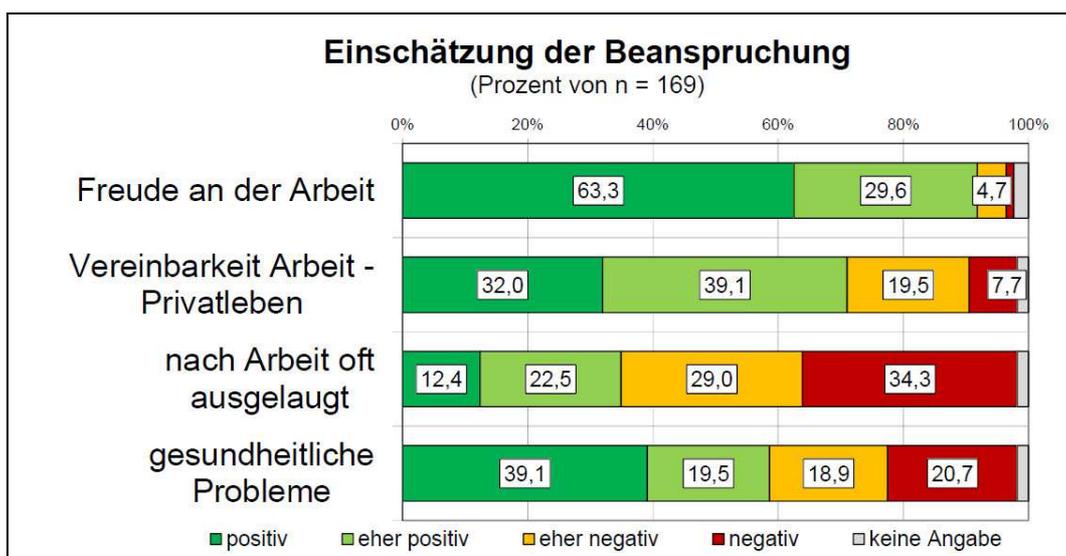


Die 34 Anmerkungen hierzu hatten fast ausschließlich einen negativen Tenor. Stichworte sind:

- zu wenig Weiterbildung (8 Anmerkungen)
- durfte bislang keine Weiterbildung wahrnehmen
- Weiterbildung wurde gestrichen
- Antrag auf Fortbildung überbürokratisiert/unflexibel
- keine Kostenübernahme
- Fortbildungen nur in privater Form erwünscht
- Weiterbildungszeit muss nachgearbeitet werden (11 Anmerkungen)
- Weiterbildung und private Situation sind unvereinbar (7 Anmerkungen)

Im Hinblick auf die Einschätzung der **Beanspruchung** fällt die weit überwiegende Freude an der Arbeit als Ressource auf. Auch die Vereinbarkeit der Arbeit mit dem Privat- und Familienleben wird überwiegend positiv bewertet. 83 Prozent gaben zudem an, dass sie in der Arbeit Erfolgserlebnisse haben.

Abbildung 13:
 Befragungsergebnisse in Bezug auf die Beanspruchung infolge der Arbeitsbelastung



Relativ hoch ist aber auch der Anteil der Beschäftigten, die angaben, durch die Arbeit gesundheitliche Probleme zu haben (39,6 %), die Schwierigkeiten haben, nach der Arbeit abschalten zu können (49,1 %), und sich nach der Arbeit oft ausgelaugt fühlen (63,3 %).

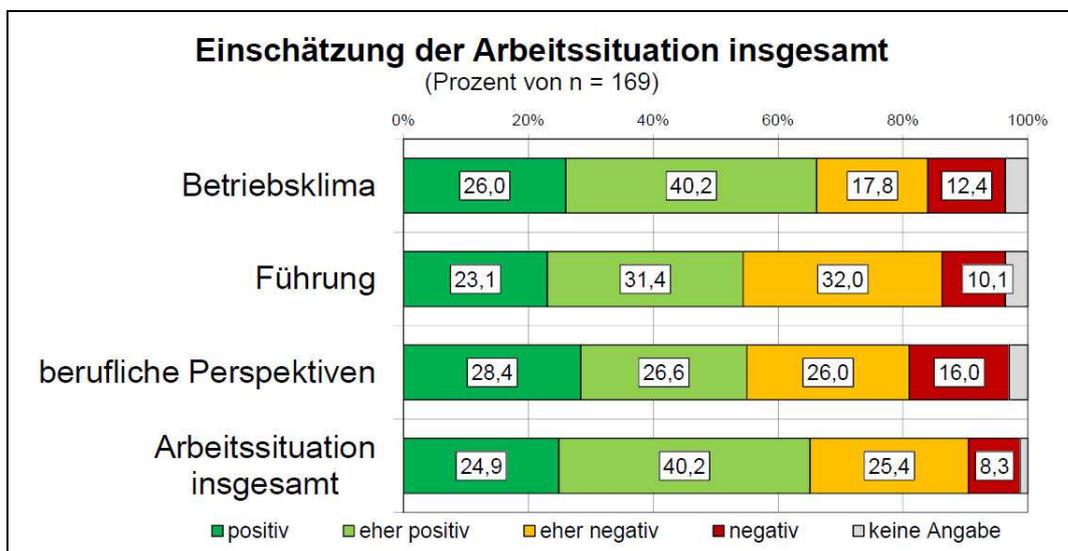
Die meisten der hier erfolgten 26 Anmerkungen spiegeln eine relativ hohe Beanspruchung wider. Stichworte sind:

- hoher Arbeitsdruck (3 Anmerkungen)
- Stress und Überlastung aufgrund von Unterbesetzung und Personalmangel
- Übergriffe
- Schlafstörungen, Bauchschmerzen, Sorgen, Ängste

- ungeeignete Stühle, Arbeiten am Boden, Tragen schwerer Lasten
- Rückenprobleme

Im Zusammenhang mit der Einschätzung der **Arbeitssituation insgesamt** äußerten sich zwei Drittel der Befragten als mit dem Betriebsklima und mit der Art und Weise, wie ihre Kenntnisse und Fähigkeiten in der Arbeit genutzt werden (eher) zufrieden. Jeweils 55 Prozent bewerteten das Führungsverhalten als (eher) positiv und sahen für sich in diesem Betrieb (relativ) gute berufliche Perspektiven.

Abbildung 14:
 Befragungsergebnisse in Bezug auf die Zufriedenheit mit der Arbeitssituation insgesamt



Stichworte aus den 20 Anmerkungen sind:

- Personalmangel: Quantität vor Qualität (5 Anmerkungen)
- Verbesserungsvorschläge nicht gewünscht
- gutes Miteinander wird von Arbeitgeber nicht gefördert
- Betrieb überbürokratisiert, überall Kontrolle, Mangel an Materialien: Belastung und Unzufriedenheit (4)
- Arbeitsumfang hat sich enorm gesteigert
- wenig Wertschätzung (8), Unterbezahlung, schlechte Verträge
- Zufrieden mit Arbeitsklima/Zusammenarbeit im direkten Arbeitsumfeld, unzufrieden mit Abläufen/Wertschätzung durch Leitung (3)
- Arbeitssituation hat sich gebessert, Zufriedenheit, schöne Arbeit

4.4 Unterschiede zwischen Beschäftigtengruppen

Der Zusammenhang zwischen der Einschätzung der Arbeitssituation und dem **Alter** ist gering. Lediglich bei 20 Prozent der Merkmale gab es statistisch bedeutsame Unterschiede, wobei diese durchweg gering ausgefallen sind.

Es ist eine Tendenz zu erkennen, dass jüngere Mitarbeiter/innen einzelne Arbeitsbedingungen (v.a. Führungsverhalten, kollegiale Zusammenarbeit, Betriebsklima, Weiterbildung) durchschnittlich etwas besser bewertet haben als ältere Mitarbeiter/innen.

Keine Unterschiede bestehen im Hinblick auf die Bereiche

- Bedingungen im direkten Arbeitsumfeld,
- Arbeitsinhalt/Arbeitsaufgabe,
- Arbeitstätigkeit,
- Informationen,
- Organisation, Abläufe – Störungen, Zeitdruck,
- Arbeitszeit, Mehrarbeit/Freizeitausgleich,
- Mitarbeiterorientierung, Verbundenheit,
- Auswirkungen der Arbeit, Beanspruchung,
- Arbeitszufriedenheit insgesamt.

Der Zusammenhang zwischen dem **Arbeitsbereich** und der Einschätzung der Arbeitssituation ist ebenfalls gering. Bei 31 Prozent der Merkmale gab es statistisch bedeutsame Unterschiede, wobei diese durchweg gering ausgefallen sind. Bereichsbezogene Unterschiede gab es im Hinblick auf die Merkmale

- Geräuschpegel,
- Störungen, unvorhergesehene Aufgaben, Multitasking,
- Übergriffe,
- emotionale Belastung,
- Sinnhaftigkeit, Abwechslungsreichtum,
- Weiterbildung,
- Einfluss auf Beginn und Ende der Arbeitszeit,
- Vereinbarkeit zwischen Beruf und Privatleben,
- Führungsverhalten (Zusammenarbeit, Unterstützung),
- wahrgenommene Mitarbeiterorientierung der Leitung sowie
- Betriebsklima.

Mitarbeiter/innen, die weitgehend im Außendienst und/oder die eher „autonom“ als im Team arbeiten, bewerteten einzelne Arbeitsbedingungen durchschnittlich etwas besser als diejenigen, auf welche das nicht zutrifft.

Beschäftigte, die keine Bereichsangabe gemacht haben, bewerteten ihre Arbeitsbedingungen weitgehend nicht signifikant abweichend von den Übrigen.

4.5 Zusammenhänge mit Gesundheit und Zufriedenheit

Knapp 40 Prozent der Befragten bezeichneten die Aussage „Durch meine Arbeit habe ich **gesundheitliche Probleme.**“ als zutreffend (20,7 %) oder eher zutreffend (18,9 %). Für etwas mehr als 60 Prozent war dies (eher) nicht der Fall. Diese Einschätzung stand mit 27 von 69 Merkmalen (39 %) in keinem signifikanten Zusammenhang. Bei 42 Merkmalen (61 %) bestanden mehr oder weniger starke, statistisch bedeutsame Zusammenhänge. Abbildung 15 stellt dar, in welchen wesentlichen Bereichen keine bzw. starke Zusammenhänge festzustellen waren.

Abbildung 15:

Zusammenhänge der gesundheitlichen Beanspruchung mit anderen Merkmalen

Keine Zusammenhänge v.a.	Starke Zusammenhänge
<ul style="list-style-type: none"> • äußere Bedingungen im Arbeitsumfeld • Abwechslungsreichtum, Ganzheitlichkeit, Spielraum • Erfolgserlebnisse • Einzel-/Teamarbeit • Weiterbildung • Einfluss auf Beginn/Ende der Arbeitszeit • Freizeitausgleich • Übergriffe durch Betreute 	<ul style="list-style-type: none"> • ausgelaugt sein, nicht abschalten können • Störungen, unvorhergesehene Aufgaben, Multitasking, Zeitdruck • Mehrarbeit, Vereinbarkeit • emotionale Belastung, Verbergen von Gefühlen, gegen Überzeugung handeln • Unterstützung/Druck durch Vorgesetzte/n • Mitarbeiterorientierung

65 Prozent der Befragten bezeichneten die Aussage „Alles in allem bin ich mit meiner **Arbeitssituation zufrieden.**“ als zutreffend (24,9 %) oder eher zutreffend (40,2 %). 25,4 Prozent äußerten sich eher und 8,3 Prozent deutlich unzufrieden. Diese Einschätzung stand mit 63, also der großen Mehrheit der übrigen Merkmale (91 %) in einem statistisch bedeutsamen Zusammenhang. Abbildung 16 stellt dar, in welchen wesentlichen Bereichen keine, schwache und starke Zusammenhänge erkennbar waren.

Abbildung 16:
Zusammenhänge der Arbeitszufriedenheit insgesamt mit anderen Merkmalen

<p>Keine Zusammenhänge</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ganzheitlichkeit, Abwechslung • Einfluss: Arbeitsmenge • Einfluss: Arbeitsbeginn/-ende • Einzel-/Teamarbeit <p>Schwache Zusammenhänge</p> <ul style="list-style-type: none"> • äußere Bedingungen im Arbeitsumfeld • Zeitdruck, Multitasking • Freizeitausgleich • Übergriffe • emotionale Belastung 	<p>Starke Zusammenhänge</p> <ul style="list-style-type: none"> • Führung, Vorgesetzte/r • Betriebsklima • Mitarbeiterorientierung • offene Meinung • Verbergen von Gefühlen • Information • berufliche Perspektive • Arbeitsfreude, Erfolge • Mehrarbeit • gesundheitliche Probleme
---	--

4.6 Fazit: Ressourcen und Stressoren

Insgesamt erbrachte die Befragung ein relativ gutes Gesamtergebnis. Zwei Drittel sind mit ihrer Arbeitssituation (weitgehend) zufrieden.

Abbildung 17: Ressourcen in der Arbeit

<ul style="list-style-type: none"> • Freude an der Arbeit, Erfolgserlebnisse • Arbeitsinhalt/Aufgaben: Sinn, Abwechslung, Ganzheitlichkeit, Können und Wissen, selbständige Entscheidungen • Zusammenarbeit mit den Kolleg/innen, gegenseitige Unterstützung • Arbeitsplatzgröße, Licht, Raumklima • [Beschäftigungssicherheit] • [Urlaub] • [Betriebsrat]

Die Freude an der Arbeit, Erfolgserlebnisse in der Arbeit, Sinnhaftigkeit, Abwechslung und Ganzheitlichkeit der Tätigkeit, die Möglichkeit, Können und Wissen einzubringen und selbständige Entscheidungen zu treffen, sind ebenso wesentliche Ressourcen wie die Zusammenarbeit mit den Kolleg/innen und die gegenseitige Unterstützung. Nicht vergessen werden sollte als wesentliche Grundlage die relativ hohe Beschäftigungssicherheit.

Allerdings zeigte sich in vielen Befragungsbereichen ein allenfalls mittelmäßiges Ergebnis. Der vergleichsweise hohe Anteil von Beschäftigten, die gesundheitliche Probleme auf die Arbeit zurückführten, die relativ hohe emotionale Belastung und Gefährdung durch Übergriffe als Merkmal helfender Berufe im sozialen Bereich sind hier als Stressoren ebenso zu nennen wie die recht häufige Anmahnung von Mängeln in der Arbeitsausstattung.

Ebenfalls Gefährdungspotenzial bergen die in der Befragung deutlich gewordenen Mängel in den Bereichen

- Unterstützung durch die vorhandene/n Organisation/Regeln (unnötige Dinge, Kontrolle, widersprüchliche Anforderungen),
- Arbeitsabläufe (Zeitdruck, Störungen, unvorhergesehene Aufgaben/Tätigkeiten, Multitasking, Mehrarbeit),
- Innerbetriebliche Information und
- die insgesamt relativ mäßige Einschätzung der Mitarbeiterorientierung sowie der Wertschätzung und des Vertrauens bei der und in die Leitung sowie bei einem Teil der Führungskräfte.

Abbildung 18: Stressoren in der Arbeit

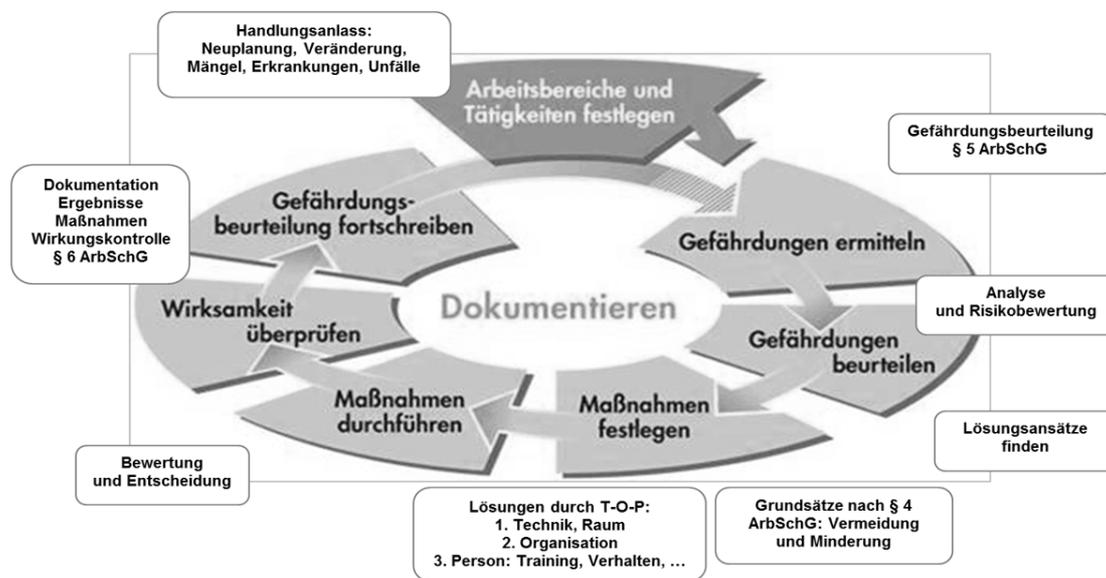
- **[Arbeitsausstattung]**
- **[„helfende Berufe“: emotionale Belastung, Übergriffe]**
- **[gesundheitliche Probleme]**
- **Unterstützung durch Organisation/Regeln, unnötige Dinge, Kontrolle, widersprüchliche Anforderungen**
- **Arbeitsabläufe (Zeitdruck, Störungen, Unvorhergesehenes, Multitasking, Mehrarbeit)**
- **Information**
- **Weiterbildung**
- **Führungsverhalten**
- **Mitarbeiterorientierung, Wertschätzung, Vertrauen**

Aus diesen Stressoren lassen sich durchaus Handlungsbedarfe ableiten und Verbesserungen – auch im Rahmen der gegebenen betrieblichen Bedingungen und Möglichkeiten – entwickeln. Betriebsrat und Beschäftigte drängen auf solche Verbesserungen. In den Abtei-

lungsversammlungen zur Präsentation der Befragungsergebnisse wurden von Seiten der anwesenden Beschäftigten vor allem die Personalknappheit und die Weiterbildungssituation kritisiert.

Die durchgeführte Erhebung der Arbeitsbedingungen aus Sicht der Beschäftigten bietet eine fundierte Grundlage. Im Zuge der arbeitsschutzrechtlichen Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen bildet die Mitarbeiterbefragung lediglich den Auftakt. Sie ist weitgehend wertlos, gegebenenfalls sogar kontraproduktiv, wenn ihr nicht weitere Schritte folgen.

Abbildung 19: Kreislauf der Gefährdungsbeurteilung



Die Geschäftsführung hat eine weitere intensive Erörterung der Befragungsergebnisse mit dem Betriebsrat und ernsthafte Bemühungen zur Verbesserung von Arbeitsbedingungen angekündigt.

BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar: Analyse- und Beratungsangebote

Die Unterstützungsangebote des Projekts richten sich an betriebliche Entscheidungsträger (Geschäftsführungen, Dienststellenleitungen, Personalverantwortliche) und an die betriebliche Mitbestimmung (Betriebsräte, Personalräte, Mitarbeitervertretungen):

- praxisorientierte Analysen, Gutachten und Beratungen je nach betrieblichem Bedarf, zum Beispiel zur Belastungssituation der Belegschaft, zum Gesundheitsmanagement oder zur Arbeitszeitgestaltung,
- Planung und Durchführung von Mitarbeiterbefragungen,
- fachliche Begleitung von Veränderungsprozessen hin zu „Guter Arbeit“,
- Unterstützung bei der Ausarbeitung von Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen zu Themen aus dem Bereich der Gestaltung von Arbeit,
- bis zu fünf für den Betrieb bzw. die Dienststelle kostenfreie Beratungstage für Erstanalysen und -beratungen.

21

Kontakt:

BEST-Projektteam

Beratung:

Kerstin Blass, 0681/4005 – 349, kerstin.blass@best-saarland.de

Dr. Matthias Hoffmann, 0681/4005 – 255, matthias.hoffmann@best-saarland.de

Ronald Westheide, 0681/4005 – 250, ronald.westheide@best-saarland.de

Assistenz:

Rainer Tobae, 0681/4005 – 350, rainer.tobae@best-saarland.de

Gesamtprojektleitung

Werner Müller, Arbeitskammer des Saarlandes

Projektkoordination der Landesregierung

Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr, Abteilung C (Arbeitsmarkt)

Projekt » BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar

EIN BERATUNGSPROJEKT DER
ARBEITSKAMMER DES SAARLANDES
FÜR BESCHÄFTIGTE, BETRIEBE UND
VERWALTUNGEN – IM AUFTRAG DER
LANDESREGIERUNG

22



Ministerium für
Wirtschaft, Arbeit,
Energie und Verkehr

SAARLAND

