

Februar 2016

Ronald Westheide

Thema:

Faktoren psychischer Belastung: Arbeitsaufgabe – Arbeitsorganisation – soziale Beziehungen. Ergebnisse aus Mitarbeiterbefragungen im Dienstleistungsbereich

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 eine Gesamtlaufzeit von fünf Jahren im Zeitraum Juli 2013 bis Juni 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 Ergebnisse systematischer **Mitarbeiterbefragungen** in vier Betrieben und Dienststellen mit insgesamt ca. 1.500 Beschäftigten aus dem öffentlichen Dienst und dem Bereich der Finanzdienstleistungen.

Es kamen jeweils gemeinsam mit den betrieblichen Akteur/innen entwickelte betriebsspezifische Fragebögen zum Einsatz. Diese sind an den Empfehlungen der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) und der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA) ausgerichtet. Sie sind aufgrund der jeweils ähnlichen Fragebogenstruktur und überwiegend gleichen Frageformulierungen in ihren Ergebnissen vergleichbar.

Der Rücklauf lag je Betrieb bzw. Dienststelle zwischen 54 Prozent und 75 Prozent. Im Gesamtdurchschnitt der vier Organisationen betrug er 61 Prozent.

3. Theoretischer Hintergrund

3.1 Stressoren und Ressourcen

Ziel der betrieblichen Arbeit im Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ ist es, Stressfaktoren und Ressourcen in den konkreten Arbeitsbedingungen eines Betriebes oder einer Organisation systematisch zu erkennen und – wo erforderlich – durch die gemeinsame Entwicklung von Maßnahmen auf eine Verbesserung der Arbeitssituation hinzuarbeiten.

Als **Stressoren** werden psychische Belastungen bezeichnet, die sich grundsätzlich negativ auswirken (zum Beispiel Arbeitsunterbrechungen, Zeitdruck, Arbeitsverdichtung usw.). Faktoren, die demgegenüber eine stress- bzw. gefährdungsreduzierende Wirkung entfalten können, werden als **Ressourcen** bezeichnet. Sie umfassen das gesamte Potenzial von Gesundheitsschützenden und -fördernden Kompetenzen sowie von Handlungsmöglichkeiten, welches einer (arbeitenden) Person zur Verfügung steht. Ressourcen sind also Merkmale der Arbeitssituation, die sich positiv auf den Menschen auswirken. Sie ermöglichen es in vielen Fällen, mit (Fehl-)Belastungen besser umzugehen. Allgemein wird zwischen persönlichen (inneren) Ressourcen (zum Beispiel Charaktereigenschaften, Lebensstil, fachliche Fähigkeiten und Qualifikationen) und betrieblichen (situativen, organisationalen und sozialen) Ressourcen unterschieden. Die betrieblichen Ressourcen werden der Person aus ihrer Arbeitsumwelt zur Verfügung gestellt. Zu ihnen gehören zum Beispiel Handlungsspielräume und Beteiligungsmöglichkeiten, Aufstiegsmöglichkeiten, soziale Unterstützung, Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten, Aufstiegchancen, ein gutes Betriebsklima, Kollegialität und eine Arbeitszeitgestaltung, welche die Vereinbarkeit von Arbeitstätigkeit und privaten Belangen fördern.

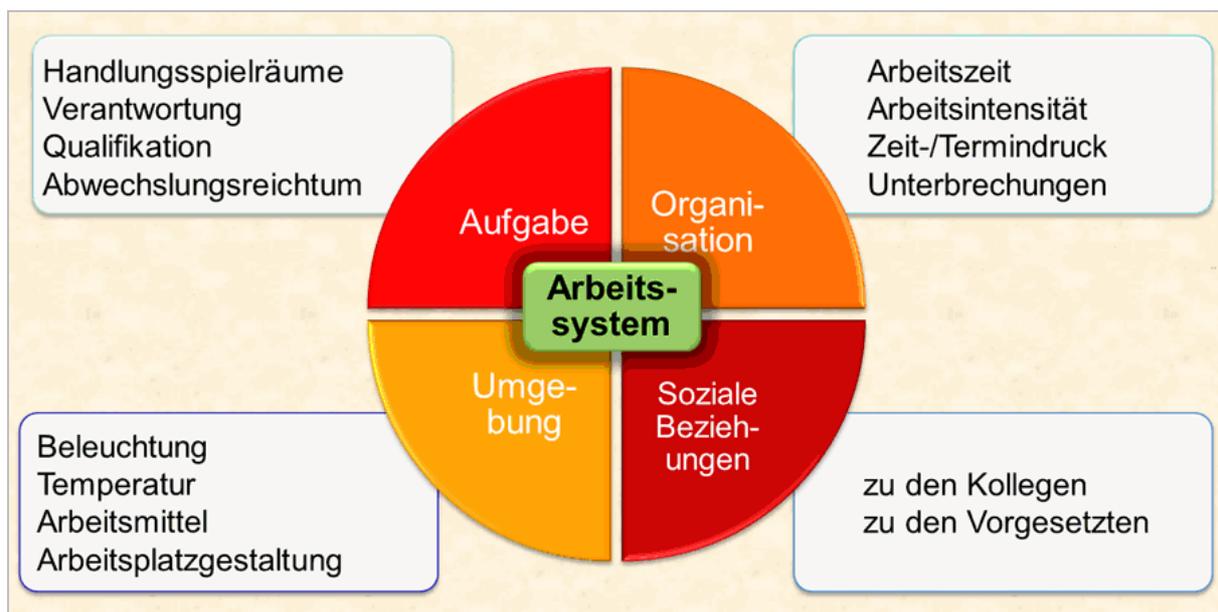
Wesentliche Grundlagen für die betriebliche Projektarbeit bilden die gesetzlichen Schutzvorschriften (Arbeitsschutzgesetz, Arbeitszeitgesetz, Durchführungsverordnungen usw.), die gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse zur Gestaltung menschengerechter Arbeit (z.B. zur Auswirkung von Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit) und die daraus abgeleiteten Gestaltungsempfehlungen, die durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) und im Rahmen der „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ (INQA) veröffentlichten Forschungsergebnisse und Handlungshilfen, die Richtlinien und Handlungsempfehlungen der Sozialversicherungsträger und insbesondere die Leitlinien der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA).

Entsprechend den **Empfehlungen der GDA** zur Analyse psychischer Belastungen¹ orientierte sich in den durchgeführten Mitarbeiterbefragungen die inhaltliche Ausgestaltung der Erhebungen an den folgenden wesentlichen Belastungsfaktoren:

¹ Leitung des GDA-Arbeitsprogramms Psyche 2014, Anlage, S. 17. Die GDA verweist darauf, dass die in der Anlage genannte Auswahl nicht abschließend ist.

- **Arbeitsinhalt/Arbeitsaufgaben:** Vollständigkeit der Aufgabe, Handlungsspielraum, Abwechslungsreichtum, Information, Verantwortung, Qualifikation, emotionale Inanspruchnahme,
- **Arbeitsorganisation:** Arbeitszeit, Arbeitsablauf, Arbeitsunterbrechungen, Kommunikation/Kooperation,
- **Soziale Beziehungen:** Kolleg/innen, Vorgesetzte, sowie
- **Arbeitsumgebung:** Arbeitsmittel, Arbeitsplatzgestaltung, Informationsgestaltung.

Abbildung 1: Merkmalsbereiche der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung gemäß GDA-Leitlinie



Quelle: eigene Darstellung, gemäß Leitung des GDA-Arbeitsprogramms Psyche 2014

3.2 Faktoren psychischer Belastung

Die **psychische Belastung** ist „die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken“ (vgl. DIN EN ISO 10075-1), d.h. psychische Belastungen sind alle Anforderungen der Arbeit an den Menschen, welche eine psychische Reaktion erfordern. Es handelt sich also um „Anforderungen an das Denken, das Gedächtnis, die Motivation, die Aufmerksamkeit, die Konzentration oder die Emotion und damit letztlich an die Regulation von Handlungen und Tätigkeiten“ (Rau 2015, S. 10).

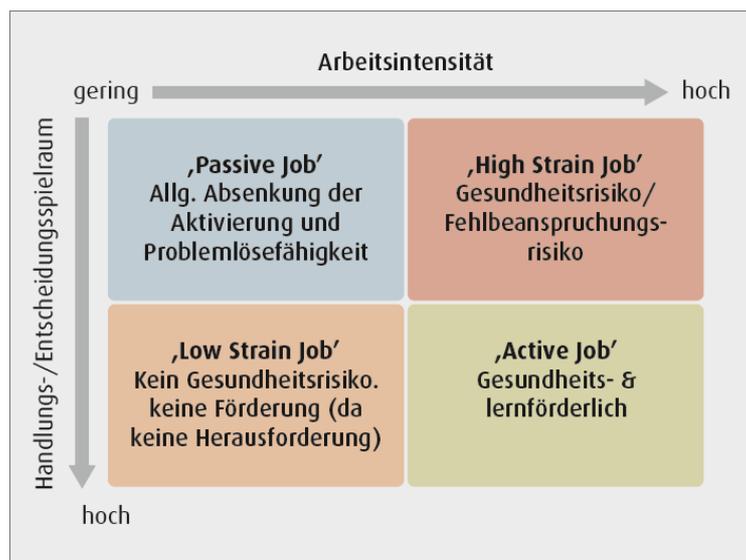
Als **psychische Beanspruchung** wird dagegen die „unmittelbare Auswirkung der psychischen Belastungen im Individuum in Abhängigkeit von seinen jeweiligen überdauernden und augenblicklichen Leistungsvoraussetzungen, einschließlich der individuellen Bewältigungsstrategien“ (DIN EN ISO 10075-1) bezeichnet.

Da sich Menschen in ihren Leistungsvoraussetzungen unterscheiden, können **gleiche Belastungen** zu **unterschiedlichen Beanspruchungen** führen. Ebenfalls können gleiche Belastungen bei einem Menschen je nach Zeitpunkt zu unterschiedlichen Beanspruchungen führen, da sich die Leistungsvoraussetzungen eines Menschen auch im Zeitverlauf ändern. Außerdem steht die individuelle Bewertung einer Belastung im Zusammenhang mit einer Beanspruchung. Von einem Menschen kann eine Belastung als Stress, von einem anderen dagegen als (positive) Herausforderung erlebt werden.

Eine psychische Beanspruchung kann **positive Folgen** haben, wenn diese die Leistungsvoraussetzungen eines Menschen verbessern (z. B. Steigerung der Motivation, Lernen in der Arbeit). Bei einer Überforderung dagegen kommt es zu einer **Fehlbeanspruchung**, was die Verschlechterung der Leistungsvoraussetzungen zur Folge haben kann (z. B. Konzentrationsstörungen oder Ermüdung). Längerfristig kann dies zur **Beeinträchtigung der Gesundheit** führen.

Gemäß der **Job Demand/Job Control-Theorie** können Fehlbeanspruchungen und damit Gesundheitsrisiken aus der Kombination der Arbeitsintensität (job demand), die u.a. mit Aspekten wie Zeitdruck, Arbeitshektik oder widersprüchlichen Arbeitsanforderungen verbunden sind, und des Handlungsspielraums bei der Arbeitsausführung (job control) resultieren. Der Handlungsspielraum beruht zum einen auf der Bewertung der zeitlichen und inhaltlichen Freiheitsgrade sowie auf den Entscheidungsmöglichkeiten, zum anderen auf der Bewertung zur Weiterentwicklung der vorhandenen Qualifikation. Diese beiden Merkmale lassen sich in einem Vier-Felder-Modell miteinander in Beziehung setzen. Auf dessen Basis können Aussagen zu möglichen Folgen der Arbeitsmerkmale auf die Gesundheit der Beschäftigten abgeleitet werden (vgl. näher Rau 2015, S. 12f).

Abbildung 2: Job Demand/Job Control-Modell



Quelle: Rau 2015, S. 13

In einer erweiterten Form berücksichtigt das Job Demand/Job Control-Modell den Einfluss der sozialen Unterstützung mit der Annahme, dass beim gleichzeitigen Vorliegen von hohen Job Demands und geringer Job Control sowie dem Fehlen sozialer Unterstützung die Wahrscheinlichkeit von Fehlbeanspruchung zusätzlich erhöht ist. Einen verstärkenden Einfluss kann zudem sowohl Rollenstress (aufgrund vielfältiger und insbesondere unklarer Rollenerwartungen sowie aufgrund von Rollenkonflikten zwischen Kolleg/innen, Vorgesetzten, Untergebenen) als auch sozialer Stress (aufgrund von hohen kooperativen Anforderungen, aber auch Konflikten mit Kolleg/innen, Vorgesetzten, Kund/innen, Patient/innen usw.) ausüben (vgl. Rau 2015, S. 13).

Die **Handlungsregulationstheorie** versteht Handlungen als Komponenten des Verhaltens, „an deren psychischer Regulation alle Erscheinungsformen des Psychischen beteiligt sind“ (Rau 2015, S. 11). Arbeitshandlungen sind bestimmt durch den Arbeitsauftrag oder selbst abgeleitete Aufgaben mit den jeweiligen Ausführungsbedingungen. Dabei bezeichnet die Handlung eine zeitlich in sich geschlossene, auf ein Ziel gerichtete und willentlich gesteuerte Tätigkeit von Individuen, Gruppen, Organisationen.

Die Handlungsregulationstheorie geht davon aus, dass vollständige Tätigkeiten die beanspruchungsoptimale Ausführung von Tätigkeiten erlauben. Vollständigkeit bedeutet, dass

- für die auszuführende Arbeitstätigkeit eine eigene Handlungsvorbereitung erforderlich ist,
- eine selbständige Planung der Arbeitsausführung und deren Umsetzung möglich ist und
- organisatorische Kooperationserfordernisse mit anderen Arbeitenden sowie Möglichkeiten der Kontrolle der eigenen Tätigkeit und deren Ergebnisse bestehen.

Wenn allerdings Arbeitende über einen Arbeitstag nicht ausreichend aktiv gefordert sind – beispielsweise sieben Stunden Überwachung, eine Stunde Störungsbearbeitung – kann es trotz vollständiger Tätigkeit zu Fehlbeanspruchungen (z. B. Monotonie) kommen. D.h. es bestehen enge Bezüge zwischen dem Handlungsspielraum und der Vielfalt sowie dem Abwechslungsreichtum von Arbeitsaufgaben (vgl. Rau 2015, S. 11f).

Das **Effort-Reward-Imbalance-Modell** schließlich geht davon aus, dass in der Erwerbsarbeit eine Tauschbeziehung zwischen der geforderter Leistung bzw. Anstrengung und der erhaltenen Belohnung besteht. Zu den Belohnungen gehören das Entgelt, aber auch die Anerkennung und Wertschätzung, die Möglichkeit zum beruflichen Aufstieg und grundlegend die Arbeitsplatzsicherheit. Besteht zwischen den beruflichen Anforderungen und der erhaltenen Belohnung ein Ungleichgewicht, kann das als Gratifikationskrise erlebt werden. Dies gilt umso mehr, wenn Beschäftigte zu einer hohen beruflichen Verausgabungsbereitschaft neigen. Gratifikationskrisen führen zu negativen Gefühlen und zu einer dauerhaften Aktivierung des Organismus, welche das Gesundheitsrisiko auf Dauer erhöhen (vgl. Rau 2015, S. 13).

Über die Arbeitsanforderungen der eigentlichen Tätigkeit hinaus können sich auch **emotionale Anforderungen** ergeben. Dies kann zum Beispiel die Erfordernis 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 diese Anforderung

erlebt wird und wie diese mit der aktuellen Stimmung der/des Arbeitenden korrespondiert. Des Weiteren entstehen emotionale Arbeitsbelastungen aus der Arbeitsumgebung bzw. dem „Arbeitsgegenstand Mensch“. Diese ergeben sich aus dem Umgang mit Menschen,

- die schwer erkrankt sind, sterben, sich in sozialen Notlagen befinden,
- von denen tatsächlich oder subjektiv Gewalt ausgeht oder
- für die andere objektiv oder vermeintlich Verantwortung haben und daher von diesen anderen Menschen ebenfalls Anforderungen entstehen, die zumeist nicht im Arbeitsauftrag geregelt sind. Dies können z. B. Eltern von Schüler/innen oder Angehörige von Patient/innen sein.

Die Belastung der Emotionsarbeit lässt sich – unabhängig von der subjektiven Interpretation – über die Häufigkeit, Intensität und Art der zu zeigenden Gefühle bzw. der mit der Arbeitstätigkeit verbundenen emotionalen Ereignisse erfassen (vgl. Rau 2015, S. 14).

Ebenfalls zu den Arbeitsbelastungen zählt die **Arbeitszeit**. Der zeitliche Umfang von Arbeit (tägliche, wöchentliche Dauer einschließlich Mehrarbeit), deren zeitliche Verteilung über den Tag/die Woche, zwischen zwei Arbeitstagen usw. sowie die Arbeitsunterbrechungen (Ruhepausen, Ruhezeiten) und die Variabilität der Arbeitszeit zählen zu den Arbeitsbelastungen, die mit Fehlbeanspruchungsfolgen und damit auch Gesundheitsbeeinträchtigungen einhergehen können (vgl. Rau 2015, S. 14f).

3.3 Risikobereiche psychischer Belastung

Aufgrund der aktuellen Studienlage kann für einige der vorgenannten Belastungsfaktoren (noch) keine zuverlässige Aussage zu deren Gesundheitsgefährdung getroffen werden. Auch besteht Forschungsbedarf im Hinblick auf neue psychische Arbeitsbelastungen, die aus dem (ständigen) Wandel der Arbeitswelt resultieren. Hierzu zählen

- ständige Erreichbarkeit für Arbeitsanforderungen außerhalb der regulären Arbeitszeit,
- unmoralische Arbeitsanforderungen,
- Führen durch Ziele,
- Pendeln zum entfernten Arbeitsort und wechselnde Arbeitsorte (Mobilität) sowie
- befristete Beschäftigung und Leiharbeit (vgl. näher Rau 2015, S. 37f).

Dessen ungeachtet ist jedoch als **gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnis** davon auszugehen, dass die folgenden Faktoren **potenziell gesundheitsgefährdend** sind:

- die Kombination von geringem Handlungsspielraum und hoher Arbeitsintensität,
- die Kombination von geringem Handlungsspielraum und hoher Arbeitsintensität bei gleichzeitig geringer sozialer Unterstützung,
- eine hohe Arbeitsintensität,
- ein geringer Handlungsspielraum,
- das Ungleichgewicht zwischen erlebter beruflich geforderter Leistung und dafür erhaltener Belohnung/Wertschätzung,

- Überstunden,
- Schichtarbeit,
- geringe soziale Unterstützung,
- Rollenstress,
- aggressives Verhalten am Arbeitsplatz und
- Arbeitsplatzunsicherheit (vgl. näher Rau 2015, S. 20ff und zusammenfassend S. 35f).

4. Ausgewählte Ergebnisse aus Mitarbeiterbefragungen

Im Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ zeigt der bisherige Projektverlauf, dass sowohl bei Personalverantwortlichen als auch bei Interessenvertretungen vor allem ein Beratungs- und Unterstützungsbedarf im Hinblick auf die Durchführung der Analyse von Arbeitsbedingungen besteht. Zum Teil bezieht sich dieser ausdrücklich auf die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen.

Bislang liegen umfangreiche Ergebnisse aus 14 Mitarbeiterbefragungen zur Analyse von Arbeitsbedingungen vor, welche sich im Kern an den vorgenannten theoretischen Grundlagen orientieren. Sie stellen die Arbeitssituation der Beschäftigten im Hinblick auf die genannten Risikobereiche differenziert dar, wozu auch die Anmerkungen und Erläuterungen der Befragten in Form „offener Antworten“ beitragen.

Im Folgenden werden beispielhaft ausgewählte Ergebnisse aus vier Betrieben bzw. Dienststellen des öffentlichen Dienstes und aus dem Bereich der Finanzdienstleistungen dargestellt, da in diesen Organisationen weitgehend identische Erhebungsinstrumente eingesetzt wurden, so dass die Ergebnisse direkt in einen Zusammenhang gestellt werden können.²

4.1 Arbeitsinhalt und Arbeitsaufgabe

Die Beschäftigten schreiben ihren Arbeitsaufgaben einen weit überwiegend **vollständigen** Charakter zu. Der Gesamtdurchschnitt liegt bei etwas über 57 Prozent der Befragten, welche der Aussage „Meine Arbeit ist so gestaltet, dass ich in der Regel vollständige Arbeitsaufgaben von Anfang bis Ende bearbeiten kann“ voll oder weitgehend zustimmen. Lediglich knapp sieben Prozent sind der Ansicht, dass dies eindeutig nicht zutrifft.

² Die Ergebnisse sind repräsentativ für die jeweilige Gesamtbelegschaft des einzelnen Betriebes bzw. der Dienststelle. Eine überbetriebliche Repräsentativität können sie als Einzelfallstudie hingegen nicht beanspruchen.

Tabelle 1: Zustimmung zu der Aussage „Meine Arbeit ist so gestaltet, dass ich in der Regel vollständige Arbeitsaufgaben von Anfang bis Ende bearbeiten kann.“

Praxis-partner	Verteilung der Einschätzungen (in %) *							Mittelwert
	trifft voll zu	trifft weitgehend zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft weitgehend nicht zu	trifft gar nicht zu	keine Angabe	
1	18,9	40,1	21,1	11,5	4,8	2,6	0,9	2,51
2	20,9	29,7	28,6	14,3	4,4	2,2	0,0	2,58
3	-	-	-	-	-	-	-	-
4	22,4	40,1	21,1	9,2	3,9	2,0	1,3	2,37
Gesamt	20,7	36,6	23,6	11,7	4,4	2,3	0,7	2,49

Antwortvorgaben: 1 – trifft voll zu, 2 – trifft weitgehend zu, 3 – trifft eher zu, 4 – trifft eher nicht zu, 5 – trifft weitgehend nicht zu, 6 – trifft gar nicht zu

* Summenfehler aufgrund von Rundungen

Eine **selbständige Planung und Einteilung** ihrer Arbeit ist insgesamt im Gesamtdurchschnitt sechs von zehn Befragten möglich. Im Vergleich dazu ist dies aus Sicht eines Zehntels dieses Anteils (sechs Prozent) klar nicht der Fall.

Tabelle 2: Zustimmung zu der Aussage „Ich kann meine Arbeit selbstständig planen und einteilen.“

Praxis-partner	Verteilung der Einschätzungen (in %) *							Mittelwert
	trifft voll zu	trifft weitgehend zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft weitgehend nicht zu	trifft gar nicht zu	keine Angabe	
1	14,5	45,8	22,5	10,6	3,5	1,8	1,3	2,47
2	15,4	42,9	25,3	11,0	5,5	0,0	0,0	2,48
3	17,4	36,7	23,2	13,8	6,9	1,4	0,7	2,60
4	15,1	52,0	21,7	6,6	3,9	0,7	0,0	2,34
Gesamt	15,6	44,4	23,2	10,5	5,0	1,0	0,3	2,47

Antwortvorgaben: 1 – trifft voll zu, 2 – trifft weitgehend zu, 3 – trifft eher zu, 4 – trifft eher nicht zu, 5 – trifft weitgehend nicht zu, 6 – trifft gar nicht zu

* Summenfehler aufgrund von Rundungen

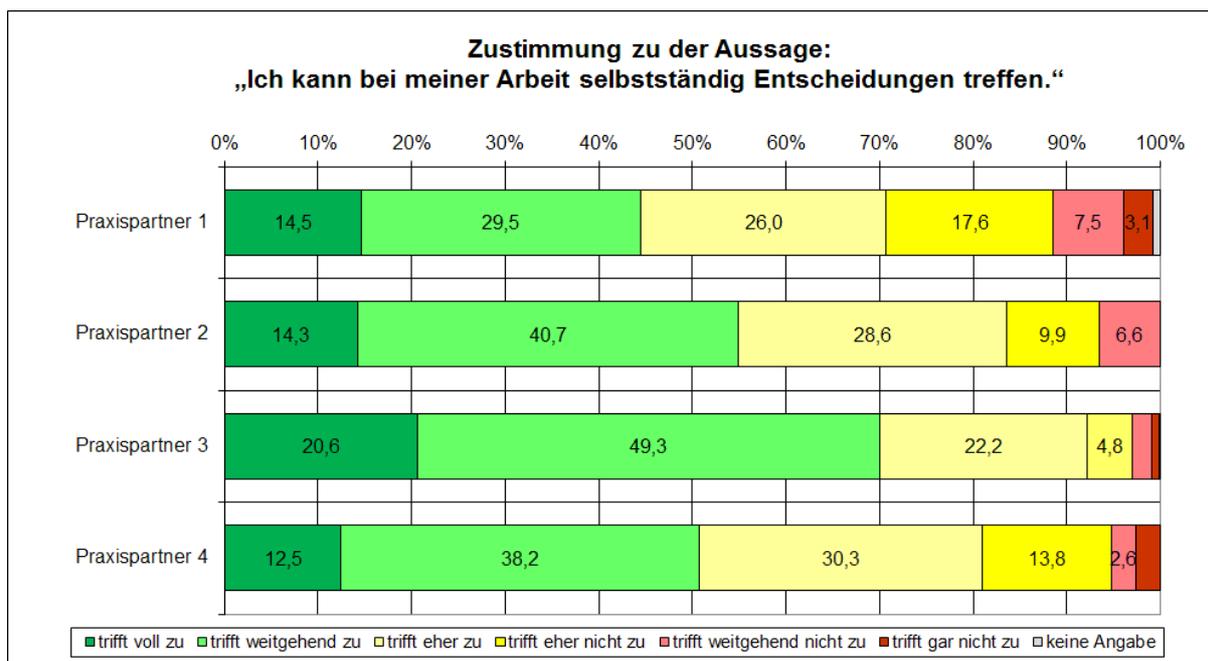
Selbständige Entscheidungen zu treffen, erlaubt eindeutig die Arbeit von im Gesamtdurchschnitt rund 55 Prozent der Befragten. Der Anteil derjenigen, für die dies weitgehend oder gar nicht der Fall ist, liegt dagegen bei etwas über sechs Prozent. Der Anteil der Beschäftigten, die ihre Möglichkeiten zur selbständigen Arbeitserledigung im Bereich „teils – teils“ sehen, umfasst rund 37 Prozent.

Eine Beschäftigte meint hierzu: „Ich würde gerne verschiedene Vorgänge ohne Zwischenstationen erledigen können, selbstständiger und eigenverantwortlich arbeiten!“ (P 1) Eine hohe Zufriedenheit mit dem Handlungsspielraum in der Arbeit verdeutlicht dagegen die folgende

Aussage: „Ich kann sehr weitgehend, d.h. mit kleinen Ausnahmen, unabhängig arbeiten. Ich halte meine Arbeitstätigkeit für sehr verantwortungsvoll und vielseitig. Bisweilen habe ich zu viel Termindruck.“ (P 4)

Das nachfolgende Schaubild zeigt die Verteilungen in den Belegschaften der vier Praxispartner, über die hier berichtet wird.

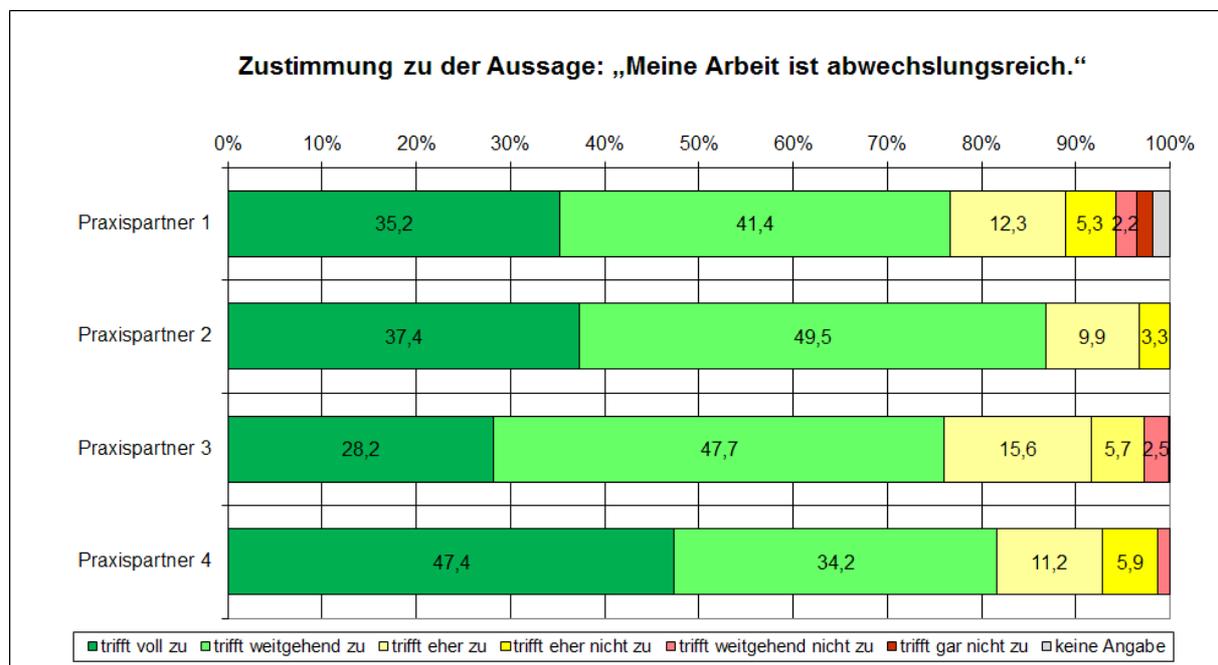
Abbildung 3: Zustimmung zu der Aussage
 „Ich kann bei meiner Arbeit selbstständig Entscheidungen treffen.“



Die weit überwiegende Mehrheit der Befragten bewertet ihre Arbeit als **abwechslungsreich**. Insgesamt stimmen dieser Aussage über 80 Prozent der Beschäftigten „voll“ oder „weitgehend“ zu. Nur zwei Prozent sind der Ansicht, dass dies eindeutig nicht zutrifft. Insofern ist die Aussage eines Mitarbeiters „*Meine Arbeit könnte ein dressierter Affe erledigen*“ zwar prägnant, zugleich aber auch die deutliche Ausnahme.

Im Einzelnen veranschaulicht das Befragungsergebnis die folgende Grafik:

Abbildung 4: Zustimmung zu der Aussage „Meine Arbeit ist abwechslungsreich.“



10

Ebenfalls insgesamt positiv, allerdings mit Abstrichen, fällt die Einschätzung der innerbetrieblichen **Information und Kommunikation** aus. Die beiden folgenden Tabellen zeigen diesbezügliche Befragungsergebnisse in der Prozentverteilung:

Tabelle 3: Zustimmung zu der Aussage „Ich erhalte alle Informationen, die ich brauche, um meine Arbeit gut zu erledigen.“

Praxispartner	Verteilung der Einschätzungen (in %) *							Mittelwert
	trifft voll zu	trifft weitgehend zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft weitgehend nicht zu	trifft gar nicht zu	keine Angabe	
1	7,5	28,2	33,0	20,3	6,2	3,5	1,3	3,00
2	15,4	37,4	37,4	6,6	2,2	1,1	0,0	2,46
3	12,6	38,5	34,4	9,2	3,0	0,9	1,4	2,53
4	9,9	39,5	32,2	13,2	2,0	2,6	0,7	2,66
Gesamt	11,4	35,9	34,3	12,3	3,4	2,0	0,9	2,66

Antwortvorgaben: 1 – trifft voll zu, 2 – trifft weitgehend zu, 3 – trifft eher zu, 4 – trifft eher nicht zu, 5 – trifft weitgehend nicht zu, 6 – trifft gar nicht zu

* Summenfehler aufgrund von Rundungen

Vergleichsweise gut wird die Aussage bewertet, dass alle **arbeitsrelevanten Informationen** zur Verfügung stehen. Während im Gesamtdurchschnitt über 47 Prozent eindeutig angeben, über alle für die Arbeit erforderlichen Informationen zu verfügen, trifft dies für sechs Prozent

klar nicht zu. Knapp 47 Prozent äußern sich nicht eindeutig („trifft eher zu“/„trifft eher nicht zu“).

Weniger gut fällt die Einschätzung im Hinblick auf nicht unmittelbar arbeitsbezogene **Informationen über Veränderungen** im Arbeitsbereich aus. Im Durchschnitt insgesamt 16 Prozent geben klar an, hier nicht ausreichend informiert zu werden. Bei Praxispartner 1 trifft dies sogar für jede/n vierte/n Befragte/n zu.

Tabelle 4: Zustimmung zu der Aussage
„Ich werde rechtzeitig im Voraus über Veränderungen in meinem Arbeitsbereich informiert (z.B. über wichtige Entscheidungen, Veränderungen oder Pläne für die Zukunft).“

Praxispartner	Verteilung der Einschätzungen (in %) *							Mittelwert
	trifft voll zu	trifft weitgehend zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft weitgehend nicht zu	trifft gar nicht zu	keine Angabe	
1	6,6	18,5	31,7	15,9	10,1	14,5	2,6	3,49
2	6,6	27,5	29,7	27,5	5,5	3,3	0,0	3,08
3	8,5	26,4	29,4	20,2	8,7	4,1	2,8	3,07
4	8,6	27,6	23,7	21,7	11,8	5,9	0,7	3,19
Gesamt	7,6	25,0	28,6	21,3	9,0	7,0	1,5	3,21

Antwortvorgaben: 1 – trifft voll zu, 2 – trifft weitgehend zu, 3 – trifft eher zu, 4 – trifft eher nicht zu, 5 – trifft weitgehend nicht zu, 6 – trifft gar nicht zu

* Summenfehler aufgrund von Rundungen

Die zahlreichen Anmerkungen zu diesem Thema verdeutlichen, dass hier für eine Reihe von Beschäftigten eine Problemsituation und damit Handlungsbedarf besteht. Beispiele für kritische Anmerkungen sind:

„Informationen gelangen sehr oft viel zu spät zu mir, sodass der Zeitplan nur sehr schwer bis gar nicht erfüllt werden kann. Oft wissen Kunden vor mir über Änderungen Bescheid!“ (P 2)

„Es besteht eine Informationsüberflutung. Nichts wird mehr gefiltert und es bestehen zu viele Infoquellen. Die meisten Informationen kann ich gar nicht verarbeiten.“ (P 3)

„Ich habe zeitlich oftmals nicht die Möglichkeit, während der Arbeitszeit relevante Informationen zu lesen.“ (P 3)

„Vieles bleibt beim Abteilungsleiter hängen. Es wird nicht weitergeleitet oder vergessen. Ich erfahre wichtige Dinge oft zufällig von Kollegen aus anderen Abteilungen.“ (P 3)

Insgesamt rund 35 Prozent sind voll oder zumindest weitgehend zufrieden mit der **Information seitens der Geschäftsführung bzw. Dienststellenleitung** über wichtige Dinge und Vorgänge. Für knapp 49 Prozent trifft dies – mehr oder weniger – nur teilweise zu. Über 14 Prozent sind deutlich nicht zufrieden. Unzufriedenheit bringen beispielsweise diese beiden Aussagen zum Ausdruck:

„Der Verkauf eines bestimmten Produkts wird verstärkt als Erwartungsziel definiert und mit Druck auf die Mitarbeiter draufgeladen. Dann fährt man die Investitionen an die Wand und lässt die Mitarbeiter an der Front alleine. Erklärungen? Fehlanzeige! Ziele? Plötzlich erledigt!“ (P 3)

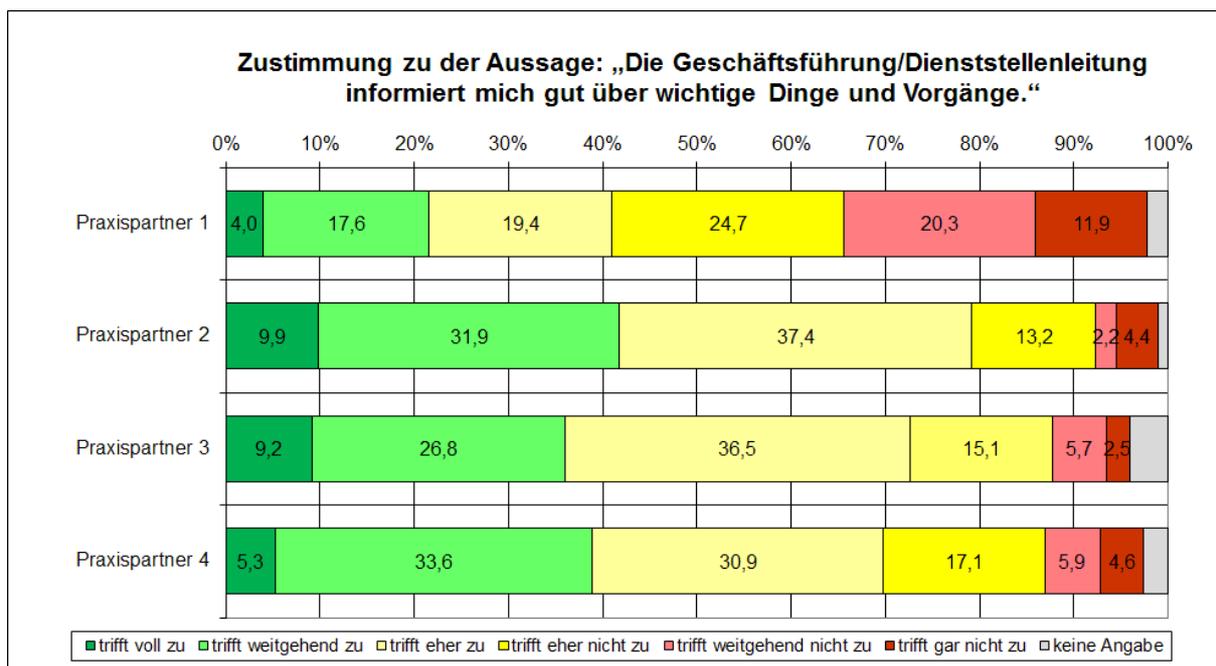
„Es ist nicht die gesamte Geschäftsleitung, es sind einzelne Personen, die die Bedürfnisse der Mitarbeiter nicht interessiert. Man wird ausgelutscht und es wird ein künstlicher Konkurrenzkampf entfacht. Monatelang wird man im Unwissen gelassen, wie die Entwicklung der Abteilung ist. Man wird nicht mitgenommen, obwohl es gesagt wird. Man wägt sich in völliger Unsicherheit und zum Schluss ist man der ‚Veränderungsverweigerer‘.“ (P 3)

Auch die folgende Aussage unterstreicht Verbesserungsbedarf:

„Seitens der Leitung müssten mehr richtungsweisende Entscheidungen getroffen bzw. kommuniziert werden.“ (P 4)

Die Verteilung in den vier befragten Belegschaften verdeutlicht das folgende Schaubild. Auffallend ist erneut der hohe Anteil eindeutig Unzufriedener beim Praxispartner 1:

Abbildung 5: Zustimmung zu der Aussage „Die Geschäftsführung/Dienststellenleitung informiert mich gut über wichtige Dinge und Vorgänge.“



Weitere Aspekte der Arbeitsaufgabe und des Arbeitsinhalts sind nicht zuletzt deren **kognitive** und die **emotionale Inanspruchnahme**. Die nachfolgenden Ergebnisse lassen den Schluss zu, dass diesbezüglich in den vier befragten Betrieben und Dienststellen eine positive Einschätzung deutlich überwiegt. Insgesamt können knapp 71 Prozent ihr **Wissen** und ihr **Können** in der Arbeit voll einsetzen. Über 69 Prozent halten ihre Arbeit für **sinnvoll**:

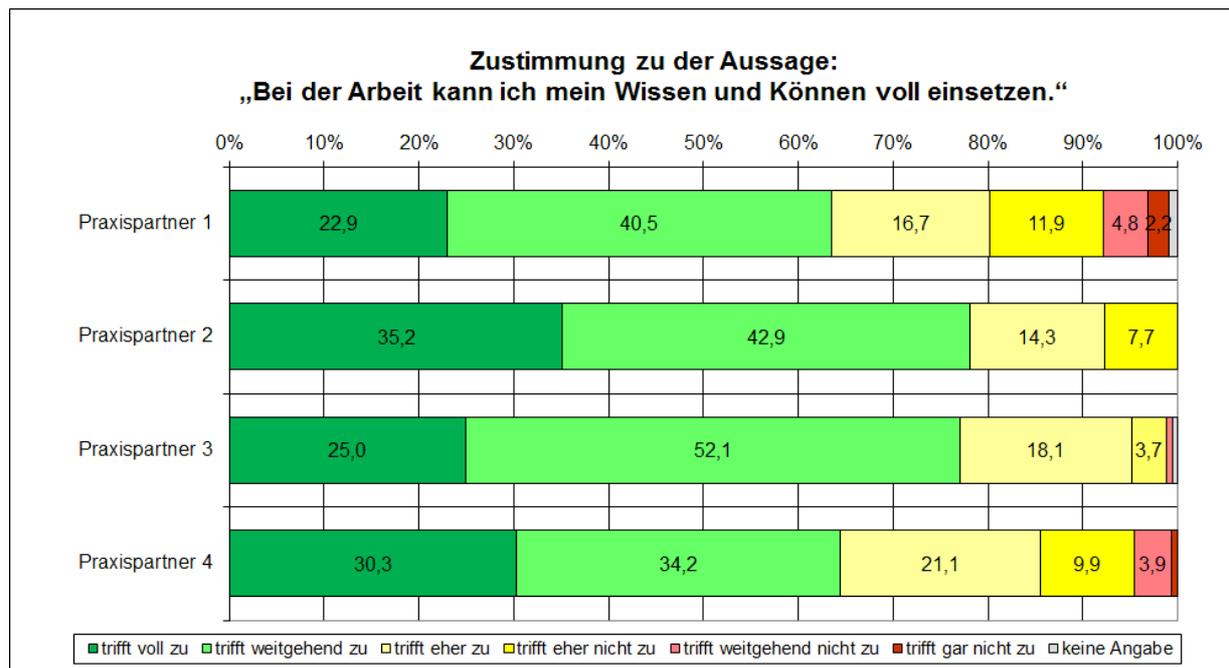
Tabelle 5: Zustimmung zu der Aussage
„Meine Arbeit ist sinnvoll.“

Praxispartner	Verteilung der Einschätzungen (in %) *							Mittelwert
	trifft voll zu	trifft weitgehend zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft weitgehend nicht zu	trifft gar nicht zu	keine Angabe	
1	32,2	40,5	20,3	1,8	1,8	1,3	2,2	2,02
2	37,4	44,0	16,5	1,1	0,0	0,0	1,1	1,81
3	-	-	-	-	-	-	-	-
4	19,7	33,6	24,3	6,6	6,6	4,6	4,6	2,59
Gesamt	29,8	39,4	20,4	3,2	2,8	2,0	2,6	2,14

Antwortvorgaben: 1 – trifft voll zu, 2 – trifft weitgehend zu, 3 – trifft eher zu, 4 – trifft eher nicht zu, 5 – trifft weitgehend nicht zu, 6 – trifft gar nicht zu

* Summenfehler aufgrund von Rundungen

Abbildung 6: Zustimmung zu der Aussage
„Bei der Arbeit kann ich mein Wissen und Können voll einsetzen.“



Für immerhin etwas über 17 Prozent ist es insgesamt klar der Fall, dass die Arbeit sie in Situationen bringt, die **emotional belasten**. Dies hat nicht immer direkt etwas mit der eigentlichen Arbeitstätigkeit zu tun, wie sich aus der folgenden Aussage schließen lässt:

„Mich belastet meine Arbeit emotional eher selten. Als belastend empfinde ich Anfeindungen und Grüppchenbildung innerhalb der Abteilung.“ (P 1)

Das Gesamtbild und die Einzelergebnisse können aus Tabelle 6 abgelesen werden:

Tabelle 6: Zustimmung zu der Aussage
„Meine Arbeit bringt mich in Situationen, die mich emotional belasten.“

Praxispartner	Verteilung der Einschätzungen (in %) *							Mittelwert
	trifft voll zu	trifft weitgehend zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft weitgehend nicht zu	trifft gar nicht zu	keine Angabe	
1	4,4	8,4	20,7	30,4	17,6	17,6	0,9	4,02
2	4,4	8,8	27,5	27,5	16,5	13,2	2,2	3,84
3	8,5	17,2	20,9	27,3	17,0	8,0	1,1	3,52
4	6,6	11,2	19,7	26,3	22,4	13,8	0,0	3,88
Gesamt	6,0	11,4	22,2	27,9	18,4	13,2	1,1	3,82

Antwortvorgaben: 1 – trifft voll zu, 2 – trifft weitgehend zu, 3 – trifft eher zu, 4 – trifft eher nicht zu, 5 – trifft weitgehend nicht zu, 6 – trifft gar nicht zu

* Summenfehler aufgrund von Rundungen

Bei Praxispartner 3 ist für mehr als jede/n Vierte/n die Arbeit mit emotionalen Belastungen verbunden. Hinweise auf die Ursachen liefern hier unter anderem die beiden folgenden Aussagen:

„Ich muss Produkte verkaufen, von denen ich nicht überzeugt bin. Ich komme mir manchmal vor wie ein Versicherungsvertreter. Wenn ich das gewollt hätte, wäre ich zur Versicherung gegangen. Es geht nur noch um Provisionen.“ (P 3)

„Es zählen nur noch Ziele, Zahlen, Provisionen. Normale Vertragsabschlüsse sind nicht mehr gewünscht, hier muss man sich geradezu rechtfertigen, wenn kein provisionsträchtiges Geschäft dabei war.“ (P 3)

4.2 Arbeitsorganisation und Arbeitsablauf

Der überwiegende Teil der Befragten sieht die eigene Arbeit durch die **vorhandene Organisation** im Betrieb bzw. der Dienststelle – also durch Arbeitsanweisungen, Ablaufbeschreibungen, Regelungen in Form von Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen usw. – **gut unterstützt**. Im Gesamtdurchschnitt trifft dies für mehr als 47 Prozent „voll“ oder zumindest „weitgehend“ zu. Für ähnlich viele Beschäftigte ist dies – mehr oder weniger – ambivalent ebenfalls der Fall. Eine gute Unterstützung durch die vorhandene Organisation sehen 31 Prozent als „eher zutreffend“ und etwas über 16 Prozent als „eher nicht zutreffend“ an. Acht Prozent sind klar der Absicht, dass dies „weitgehend“ oder sogar „gar nicht“ zutrifft.

Tabelle 7: Zustimmung zu der Aussage „Meine Arbeit wird durch die vorhandene Organisation (Ablaufbeschreibungen, Arbeitsanweisungen, Betriebs-/Dienstvereinbarungen usw.) gut unterstützt.“

Praxispartner	Verteilung der Einschätzungen (in %) *							Mittelwert
	trifft voll zu	trifft weitgehend zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft weitgehend nicht zu	trifft gar nicht zu	keine Angabe	
1	6,6	26,9	30,8	17,6	10,1	5,7	2,2	3,15
2	13,2	44,0	35,2	6,6	0,0	1,1	0,0	2,40
3	-	-	-	-	-	-	-	-
4	11,2	36,2	27,0	16,4	6,6	1,3	1,3	2,75
Gesamt	10,3	35,7	31,0	13,5	5,6	2,7	1,2	2,77

Antwortvorgaben: 1 – trifft voll zu, 2 – trifft weitgehend zu, 3 – trifft eher zu, 4 – trifft eher nicht zu, 5 – trifft weitgehend nicht zu, 6 – trifft gar nicht zu

* Summenfehler aufgrund von Rundungen

Auffallend ist, dass mit dem Thema der organisationalen Unterstützung in der Mehrheit der hier dokumentierten Befragungen relativ viele kritische Anmerkungen verbunden werden. Beispielhafte Aussagen sind:

„Es gibt viele redundante Tätigkeiten, die bei effektiver Ablauforganisation entfielen. Wir simulieren Beschäftigung.“ (P 1)

„Mehrere Mitarbeiter werden mit dem gleichen Arbeitsauftrag betraut – wissen davon aber nichts. Zum Beispiel werden unnötig mehrfach die gleichen Statistiken erstellt. Das ist Verschwendung von Ressourcen.“ (P 1)

„Die ausschließliche Nutzung elektronischer Medien zur Kommunikation – zu jeder Tages- und Nachtzeit – belastet viele Mitarbeiter.“ (P 1)

„Man muss zu viele unnötige Nachweise über Arbeitstätigkeit und Qualität erbringen!!! Manche Controlling-Abläufe sind sehr fragwürdig.“ (P 2)

„Die Steuerung der Arbeit über ‚Zielerreichung‘ ist psychisch belastend und ‚raubt Lebensqualität‘.“ (P 2)

„Aufgrund von Personalknappheit ist oft mein Einsatz auch in anderen Bereichen notwendig. Somit kann ich mich nicht ausreichend meinem Kerngeschäft widmen. Die Zielvorgaben aber bleiben.“ (P 3)

„Es gibt zu viele Besprechungen ohne Substanz. Das bedeutet zu wenig Zeit für Kunden. Transparenz und Mitgestaltung werden aber lediglich vorgegaukelt.“ (P 3)

„Ständig werden Dinge besprochen, die eigentlich nicht realisierbar sind, vor allem aus Personalbesetzungsgründen. Die Umsetzung wird aber nachdrücklich ‚erwartet‘. Das funktioniert nur, wenn man ständig nach Feierabend noch ein bis zwei Stunden anhängt und abarbeitet, was morgens beschlossen wurde. Die Frage nach Freizeitausgleich ist verpönt.“ (P 3)

Eine bedeutende Rolle als Risikobereich psychischer Belastungen spielen **Störungen** bei der Erledigung der Arbeit. Insgesamt geben über 39 Prozent der Befragten an, davon stark betroffen zu sein. In einzelnen Betrieben reicht dies sogar bis 47 Prozent. Für insgesamt 27 Prozent trifft „eher zu“, dass sie bei der Arbeit „oft gestört“ werden. Weitgehend störungsfrei können nach eigener Angabe lediglich neun Prozent arbeiten.

Tabelle 8: Zustimmung zu der Aussage
„Bei der Erledigung meiner Arbeit werde ich oft gestört.“

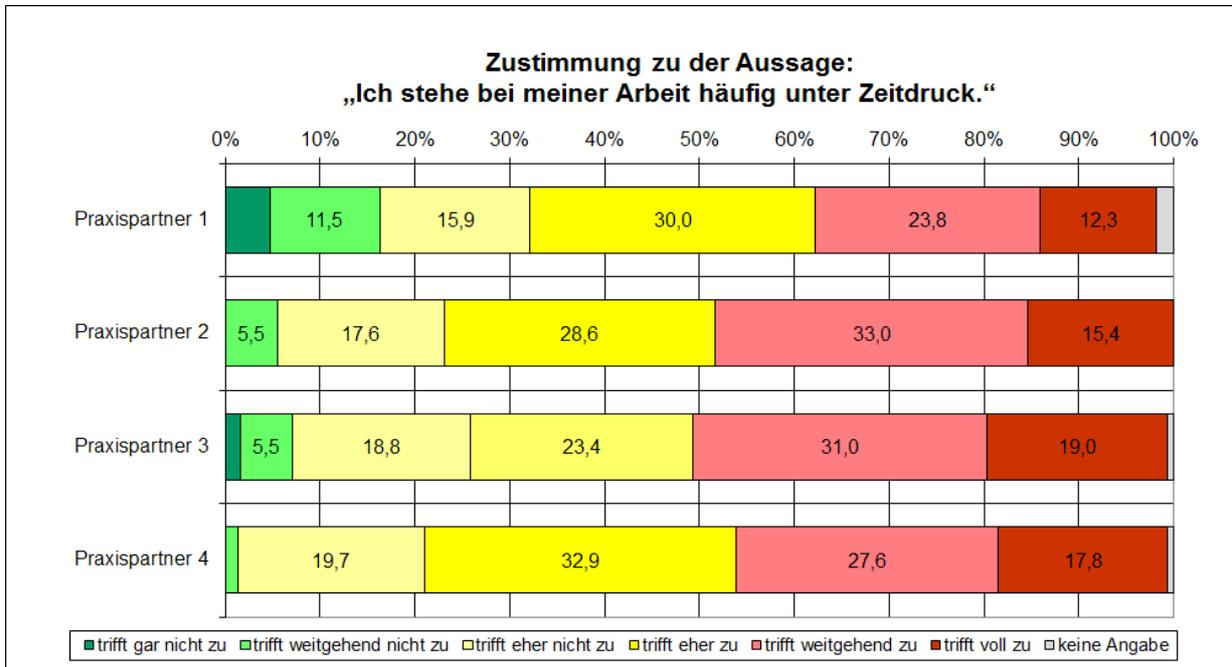
Praxis-partner	Verteilung der Einschätzungen (in %) *							Mittelwert
	trifft voll zu	trifft weitgehend zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft weitgehend nicht zu	trifft gar nicht zu	keine Angabe	
1	13,7	18,1	22,5	28,2	10,6	4,8	2,2	3,19
2	19,8	26,4	34,1	18,7	1,1	0,0	0,0	2,55
3	17,4	29,4	22,9	21,1	6,4	1,1	1,6	2,73
4	11,8	20,4	28,9	27,0	9,9	0,7	1,3	3,05
Gesamt	15,7	23,6	27,1	23,8	7,0	1,7	1,3	2,88

Antwortvorgaben: 1 – trifft voll zu, 2 – trifft weitgehend zu, 3 – trifft eher zu, 4 – trifft eher nicht zu, 5 – trifft weitgehend nicht zu, 6 – trifft gar nicht zu

* Summenfehler aufgrund von Rundungen

In starker Korrelation mit Störungen und ebenfalls weit verbreitet ist der Belastungsfaktor „**Zeitdruck**“. Im Gesamtdurchschnitt stimmen 45 Prozent der Befragten eindeutig der Aussage zu, dass sie während der Arbeit häufig unter Zeitdruck stehen. Zusätzlich trifft dies für insgesamt fast 29 Prozent zumindest teilweise zu. Knapp acht Prozent geben an, weitgehend ohne Zeitdruck arbeiten zu können. Schaubild 7 zeigt im Einzelnen die Verteilung in den befragten Belegschaften.

Abbildung 7: Zustimmung zu der Aussage
 „Ich stehe bei meiner Arbeit häufig unter Zeitdruck.“



Mit Störungen und Zeitdruck in engem Zusammenhang steht das Thema **Mehrarbeit**. Insgesamt stimmen fast 20 Prozent der Befragten der Aussage zu, dass sie ihre Arbeit in der regulären Arbeitszeit häufig nicht bewältigen können. Für weitere 19 Prozent trifft diese Aussage zumindest tendenziell zu. Weitgehend oder ganz ohne Mehrarbeit kommen 31 Prozent aus.

Kritische Anmerkungen zur Mehrarbeit werden vor allem von Beschäftigten des Praxispartners 3 gemacht. Beispielhaft sind die folgenden Aussagen:

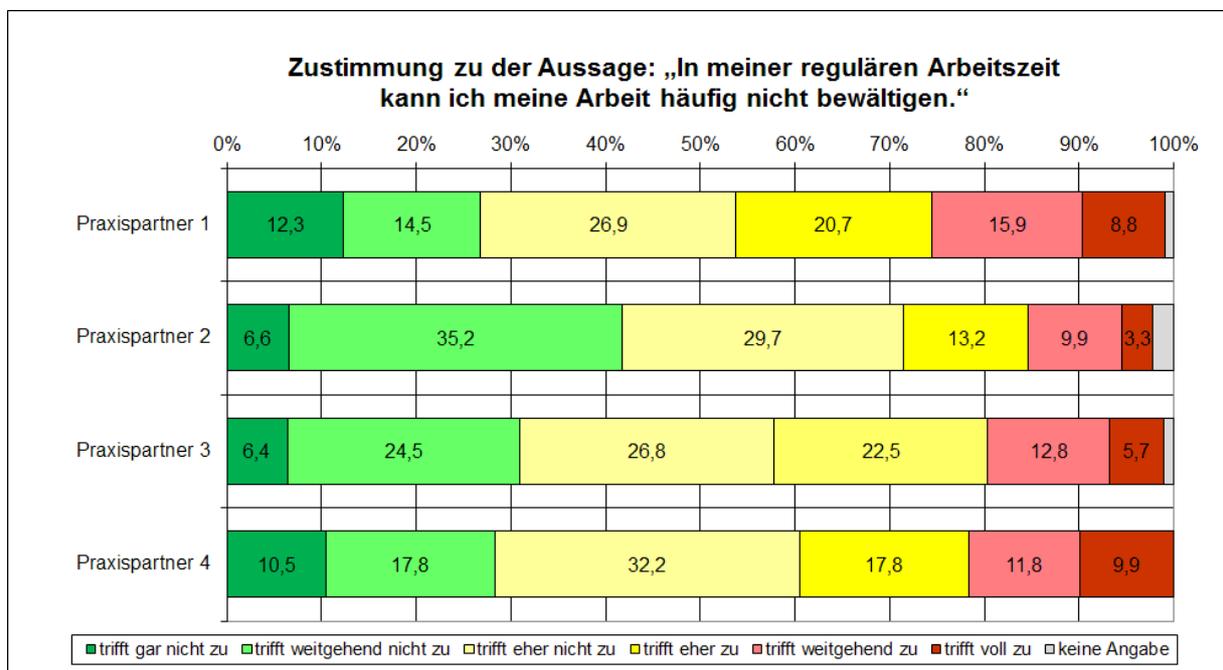
„Immer mehr Mitarbeiter müssen Mehrarbeit leisten. Die Kunden werden mehr, die Mitarbeiter weniger. Bearbeitungsrückstände von vier bis sechs Wochen zeigen das deutlich.“ (P 3)

„Die Hand-in-Hand-Arbeit im Team hat bisher immer sehr gut funktioniert, Ziele wurden meist problemlos erreicht, auch ohne großen Druck, einfach aus Überzeugung. Auch war die eine oder andere Überstunde kein Problem. Da musste nicht immer frei gemacht werden. Inzwischen wird es einfach verlangt, hier mal früher zu kommen, dort mal länger zu bleiben, aber bitte ohne Freizeitausgleich!“ (P 3)

„Schön wäre es, wenn mal glasklar geklärt würde, was Überstunden sind, ob es überhaupt noch welche gibt und ob Führungskräfte sich hier ihre eigenen Regeln machen dürfen.“ (P 3)

Die Verteilung in den einzelnen Belegschaften dokumentiert die folgende Grafik:

Abbildung 8: Zustimmung zu der Aussage
 „In meiner regulären Arbeitszeit kann ich meine Arbeit häufig nicht bewältigen.“



Überwiegend ist es den Beschäftigten allerdings möglich, geleistete Mehrarbeit **durch Freizeit auszugleichen**. Insgesamt trifft dies auf 43 Prozent „voll“ oder „weitgehend“ zu. Für ein Viertel der Befragten ist dies nur teilweise, aber doch eher zutreffend. Mehr oder weniger Probleme benennen 16 Prozent, und für weitere 14 Prozent ist der Freizeitausgleich eindeutig nicht problemlos möglich. Tabelle 9 zeigt die Antwortverteilungen im Einzelnen.

Auffallend ist erneut bei Praxispartner 3 der hohe Anteil von mehr als 28 Prozent, für die der Freizeitausgleich problematisch ist. Dort ist auch der Zeitdruck mit einem Anteil von 50 Prozent der Befragten überdurchschnittlich stark gegeben. Die folgende Aussage illustriert beispielhaft die Problemsituation:

„Immer weniger Kollegen müssen immer mehr Arbeit bewältigen. In der Urlaubszeit kann dann die Arbeit nicht mehr bewältigt werden, sodass danach dann Überstunden angeordnet werden; natürlich nicht gegen Freizeitausgleich, da dann ja wieder die Arbeitsmenge nicht bewältigt werden könnte.“ (P 3)

Tabelle 9: Zustimmung zu der Aussage
„Geleistete Mehrarbeit kann ich problemlos durch Freizeit ausgleichen.“

Praxispartner	Verteilung der Einschätzungen (in %) *							Mittelwert
	trifft voll zu	trifft weitgehend zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft weitgehend nicht zu	trifft gar nicht zu	keine Angabe	
1	24,7	29,5	20,7	12,8	5,7	4,4	2,2	2,58
2	12,1	22,0	33,0	18,7	7,7	4,4	2,2	3,01
3	8,7	17,2	22,0	20,6	12,6	15,6	3,2	3,60
4	25,7	32,2	23,7	13,2	1,3	3,3	0,7	2,42
Gesamt	17,8	25,2	24,9	16,3	6,8	6,9	2,1	2,90

Antwortvorgaben: 1 – trifft voll zu, 2 – trifft weitgehend zu, 3 – trifft eher zu, 4 – trifft eher nicht zu, 5 – trifft weitgehend nicht zu, 6 – trifft gar nicht zu

* Summenfehler aufgrund von Rundungen

Aber auch aus anderen Betrieben und Dienststellen skizzieren kritische Anmerkungen Problemlagen:

„Es muss bereits für einen Tag Urlaub Wochen vorher gebettelt werden. Ob er genehmigt wird oder nicht, erfährt man dann erst am Tag bevor der Urlaub beginnen sollte.“ (P 1)

„Meine hohe Anzahl an gekappten Überstunden und verfallendem Urlaub sollte wenigstens auf die Lebensarbeitszeit angerechnet oder vergütet werden.“ (P 1)

„Einzelne Kollegen haben durch viele Überstunden sehr viele Gleitzeittage, die ich vertreten muss. Bei ad hoc anfallenden Arbeiten und Entscheidungen liegt die Arbeit dann oftmals als Vertreter allein bei mir.“ (P 4)

„Die flexiblen Arbeitszeitregelungen hier im Haus finde ich ausgesprochen gut!“ (P 1): Diese Aussage dokumentiert beispielhaft, dass die gegebenen **Arbeitszeitregelungen** – durchweg handelt es sich um Gleitzeitmodelle – ungeachtet der in der praktischen Umsetzung auftretenden Mehrarbeitsprobleme von den befragten Beschäftigten als weit überwiegend positiv bewertet werden. Insgesamt stimmen knapp drei von vier Beschäftigten „voll“ oder „weitgehend“ der Aussage zu, dass sie mit der geltenden Arbeitszeitregelung zufrieden sind. Für sieben Prozent ist dies „eher nicht“ und für sechs Prozent „weitgehend“ oder „gar nicht“ der Fall. Tabelle 10 zeigt die Einzelergebnisse. Zwei eher ambivalente Aussagen hierzu lauten:

„Nicht immer ist mir der Sinn meiner Arbeitszeiten klar, und die variable Arbeitszeit ist auch nicht immer durchsetzbar.“ (P 2)

„In meiner Abteilung wird das Arbeitszeitmodell gut gelebt. Persönlich bin ich zufrieden. Da dies aber offenbar in vielen anderen Abteilungen nicht so ist, wünsche ich mir ein Arbeitszeitmodell, welches zeitgemäß und gerecht ist.“ (P 3)

Tabelle 10: Zustimmung zu der Aussage
„Mit der für mich geltenden Arbeitszeitregelung bin ich zufrieden.“

Praxis-partner	Verteilung der Einschätzungen (in %) *							Mittelwert
	trifft voll zu	trifft weitgehend zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft weitgehend nicht zu	trifft gar nicht zu	keine Angabe	
1	51,5	29,1	10,1	5,7	2,2	0,0	1,3	1,76
2	45,1	29,7	14,3	6,6	4,4	0,0	0,0	1,96
3	20,2	32,3	18,8	11,7	7,8	7,3	1,8	2,76
4	59,2	30,9	4,6	3,9	0,7	0,7	0,0	1,58
Gesamt	44,0	30,5	12,0	7,0	3,8	2,0	0,8	2,02

Antwortvorgaben: 1 – trifft voll zu, 2 – trifft weitgehend zu, 3 – trifft eher zu, 4 – trifft eher nicht zu, 5 – trifft weitgehend nicht zu, 6 – trifft gar nicht zu

* Summenfehler aufgrund von Rundungen

Trotz Zeitdruck und Mehrarbeit wird in den befragten Belegschaften letztlich auch die **Ver-einbarkeit von Arbeit und Privatleben** überwiegend positiv eingeschätzt. Im Gesamtdurchschnitt ist diese für die Hälfte der Beschäftigten „voll“ oder „weitgehend“ gegeben. „Eher nicht“ trifft dies für rund elf Prozent und eindeutig nicht für knapp sieben Prozent zu.

Tabelle 11: Zustimmung zu der Aussage
„Die Anforderungen meiner Arbeit lassen sich gut mit meinem Privat- und Familienleben vereinbaren.“

Praxis-partner	Verteilung der Einschätzungen (in %) *							Mittelwert
	trifft voll zu	trifft weitgehend zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft weitgehend nicht zu	trifft gar nicht zu	keine Angabe	
1	18,1	29,1	31,7	10,6	7,9	1,3	1,3	2,65
2	7,7	36,3	33,0	16,5	3,3	1,1	2,2	2,74
3	-	-	-	-	-	-	-	-
4	23,0	34,2	28,3	6,6	4,6	2,0	1,3	2,41
Gesamt	16,3	33,2	31,0	11,2	5,3	1,5	1,6	2,60

Antwortvorgaben: 1 – trifft voll zu, 2 – trifft weitgehend zu, 3 – trifft eher zu, 4 – trifft eher nicht zu, 5 – trifft weitgehend nicht zu, 6 – trifft gar nicht zu

* Summenfehler aufgrund von Rundungen

4.3 Soziale Beziehungen

Im Themenbereich „Soziale Beziehungen/Unterstützung durch Kolleg/innen und Vorgesetzte“ stehen eindeutig die **Führungskräfte** im Mittelpunkt. Deutlich wird dies an den zahlreichen – zum Teil durchaus auch positiven – Anmerkungen seitens der Befragten in allen Betrieben und Dienststellen, über die hier berichtet wird. Beispielhafte Aussagen sind die folgenden:

„Ich arbeite gerne mit meinem Vorgesetzten zusammen, da ich ernst genommen werde und alles besprechen kann. Er ist offen für meine Anregungen und schafft ein gutes Betriebsklima.“ (P 1)

„Mein direkter Vorgesetzter ist klar und transparent. Der Umgang ist wertschätzen, offen und motivierend.“ (P 1)

„Führungsqualität beinhaltet meines Erachtens sowohl eine kollegiale Koordination in der Abteilung als auch qualitativ hochwertige Kompetenz in den Bereichen Kommunikation und Arbeitsverteilung. Führungsqualität bedeutet auch, dass die/der Vorgesetzte in der Lage ist, sich schützend vor seine Mitarbeiter/innen zu stellen. Das lässt bei uns zu wünschen übrig.“ (P 1)

„Der einzelne Mitarbeiter sollte mehr wert sein! Es wird viel gesagt, aber wenig dafür getan, um einen Mitarbeiter wertzuschätzen!“ (P 2)

„Mein Vorgesetzter hat keinerlei Interesse an seinen Mitarbeitern. Diese müssen nur ‚funktionieren‘. Weiterbildung wird weitgehend verhindert, Zusammenarbeit nicht gefördert. Jeder wird gerade über das Notwendigste informiert.“ (P 2)

„Führungskraftbedingt ist selbstständiges Handeln und das Treffen eigener Entscheidungen fast nicht möglich.“ (P 2)

„Kann es sein, dass man in mehr als sechs Jahren kein einziges Mitarbeitergespräch hat? Keinerlei Möglichkeit, über Arbeit und Gehalt zu reden. Sind nur noch Veränderungsbegleiter gewünscht, die nur folgen können und ja sagen können? Ist keine berechtigte Kritik gewünscht mit Einwänden und Hinterfragen? Eigentlich bringt uns doch das Hinterfragen weiter und nicht nur das ‚Ja sagen!‘“ (P 3)

„Es wäre schön, wenn ‚meine‘ Führungskraft mal sagen würde, was sie von meiner Arbeit hält!“ (P 3)

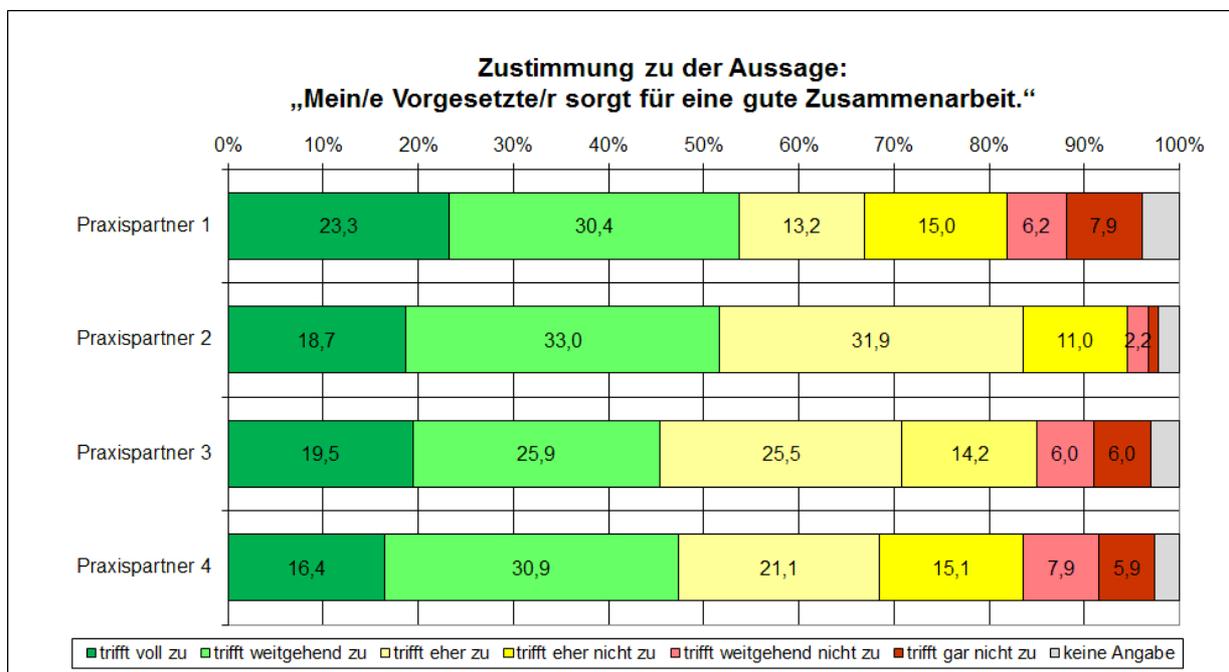
„Leider sind fast alle guten Führungskräfte in Rente oder haben gekündigt.“ (P 3)

„Der Umgangston kann hier mehr als nur laut werden. Dadurch traut man sich nicht, problematische Themen anzusprechen.“ (P 4)

„Ich finde, dass mein Vorgesetzter eigentlich nicht fähig ist, Mitarbeiter zu führen: Er leidet unter Kontrollzwang, ist unfähig, konstruktive Kritik zuzulassen, und geltungssüchtig.“ (P 4)

In der statistischen Auswertung schneiden die Führungskräfte allerdings deutlich besser ab, als dies die vielen – mehrheitlich kritischen – Anmerkungen vermuten lassen. Insgesamt ist die Hälfte der befragten Beschäftigten „voll“ oder „weitgehend“ der Ansicht, dass ihr/e **Vorgesetzte/r für eine gute Zusammenarbeit** sorgt. Für 23 Prozent trifft dies „eher“, für 14 Prozent allerdings „eher nicht“ zu. Knapp elf Prozent sind „weitgehend nicht“ oder „gar nicht“ der Meinung, dass ihre Führungskraft die Zusammenarbeit positiv beeinflusst.

Abbildung 9: Zustimmung zu der Aussage
 „Mein/e Vorgesetzte/r sorgt für eine gute Zusammenarbeit.“



Ähnlich ist das Befragungsergebnis im Hinblick auf die Aussage: „Ich kann mich **auf meine/n Vorgesetzten verlassen**, wenn es bei der Arbeit schwierig wird.“ Zusammengefasst stimmen hier im Gesamt 53 Prozent der Beschäftigten eindeutig zu. 24 Prozent geben an, dass dies „eher“ zutrifft. Etwas über elf Prozent sind eher nicht dieser Ansicht und für rund acht Prozent trifft dies „weitgehend“ oder „gar nicht“ zu. Die Verteilungen sind in den einzelnen Betrieben und Dienststellen weitgehend ähnlich:

Tabelle 12: Zustimmung zu der Aussage „Ich kann mich auf meine/n Vorgesetzten verlassen, wenn es bei der Arbeit schwierig wird.“

Praxispartner	Verteilung der Einschätzungen (in %) *							Mittelwert
	trifft voll zu	trifft weitgehend zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft weitgehend nicht zu	trifft gar nicht zu	keine Angabe	
1	30,8	26,0	20,3	9,7	3,1	5,3	4,8	2,41
2	27,5	29,7	23,1	14,3	3,3	0,0	2,2	2,35
3	13,3	31,4	28,4	15,1	5,0	3,7	3,0	2,78
4	19,7	33,6	24,3	6,6	6,6	4,6	4,6	2,59
Gesamt	22,8	30,2	24,0	11,4	4,5	3,4	3,7	2,53

Antwortvorgaben: 1 – trifft voll zu, 2 – trifft weitgehend zu, 3 – trifft eher zu, 4 – trifft eher nicht zu, 5 – trifft weitgehend nicht zu, 6 – trifft gar nicht zu

* Summenfehler aufgrund von Rundungen

Noch besser wird die Aussage im Hinblick auf die **Kolleg/innen** bewertet. 71 Prozent der Beschäftigten sind klar der Ansicht, sich auf die Kolleg/innen verlassen zu können, wenn es bei der Arbeit schwierig wird. Für weitere knapp 15 Prozent trifft dies „eher“ zu. Insgesamt weniger als drei Prozent geben an, sich eindeutig nicht auf die Kolleg/innen verlassen zu können.

Tabelle 13: Zustimmung zu der Aussage „Ich kann mich auf meine Kolleg/innen verlassen, wenn es bei der Arbeit schwierig wird.“

Praxis-partner	Verteilung der Einschätzungen (in %) *							Mittelwert
	trifft voll zu	trifft weitgehend zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft weitgehend nicht zu	trifft gar nicht zu	keine Angabe	
1	26,9	39,6	19,8	6,2	4,4	0,9	2,2	2,23
2	36,3	37,4	19,8	6,6	0,0	0,0	0,0	1,97
3	26,4	43,6	20,6	5,3	2,1	0,5	1,6	2,13
4	36,2	37,5	14,5	7,2	3,3	1,3	0,0	2,08
Gesamt	31,5	39,5	18,7	6,3	2,5	0,7	1,0	2,10

Antwortvorgaben: 1 – trifft voll zu, 2 – trifft weitgehend zu, 3 – trifft eher zu, 4 – trifft eher nicht zu, 5 – trifft weitgehend nicht zu, 6 – trifft gar nicht zu

* Summenfehler aufgrund von Rundungen

Ähnlich gut wird insgesamt das **Betriebsklima** im jeweiligen Arbeitsbereich eingeschätzt. Zwei von drei Befragten sind damit insgesamt „voll“ oder „weitgehend“ zufrieden. Sechs Prozent teilen diese Ansicht eindeutig nicht. Auch die Anmerkungen seitens der Beschäftigten fallen – abgesehen von wenigen Ausnahmen – weitgehend positiv aus:

„Das Betriebsklima in meinem Arbeitsbereich könnte nicht besser sein.“ (P 1)

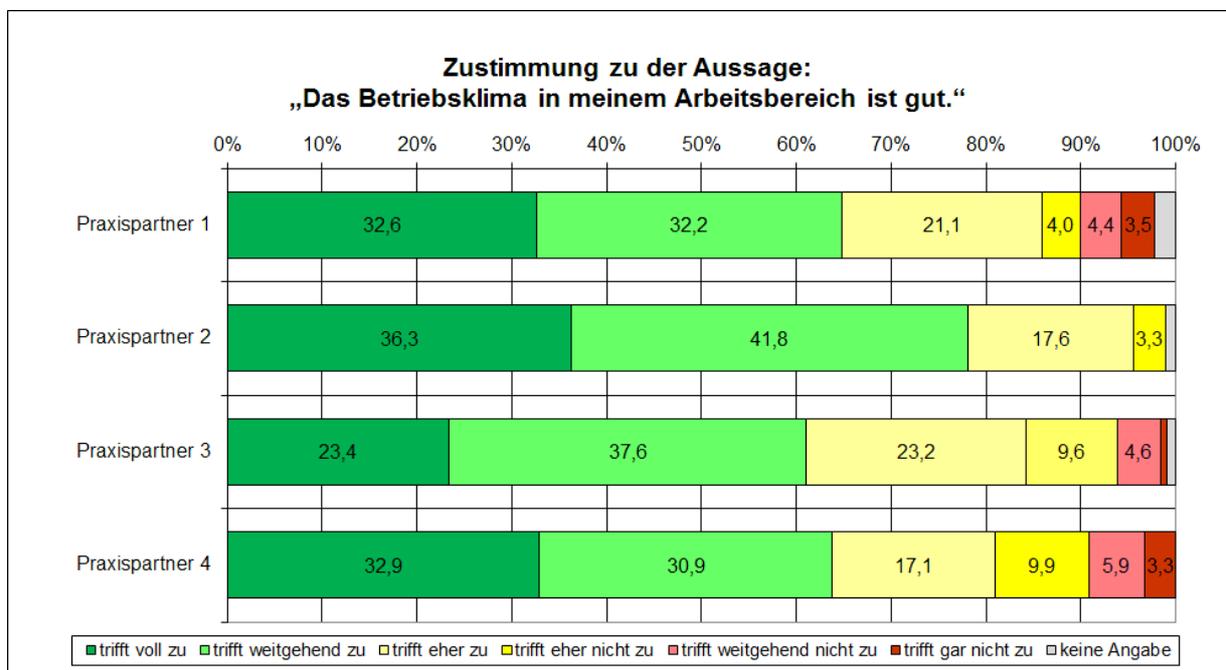
„Grundsätzlich ist das Betriebsklima in meinem Arbeitsbereich gut und es wird kollegial zusammengearbeitet. Es gibt jedoch zwei Ausnahmen, die den Frieden massiv durch stören. Die Probleme sind mehrfach an Vorgesetzte weitergegeben worden. Passiert ist aber nichts.“ (P 1)

„Das Betriebsklima ist zwischen den Kollegen gut. Bei der Führungskraft ist das tagesformabhängig.“ (P 2)

„Das Betriebsklima ist mies wegen ungerechter Arbeitsverteilung. Nur wenige Kollegen sind trotz freier Kapazitäten bereit, andere zu unterstützen. Eine Urlaubs- und Krankenvertretung findet faktisch nicht statt.“ (P 3)

Abbildung 10 zeigt die Verteilung in den befragten Belegschaften:

Abbildung 10: Zustimmung zu der Aussage
 „Das Betriebsklima in meinem Arbeitsbereich ist gut.“



4.4 Beanspruchung

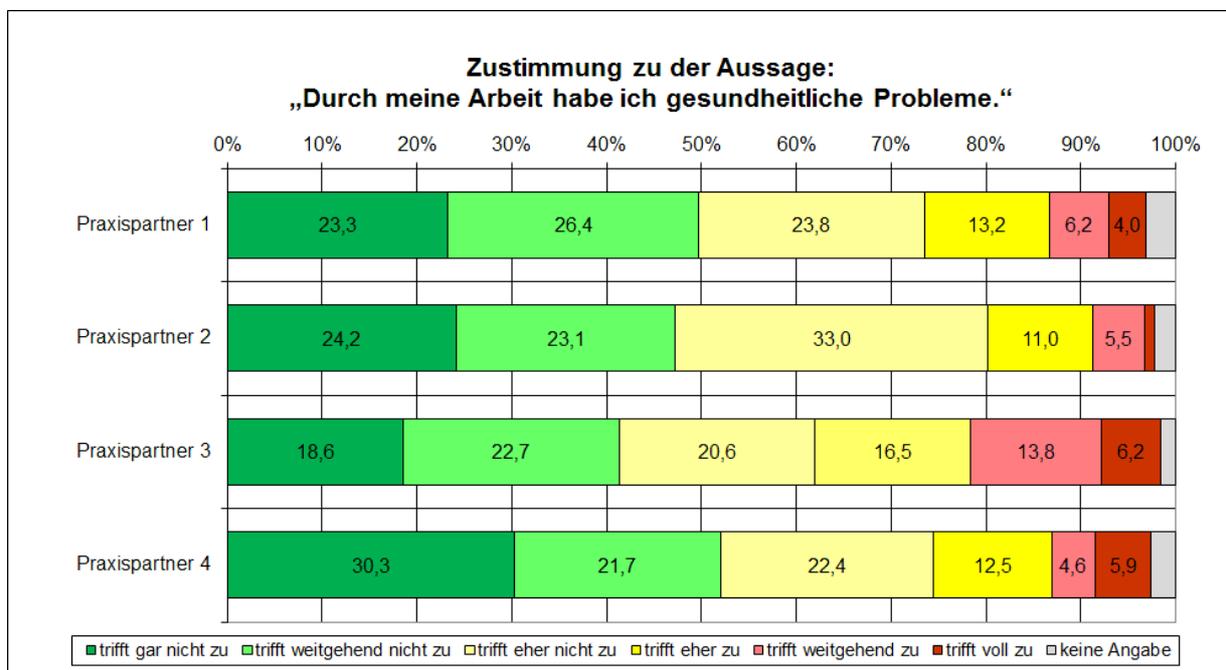
Wie in Abschnitt 3.1 näher ausgeführt wurde, sind **psychische Belastungen** – neutral gesehen – alle Anforderungen der Arbeit an den Menschen, welche eine psychische Reaktion erfordern. Unter **psychische Beanspruchung** wird dagegen die Auswirkung der psychischen Belastungen im Individuum verstanden. Dies kann positive Folgen haben, z. B. die Steigerung der Motivation, oder auch zu Fehlbeanspruchungen führen, z. B. zu Konzentrationsstörungen oder zur Ermüdung. Längerfristig kann mit negativen Beanspruchungen eine Beeinträchtigung der Gesundheit verbunden sein.

Die hier dargestellten Mitarbeiterbefragungen fokussieren weitgehend auf Belastungen aus der Arbeit. Einige wenige Items sind aber auch darauf gerichtet, Beanspruchungen – zumindest ansatzweise – zu erfassen.

Eine Aussage lautet: „Durch meine Arbeit habe ich **gesundheitliche Probleme**.“ In der Gesamtheit der befragten Belegschaften stimmt dem jede/r achte Beschäftigte (knapp zwölf Prozent) „voll“ oder „weitgehend“ zu. „Eher“ gesundheitliche Probleme sehen 13 Prozent. Für jede/n Vierten (25 Prozent) trifft dies „eher nicht“ zu. Mit knapp 48 Prozent verbindet die deutlich überwiegende Mehrheit keine gesundheitlichen Probleme mit der Arbeit.

Abbildung 11 zeigt die Einzelverteilungen in den Belegschaften. Auffallend ist, dass von den Beschäftigten des Praxispartners 3 jede/r Fünfte (20 Prozent) klar der Ansicht ist, dass eigene gesundheitliche Probleme aus der Arbeitsbelastung resultieren.

Abbildung 11: Zustimmung zu der Aussage
 „Durch meine Arbeit habe ich gesundheitliche Probleme.“



Dementsprechend werden gerade aus dieser Belegschaft zahlreiche Anmerkungen gemacht, die diesen Zusammenhang herstellen und Sorgen um die berufliche Zukunft zum Ausdruck bringen:

„Ich habe Bedenken, ob ich nervlich den immer weiter steigenden Anforderungen gewachsen bin. Ich muss mehr als früher zum Arzt. Ich bin bemüht, meine Gesundheit zu erhalten. Ich kann aber bald nicht mehr!“ (P 3)

„Ich kann mir nicht vorstellen, die heutige Tätigkeit noch mit 60 Jahren und älter auszuführen. Was wird dann mit mir? Und vor allem, wenn ich die Ziele nicht mehr erreichen kann?“ (P 3)

„Der Zahlendruck steigt. Die Stresssituation steigt. Auf lange Sicht ist der Job bis zum Rentenalter nicht zu bewältigen. Wird man dann vom Unternehmen abserviert?“ (P 3)

„Es wird immer mehr und mehr gefordert. Die Mitarbeiter werden regelrecht ausgeblutet. Wenn diese Entwicklung so weitergeht, landet jeder früher oder später im Burnout. Es ist auch kaum vorstellbar, wie man diesem Druck mit zunehmendem Alter noch standhalten soll. Von daher mache ich mir schon sehr große Sorgen um meine berufliche Zukunft. Schließlich liegen bis zur Rente noch etliche Jahre vor mir, ich kann mir aber unter den derzeitigen Umständen nicht wirklich vorstellen, bis dahin in diesem Job durchzuhalten.“ (P 3)

„Meine Sorge liegt darin, wie lange ich diesen Job unter diesen Bedingungen noch ausführen kann. Denn der Druck ist massiv, und ich musste mich leider auch diesem schon beugen.“

Manchmal kämpft man auf verlorenem Posten, weil alle um einen rum nur noch schweigen.“ (P 3)

„Woher weiß ich, dass z.B. Gesundheitschecks nicht irgendwann gegen mich ausgelegt werden? Wenn man Mitarbeiter verheizt, braucht man sich nicht zu wundern, dass diese psychische Erkrankungen oder Dauererkrankungen davon tragen. Ständiger Zeitdruck, hohes Arbeitsvolumen und zu wenig Mitarbeiter, das kann nicht gesund sein!“ (P 3)

„Ich liebe meine Arbeit, und mein Job macht mir ‚eigentlich‘ viel Spaß. Aber die derzeitigen Bedingungen lassen mich mutlos werden. Ich gehe gerne arbeiten, aber die derzeitigen Rahmenbedingungen und wie mit den Mitarbeitern umgegangen wird, setzen mir zu und machen mich krank. Mein Hausarzt wäre dafür, mich ‚mal ein paar Wochen aus dem Verkehr zu ziehen‘. Aber das ist für mich keine Lösung. Es wäre eine Kapitulation. Aber so wie derzeit kann es auf Dauer auch nicht weitergehen.“ (P 3)

Hinweise auf eine **positive Beanspruchung** lassen sich ableiten aus der Aussage: **„Ich mache meine Arbeit gerne“**. Dem stimmen insgesamt knapp drei von vier Befragten eindeutig zu: Über 32 Prozent geben an, dass diese Aussage für sie „voll“ zutrifft. Für knapp 41 Prozent ist dies „weitgehend“ der Fall. Als „eher“ zutreffend bewerten diese Aussage 19 Prozent, als „eher nicht“ zutreffend fast fünf Prozent. Lediglich knapp drei Prozent machen offenbar ihre Arbeit eindeutig nicht gerne.

Tabelle 14: Zustimmung zu der Aussage
„Ich mache meine Arbeit gerne.“

Praxis-partner	Verteilung der Einschätzungen (in %) *							Mittelwert
	trifft voll zu	trifft weitgehend zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft weitgehend nicht zu	trifft gar nicht zu	keine Angabe	
1	35,2	38,3	16,7	4,0	2,6	1,3	1,8	2,03
2	39,6	39,6	19,8	1,1	0,0	0,0	0,0	1,82
3	26,6	42,9	20,0	7,8	2,1	0,0	0,7	2,15
4	27,6	42,1	21,1	5,3	2,6	1,3	0,0	2,17
Gesamt	32,3	40,7	19,4	4,6	1,8	0,7	0,6	2,13

Antwortvorgaben: 1 – trifft voll zu, 2 – trifft weitgehend zu, 3 – trifft eher zu, 4 – trifft eher nicht zu, 5 – trifft weitgehend nicht zu, 6 – trifft gar nicht zu

* Summenfehler aufgrund von Rundungen

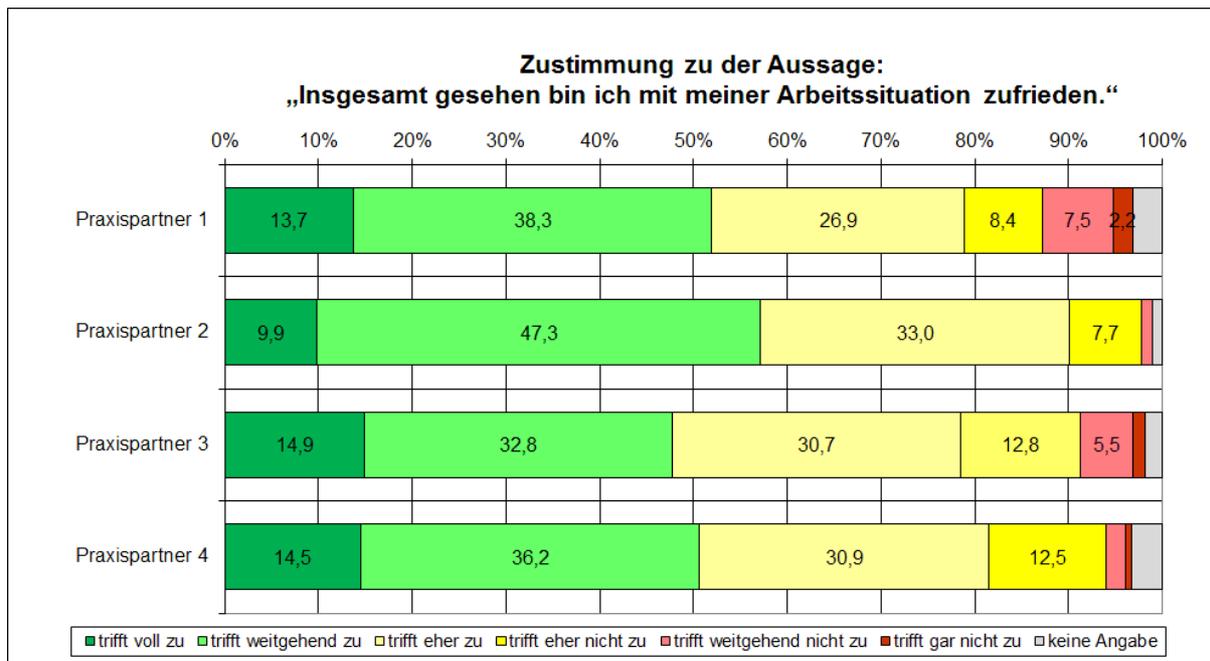
Einige ergänzende Aussagen differenzieren allerdings zwischen der eigentlichen Arbeitstätigkeit und den Arbeitsumständen:

„Die Arbeit an sich macht Spaß. Allerdings ist der Druck enorm.“ (P 3)

„Meine Arbeit mache ich gerne. Meine Arbeitsumstände sind aber in der Regel demotivierend.“ (P 4)

Alles in allem ist die deutlich überwiegende Mehrheit **mit ihrer Arbeitssituation zufrieden**. Für 52 Prozent ist dies „voll“ oder „weitgehend“ zutreffend. 30 Prozent sind „eher“ zufrieden. Eindeutig unzufrieden sind fünf Prozent. Abbildung 12 zeigt die Ergebnisse im Einzelnen:

Abbildung 12: Zustimmung zu der Aussage
 „Insgesamt gesehen bin ich mit meiner Arbeitssituation zufrieden.“



Nicht zuletzt sind auch zu diesem Item verschiedene differenzierende Anmerkungen dokumentiert:

„Insgesamt gesehen könnte ich sehr zufrieden sein. Ich habe ein interessantes Arbeitsgebiet, vielseitig und abwechslungsreich. Meine Arbeitsleistung wird aber nicht wirklich anerkannt. Es wird zu wenig getan, um Mitarbeiter gemäß ihrer Fähigkeiten einzusetzen bzw. zu fördern.“ (P 1)

„Wenn unser Provisionsergebnis weiterhin so schleppend läuft, sitzen wir im nächsten Jahr vielleicht mit einer Person weniger hier zusammen.“ Solche Aussagen treffen mich tief in meinem Sicherheitsbedürfnis.“ (P 3)

„Prinzipiell bin ich mit meinen Aufgaben und meinem Arbeitsplatz zufrieden. Allerdings habe ich Probleme mit der teilweise sehr hohen Arbeitsbelastung.“ (P 4)

Die **Arbeitszufriedenheit** korreliert in den hier dargestellten Befragungen mit den meisten der abgefragten Items. Ein besonders **starker Zusammenhang** besteht in der Regel mit

- der bei der Geschäftsführung bzw. Dienststellenleitung wahrgenommenen **Mitarbeiterorientierung** (u.a. „Die Geschäftsführung/Dienststellenleitung berücksichtigt bei

Entscheidungen die Interessen der Mitarbeiter/innen“, „Der Geschäftsführung/ Dienststellenleitung liegt am Wohlergehen der Mitarbeiter/innen“),

- der Zufriedenheit mit dem **Führungsverhalten**,
- der **Information und Kommunikation** innerhalb des Betriebes bzw. der Dienststelle,
- dem **Betriebsklima**,
- dem **Handlungsspielraum** in der Arbeit, **Erfolgslebnissen** durch die Arbeit, de, **Sinngehalt** der Arbeit und der **Freude an der Arbeit**,
- der **kognitiven und emotionalen Inanspruchnahme** sowie
- **gesundheitlichen Problemen**, welche der Arbeit zugeschrieben werden.

Eine **nachgeordnete Rolle** spielen dagegen der **Arbeitsablauf** und die **Arbeitsorganisation** (Unterstützung durch die Organisation, Störungen, Zeitdruck, Mehrarbeit) sowie **materielle Belohnungen** (Entgelthöhe, Entgeltgerechtigkeit, Weiterbildungsmöglichkeiten, Sozialleistungen).

5. Fazit

Die in diesem Kurzbericht zusammengefassten Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen im Dienstleistungsbereich zeigen insgesamt eine überwiegende **gute Arbeitssituation** der Beschäftigten, wobei im Einzelnen je nach Arbeitsbereichen und Beschäftigtengruppen zum Teil deutliche Differenzierungen bestehen. Aus den Ergebnissen lassen sich **kaum geschlechtsspezifische** und **altersbezogene Unterschiede** ableiten.

Die **Arbeitsinhalte** und **Aufgaben** werden überwiegend positiv bewertet im Hinblick auf Vollständigkeit, Handlungsspielraum und Abwechslungsreichtum sowie kognitive und emotionale Inanspruchnahme. In jeder Befragung werden jedoch auch (relativ kleine) Minderheitengruppen deutlich, für die diese positive Einschätzung nicht zutrifft.

Die **sozialen Beziehungen** erweisen sich mehrheitlich als Ressource. Dies betrifft insbesondere die Kollegialität und das weitgehend gute Betriebsklima. Sozial isolierte Arbeitssituationen sind offenbar die geringe Ausnahme. Die Führungskräfte sind häufig „besser als ihr Ruf“. Auch hier gibt es – wiederum in relativ geringem Maße – abweichende „Brennpunkte“.

Allgemeine Problemzonen sind häufig die innerbetriebliche **Information und Kommunikation** sowie eine eher nicht als mitarbeiterorientiert wahrgenommene **Unternehmenskultur**. **Störungen** im Arbeitsablauf, **Zeitdruck** und **Mehrarbeit** sind offenbar für viele die Regel, wobei diese allerdings (noch) nicht in einem starken Zusammenhang mit Gesundheitsproblemen stehen.

6. Literatur

BAuA 2012 – Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (2012), Autorin: Lohmann-Haislah, A.: Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden. Ergebnisse der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2011/2012, hrsg. v. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Dortmund/Berlin/Dresden.

BAuA 2013 – Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (2013): Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. Erfahrungen und Empfehlungen, Dortmund/Berlin/Dresden.

GDA 2012 – Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (Hrsg.) (2012): Leitlinie Beratung und Überwachung bei psychischer Belastung am Arbeitsplatz, Berlin.

Leitung des GDA-Arbeitsprogramms Psyche 2014 – Leitung des GDA-Arbeitsprogramms Psyche (Hrsg.) (2014): Arbeitsschutz in der Praxis. Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung, Berlin.

Rau 2015 – Rau, R. (2015): Risikobereiche für psychische Belastungen, hrsg. v. Initiative Gesundheit und Arbeit, iga-Report 31, Berlin.

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.

Kontakt:

BEST-Projektteam

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

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

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

Ronald Westheide, 0681/4005 – 250, ronald.westheide@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

30

