

Hochschule für Angewandte Wissenschaften
Fachbereich Ökotoxikologie
Studiengang Gesundheit

Betreuende Prüferin:
Prof. Dr. Gabriele Perger
Hochschule für Angewandte Wissenschaften
Hamburg

Zweiter Prüfer:
Dr. Michael Peschke
Arbeitsmedizinischer Dienst
Hamburg

Arbeitswissenschaftliche Analyse der
Mitarbeiterzufriedenheit

- Bestandteil zum Aufbau eines Gesundheitsmanagementsystems im
Zentrum für Personaldienste der Stadt Hamburg -

Tag der Abgabe: 25.04.2007

Vorgelegt von: Bettina Tiedke

[Redacted]
[Redacted]
[Redacted]
[Redacted]

Inhaltsverzeichnis

| | |
|----------------------------------------------------------------|----|
| Inhaltsverzeichnis | 1 |
| Abbildungsverzeichnis..... | 3 |
| Tabellenverzeichnis..... | 5 |
| 1 Einleitung..... | 6 |
| 2 Zentrum für Personaldienste..... | 8 |
| 2.1 Aufbau des Zentrums für Personaldienste | 8 |
| 2.2 Problemfelder in der neuen Geschäftsstruktur des ZPD | 10 |
| 3 Struktur des Gesundheitsmanagements im ZPD..... | 13 |
| 3.1 Arbeitskreis Gesundheit..... | 13 |
| 3.2 Betriebliches Eingliederungsmanagement | 14 |
| 4 Angewandte Methodik zur Erfassung der Arbeitssituation | 16 |
| 4.1 Mitarbeiterbefragung..... | 17 |
| 4.1.1 WHO-5-Fragebogen zum Allgemeinen Wohlbefinden | 17 |
| 4.1.2 Fragebogen ‚Meine Arbeit und ich‘..... | 18 |
| 4.1.3 Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse (KFZA)..... | 18 |
| 4.1.4 Fragebogen ‚Stellenwert der Arbeit‘ | 21 |
| 4.2 Arbeitssituationsanalyse | 23 |
| 5 Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung..... | 27 |
| 5.1 Demographische Rahmendaten | 27 |
| 5.2 Erster Teil – ‚Allgemeines Wohlbefinden‘ | 29 |
| 5.3 Zweiter Teil – ‚Meine Arbeit und ich‘ | 30 |
| 5.4 Dritter Teil – ‚Arbeitssituation‘ | 31 |
| 5.5 Vierter Teil – ‚Stellenwert der Arbeit‘ | 38 |
| 5.6 Zusammenfassung der Ergebnisse | 39 |
| 6 Arbeitssituationsanalysen | 41 |
| 6.1 ZPD 13 – Poststelle | 41 |

| | | |
|---------|---------------------------------------------|----|
| 6.1.1 | Arbeitssituationsanalyse im ZPD 13..... | 42 |
| 6.1.2 | Zielvereinbarungen im ZPD 13..... | 43 |
| 6.2 | ZPD 45 – Beihilfe | 43 |
| 6.2.1 | Arbeitssituationsanalyse im ZPD 45..... | 44 |
| 6.2.1.1 | Team 451 - Sachbearbeitung..... | 44 |
| 6.2.1.2 | Team 453 - Sachbearbeitung..... | 46 |
| 6.2.1.3 | Grundlagenteam und Widerspruchsteam | 47 |
| 6.2.1.4 | Teamleitungen ZPD 45 | 48 |
| 6.2.2 | Zielvereinbarungen im ZPD 45..... | 49 |
| 6.2.2.1 | Zielvereinbarungen ZPD 451 | 50 |
| 6.2.2.2 | Zielvereinbarungen ZPD 453 | 51 |
| 6.3 | ZPD 46 – Familienkasse..... | 52 |
| 6.3.1 | Arbeitssituationsanalyse im ZPD 46..... | 52 |
| 6.3.1.1 | ZPD 46 - Gruppe I | 52 |
| 6.3.1.2 | ZPD 46 - Gruppe II | 54 |
| 6.3.2 | Zielvereinbarungen im ZPD 46..... | 55 |
| 6.4 | ZPD 53 – Steuer und Sozialversicherung..... | 55 |
| 6.4.1 | Arbeitssituationsanalyse im ZPD 53..... | 56 |
| 6.4.2 | Zielvereinbarungen im ZPD 53..... | 57 |
| 7 | Zusammenfassung / Diskussion | 57 |
| 8 | Quellenverzeichnis..... | 66 |
| | Eidesstattliche Erklärung..... | 69 |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Abbildung 1: Wechselwirkungen zwischen gesundheitlichen Einflussgrößen aus Nieder, 2003, S. 64..... | 6 |
| Abbildung 2: Organigramm des Zentrum für Personaldienste..... | 9 |
| Abbildung 3: Aufbau des AK Gesundheit im ZPD..... | 13 |
| Abbildung 4: Prozess der Arbeitssituationsanalyse | 25 |
| Abbildung 5: Beteiligung an der Mitarbeiterbefragung 2006 im Vergleich zur Gesamtstärke der Geschäfts- /Fachbereiche..... | 28 |
| Abbildung 6: Beteiligung an Mitarbeiterbefragung 2006 nach Alter | 28 |
| Abbildung 7: Beteiligung an Mitarbeiterbefragung 2006 nach Alter | 28 |
| Abbildung 8: Beteiligung an Mitarbeiterbefragung 2006 nach Betriebszugehörigkeit..... | 29 |
| Abbildung 9: Beteiligung an Mitarbeiterbefragung 2006 nach Beschäftigungsumfang..... | 29 |
| Abbildung 10: WOH-5-Fragebogen, Antworten gesamtes ZPD | 29 |
| Abbildung 11: Übersicht der Antworten zum Fragebogenteil ‚Meine Arbeit und ich‘ | 30 |
| Abbildung 12: KFZA-Kategorie 1 ‚Handlungsspielraum‘..... | 31 |
| Abbildung 13: KFZA-Kategorie 2 ‚Vielseitigkeit‘ | 32 |
| Abbildung 14: KFZA-Kategorie 3 ‚Ganzheitlichkeit‘..... | 32 |
| Abbildung 15: KFZA-Kategorie 4 ‚soziale Rückendeckung‘ | 33 |
| Abbildung 16: KFZA-Kategorie 5 ‚Zusammenarbeit‘ | 34 |
| Abbildung 17: KFZA-Kategorie 6 ‚qualitative Arbeitsbelastung‘..... | 34 |
| Abbildung 18: KFZA-Kategorie 7 ‚quantitative Arbeitsbelastung‘..... | 35 |
| Abbildung 19: KFZA-Kategorie 8 ‚Arbeitsunterbrechungen‘..... | 36 |
| Abbildung 20: KFZA-Kategorie 9 ‚Umgebungsbelastungen‘ | 36 |
| Abbildung 21: KFZA-Kategorie 10 ‚Information / Mitsprache‘..... | 37 |
| Abbildung 22: KFZA- Kategorie 11 ‚Fortbildung / Personalentwicklung‘..... | 38 |
| Abbildung 23: Stellenwert der Arbeit, Antworten gesamtes ZPD..... | 39 |
| Abbildung 24: Stellenwert einer Veränderung im ZPD 13 | 42 |
| Abbildung 25: Relevanz verschiedener Bereiche im ZPD 13..... | 42 |

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <i>Abbildung 26: Stellenwert einer Veränderung im ZPD 451</i> | 45 |
| <i>Abbildung 27: Relevanz verschiedener Bereiche im ZPD 451</i> | 45 |
| <i>Abbildung 28: Stellenwert einer Veränderung im ZPD 453</i> | 46 |
| <i>Abbildung 29: Relevanz verschiedener Bereiche im ZPD 453</i> | 46 |
| <i>Abbildung 30: Stellenwert einer Veränderung in ZPD 45 – Grundlagen- und Widerspruchsteam</i> | 47 |
| <i>Abbildung 31: Relevanz verschiedener Bereiche im ZPD 45 - Grundlagen- und Widerspruchsteam</i> | 47 |
| <i>Abbildung 32: Stellenwert einer Veränderung im ZPD 45 - Teamleiter</i> | 48 |
| <i>Abbildung 33: Relevanz verschiedener Bereiche im ZPD 45 - Teamleiter</i> | 48 |
| <i>Abbildung 34: Stellenwert einer Veränderung im ZPD 46 - Gruppe I</i> | 53 |
| <i>Abbildung 35: Relevanz verschiedener Bereiche im ZPD 46 - Gruppe I</i> | 53 |
| <i>Abbildung 36: Stellenwert einer Veränderung im ZPD 46 - Gruppe II</i> | 54 |
| <i>Abbildung 37: Relevanz verschiedener Bereiche im ZPD 46 - Gruppe II</i> | 54 |
| <i>Abbildung 38: Stellenwert einer Veränderung im ZPD 53</i> | 56 |
| <i>Abbildung 39: Relevanz verschiedener Bereiche im ZPD 53</i> | 56 |
| <i>Abbildung 40: Übersicht Ergebnisse KFZA</i> | 59 |
| <i>Abbildung 41: Übersicht Ergebnisse Arbeitssituationsanalyse</i> | 59 |
| <i>Abbildung 42: Wirkungskette Kommunikation - Kundenzufriedenheit</i> | 61 |

Tabellenverzeichnis

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <i>Tabelle 1: Krankheitsbedingte Fehlzeiten nach Geschäfts-/Fachbereich 2005</i> | 12 |
| <i>Tabelle 2: Erläuterungen der KAtegorien des KFZA</i> | 20 |

1 Einleitung

Im Zuge der zunehmenden ökonomischen Ausrichtung des öffentlichen Dienstes nimmt neben der ohnehin bestehenden sozialen Verantwortung auch die Verpflichtung zu, die Anwesenheit der Mitarbeiter/-innen und deren Arbeitszufriedenheit und damit Leistung zu erhöhen. Zur Steigerung der Leistungsfähigkeit ihrer Beschäftigten ist es wichtig, dass Unternehmen in ihr Humankapital investieren. Neben Bildung und Qualifikation ist auch Gesundheitsförderung ein bedeutender Faktor in diesem Kontext,¹ denn die Gesundheit der Beschäftigten ist eine wichtige Voraussetzung für das Leistungsvermögen eines Unternehmens.² Durch die Einführung eines strukturierten betrieblichen Gesundheitsmanagements lassen sich viele verschiedene Einflussgrößen auf die Gesundheit erkennen und positiv beeinflussen, denn krankheitsbedingte Abwesenheit lässt sich nicht auf einzelne Ursachen beschränken, sondern entsteht durch eine Kombination von Gesundheitsbeeinträchtigung, verschiedenen Merkmalen der Arbeitssituation sowie sozioökonomischen Rahmenbedingungen (siehe *Abbildung 1*). Daher darf sich ein ganzheitliches Gesundheitsmanagement nicht allein auf verhaltensbeeinflussende Maßnahmen und die betriebliche Sphäre beschränken, sondern muss auch verhältnisorientierte Ansätze verfolgen und das betriebliche Umfeld mit einbeziehen.³

Wechselwirkungen zwischen gesundheitsrelevanten Einflussgrößen

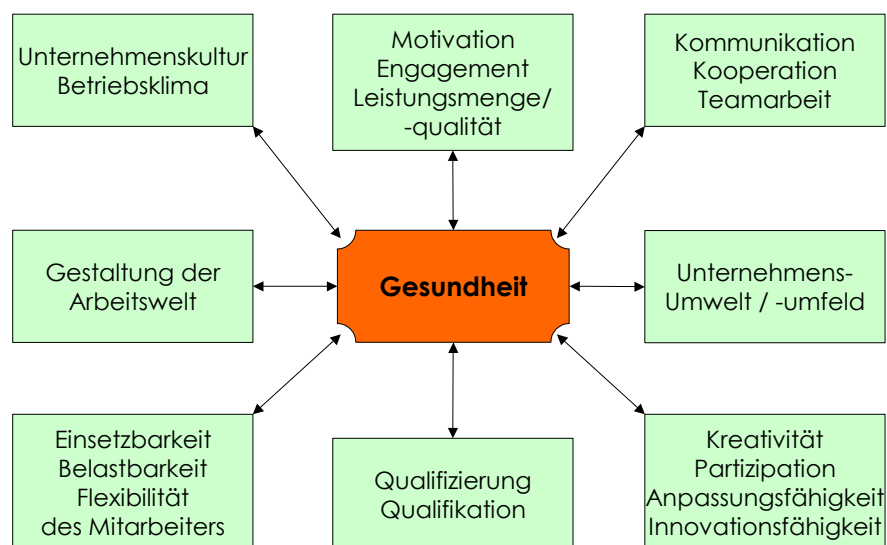


Abbildung 1: Wechselwirkungen zwischen gesundheitlichen Einflussgrößen aus Nieder, 2003, S. 64

¹ Nieder, 1997, S. 15

² Dittmann et al., 2003, S. 8

³ Nieder, 2003, S. 63

Mehr und mehr hält auch in der öffentlichen Verwaltung das Verständnis Einzug, dass die Förderung der Gesundheit der Mitarbeiter/-innen indirekt viel mehr erreichen kann als die bloße Minimierung der Fehlzeiten, da sie nicht nur die Anzahl der Krankheitstage beeinflusst, sondern auch die Arbeitszufriedenheit und die Motivation – und damit die Produktivität – der Beschäftigten steigern kann. Sie dient als eine Investition in die Arbeitszufriedenheit und damit auch Kundenzufriedenheit. „Gerade für die öffentliche Verwaltung, die unter einem deutlich größeren Druck [durch die Öffentlichkeit] steht, ihre Rentabilität und die Sinn- und Zweckhaftigkeit ihrer Mittelverwendung nachzuweisen als privatwirtschaftliche Unternehmen, ist z.B. die Kundenzufriedenheit ein wesentlicher Faktor, um die Akzeptanz der Bürgerinnen und Bürger für Verwaltungshandeln zu stärken.“⁴

Insbesondere im öffentlichen Dienst ist die Einführung von Gesundheitsmanagementverfahren auch in Hinblick auf die Alterstruktur eine notwendige Investition. Bei der dritten Europäischen Umfrage über die Arbeitsbedingungen im Jahr 2000 gaben 42% der Befragten⁵ an, dass sie nicht davon ausgehen, ihren Beruf im Alter von 60 Jahren noch ausüben zu können.⁶ 1998 waren 42,7% der Beschäftigten im öffentlichen Dienst über 44 Jahre alt,⁷ aufgrund des enormen Erfahrungsverlustes und der demographischen Entwicklung ist es deshalb wichtig, dass die Mitarbeiter/-innen durch gezielte Gesundheitsförderungsmaßnahmen dazu befähigt werden, bis zum gesetzlichen Renteneintrittsalter ihren Beruf auszuüben.

Diese Arbeit stellt die Arbeitswissenschaftlichen Analysemethoden zur Evaluierung der Mitarbeiterzufriedenheit, die im Rahmen des Aufbaus eines Gesundheitsmanagement im Zentrum für Personaldienste (im folgenden ZPD) angewandt wurden, dar. Da Gesundheitsförderung ein kontinuierlicher Prozess ist, können hier nur die ersten Schritte des Aufbaus beschrieben werden.

Im folgenden *Kapitel 2* wird zunächst auf die allgemeine Struktur des ZPD und dessen vornehmliche Problemfelder eingegangen. *Kapitel 3* befasst sich speziell mit der Struktur des Gesundheitsmanagements, welches in der Verantwortung des Arbeitskreis Gesundheit koordiniert wird, der auch die verschiedenen Interventionen zur Gesundheitsförderung plant. Auch das Betriebliche Eingliederungsmanagement nach §84, Abs. 2, SGB IX ist als eine dauerhafte Einrichtung Bestandteil des Gesundheitsmanagements, dessen standardisiertes Vorgehen ebenfalls dargestellt wird. Auf die Analysemethodik zur Evaluierung der Mitarbeiterzufriedenheit wird in *Kapitel 4* eingegangen, dazu zählen die Mitarbeiterbefragung mit ihren vier Fragebogenteilen, sowie das Schwerpunktthema dieser Arbeit; die Arbeitssituationsanalyse nach einem Grundkonzept von Professor Dr. Peter Nieder. Die Ergebnisse der verschiedenen Teile der Mitarbeiterbefragung werden in *Kapitel 5* beschrieben. Im speziellen sind das der WHO-5-

⁴Senat der Freien und Hansestadt Hamburg, 2002, S. 4

⁵ Bei der Umfrage wurden im Jahr 2000 insgesamt 21703 Erwerbstätige in allen 15 damaligen EU-Mitgliedsstaaten persönlich zu Faktoren ihrer Arbeit befragt

⁶ Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen, 2002, S. 34

⁷ Badura, 2002, S. 22

Fragebogen zum allgemeinen Wohlbefinden, der Fragebogen ‚Meine Arbeit und ich‘, der Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse, sowie ein Fragebogenteil zur Erfassung des Stellenwerts der Arbeit.

Das Hauptaugenmerk dieser Arbeit liegt auf der Arbeitssituationsanalyse nach Prof. Nieder, die im Zentrum für Personaldienste in verschiedenen Bereichen von der Autorin dieser Arbeit durchgeführt wurde. Dem Ablauf dieser Analysen sowie der Darstellung der Ergebnisse und der daraus resultierenden Zielvereinbarungen widmet sich *Kapitel 6*.

Eine Diskussion der Struktur des Gesundheitsmanagements im ZPD sowie Handlungsempfehlungen für das weitere Vorgehen dort, werden in *Kapitel 7* geführt.

2 Zentrum für Personaldienste

Das folgende Kapitel befasst sich mit den allgemeinen Aufgaben sowie den Problemfeldern des Zentrums für Personaldienste (ZPD) der Stadt Hamburg. Der erste Abschnitt geht auf die Besonderheiten des ZPD als Landesbetrieb ein und beschreibt die interne Struktur. Im Abschnitt zwei werden dann die konkreten Problemfelder des Landesbetriebs im Bezug auf die Gesundheit der Beschäftigten dargestellt.

2.1 Aufbau des Zentrums für Personaldienste

Das Zentrum für Personaldienste wurde im Januar 2004 als Landesbetrieb gegründet. Dies geschah im Rahmen einer großen Umstrukturierungsmaßnahme der Besoldungs- und Versorgungsstelle der Stadt Hamburg (BVST). Das ZPD ist dem Personalamt der Freien und Hansestadt Hamburg (FHH) untergeordnet, als Landesbetrieb jedoch eine wirtschaftlich selbstständige Einrichtung. Diese hier beschriebene Dezentralisierungsstrategie wird in den letzten Jahren in vielen Teilen der öffentlichen Verwaltung verfolgt. Die einzelnen Landesbetriebe bekommen mehr Entscheidungskompetenz und eine höhere finanzielle Souveränität, dafür unterliegen sie gegenüber der jeweiligen Regierung einer höheren Rechenschafts- und Innovationspflicht. Mit diesen Umstrukturierungen soll der zunehmenden Kritik am hohen Maß von Bürokratie und der fehlenden Bürgernähe der Verwaltungen Rechnung getragen werden.⁸

Im Zuge der Umstrukturierungs- und Modernisierungsprozesse sieht sich das ZPD mehr und mehr als Dienstleister für Kunden, deren Aufträge zeitnah, freundlich und gründlich erledigt werden müssen. Der Hauptkunde des ZPD ist die FHH. Da das ZPD ein Landesbetrieb der FHH ist, ist diese dazu verpflichtet die entsprechenden Leistungen vom ZPD zu beziehen. Daneben gibt es aber auch noch andere Städte, die als freiwillige Kunden ihre Verträge jederzeit kündigen können.

⁸ Badura, 2002, S. 19

Das ZPD setzt sich aus verschiedenen Geschäftsbereichen mit unterschiedlichsten Aufgabengebieten zusammen (siehe *Abbildung 2*). Insgesamt gesehen lassen sich die Aufgaben der Mitarbeiter/-innen sowohl der operativen als auch der dispositiven Büroarbeit zuordnen. Wobei die operative Büroarbeit Aufgaben mit einem hohen Routinegrad beinhaltet, wie Textverarbeitung und Datenerfassung. Die dispositive Büroarbeit umfasst dagegen die Vorgangssachbearbeitung, Entscheidungsvorbereitung sowie die Kundenbetreuung.⁹

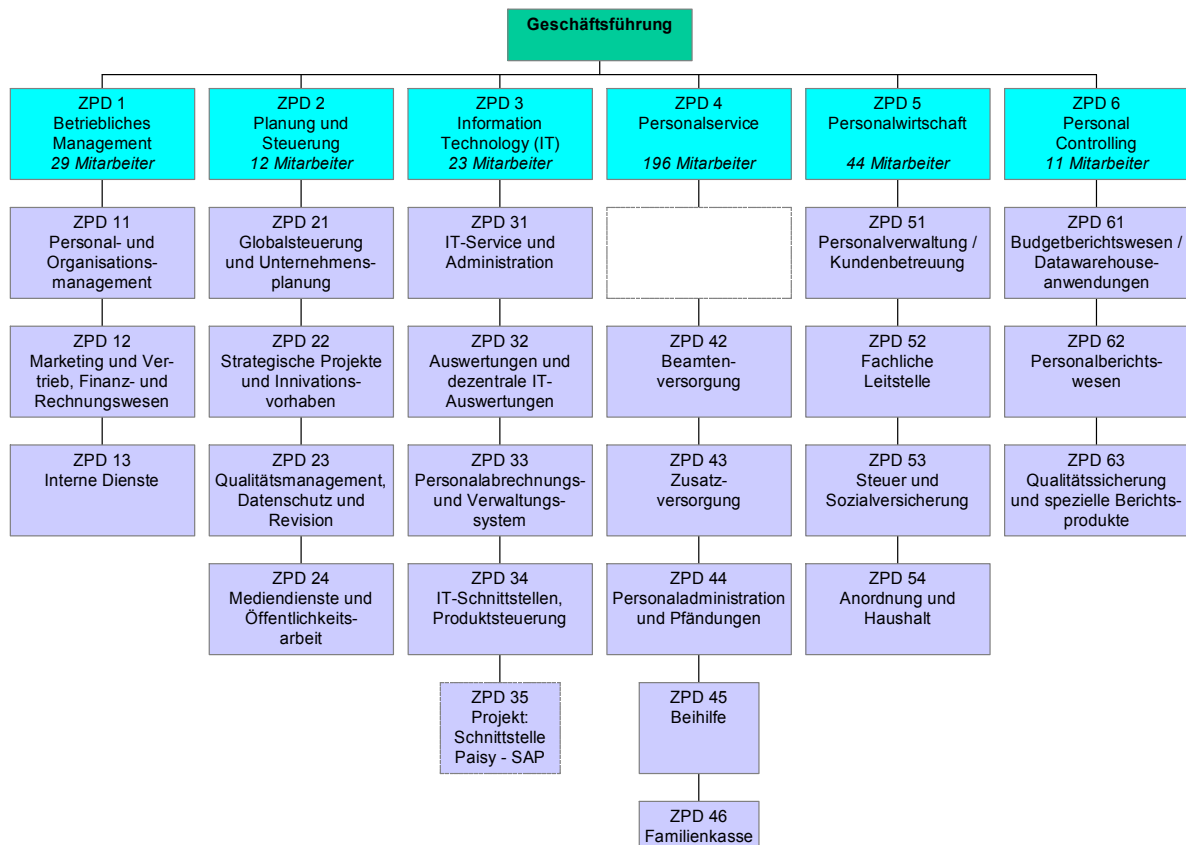


Abbildung 2: Organigramm des Zentrum für Personaldienste

Für die Kunden, wie die Beamten und Angestellten der FHH, ist der Geschäftsbereich ZPD 4 (Personalservice) am wichtigsten. In diesem Bereich werden ca. 60 000 Versorgungs- und Zusatzversorgungsempfänger betreut.¹⁰ Zum Geschäftsbereich ZPD 4 zählen der Fachbereich Beamtenversorgung (ZPD 42) und der Fachbereich Zusatzversorgung (ZPD 43), in denen der allgemeine Pensions- bzw. Rentenanspruch sowie die Zusatzversorgung durch die betrieblicher Altersvorsorge der Kunden berechnet und genehmigt werden.¹¹ Im Fachbereich ZPD 45 (Beihilfe) wird die Sozialversicherung für die Beamten geregelt. Im Fachbereich ZPD 46 (Familienkasse) werden die Kindergeldansprüche, etc. für Beamte und Angestellte der FHH berechnet.

⁹ Windel, 1996, S. 17

¹⁰ Zentrum für Personaldienste, Servicebeschreibung Zentrum für Personaldienste

¹¹ Zentrum für Personaldienste, Servicebeschreibung Zentrum für Personaldienste

Daneben gibt es verschiedene andere Geschäftsbereiche, die sich mit anderen Aufgabenstellungen der Personaldienste beschäftigen, wie der Unterstützung des Kunden durch die Bereitstellung von IT-Verfahren für die Personaladministration (ZPD 3 - Informationstechnologie und ZPD 5 – Personalwirtschaft) und die Abrechnung und Zahlung von Bezügen (ZPD 5 - Personalwirtschaft),¹² sowie die Unterstützung des Kunden bei der Steuerung der Personalstruktur, -kosten und -planung (ZPD 6 – Personalcontrolling)¹³

2.2 Problemfelder in der neuen Geschäftsstruktur des ZPD

Grundsätzlich entstehen durch die Verselbstständigung von Behörden zu Landesbetrieben oder ähnlichen Einrichtungen Verantwortungs- und Organisationsprobleme. Die Definition der zu erreichenden Ziele soll bei der Politik liegen, während die Durchführungs- und Ergebnisverantwortung der Verwaltung übertragen wird. Diese Trennung erwies sich bisher als schwer umzusetzen.¹⁴

Die ZPD-spezifischen Probleme lassen sich in vier Gruppen unterteilen, durch welche die Arbeitsgestaltung erschwert wird:

Ein Problem ist der vorhandene *Personalpool*, der während der Umstellung von der Besoldungs- und Versorgungsstelle (BVST) zum ZPD entstanden ist. Die Besoldung wird seitdem nicht mehr zentral vorgenommen, sondern dezentral in den einzelnen Ämtern und Behörden, weshalb das Personal aus der BVST in die einzelnen Behörden vermittelt werden sollte. Da in den Behörden aber schon Personal vorhanden war, konnten 180 BVST-Mitarbeiter/-innen zunächst nicht vermittelt werden. 115 dieser Kräfte konnten durch Weiterbildungen an anderen Arbeitsplätzen eingesetzt werden, die übrigen blieben als Personalpool für das ZPD zur Verfügung. Größtenteils handelt es sich dabei um Mitarbeiter/-innen mit einem hohen Krankenstand, ältere Mitarbeiter/-innen oder Mitarbeiter/-innen, die während der Umstellung von der BVST zum ZPD in Mutterschutz oder Elternzeit waren. Diese haben im Moment keine Aufgaben oder werden an Arbeitsplätzen eingesetzt, für die sie überqualifiziert sind. An diesem Punkt wird auch die Besonderheit des öffentlichen Dienstes deutlich, dass Beamte unkündbar sind.

Durch die „Degradierung“, die diese Mitarbeiter/-innen dadurch, dass sie nirgends ihren Qualifikationen entsprechend eingesetzt werden, erleben mussten und müssen, sinkt ihre Arbeitsmotivation und ihr Krankenstand steigt. Diese Kettenreaktion führt zwangsläufig dazu, dass sie immer schwieriger an einen neuen Arbeitsplatz vermittelt werden können.

¹² Zentrum für Personaldienste, Servicebeschreibung Zentrum für Personaldienste

¹³ Zentrum für Personaldienste, Servicebeschreibung Zentrum für Personaldienste

¹⁴ Badura, 2002, S. 9

Das ZPD ist dazu verpflichtet, diesen Personalpool nach und nach abzubauen und bekommt dadurch von Jahr zu Jahr weniger Geld für Lohnkosten zur Verfügung gestellt. Zum einen entstehen daraus Schwierigkeiten, da das ZPD diesen Personalpool aus genannten Gründen nicht abbauen kann, zum anderen, da aufgrund des daraus resultierenden Budgetmangels auch kaum neue Kräfte für andere Aufgabenbereiche eingestellt werden dürfen.

Eine weitere Problematik, die mit den beschriebenen eng zusammenhängt, ist die *behördeninterne Stellenausschreibung*. Freie Stellen werden, wenn es möglich ist, nur mit bereits im öffentlichen Verwaltungssystem integrierten Mitarbeiter/-innen neu besetzt. Es werden keine externen Kräfte eingestellt, wodurch kaum neue Ideen zu Strukturveränderungen generiert werden können.

Durch die großen Veränderungen in den letzten Jahren sind die Mitarbeiter/-innen zunehmend skeptischer bezüglich ihrer *Arbeitsplatzsicherheit*. Aufgrund der schlechten finanziellen Lage der FHH befürchten viele weitere Umstrukturierungen oder die Zusammenlegung mit anderen Norddeutschen Behörden bzw. Landesbetrieben. Diese konstante Angst um den Arbeitsplatz führt dazu, dass die Mitarbeiter/-innen sämtlichen Veränderungen – und somit auch denen des Gesundheitsmanagements – skeptisch gegenüber stehen. Eine solche Einstellung ist nicht alleine im ZPD anzutreffen; deutschlandweit ist diese negative Meinung gegenüber Veränderungen bei Verwaltungsangestellten zu beobachten. Das liegt nicht zuletzt daran, dass ein Großteil der bisherigen Veränderungen für die Beschäftigten kaum Nutzen gebracht hat und ihnen eher ihre legitimatorische Basis gestrichen zu werden scheint, als dass eine positive Personalentwicklung vorangetrieben wird.¹⁵

Als letzte große Problematik ist die hohe Zahl an *Fehlzeiten* zu nennen die sowohl Kurz- als auch Langzeiterkrankungen betrifft. Monatlich trifft auf ca. 50 – 60 der ca. 365 Mitarbeiter/-innen des ZPD die Definition von Langzeiterkrankten nach §84 Abs. 2 SGB IX (siehe Kapitel 3.2) zu. Im Jahr 2005 lagen die krankheitsbedingten Fehlzeiten im ZPD bei 8,0%, wovon 60% auf Langzeiterkrankungen zurückzuführen waren (siehe *Tabelle 1*).¹⁶ Betrachtet man allerdings die Krankheitsfälle, ist zu sehen, dass nur 3,2% dieser aus Langzeiterkrankungen entstehen. Sowohl beim Gesamtkrankenstand als auch bei den Langzeiterkrankungen liegt das ZPD damit über dem Durchschnitt der Hamburger Behörden, deren Fehlzeiten sich 2005 auf 7% beliefen, wovon 3% der Fälle auf Langzeiterkrankungen zurückzuführen waren und damit 39% der Krankheitstage erklären.¹⁷

¹⁵ Badura, 2002, S. 10

¹⁶ Zentrum für Personaldienste, 2006

¹⁷ Bonorden, 2006, Band 1, S. 70

Der in *Tabelle 1* angegebene Fachbereich ZPD 19, ist ein fiktiver Bereich, der in den Fehlzeitenstatistiken des ZPD die Mitarbeiter/-innen des Personalpools darstellt, die keinem Fachbereich zugeordnet werden können. Aufgrund der aus o. a. Gründen hohen Fehlzeiten bei diesen Beschäftigten wurde entschieden, sie von den anderen Geschäfts- und Fachbereichen separiert zu betrachten. In den in der Tabelle angegebenen Daten sind keine Fehlzeiten aufgrund von Kuraufenthalten oder Mutterschutzregelungen mit aufgeführt.

Tabelle 1: Krankheitsbedingte Fehlzeiten nach Geschäfts-/Fachbereich 2005

Fehlzeiten im ZPD

| | ZPD1 | ZPD 2 | ZPD 3 | ZPD 42 | ZPD 43 | ZPD 44 | ZPD 45 | ZPD 46 | ZPD 5 | ZPD 6 | ZPD 19 | Gesamt |
|--------------------------------------------------|------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|-------|--------|--------|
| Anteil an Gesamtfehlzeiten in % | 8,8 | 2,4 | 7,8 | 6,5 | 6,9 | 4,9 | 11,1 | 11,0 | 9,1 | 4,0 | 36,3 | 9,1 |
| Krankheitsfälle 1 - 3 Tage in % | 60,0 | 58,3 | 73,7 | 71,7 | 80,2 | 68,2 | 71,3 | 76,7 | 74,1 | 58,3 | 47,2 | 71,2 |
| Krankheitsfälle 4 - 30 Tage in % | 32,0 | 41,7 | 21,1 | 27,5 | 16,2 | 31,8 | 26,3 | 20,9 | 22,2 | 41,7 | 43,4 | 25,6 |
| Krankheitsfälle ü. 30 Tage in % | 8,0 | 0,0 | 5,3 | 1,4 | 3,6 | 0,0 | 2,4 | 2,3 | 3,7 | 0,0 | 9,4 | 3,2 |
| Anteil Fehlzeiten ü. 30 Tage an Gesamtfehlzeiten | 46,0 | 0,0 | 48,3 | 30,9 | 43,3 | 0,0 | 48,4 | 35,9 | 48,6 | 0,0 | 68,0 | 46,3 |

Es gibt verschiedene Gründe für den, im Vergleich zu anderen Branchen, hohen Krankenstand in der öffentlichen Verwaltung. Dazu zählen u.a. eine höhere Anzahl von Beschäftigten höheren Lebensalters, mehr Beschäftigte mit Behinderungen und mehr Beschäftigte mit chronischen Erkrankungen.¹⁸

¹⁸ Marstedt, 1998, S. 13

3 Struktur des Gesundheitsmanagements im ZPD

Das Gesundheitsmanagement im ZPD umfasst verschiedenste Themen und Maßnahmen zur Förderung, zum Erhalt und zur Wiederherstellung der Gesundheit der Beschäftigten. Im folgenden wird auf die Institution Arbeitskreis (AK) Gesundheit und dessen Rolle bei der Koordination der verschiedenen Interventionen, den Aufbau dieses Gremiums, sowie dessen Aufgabenumfang eingegangen. Der zweite Abschnitt in diesem Kapitel befasst sich mit der Organisation des betrieblichen Eingliederungsmanagements nach §84 Abs. 2 SGB XI, welches in seiner Organisation verschiedensten Gremien des ZPD unterliegt.

3.1 Arbeitskreis Gesundheit

„Der Arbeitskreis Gesundheit hat die Aufgabe, die Konsequenzen der durch das Gesundheitsförderungsprojekt ausgelösten Entwicklungen konzeptionell zu durchdenken.“¹⁹ In der Funktion als Steuerungsgremium muss hier entschieden werden, in welchen Bereichen des Unternehmens bestimmte Maßnahmen zur Gesundheitsförderung durchgeführt werden.²⁰

Der AK Gesundheit berät über alle Fragen zum Thema Gesundheit und Sucht, die im ZPD anfallen, dabei setzt er sich wie in *Abbildung 3* zu sehen ist zusammen



Abbildung 3: Aufbau des AK Gesundheit im ZPD

¹⁹ Nieder, 1997, S. 185

²⁰ Nieder, 1997, S. 185f

Als Vertretung des Personalmanagements nimmt die Geschäftsbereichsleitung von ZPD 1 an den regelmäßigen Sitzungen teil. Zur Vertretung der Beschäftigten sind zwei Vertreterinnen aus dem Personalrat ständige Mitglieder im Arbeitskreis. Des weiteren beteiligt sich Herr Dr. Peschke zur methodischen und fachlichen Beratung an den Sitzungen. Zudem ist die Fachbereichsleitung von ZPD 11 (Personal- und Organisationsmanagement) ständiges Mitglied sowie der für die Personalentwicklung zuständige Mitarbeiter dieses Fachbereichs. Da der AK Gesundheit sich auch mit dem Thema Sucht befasst, nimmt zusätzlich der innerbetriebliche Suchtberater an den Sitzungen teil. Der Geschäftsführer des ZPD beteiligt sich nur bei bestimmten Themen an den Sitzungen. Wenn die Themen dies erfordern oder es entsprechende Wünsche von Seiten der Beschäftigten und Führungskräfte gibt, können auch weitere Personen geladen werden. Dies können beispielsweise bestimmte Fachbereichsleitungen sein, aber auch eine externe Psychologin, die zu Rate gezogen wird, diese befasst sich insbesondere mit der innerbetrieblichen Kommunikation und mit dem Führungsverhalten (siehe Kapitel 5.6).

Der AK Gesundheit hat keine Entscheidungskompetenz, sondern ist für die Beratung und Vorbereitung von Entscheidungen der Geschäftsführung zuständig. Er wurde im Januar 2006 mit dem Ziel gegründet, Konzepte zu erarbeiten und Maßnahmen zur Gesundheitsförderung zu koordinieren und diesbezügliche Entscheidungen für die Geschäftsführung vorzubereiten.

3.2 Betriebliches Eingliederungsmanagement

„Sind Beschäftigte innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig, klärt der Arbeitgeber mit der zuständigen Interessenvertretung im Sinne des §93 ... mit Zustimmung und Beteiligung der betroffenen Person die Möglichkeiten, wie die Arbeitsunfähigkeit möglichst überwunden werden und mit welchen Leistungen oder Hilfen erneuter Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt und der Arbeitsplatz erhalten werden kann.“²¹

Mit dem oben zitierten §84 Abs. 2 des SGB IX wird jeder Arbeitgeber gesetzlich dazu verpflichtet Maßnahmen zu ergreifen, um Beschäftigte, die innerhalb eines Jahres mehr als 6 Wochen krank waren, wiedereinzugliedern. Ziel dieses am 01.05.2004 in Kraft getretenen Gesetzes ist der Erhalt des Arbeitsplatzes.

Die Gestaltung diesbezüglicher Präventionsangebote ist jedem Unternehmen selbst überlassen, es sollte dabei aber ein strukturiertes Vorgehen gewählt werden.²² Bei Bedarf muss der Werks- bzw. Betriebsrat hinzugezogen werden. Es ist wichtig, dass die betroffene Person, bevor sie möglichen Maßnahmen zustimmt, auf die Ziele des betrieblichen Eingliederungsmanagements aufmerksam

²¹ § 84, Abs. 2, SGB IX

²² Bonorden, 2006, Band 2, S. 6

gemacht wird, sowie darauf, welche Daten hierfür erhoben und verwendet werden.²³ Die Teilnahme an Wiedereingliederungsmaßnahmen ist für den Beschäftigten freiwillig.

Um eine sinnvolle und einheitliche Strategie für die Umsetzung dieses Gesetzes in der Hamburger Verwaltung zu entwickeln, befasste sich der Experten- und Strategiekreis Betriebliche Gesundheitsförderung der Hamburgischen Verwaltung zusammen mit den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften und Berufsverbände mit diesem Thema und verabschiedete im April 2005 einen Handlungsrahmen für die Umsetzung des §84 des SGB IX. Da die Ursachen für Langzeiterkrankungen sehr vielfältig sind, sind diese Leitlinien allgemein gehalten und beschreiben lediglich einen standardisierten Prozess, nicht jedoch konkrete Maßnahmen. Das in dem Handlungsrahmen beschriebene festgesetzte Vorgehen soll zudem das Risiko einer Stigmatisierung und Ausgrenzung Einzelner verringern. Ein daraus resultierendes Fallmanagement muss individuell auf die Betroffenen (sowohl den Beschäftigten als auch den Vorgesetzten), die Abteilung und die Problemlage abgestimmt werden.²⁴

Grundsatz der Leitlinie ist die Erkenntnis der Arbeitsmedizin, dass die Gefahr einer Chronifizierung von Erkrankungen und des dauerhaften Ausfalls des Beschäftigten steigt, je länger der Kontakt zwischen Betrieb und dem Erkrankten unterbrochen ist. Dies gilt sowohl für physische, aber im besonderen auch für psychische Erkrankungen. Auch bei Ausfällen, die nicht durch eine lange durchgehende Krankheitsperiode gekennzeichnet sind, sondern durch mehrere kürzere Ausfälle, die sich innerhalb eines Jahres auf 42 Kalendertage²⁵ aufsummieren, kann es sich um eine chronische Erkrankung handeln, aber auch um Erkrankungen durch Überarbeitung oder durch motivational bedingte Faktoren.²⁶ Deshalb sollte ein Ziel der zu ergreifenden Maßnahmen sein, möglichst früh mit dem erkrankten Beschäftigten in Kontakt zu treten.

Das Vorgehen bei Arbeitsunfähigkeit im ZPD, welche in die Zuständigkeit des §84 Abs. 2 SGB XI fällt, umfasst sechs Schritte. Der betroffene Beschäftigte kann wählen, ob er Maßnahmen zur Wiedereingliederung durch das Unternehmen annehmen möchte. Zunächst wäre dies ein Gespräch mit dem Vorgesetzten, in dem die Probleme des Mitarbeiters / der Mitarbeiterin geklärt werden. Der Beschäftigte hat jedoch auch die Möglichkeit, mit einer anderen Person, wie dem Betriebsarzt, einer Person des Personalrats oder anderen über mögliche Hilfsangebote zu sprechen. Das Gespräch wird protokolliert, um die Umsetzung der geplanten Maßnahmen überprüfen zu können.²⁷

Bei den im Betrieblichen Eingliederungsmanagement eingesetzten Instrumenten sollte bedacht werden, dass sie als gesundheitsgerechte Personalführung und nicht als Strafmaßnahmen

²³ § 84, Abs. 2, SGB IX

²⁴ Strategie- und Expertenkreis Betriebliche Gesundheitsförderung der Stadt Hamburg, 2006, S. 3

²⁵ Personalamt der Freien und Hansestadt Hamburg, 2006

²⁶ Zentrum für Personaldienste, 2006, Ablaufskizze zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement

²⁷ Strategie- und Expertenkreis Betriebliche Gesundheitsförderung der Stadt Hamburg, 2006, S. 4

eingesetzt werden.²⁸ Zwar können Gespräche des betrieblichen Eingliederungsmanagements unabhängig von der Gesprächsart vorübergehend zu einer Senkung der Fehlzeiten führen, allerdings müssen die Gespräche in einer Form geführt werden, die den Beschäftigten die Angst des Arbeitsplatzverlustes und vor Repressionen nimmt, denn die Maßnahmen können anderenfalls mittelfristig kontraproduktiv wirken, da Angst erhebliche Auswirkungen auf die Gesundheit hat. Wichtig hierfür ist auch, dass die Gespräche konsequent und gleichbehandelnd geführt werden.²⁹ Unabhängig vom Konzept des betrieblichen Eingliederungsmanagement müssen Führungskräfte in jedem Fall für entsprechende Gesprächssituationen geschult werden.³⁰

4 Angewandte Methodik zur Erfassung der Arbeitssituation

Um die gesundheitsbeeinträchtigenden Defizite im ZPD zu erfassen und darauf aufbauend bedürfnisorientierte und zielorientierte Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitssituation zu gestalten, wurden zwei verschiedene Verfahren angewandt.

Die verschiedenen Methoden zur Erfassung der Arbeitssituation lassen sich in drei Detaillierungsgrade einteilen.³¹ Um einen ersten Überblick über die Problemfelder der Arbeitssituation zu bekommen, wurde zunächst die in *Kapitel 4.1* beschriebene in vier Teile strukturierte Mitarbeiterbefragung durchgeführt. Diese entspricht dem Detaillierungsgrad des *Orientierungslevels* und soll einen allgemeinen Eindruck über die Arbeitsbedingungen unter Beachtung von psychischen Belastungen geben.

Auf dem nächsten, dem *Screening Level*, wird eine Ursachenanalyse der bereits als kritisch identifizierten Faktoren vorgenommen. Im ZPD wurde die durch die Autorin realisierte und in *Kapitel 4.2* beschriebene Arbeitssituationsanalyse nach Nieder als Instrument dieser Stufe eingesetzt.

Verfahren der dritten Kategorie, zur *objektiven Arbeits- und Belastungsanalyse*, wurden bisher im ZPD nicht genutzt, und werden daher an dieser Stelle nicht weiter erläutert.

²⁸ Nieder, 2003, S. 110

²⁹ Dittmann et al., 2003, S. 29

³⁰ Nieder, 2003, S. 114

³¹ Flake, 2001, S. 24

4.1 Mitarbeiterbefragung

Die Mitarbeiterbefragung bestand aus einem vierteiligen Fragebogen, der den Mitarbeiter/-innen per E-Mail zugesandt wurde. Er umfasste sechs Seiten inkl. Anschreiben und einem Teil für statistische Angaben zu

- o Geschäfts- bzw. Fachbereichszugehörigkeit
- o Altersgruppe
- o Geschlecht
- o Beschäftigungsumfang
- o Dauer der Betriebszugehörigkeit

Die Beschäftigten sollten sich 15 Minuten Zeit zur Beantwortung der Fragen nehmen und den Fragebogen ohne Absender per Hauspost an den Arbeitsmedizinischen Dienst (AMD) senden, wo er ausgewertet wurde.

Der Fragebogen setzte sich aus dem ‚WHO-5-Fragebogen zum allgemeinen Wohlbefinden‘, dem Teil ‚Meine Arbeit und ich‘, dem ‚Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse‘ nach Prümper et al., sowie dem ‚Stellenwert der Arbeit-Fragebogen‘ von S. Schardt zusammen.

Als letztes wurde in einer offenen Frage nach Vorschlägen zur Verbesserung der Arbeitssituation sowie nach sonstigen Anmerkungen gebeten.

4.1.1 WHO-5-Fragebogen zum Allgemeinen Wohlbefinden

Der WHO-5 Fragebogen zur Früherkennung von depressiven Störungen wurde 1995 vom Psychiatric Research Unit des Frederiksborg General Hospital in Dänemark entwickelt, welches eng mit der WHO zusammenarbeitet und auch diesen Well-being Index in Zusammenarbeit mit der WHO erstellt hat.

Der Fragebogen leitet sich aus einer umfassenderen Einschätzungsskala ab, die innerhalb eines WHO-Projektes über die Lebensqualität von Diabetespatienten entwickelt wurde. In einer Evaluation wurden zunächst 10 der insgesamt 28 Items für den WOH-5-Fragebogen ausgewählt. Ein Kriterium dabei war die Einsetzbarkeit für die verschiedenen Europäischen Länder. Die Grundlage des Well-being Index ist ein Konzept, dass die subjektive Lebensqualität separiert von sozialer Einschränkung betrachtet. Während subjektive Lebensqualität die Dimensionen positive Stimmung, Vitalität und generelles Interesse umfasst, ist die soziale Einschränkung eine Beschränkung der Fähigkeit tägliche Aktivitäten wahrzunehmen.

Vor dem Hintergrund, dass ein Erhebungsbogen zu positivem psychologischen Wohlbefinden ausschließlich positiv formulierte Items umfassen sollte, wurde der Fragebogen auf die fünf Fragen reduziert, die positive Stimmung, Vitalität und generelles Interesse indizieren. Die Items werden anhand einer 6-stufigen Likert-Skala beantwortet (von 0 = zu keinem Zeitpunkt bis 5 = die ganze

Zeit). Am Ende werden die Punkte der einzelnen Items addiert, so dass sich ein Wert zwischen 0 und 25 ergibt. 0 ist hierbei der negativste Wert, 25 der positivste. Eine Endsumme unter 13 ist ein Indikator für ein schlechtes Wohlbefinden und der Befragte sollte sich weiteren Test zur Diagnose von Depressionen unterziehen.³²

Im Rahmen der Mitarbeiterbefragung innerhalb des ZPDs wurde der WHO-5-Fragebogen genutzt um einen allgemeinen Eindruck über das Wohlbefinden der Mitarbeiter/-innen zu erlangen und nicht um einzelne Fälle von Depressionen zu diagnostizieren.

4.1.2 Fragebogen ‚Meine Arbeit und ich‘

Um einen allgemeinen Eindruck darüber zu bekommen, wie die Mitarbeiter/-innen ihre Situation im ZPD beurteilen, wurde der zweite Fragebogenteil ‚Meine Arbeit und ich‘ angewandt. Hierbei handelt es sich um 5 Fragen, von denen vier aus unterschiedlichen Mitarbeiterbefragungen in anderen Hamburger Verwaltungseinrichtungen entnommen wurden, das fünfte Item wurde speziell für das ZPD formuliert. Die Fragen sollen die positive Identifizierung mit dem ZPD messen. Anhand einer 5-stufigen Likert-Skala (von ‚trifft gar nicht zu‘ bis ‚trifft immer zu‘) können die Beschäftigten ihre Einstellung zur Arbeit und zum Unternehmen bewerten. Das erste Item fragt allgemein, ob der Beschäftigte gerne zur Arbeit geht. In der zweiten Frage wird die berufliche Entwicklung beurteilt (‚Meine berufliche Entwicklung sehe ich optimistisch‘). Frage drei widmet sich dem Betriebsklima und den Kommunikationsformen (‚Der allgemeine Umgang im ZPD ist angenehm‘). In der vierten Frage sollen die Mitarbeiter/-innen dann explizit ihre Identifikation mit dem ZPD bewerten (‚Ich kann mich mit dem ZPD identifizieren‘). Die fünfte Frage, die speziell für das ZPD und dessen Situation formuliert wurde, fragt nach dem Grad der Verbesserung der Arbeitssituation seit Gründung des ZPD als Landesbetrieb (‚Die Arbeitssituation hat sich seit Gründung des Landesbetriebes 2004 verbessert‘)

4.1.3 Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse (KFZA)

Der Kurz-Fragebogen zur Arbeitsanalyse (KFZA) wurde von Prümper et al. 1994 entwickelt³³. Grundlage war die Tatsache, dass die bisherigen Fragebögen zur Erfassung der Arbeitssituation zu anwenderunfreundlich, zeitaufwändig und umständlich in der Durchführung waren. Für Anwender, die nicht aus dem Gebiet der Psychologie kommen, waren die Anforderungen an das theoretische Hintergrundwissen zudem zu groß und durch die Komplexität ließen sich auch die Ergebnisse schlecht kommunizieren. Die Autoren wollten einen Kurzfragebogen als Screeninginstrument entwickeln. Ziel war es, Daten zu gewinnen, die den (fachfremden) Auftraggebern schnell in verständlicher Form vorgelegt werden können, um unmittelbar konkrete

³² WHO Collaborating Centre in Mental Health

³³ Prümper et al., 1995

Gestaltungsmaßnahmen zu entwickeln. Zudem sollte der Aufwand beim Ausfüllen des Fragebogens beschränkt werden. Der KFZA sollte also sowohl einfach in der Handhabung sein als auch eine ökonomische Auswertung gewährleisten.

Die Autoren stellten aus bereits bewährten Verfahren zur psychologischen Arbeitsanalyse ausgewählte Fragen zusammen, die aufgrund von Einsatzerfahrungen und Itemanalysen in bereits durchgeführten Untersuchungen die wichtigsten Aspekte der Arbeits- und Organisationsstruktur eindeutig repräsentieren (sog. Markieritems).³⁴

Grundlage des KFZA sind folgende Instrumente:

- o Erhebungsbogen zur Erfassung des Betriebsklimas von v. Rosenstiel, Falkenberg, Hehn und Warns (1982)
- o Fragebogen zur Erfassung der Streßbedingungen am Arbeitsplatz von Frese (1992)
- o Fragebogen zur sozialen Unterstützung von House, Caplan, Cobb, French, Harrison und Pinneau (1982)
- o Instrument zur streßbezogenen Arbeitsanalyse (ISTA) von Semmer (1984)
- o Instrument zur stressbezogenen Arbeitsanalyse für Computerarbeitsplätze (ISTA-C) von Zapf (1991)
- o Job Diagnostic Survey (JDS) von Hackman und Oldham (1975) und
- o Verfahren der subjektiven Arbeitsanalyse (SAA) von Udris und Alioth (1980)

Der Originalfragebogen umfasst 26 Items, die auf einer 5-stufigen Likert-Skala mit den Bewertungsstufen ‚gar nicht‘ (1 Punkt), ‚wenig‘, ‚im wesentlichen‘, ‚überwiegend‘ und ‚immer‘ (5 Punkte) beantwortet werden. Items können zu folgenden elf Kategorie zusammengefasst werden:

³⁴ Prümper et al., 1995

Tabelle 2: Erläuterungen der Kategorien des KFZA

| Kategorie | Analysebereiche |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Handlungsspielraum</i> | Möglichkeit, eigene Entscheidungen zu treffen, in Bezug auf Arbeitsverfahren, Verwendung von Arbeitsmitteln und zeitlicher Organisation |
| <i>Vielseitigkeit</i> | Grad des Einsatzes von Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Erledigung der Arbeitsaufgaben |
| <i>Ganzheitlichkeit</i> | Möglichkeit, am Ergebnis der eigenen Arbeit die Qualität dieser zu erkennen |
| <i>Soziale Unterstützung</i> | Qualität der sozialen Interaktion mit Kollegen und Vorgesetzten und die Verlässlichkeit der Personen in der Arbeitsumgebung des Beschäftigten |
| <i>Zusammenarbeit</i> | Kommunikationsmöglichkeiten und Rückmeldungen durch Vorgesetzte und Kollegen |
| <i>Qualitative Arbeitsbelastung</i> | Komplexität der Aufgabenformulierung |
| <i>Quantitative Arbeitsbelastung</i> | Zeitdruck und Angemessenheit des Arbeitsvolumens |
| <i>Arbeitsunterbrechungen</i> | Regulationshindernisse während der Ausübung von Arbeitstätigkeiten |
| <i>Umgebungsbelastungen</i> | Physikalisch-technologische Umgebung des Arbeitsplatzes |
| <i>Information und Mitsprache</i> | Betriebliche Informationspolitik über technologische oder organisationale Neuerungen sowie die adäquate Möglichkeit zur Mitsprache bei Veränderungsprozessen |
| <i>Betriebliche Leistungen</i> | Beurteilung des Entlohnungssystems, insbesondere Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten |

Für den Einsatz im ZPD wurde der Fragebogen an einigen Stellen modifiziert. Aus den ursprünglich 26 Items wurden 21 Items formuliert. Die Fragen ‚Wie viel Einfluss haben Sie darauf, welche Arbeit Ihnen zugeteilt wird?‘, ‚Man hält in der Abteilung gut zusammen.‘, ‚Die Arbeit erfordert enge Zusammenarbeit mit anderen Leuten im Betrieb.‘ und ‚An meinem Arbeitsplatz sind Räume und Raumausstattung ungenügend.‘ wurden herausgenommen, da diese bezüglich der Fragestellung und der Situation im ZPD nicht relevant waren. Zusätzlich wurde das Item ‚Bei uns gibt es gute Aufstiegschancen.‘ nicht mit in den Fragebogen aufgenommen, da die Aufstiegschancen im öffentlichen Dienst kaum modifizierbar sind. Frage 14 (‚Ich bekomme von Vorgesetzten und Kollegen immer Rückmeldung über die Qualität meiner Arbeit‘) wurde zu zwei Fragen – getrennt nach Kollegen und Vorgesetzten – umformuliert. Dagegen wurden Frage 15 ‚Bei dieser Arbeit gibt es Sachen, die zu kompliziert sind‘ und Frage 16 ‚Es werden zu hohe

Anforderungen an meine Konzentrationsfähigkeit gestellt' zu dem Item ‚Ich fühle mich von meiner Aufgabe überfordert' zusammengefasst. Auch die Reihenfolge der Fragen wurde modifiziert. Die Kategorie Betriebliche Leistungen wurde in Fortbildung und Personalentwicklung umbenannt. Alle Items wurden als Aussagen formuliert und indizieren einen positiven Zusammenhang, mit Ausnahme von drei Items. Frage 13 ‚Ich fühle mich von meiner Aufgabe überfordert.', Frage 14 ‚Ich stehe häufig unter Zeitdruck.' und Frage 17 ‚An meinem Arbeitsplatz gibt es ungünstige Umgebungsbedingungen, wie Lärm, Klima, Staub.' Bei den benannten Fragen 13, 14 und 17 wurden die Likert-Skala-Bewertung für die Auswertung umgedreht, so dass diese Punktwerte dieser Fragen nach dem gleichen Schema wie die übrigen interpretiert werden können.

4.1.4 Fragebogen ‚Stellenwert der Arbeit'

Der Fragebogen zum Stellenwert der Arbeit wurde von Susanne Schardt et al. entwickelt und im ‚Praxishandbuch leiten – führen – motivieren' veröffentlicht. Er gibt Aufschluss über Arbeitssuchttendenzen bei den Mitarbeiter/-innen.

Arbeitssucht beschreibt ein exzessives Bedürfnis nach Arbeit, dass sowohl Gesundheit, Wohlbefinden und soziale Beziehungen negativ beeinflusst. Dabei ist jedoch zu beachten, dass nicht jeder Beschäftigte, der viel arbeitet, ein Arbeitssüchtiger ist, vielmehr zählt der Stellenwert, den die Arbeit im Leben jedes Einzelnen einnimmt, also in wie weit Arbeit als der womöglich einzige wichtige Lebensinhalt gesehen wird. Der Arbeitssüchtige handelt dabei aus einem inneren Zwang, da er in der Arbeit seine einzige Möglichkeit sieht, sich als Mensch zu beweisen.³⁵ Sein Verhalten ist dabei von zwei gegensätzlichen Mustern geprägt: Zum einen das zwanghafte Arbeiten und zum anderen das Aufschieben von Arbeit.³⁶

Der Fragebogenteil zur Erfassung von Arbeitssuchttendenzen besteht aus 20 Fragen, die jeweils mit ‚Ja' oder ‚Nein' beantwortet werden können. Bei mehr als fünf Zustimmungen zu den Äußerungen besteht eine Tendenz zur Selbstüberforderung. Die Fragen spiegeln verschiedene Charakteristika von Arbeitssüchtigen wider, die man wie folgt unterteilen kann:

- o Mangelnde Selbsteinschätzung

- ‚Arbeiten Sie oft bis zur völligen Erschöpfung und bemerken erst nach der Arbeit, wie viel Kraft sie das gekostet hat?'

- o Außenorientierung

- ‚Suchen Sie auch dann nach Aufgaben, wenn es eigentlich nichts zu tun gibt?'

- ‚Trifft auf Sie folgende Aussage zu: „Meine Arbeit ist mein Hobby, ich brauche keine anderen“?'

- ‚Wäre es schlimm für Sie, wenn Sie von heute auf morgen Ihre Arbeit nicht mehr ausüben könnten?'

³⁵ Schneider, 2001, S. 16f

³⁶ Wikipedia, 2007

- ‚Sind Überstunden für Sie ganz normal?‘
‚Stimmen Sie der Aussage zu „Meine Arbeit ist mein Leben“?‘
- o ‚Mehrfachsucht‘, also eine zusätzliche Abhängigkeit von anderen Drogen
‚Trinken Sie manchmal Alkohol, um gedanklich von der Arbeit abschalten zu können?‘
 - o Kontrollbedürfnis
‚Glauben Sie, dass keiner Ihre Arbeit so gut machen kann, wie Sie selbst?‘
‚Fällt es Ihnen schwer, etwas zu delegieren?‘
 - o Perfektionismus
‚Lähmt Sie der Gedanke, Ihre Arbeit nicht perfekt gemacht zu haben?‘
 - o Beziehungsprobleme
‚Gibt es Phasen, in denen Sie außer Arbeit nichts wirklich interessiert?‘
‚Treffen Sie sich nur selten mit Freunden, und vernachlässigen Sie Ihre Familie und Freizeitgestaltung, weil Sie soviel arbeiten?‘
 - o Entspannungsprobleme
‚Sagen Sie zur Not auch Ihren Urlaub ab oder fahren Sie am Wochenende in die Behörde?‘
‚Fällt Ihnen zu Hause schnell die Decke auf den Kopf – bei der Arbeit aber nie?‘
‚Denken Sie oft über Ihre Arbeit nach?‘
‚Arbeiten Sie häufig auch zu Hause, am Wochenende und im Urlaub?‘
 - o Selbstunzulänglichkeit
‚Beurteilen Sie Ihren Tag nach der Menge der geleisteten / nicht geleisteten Arbeit?‘
 - o Erschöpfung
‚Sind Sie in letzter Zeit weniger leistungsfähig als früher, obwohl Sie mehr arbeiten?‘
‚Haben Sie manchmal Angst vor der Arbeit und brauchen Sie lange, um endlich damit anzufangen?‘
‚Haben Sie Schwierigkeiten, sich auf die Arbeit zu konzentrieren – verzetteln Sie sich oft?‘

Als Folge der Arbeitssucht kann es zu verschiedenen Krankheiten kommen. Zunächst einmal können Erschöpfungsgefühle, depressive Verstimmungen und Konzentrationsstörungen auftreten. Später können psychosomatische Beschwerden bis hin zu Depressionen, sowie Hypertonie und Herzinfarkt folgen. Eine weitere mögliche Folge ist das Burn-Out-Syndrom,³⁷ also ein Zustand innerer Erschöpfung, der sowohl die persönliche Motivation als auch Einstellungen und Verhalten negativ beeinträchtigt.³⁸

³⁷ Schneider, 2001, S. 38f

³⁸ Mederake, 2006

4.2 Arbeitssituationsanalyse

Maßnahmen zur Gesundheitsförderung müssen grundsätzlich von einem Zusammenhang zwischen Mitarbeiter/-in und Arbeitssituation ausgehen, entscheidend ist dabei immer der / die Beschäftigte:³⁹ „Es gibt keine objektive Arbeitssituation. Ausgangspunkt ist die Wahrnehmung der Arbeitssituation durch den Mitarbeiter. Das Ergebnis dieser Wahrnehmung bestimmt die Arbeits(-un)zufriedenheit und damit auch die Entstehung von Fehlzeiten.“⁴⁰

Die Arbeitssituationsanalyse nach Prof. Nieder trägt dieser Annahme Rechnung. Sie dient als eine Befragung der Mitarbeiter/-innen zu verschiedenen Aspekten ihrer Arbeitstätigkeit und ihrer Arbeitsumgebung. Es gibt vielfältige Absichten für den Einsatz dieses Instruments, wie beispielsweise eine Motivationssteigerung, die Leistungssicherung oder aber die Senkung des Krankenstands.⁴¹ Gegenüber schriftlichen Befragungen hat sie einen Vorteil durch den geringen zeitlichen, und damit auch finanziellen, Aufwand. Zudem sind die Ergebnisse schneller zu ermitteln und damit auch rascher für das weitere Vorgehen verfügbar. Die Ergebnisse sind durch den direkten Kontakt mit den Mitarbeiter/-innen informativer, da durch die persönliche Gesprächsform besser die Komplexität der betrieblichen Praxis abgebildet werden kann.⁴² Zudem ist die Bereitschaft der Beschäftigten zu einer konstruktiven Mitarbeit bei der Problemformulierung und Problemlösung größer.

Da gerade die Kommunikationskultur in vielen Unternehmen ein großes Problem darstellt, kann die Arbeitssituationsanalyse in einigen Fällen schon als Teil der Problemlösung angesehen werden. Alleine die Möglichkeit, konkrete Probleme der Arbeitssituation anzusprechen, führt zu einer psychologischen Entlastung. Zusätzlich bietet die Arbeitssituationsanalyse eine Plattform, um Themen, die seit längerem unausgesprochen für Unruhe sorgen zur Sprache zu bringen.⁴³

Die gute qualitative Datenbasis, die durch die Arbeitssituationsanalyse geboten wird, ist eine solide Grundlage für die Beurteilung der Sinnhaftigkeit weiterer, im Vorwege geplanter, Maßnahmen. Zudem führt die Beteiligung der Mitarbeiter/-innen an der Lösungsfindung zu einer höheren Akzeptanz für die Maßnahmen und zu einer hohen Transparenz.

Die Durchführung der Arbeitssituationsanalyse verläuft in Kleingruppen von 10 – 15 Personen einer Hierarchieebene und einer Abteilung, damit eine direkte Zuordnung bestimmter Probleme möglich ist. Basis ist die Annahme, dass die meisten Unternehmen in Deutschland eine Kommunikationskultur haben, die noch nicht so weit entwickelt ist, dass eine hierarchieübergreifende Analyse die nötige Offenheit gewährleisten würde⁴⁴. Die Methode sollte möglichst von einem /einer externen Moderator/-in durchgeführt werden, damit es keine Vorbehalte

³⁹ Nieder, 1998, S. 162

⁴⁰ Nieder, 1998, S. 162

⁴¹ Fleck, 2001, S. 34

⁴² Fleck, 2001, S. 37

⁴³ Dittmann et al., 2003, S. 11

⁴⁴ Nieder, 1997, Mitarbeiterbefragung Gruppen-Diskussionsverfahren

bezüglich einer inoffiziellen Berichterstattungsverpflichtung dessen gibt und der / die Beauftragte unvoreingenommen gegenüber den Aussagen der Mitarbeiter/-innen ist. Vor Beginn der eigentlichen Analyse sollten die Mitarbeiter/-innen über das weitere Vorgehen mit den gewonnenen Daten in Kenntnis gesetzt werden und es sollten Regeln aufgestellt werden. Für einen offenen Umgang erwies es sich als sinnvoll, diese Vorabklärung von jedem/-r Mitarbeiter/-in unterschreiben zu lassen.⁴⁵

Die Arbeitssituationsanalyse beginnt mit der Einschätzung der Beteiligten über die Relevanz einer Veränderung ihrer Arbeitssituation. Nacheinander macht jeder Teilnehmer am Flipchart bei der für ihn zutreffenden Antwort ein Kreuz. Zur Auswahl stehen die drei Möglichkeiten ‚sehr wichtig‘, ‚teilweise wichtig‘ und ‚nicht wichtig‘.

Als nächstes wird nach den Bereichen gefragt, denen die Mitarbeiter/-innen die höchste Priorität bei der Veränderung der Arbeitssituation zuordnen. Die sechs vorgegebenen Bereiche sind Umgebung, Tätigkeit, Gruppenklima, Organisation, Vorgesetztenverhalten und Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen. Die methodische Vorgehensweise entspricht der des vorangegangenen Schrittes, jedoch hat jede/-r Mitarbeiter/-in zwei Stimmen zur Verfügung. Das Aufstehen und die Bewegung führt zu einer besseren Aktivierung der Beteiligten.

Nachdem das Votum ausgewertet ist und die drei meistgenannten Bereiche identifiziert sind, werden diese diskutiert und die genauen Problembereiche werden herausgearbeitet. Anstoß dafür soll die Frage sein ‚Woran haben sie gedacht, als sie bei ... einen Strich gemacht haben?‘. Der Moderator schreibt die angegebenen Punkte für alle sichtbar auf.

Im letzten Schritt diskutieren die Teilnehmer in Kleingruppen von 3 – 4 Personen ihre Wünsche zur Verbesserung der Arbeitssituation. Daraufhin müssen sich die Beteiligten auf drei Verbesserungsvorschläge einigen.⁴⁶

„Dies ist das Kernkonzept, das in den Unternehmen situationspezifisch modifiziert werden kann.“⁴⁷

⁴⁵ Nieder, 1997, Mitarbeiterbefragung Gruppen-Diskussionsverfahren

⁴⁶ Nieder, 2003, S. 54 ff.

⁴⁷ Nieder, 2003, S. 55

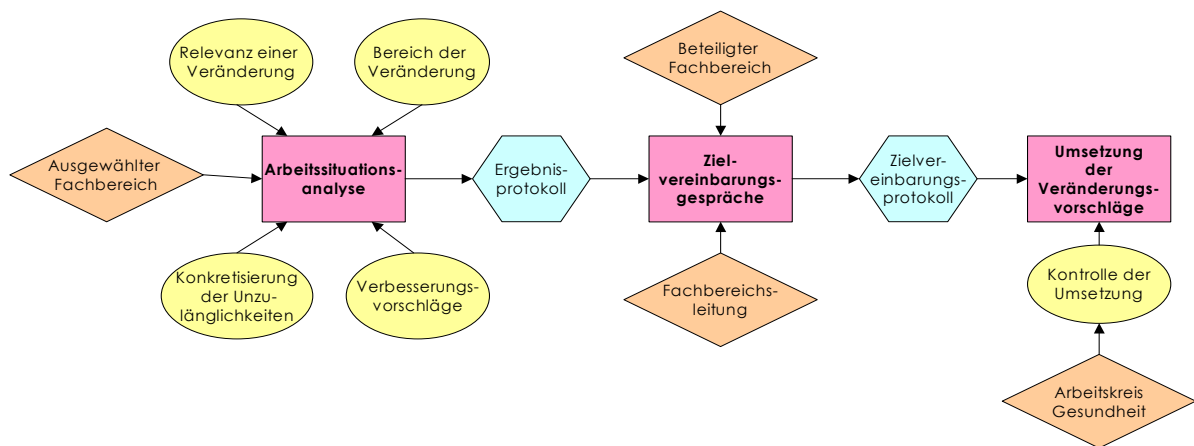


Abbildung 4: Prozess der Arbeitssituationsanalyse

Im ZPD wurden die Arbeitssituationsanalysen aufbauend auf die Mitarbeiterbefragung durchgeführt. Da ZPD 45 die schlechtesten Ergebnisse in der Mitarbeiterbefragung hatte, sollte dieser Bereich für eine weiterführende Analyse an dem Verfahren teilnehmen. Der AK Gesundheit entschied in Absprache mit der Fachbereichsleitung, dass im ZPD 46 aufgrund des dortigen hohen Krankenstands ebenfalls Arbeitssituationsanalysen durchgeführt werden sollen, sowie im ZPD 43 aus dem selben Grund. Bei genauerer Analyse zeigte sich jedoch, dass die Fehlzeiten in diesem Bereich größtenteils durch Langzeiterkrankungen verursacht wurden. Anstatt der Methodik der Arbeitssituationsanalyse nach Nieder wurde entschieden, hier mit Maßnahme des Betrieblichen Eingliederungsmanagements (siehe Kapitel 3.2) vorzugehen. Zusätzlich hatten die einzelnen Fachbereiche die Möglichkeit, selber Bedarf für die Methodik der Arbeitssituationsanalyse anzumelden. Nach einer solchen Aufforderung entschieden sich ZPD 13 und ZPD 53 für die Arbeitssituationsanalyse. Die anderen Bereiche waren zwar ebenfalls an dem Verfahren interessiert, wollten jedoch zunächst aufgrund von bereichsinternen Umstrukturierungen oder Zeitdruck nicht daran teilnehmen.

Abweichend von Prof. Nieders Kernkonzept wurde in Gruppen, in denen dies ausdrücklich gewünscht wurde, der nächsthöhere Vorgesetzte mit einbezogen.

In den Regeln, die zu Beginn der Analyse abgeklärt wurden, war ein wichtiger Punkt, dass die Themen, die im Rahmen der Arbeitssituationsanalyse besprochen werden, zunächst nicht an Dritte weitergegeben werden. Erst nachdem sämtliche Teilnehmer/-innen ihre Zustimmung zum von der Moderatorin verfassten Protokoll gegeben haben, darf dieses an weitere Personen ausgehändigt werden. Dieser Punkt ist sehr wichtig, um die Offenheit der Mitarbeiter/-innen gegenüber der Methodik zu erhöhen. Des weiteren wurden die Teilnehmer/-innen darüber informiert, wie die weiteren Schritte nach der Analyse verlaufen werden.

Aus methodischen Gründen wurde darauf verzichtet, dass jede/-r Teilnehmer/-in selber bei den Fragen 1 und 2 am Flipchart votiert. Stattdessen wurde mit Handzeichen die Meinung angegeben

und diese von der Moderatorin am Flipchart notiert. Bezugnehmend auf die Situation im ZPD wurden die Bereiche im zweiten Fragekomplex wie folgt modifiziert:

- o Arbeitsumgebung / Ergonomie – beschreibt u.a. klimatische und Raumausstattungsaspekte
- o Arbeitsorganisation – umfasst u.a. die Aufteilung der einzelnen Arbeitsschritte, die Möglichkeit, selbst über die Reihenfolge der Aufgaben zu verfügen und mögliche Unfall- und Gesundheitsgefahren zu vermeiden
- o Arbeitsinhalte / Tätigkeiten – wie abwechslungsreich ist die Arbeit gestaltet, welche verschiedenen Tätigkeiten umfasst die Arbeit, ist eine Sinnhaftigkeit vorhanden etc.
- o Führung / Vorgesetztenverhalten – beschreibt u.a. ob das Verhalten der Vorgesetzten gegenüber den Mitarbeiter/-innen angemessen ist und wie sehr die Vorgesetzten sich für die Belange ihrer Beschäftigten einsetzen
- o Gruppenklima – umfasst das Verhalten der Mitarbeiter/-innen eines Geschäfts- bzw. Fachbereichs untereinander und den Zusammenhalt zwischen den Beschäftigten
- o Anerkennung / Wertschätzung – ist eine positive Kommunikationskultur im Unternehmen vorhanden? Werden die Mitarbeiter/-innen für ihre Arbeit gelobt? Gibt es ausreichend nonmonetäre Anreize?
- o Zusammenarbeit der Abteilungen – beschreibt u. a. die Kommunikation der Abteilungen untereinander sowie die Hilfestellung bei abteilungsübergreifenden Problemen

Die zwei meistgenannten Bereiche wurden ermittelt und die Beteiligten konnten wählen, ob sie jeder für sich die genauen Belastungsfaktoren dieser Bereiche aufschreiben wollten oder ob sie die Punkte über Zuruf durch die Moderatorin notieren lassen wollten. Bei jedem genannten Punkt gab es die Möglichkeit weiter darüber zu diskutieren und weiterführende Informationen oder Fakten einzubringen.

Im Anschluss wurde in der Gesamtgruppe überlegt, welche Lösungsmöglichkeiten es für die einzelnen Problematiken geben könnte. Die hierbei gewonnenen Vorschläge wurden ebenfalls an einer Pinnwand festgehalten.

Nach Abstimmung des Protokolls sollten sich die Mitarbeiter/-innen im nächsten Schritt mit ihrem nächsthöheren (nicht an der Arbeitssituationsanalyse beteiligten) Vorgesetzten, sowie einer Vertretung des AMD zusammensetzen und Zielvereinbarungen zu den protokollierten Themen formulieren. Hierbei war es wichtig, Verantwortliche für die einzelnen Punkte festzulegen. Das Zielvereinbarungsprotokoll dieser Besprechung wurde wiederum mit allen Beteiligten abgestimmt und danach dem AK Gesundheit zugänglich gemacht, der die gesamten Maßnahmen überwacht und die Aufgabe des Controllings zur Realisierung der einzelnen Zielvereinbarungen hat.

5 Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung

Um einen evaluierbaren Eindruck über die psychischen Belastungen und Gefährdungen zu bekommen, denen die Mitarbeiter/-innen des ZPD ausgesetzt sind, wurde eine Mitarbeiterbefragung in Form eines fünfseitigen Fragebogens durchgeführt. Der Fragebogen bestand, abgesehen von einer Frage, ausschließlich aus multiple-choice-Items. In den vier Kategorien ‚Allgemeines Wohlbefinden‘, ‚Meine Arbeit und ich‘, ‚Arbeitssituation‘ und ‚Stellenwert der Arbeit‘ sollten verschiedenste Faktoren der Beziehung des einzelnen zu seiner Arbeit und der Arbeitssituation abgefragt werden. Zusätzlich zum Gewinn einer Datengrundlage für weitere Maßnahmen des Gesundheitsmanagements sollte durch den Fragebogen auch eine Einbeziehung der Mitarbeiter/-innen in die weiteren Prozesse erreicht, sowie die Grundlage für eine Evaluation der späteren Maßnahmen gelegt werden.

5.1 Demographische Rahmendaten

Die Rückläufe der einzelnen Geschäftsbereiche sind, wie in *Abbildung 5* zu sehen, sehr unterschiedlich. Zu beachten ist hier, dass, aufgrund der Personalstärke, in ZPD 4 die Fachbereiche einzeln ausgewertet wurden, da die Anonymität gewahrt werden musste, was dies in den anderen Geschäftsbereichen nicht möglich. Das führt, durch die Unterschiede der einzelnen Tätigkeiten in den verschiedenen Fachbereichen der Geschäftsbereiche, zu Schwierigkeiten in der Auswertung. Zudem ist zu beachten, dass ZPD 6 zwar einen Rücklauf von 100% hat, der Fragebogen dort aber von allen Mitarbeiter/-innen gemeinsam ausgefüllt wurde und somit aus methodischen Gründen nicht in die Betrachtung mit einbezogen werden darf. 11 Fragebögen waren keinem Geschäftsbereich zuzuordnen. ZPD 44 hat mit einer Rücklaufquote von 10% die geringste Beteiligung gezeigt, ZPD 45 (45,8%) die höchste. Insgesamt nahmen 40% der Beschäftigten (140 Mitarbeiter/-innen) an der Mitarbeiterbefragung teil, was als eine akzeptable Rücklaufquote zu bewerten ist. Es muss jedoch bei der Bewertung der Ergebnisse beachtet werden, dass über die Hälfte der Mitarbeiter/-innen den Fragebogen nicht zurückgesandt haben. Die möglichen Gründe für die 60%ige Nichtbeteiligung werden in Kapitel 7 genauer erläutert.

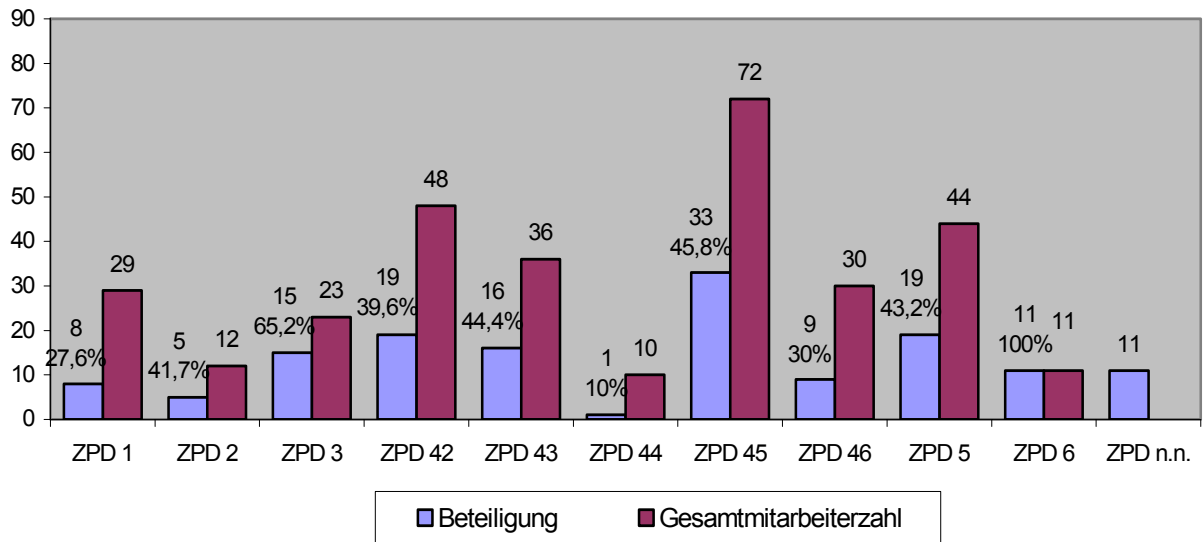


Abbildung 5: Beteiligung an der Mitarbeiterbefragung 2006 im Vergleich zur Gesamtstärke der Geschäfts-/Fachbereiche

Zur besseren Bewertung wurden parallel auch demographische und betriebliche Rahmendaten abgefragt.

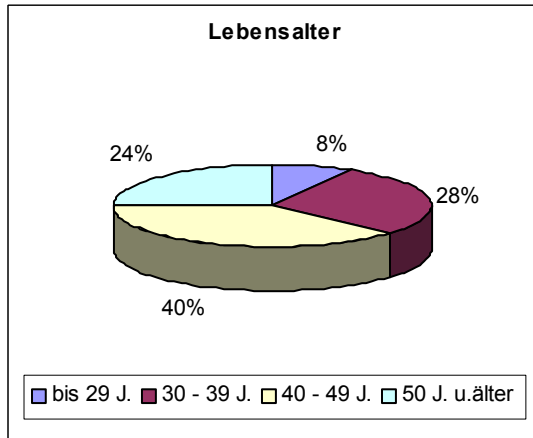


Abbildung 6: Beteiligung an Mitarbeiterbefragung 2006 nach Alter

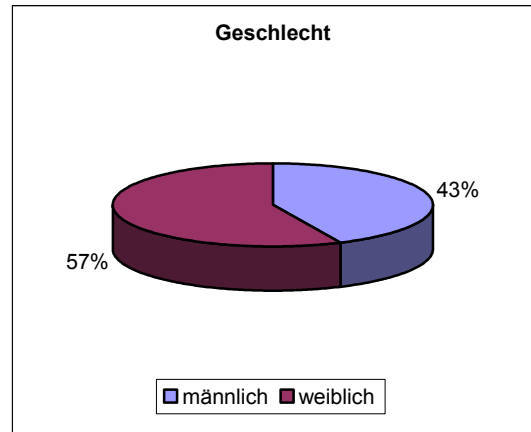


Abbildung 7: Beteiligung an Mitarbeiterbefragung 2006 nach Geschlecht

Diese stellen sich wie folgt dar:

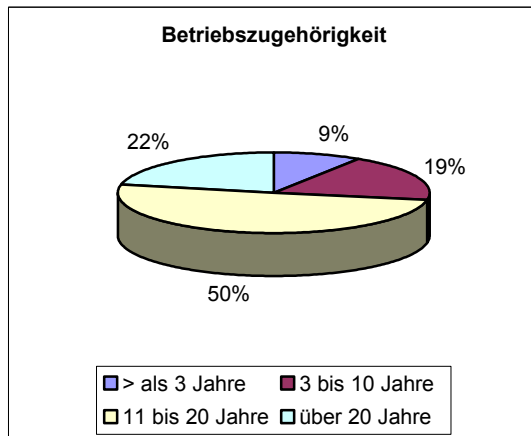


Abbildung 8: Beteiligung an Mitarbeiterbefragung 2006 nach Betriebszugehörigkeit

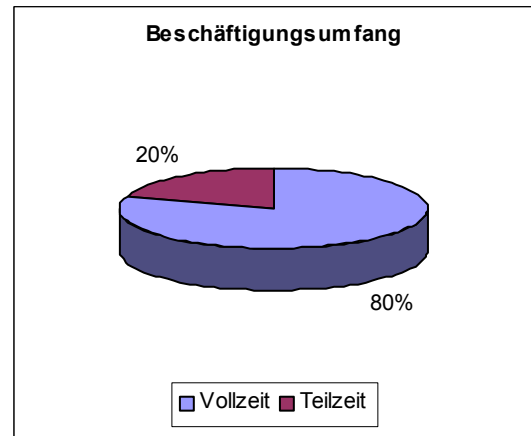


Abbildung 9: Beteiligung an Mitarbeiterbefragung 2006 nach Beschäftigungsumfang

Die Daten zu den demographischen und betrieblichen Faktoren spiegeln in etwa das Bild der grundsätzlichen Verteilung im ZPD wider. Zu beachten ist jedoch, dass nicht alle Mitarbeiter/-innen diesen Fragenblock beantwortet haben. Acht Personen gaben keine Auskunft zu ihrem Alter, zehn machten keine Angaben zu der Dauer ihrer Betriebszugehörigkeit, 9 Personen äußerten sich nicht zu ihrem Geschlecht und ebenso viele machten keine Angaben zu ihrem Beschäftigungsumfang.

5.2 Erster Teil – ‚Allgemeines Wohlbefinden‘

Für den ersten Fragebogenteil standen Daten von insgesamt 76 Beschäftigten zur Verfügung. Die übrigen Fragebögen konnten aus organisatorischen Gründen nicht mit einbezogen werden. Der WHO-5-Fragebogen zum Allgemeinen Wohlbefinden misst das Risiko gegenüber depressiven Störungen. Er dient zur Früherkennung, nicht aber für eine medizinisch gesicherte Diagnose. Die Zahlenwerte der Antworten werden addiert, maximal ist eine Punktzahl von 25 zu erreichen, die minimale Punktzahl beträgt 0. Ein Wert unter 13 Punkten deutet auf eine depressive Störung hin.

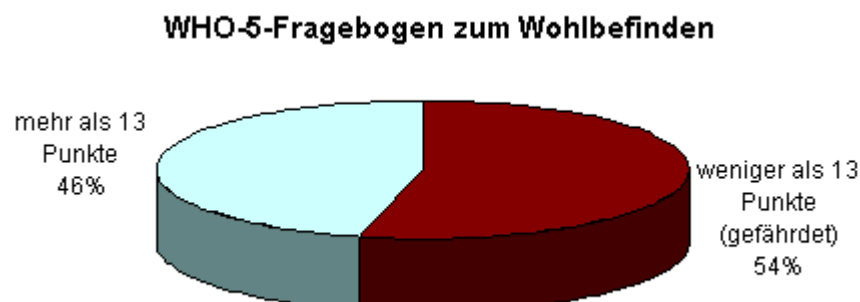


Abbildung 10: WOH-5-Fragebogen, Antworten gesamtes ZPD

In der *Abbildung 10* ist zu sehen, dass 54 % der befragten Mitarbeiter/-innen einen Score unter 13 haben und somit von depressiven Störungen betroffen sind bzw. sich in der betreffenden Risikogruppe befinden. Bei diesen Mitarbeiter/-innen sollte eine weitere medizinische Diagnose durchgeführt werden.

5.3 Zweiter Teil – ‚Meine Arbeit und ich‘

Der zweite Fragebogenabschnitt ‚Meine Arbeit und ich‘ wurde aus einzelnen Items von verschiedenen in der Verwaltung der FHH durchgeführten Mitarbeiterbefragungen zusammengestellt. Durch fünf Fragen, die auf einer 5-stufigen Likert-Skala beantwortet werden, soll der Grad der Identifizierung mit dem Unternehmen abgefragt werden.

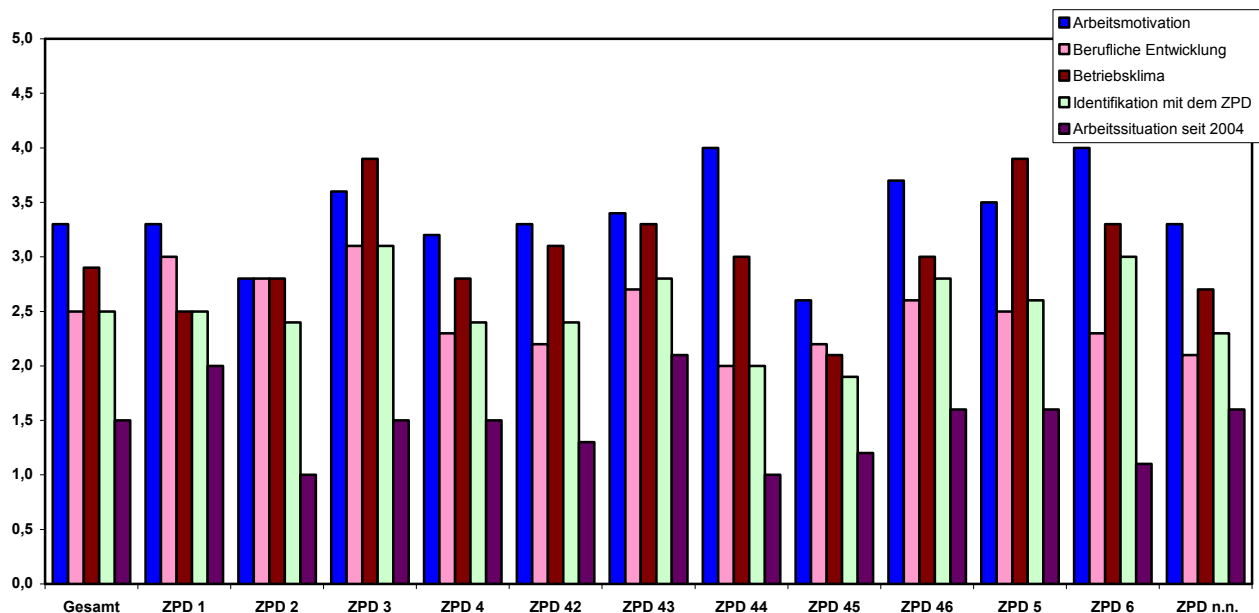


Abbildung 11: Übersicht der Antworten zum Fragebogenteil ‚Meine Arbeit und ich‘ nach Geschäfts-/Fachbereichen

Wie man in der *Abbildung 11* erkennen kann, sind die Ergebnisse sehr unterschiedlich ausgefallen. Während ZPD 45 (Beihilfe) nur eine geringe Identifikation mit dem ZPD zeigt, ist die Identifikation bei ZPD 3 (IT) relativ hoch. Besonders hoch bewertet dieser Geschäftsbereich das Betriebsklima (‚Der allgemeine Umgang im ZPD ist angenehm‘). Dieses Item wird in allen Geschäftsbereichen / Fachbereichen, abgesehen von ZPD 45, gut bewertet.

Die höchste Arbeitsmotivation (‚Ich gehe gern zur Arbeit‘) besteht im ZPD 46 (Familienkasse) mit 3,7 Punkten, sowie im ZPD 3 (3,6 Punkte), während im ZPD 45 bei einem Punktwert von 2,6 diese Aussage nur ‚wenig‘ bzw. ‚im wesentlichen‘ zutrifft. Der Mittelwert des ZPD liegt bei 3,3 Punkten. Die Beurteilung der beruflichen Entwicklung wird vor allem von ZPD 42 (Beamtenversorgung) und

ZPD 45 negativ beurteilt, aber auch die anderen Geschäfts- / Fachbereiche bewerten ihre diesbezüglichen Möglichkeiten nicht optimistisch. Die Werte liegen zwischen 2,2 und 3,1 Punkten und damit zwischen den Aussagen ‚Ich sehe meine berufliche Entwicklung wenig optimistisch‘ und ‚Ich sehe meine berufliche Entwicklung im wesentlichen optimistisch‘. Der Wert aller Geschäfts- / Fachbereiche beträgt 2,5 Punkte im Mittel.

Die Frage nach der Identifikation mit dem ZPD umfasst beinahe den gleichen Wertebereich wie Frage 2. Die Antworten reichen von 1,9 Punkten (ZPD 45) bis hin zu 2,8 Punkten (ZPD 43 und ZPD 46). Der Mittelwert sämtlicher Geschäfts- / Fachbereiche, liegt auch hier bei 2,5 Punkten.

Die schlechteste Bewertung wurde zum letzten Item in diesem Abschnitt abgegeben. Der Aussage ‚Die Arbeitssituation hat sich seit Gründung des Landesbetriebes 2004 verbessert‘ wurde von keinem Geschäfts- / Fachbereich zugestimmt. Am besten bewertete ZPD 43 die Entwicklung, vergab jedoch auch nur den Punktwert 2,1. An nächster Stelle steht ZPD 1 mit 2,0 Punkten. Am schlechtesten bewertet wurde die Entwicklung von ZPD 2 (Planung und Steuerung). In diesem Geschäftsbereich antworteten alle fünf teilnehmenden Mitarbeiter/-innen, dass sich die Arbeitssituation im ZPD seit der Gründung 2004 gar nicht verbessert hat (1,0 Punkte). In allen anderen Bereiche wurde die Entwicklung ebenfalls äußerst kritisch bewertet mit Mittelwerten zwischen 1,2 und 1,6.

5.4 Dritter Teil – ‚Arbeitssituation‘

Den größten Teil des Fragebogens nahm der dritte Abschnitt mit dem ‚Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse‘ ein, der 21 Fragen umfasst, in denen die Zufriedenheit der Mitarbeiter/-innen mit einzelnen Bereichen der Arbeitssituation abgefragt wird. Zur Auswertung können die Fragen zu den in Kapitel 4.1.3 erläuterten 11 Themengebieten zusammengefasst werden.

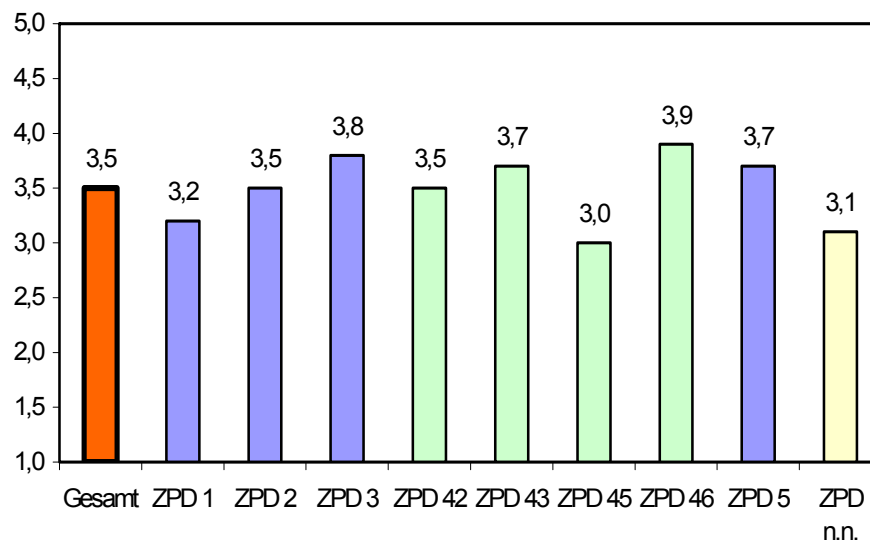


Abbildung 12: KFZA-Kategorie 1 'Handlungsspielraum'

Die Kategorie *Handlungsspielraum* (Abbildung 12) wurde mit Mittelwerten zwischen 3,0 (ZPD 45) und 3,8 (ZPD 3) bewertet. Damit wurden Faktoren wie die Eigenständigkeit in der Einteilung der Arbeit und die Möglichkeit, Arbeitsaufgaben vollständig zu erledigen, durchgehend positiv beurteilt.

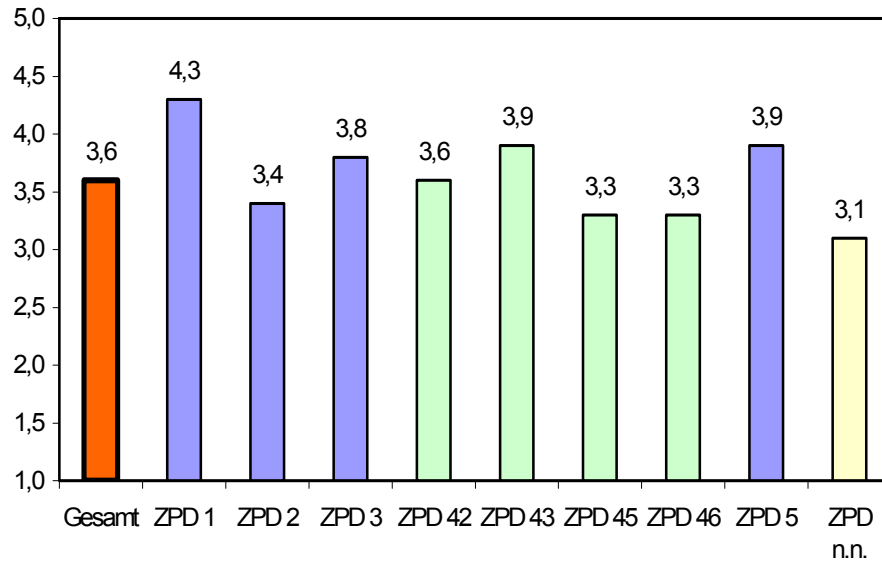


Abbildung 13: KFZA-Kategorie 2 'Vielseitigkeit'

Die Einschätzung der *Vielseitigkeit* schwankt zwischen ‚überwiegend‘ und ‚immer vorhanden‘ im Bereich ZPD 1 (MW = 4,3) und ‚im wesentlichen‘ vorhanden im Fachbereich ZPD 45 (MW = 3,3) und ist damit auch durchgehend positiv zu bewerten.

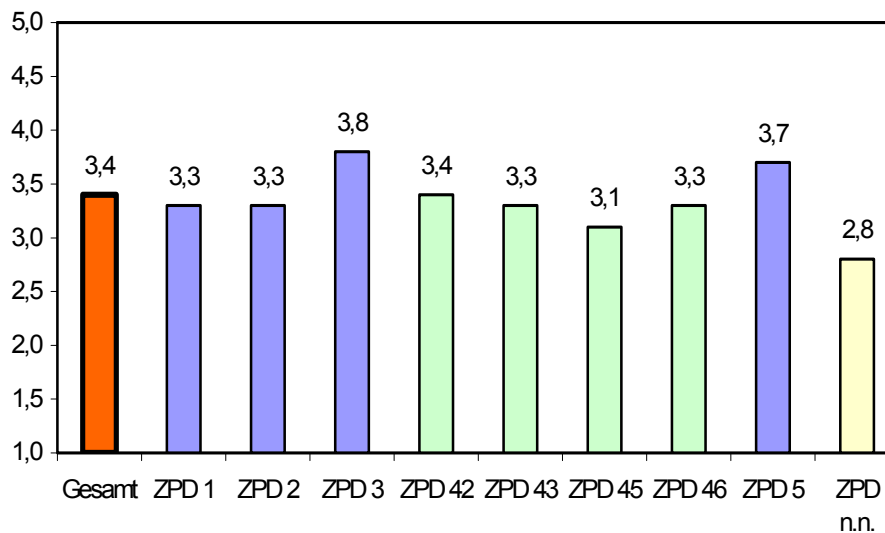


Abbildung 14: KFZA-Kategorie 3 'Ganzheitlichkeit'

Im Bereich der *Ganzheitlichkeit* fällt allein die Bewertung der Gruppe derer, die keinem Geschäftsbereich zugeordnet werden können, negativ aus (MW = 2,8). Betrachtet man das gesamte Antwortverhalten im ZPD, liegt der Mittelwert bei 3,4. Die Werte schwanken zwischen 3,8

(ZPD 3) und 3,1 (ZPD 45). Einzig die Frage, in wie weit das eigene Wissen und Können bei der Arbeit eingesetzt werden kann und die Möglichkeit sich weiterzuentwickeln wurde im ZPD knapp im negativen Bereich bewertet (MW = 2,9). Besonders auffällig in dieser Kategorie antworteten die Mitarbeiter/-innen aus dem Geschäftsbereich ZPD 3 bei der Frage ‚Bei meiner Arbeit sehe ich selbst am Ergebnis, ob meine Arbeit gut war oder nicht‘. Hier lag der Mittelwert dieses Items bei 4,3.

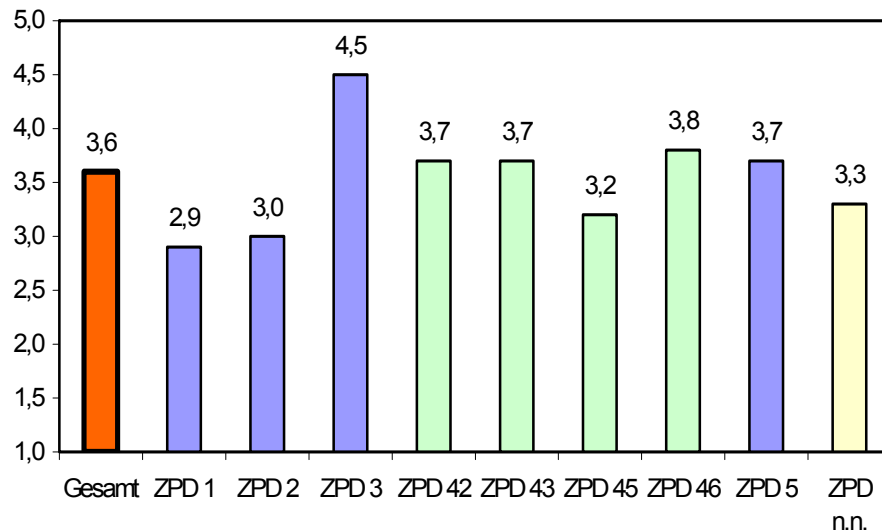


Abbildung 15: KFZA-Kategorie 4 'soziale Rückendeckung'

Bei der Kategorie *soziale Rückendeckung* besteht – zusammen mit der Kategorie Fortbildung / Personalentwicklung – die größte Diskrepanz zwischen der besten und der schlechtesten Bewertung, auch wenn es keine außergewöhnlich negative Bewertung gab. Bei ZPD 3 erreichte diese Kategorie einen Mittelwert von 4,5. Die Frage ‚Ich kann mich auf meine/n direkte/n Vorgesetzte/n verlassen, wenn es bei der Arbeit schwierig wird‘ bekam sogar einen Mittelwert von 4,7. Am schlechtesten war der Mittelwert bei ZPD 1, wo er bei 2,9 liegt, ebenso wie bei ZPD 2 wurde hier die soziale Rückendeckung durch die / den direkte/n Vorgesetzte/n nur mit einem Mittelwert von 2,4 bewertet. Die soziale Rückendeckung durch die Kollegen wurde durchgehend mit ‚überwiegend vorhanden‘ (Mittelwert ca. 4) bewertet.

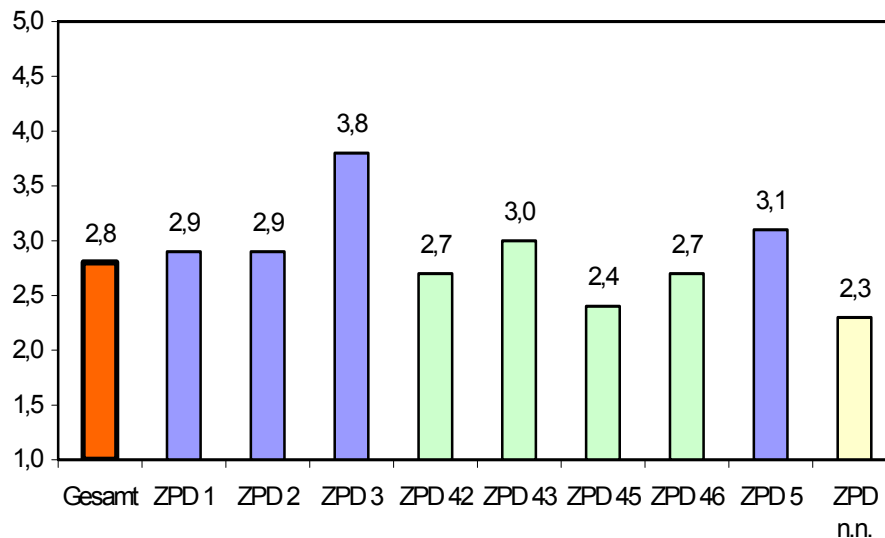


Abbildung 16: KFZA-Kategorie 5 'Zusammenarbeit'

In der Kategorie *Zusammenarbeit* wurde das Feedback der Kollegen und der Vorgesetzten, sowie die Möglichkeit des Austauschs über dienstliche und private Dinge beurteilt. Die Mitarbeiter/-innen von ZPD 3 bewerteten auch diese Kategorie am besten (Mittelwert = 3,8), am schlechtestes fiel die Beurteilung im ZPD 45 aus (Mittelwert = 2,4). Die übrigen Werte bewegten sich zwischen 2,8 und 3,1. Mit einem Mittelwert von 1,7 bewertete ZPD 45 die Möglichkeit, mit Kollegen über dienstliche und private Angelegenheiten zu sprechen, als ‚wenig‘ ‚bis gar nicht‘ vorhanden. ZPD 2 bemängelt die fehlende Rückmeldung über die Qualität der Arbeit durch den Vorgesetzten (Mittelwert = 1,8). Dieser Punkt wurde auch von den anderen Bereichen beanstandet (Mittelwert zwischen 2,5 und 3,1), mit Ausnahme von ZPD 3, deren Beurteilung zu einem Mittelwert von 3,6 führte. Auch die Rückmeldung über die Qualität der Arbeit durch die Kollegen wurde nur mittelmäßig bewertet (Mittelwert zwischen 2,5 und 3,3) mit Ausnahme von ZPD 3 (Mittelwert = 3,9).

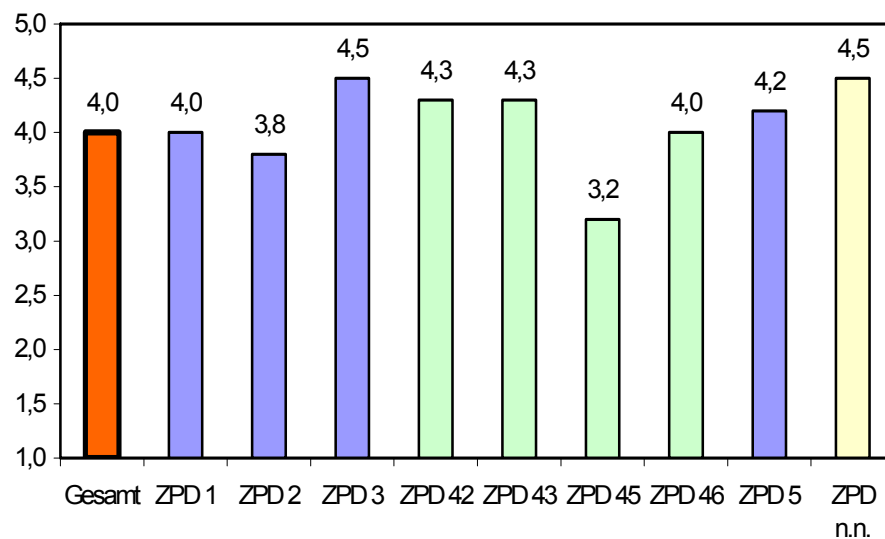


Abbildung 17: KFZA-Kategorie 6 'qualitative Arbeitsbelastung'

In allen Geschäftsbereichen wurde die *qualitative Arbeitsbelastung* („Ich fühle mich von meiner Arbeit überfordert“) mit den meisten Punkte bewertet. Zur Auswertung wurden die Ergebniskategorien hier umgedreht, so dass sie wieder auf das Bewertungsschema (5 = fühle mich nicht belastet, 1 = fühle mich sehr belastet) anwendbar waren. Der Mittelwert vom gesamten ZPD beträgt 4,0. Am besten wurde diese Kategorie von ZPD 3 mit 4,5 Punkten bewertet. Am schlechtesten schnitt die qualitative Arbeitsbelastung im ZPD 45 ab, die hier nur einen Mittelwert von 3,2 Punkten gaben und sich damit ‚im wesentlichen‘ nicht von ihren Aufgaben überfordert fühlen. Bei den anderen Geschäfts- / Fachbereichen bewegen sich die Werte zwischen 3,9 und 4,3.

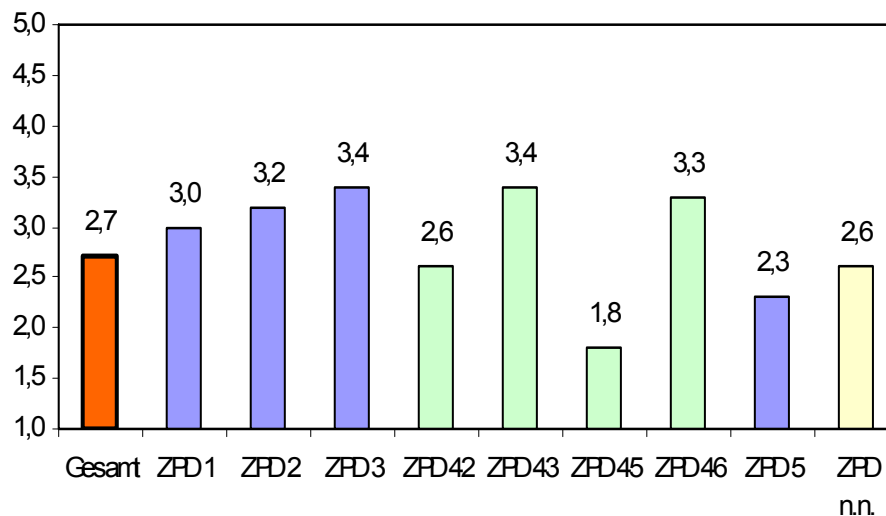


Abbildung 18: KFZA-Kategorie 7 'quantitative Arbeitsbelastung'

Besonders hoch liegt die subjektiv empfundene *quantitative Arbeitsbelastung* im ZPD 45 (Mittelwert = 1,8). Die Beschäftigten gaben an, dass sie sowohl häufig unter Zeitdruck leiden, als auch ein unangemessenes Arbeitspensum erfüllen müssen. Am geringsten empfinden die Mitarbeiter/-innen von ZPD 3 und ZPD 43 die quantitative Arbeitsbelastung (Mittelwert = 3,4) und auch ZPD 1 und ZPD 2 bewerteten ihre quantitative Arbeitsbelastung als angemessen (Mittelwert = 3,0 bzw. 3,2). Lediglich ZPD 5 gab noch an, dass ihre quantitative Arbeitsbelastung überwiegend sehr hoch ist.

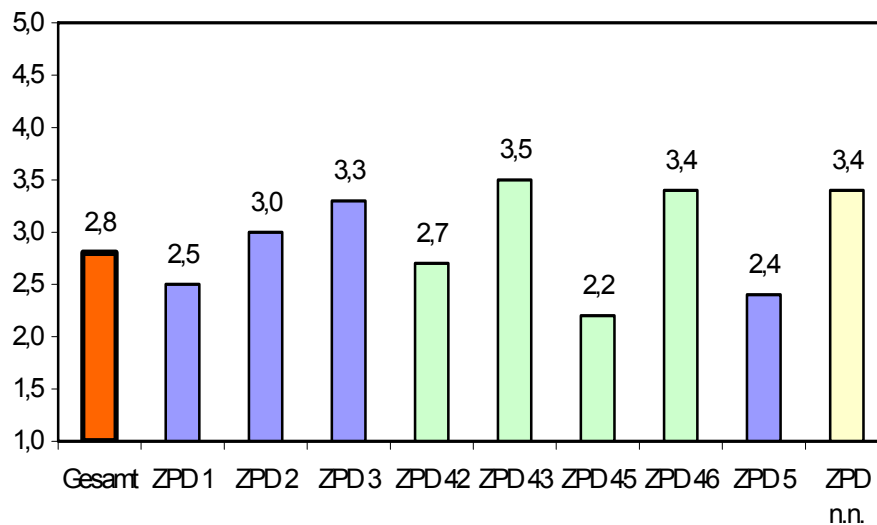


Abbildung 19: KFZA-Kategorie 8 'Arbeitsunterbrechungen'

Die Hälfte der ausgewerteten Geschäfts- / Fachbereiche sieht die Möglichkeit, ungestört zu arbeiten, als kaum vorhanden. Am bedeutsamsten beurteilte auch hier ZPD 45 die Belastung durch *Arbeitsunterbrechungen* (Mittelwert = 2,2), aber auch ZPD 1 (Mittelwert = 2,5), und ZPD 5 (Mittelwert = 2,4) gaben an, häufig in ihrer Arbeit unterbrochen zu werden. ZPD 2 (Mittelwert = 3,0), ZPD 3 (Mittelwert = 3,3) und ZPD 43 (Mittelwert = 3,5) erleben ‚im wesentlichen‘ keine Unterbrechungen ihrer Arbeitsabläufe.

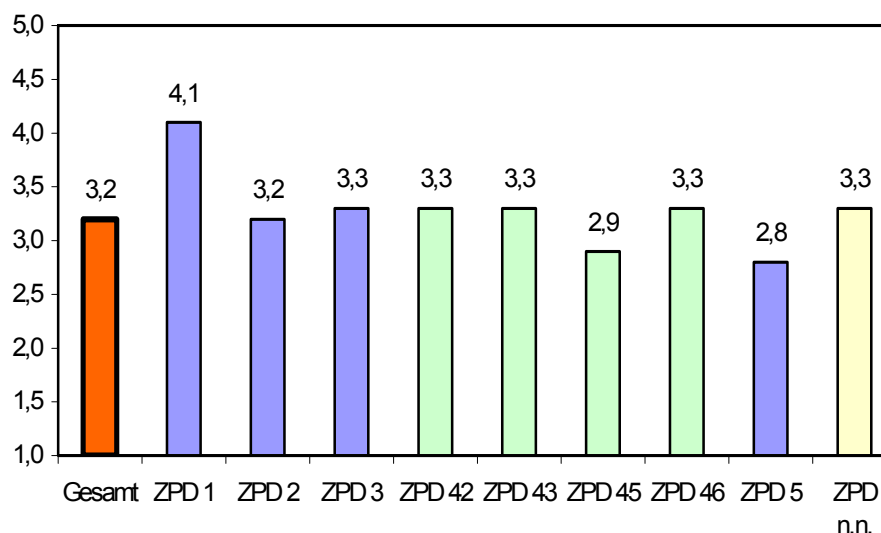


Abbildung 20: KFZA-Kategorie 9 'Umgebungsbelastungen'

Ebenfalls wurden die *Umgebungsbelastungen*, wie Staub, Lärm, Klima, etc. sehr unterschiedlich bewertet. Hierbei ist jedoch zu beachten, dass die Mitarbeiter/-innen, die ihr Büro zur Straßenseite haben zur Zeit der Befragung eine große Baustelle direkt vor ihren Fenstern hatten. Hinzu kommt, dass sich die Räume im Sommer, besonders auf der Südseite, extrem aufheizen, da die Befragung im Februar stattgefunden hat, ist es jedoch fraglich, in wie weit dieser Punkt in der Auswertung zu

berücksichtigen ist. Am schlechtesten wurden die Umgebungsbelastungen von ZPD 5 beurteilt (Mittelwert = 2,8). Aber auch ZPD 45 beurteilte die Bedingungen ‚im wesentlichen‘ als ungünstig. Einzig ZPD 1 fühlte sich nur wenigen ungünstigen Umgebungsbedingungen ausgesetzt (Mittelwert = 4,1).

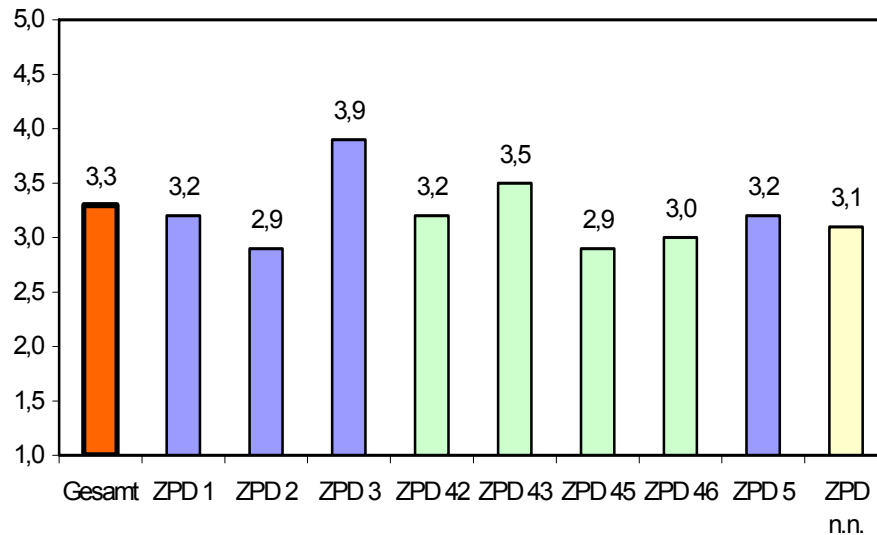


Abbildung 21: KFZA-Kategorie 10 'Information / Mitsprache'

Die Kategorie ‚Information und Rücksprache‘ wurde mit Mittelwerten zwischen 2,9 und 3,9 relativ gut bewertet. Am schlechtesten beurteilten ZPD 45 und ZPD 2 den Informationsfluss. Auch die Versorgung mit benötigten Materialien und Arbeitsmitteln funktioniert in allen Bereichen gut. Allein der Informationsfluss bezüglich teaminterner Vorgänge wurde von ZPD 2 mit einem Mittelwert von 2,4 schlecht beurteilt, die Mitarbeiter/-innen der übrigen Geschäfts- / Fachbereiche fühlten sich ausreichend informiert. Negativ wurde von allen Geschäfts- / Fachbereichen – mit Ausnahme von ZPD 3 - bewertet, in wie weit Vorschläge der Beschäftigten offen aufgenommen werden. Bei ZPD 45 und ZPD 46 erreichte dieser Punkt nur einen Mittelwert von 2,3.

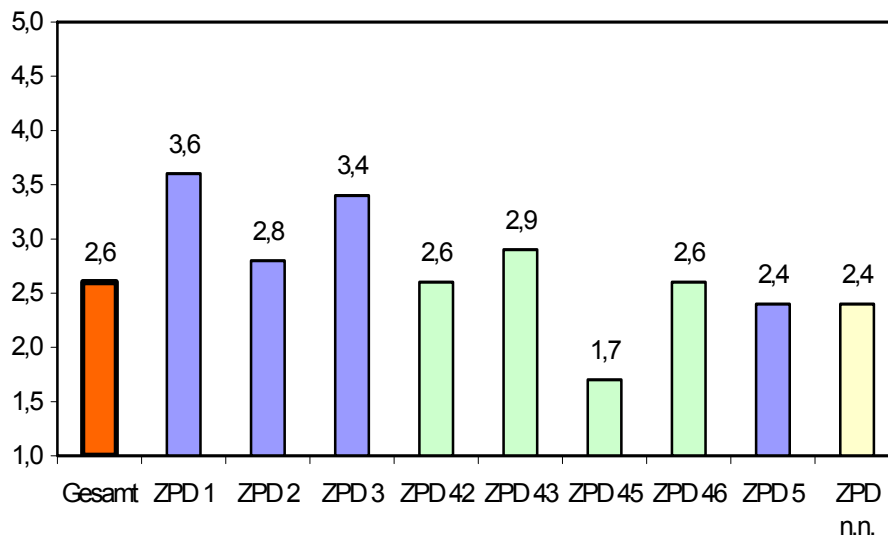


Abbildung 22: KFZA- Kategorie 11 'Fortbildung / Personalentwicklung'

Besonders negativ wurden von allen Bereichen die Möglichkeiten beurteilt, an *Fort- und Weiterbildungen* teilzunehmen (Mittelwert Gesamt-ZPD = 2,6). Am wenigsten Möglichkeiten sahen die Mitarbeiter/-innen von ZPD 45 mit einem Mittelwert von 1,7, während ZPD 1 (Mittelwert = 3,6) und ZPD 3 (Mittelwert = 3,4) ‚im wesentlichen‘ ausreichende Qualifizierungsmöglichkeiten sahen.

Insgesamt ist zu diesem Abschnitt zu sagen, dass ZPD 45 ihre Arbeitssituation fast durchgehend als negativ beurteilt, während die Mitarbeiter/-innen von ZPD 3 zufrieden mit ihrem Arbeitsplatz scheinen und ihre Arbeitssituation durchgehend positiv bewerten.

5.5 Vierter Teil – ‚Stellenwert der Arbeit‘

In dem letzten Abschnitt der Befragung sollten die Mitarbeiter/-innen einschätzen, wie hoch ihre Tendenz zur Selbstüberforderung ist. Anhand von 20 Items, die jeweils mit ‚ja‘ oder ‚nein‘ beantwortet werden mussten, sollten diese Tendenzen aufgedeckt werden. Im Ergebnis zeigte sich, dass 52% der Befragten mehr als 5 Fragen mit ‚ja‘ beantworteten und damit eine Neigung zur Selbstüberforderung haben sowie nur über mangelhafte Erholungsfähigkeit verfügen (siehe *Abbildung 23*). Ermittelt wurde das Ergebnis über Fragen wie ‚Stimmen Sie der Aussage „Meine Arbeit ist mein Leben“ zu?‘, ‚Glauben Sie, dass keiner Ihre Arbeit so gut machen kann, wie Sie selbst?‘ und ‚Haben Sie manchmal Angst vor der Arbeit und brauchen Sie lange, um endlich damit anzufangen?‘.

Selbstbewertung der Selbstüberforderung

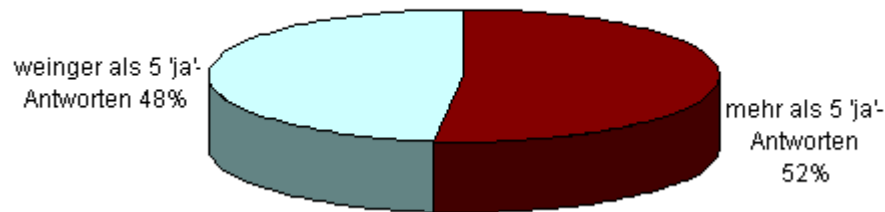


Abbildung 23: Stellenwert der Arbeit, Antworten gesamtes ZPD

5.6 Zusammenfassung der Ergebnisse

Bei der Interpretation der Ergebnisse ist zu beachten, dass nur 40% der Beschäftigten den Fragebogen zurückgesandt haben, so dass fraglich bleibt, wie die übrigen 60% das Ergebnis beeinflussen würden.

Zwei Punkte der Befragung stechen besonders hervor. Zum einen die quantitative Arbeitsbelastung, die von fast allen Mitarbeiter/-innen als besonders hoch empfunden wird und zum anderen die mangelnden Möglichkeiten der Fort- und Weiterbildung. Besonders belastet scheinen die Mitarbeiter/-innen von ZPD 45 zu sein. Bei einer Beteiligung von rund 46 % in diesem Fachbereich wurden hier – mit Ausnahme von zwei Kategorien – die schlechtesten Ergebnisse erreicht.

Die Fragebogenteile zu depressiven Gesundheitsstörungen und gesundheitskritischen Formen der Arbeitsbewältigung (Arbeitssucht) ergeben zudem Hinweise auf einen erheblichen Beratungsbedarf in diesen Bereichen. Da diese Störungen individuenbezogen sind, wurde innerhalb des AK Gesundheit beschlossen, die beiden Fragebogenteile im Intranet zugänglich zu machen, damit jede/r Mitarbeiter/in den Test nochmals durchführen und schauen kann, ob er / sie zu einer der Risikogruppen gehört. Ist der jeweils kritische Wert überschritten, erscheint automatisch ein Pop-up-Fenster in dem darauf hingewiesen wird, dass der- / diejenige sich an seinen / ihren Hausarzt oder den Arbeitsmedizinischen Dienst (AMD) wenden möge, um eine weiterführende Analyse durchzuführen. Zusätzlich erscheint die Telefonnummer des AMD, um die Hürde für einen persönlich Termin herab zusetzen.

Zur Information über die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung, wurden diese per E-Mail an die Beschäftigten kommuniziert. Zusätzlich wurden in mehreren Ergebnispräsentationen genauere Angaben über die Einschätzung der Arbeitssituation in den einzelnen Geschäftsbereichen gemacht, dadurch waren die Mitarbeiter/-innen konkret informiert und konnten noch offene Fragen zu den Ergebnissen stellen. Zum anderen sollten sie sich durch dieses Verfahren besser in das Projekt integriert fühlen. Dahinter stand die Erwartung, durch eine intensive Rückkopplung der Daten eine bessere Akzeptanz und eine aktive Mitarbeit der Beschäftigten im Gesundheitsmanagement zu erreichen.

Während den Mitarbeiter/-innen die Ergebnisse in einer zweistündigen Präsentation erklärend vorgestellt wurden, wurde für die Führungskräfte ein eintägiger Workshop durchgeführt. Hierbei waren die Geschäftsbereichsleitungen sowie die Fachbereichsleitungen vertreten. Zusätzlich zu der Ergebnispräsentation sollte mit dieser Maßnahme eine erste Grundlage für eine gesundheitsförderliche Unternehmenskultur entwickelt werden, sowie erste Ideen zur Verwirklichung von Interventionen gesammelt werden.

Durch verschiedene Moderationsmethoden sollten sich die Führungskräfte mit den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung auseinandersetzen. Schnell wurden sie sich einig, dass Gesundheitsförderung als ein wichtiges Thema, dass auch als Führungsaufgabe praktiziert werden muss, gesehen werden sollte. Sie sahen ihre Rolle hierbei als Multiplikatoren für geplante Maßnahmen und erkannten ihre eigene Verantwortung zur Sicherstellung von Kontinuität des Informationsflusses zu den Beschäftigten. Allerdings forderten sie auch Fortbildungen ein, um ihre beschriebenen neuen Aufgaben wahrnehmen zu können. Als ersten Schritt sollte ein Gesamtkonzept erstellt werden, in dem sowohl klare strategische Ziele als auch konkrete Maßnahmen zu definieren sind. Bei den Maßnahmen muss es sich zum einen um präventive und gesundheitsförderliche Interventionen handeln, zum anderen aber auch um Maßnahmen zur Reduzierung der Langzeiterkrankungen. Wichtig ist, dass bei diesem Konzept alle Mitarbeiter/-innen miteinbezogen werden.

Es wurden auch Hindernisse und allgemeine Probleme des ZPD diskutiert. So ist es ein großes Problem, dass es keine klare Zieldefinition für das gesamte ZPD gibt, wodurch den Führungskräften die Richtung fehlt, wie sie ihre Mitarbeiter/-innen leiten sollen. Auch die Kommunikationsformen im Unternehmen entsprechen noch nicht einem angemessenen Informationsaustausch. Zur Stärkung des Betriebsklimas und des Wir-Gefühls innerhalb der Organisation sollte die Informationspolitik verbessert werden. Hierfür müssen neue, konstruktive Kommunikationsformen gefunden werden, die unter anderem eine wertschätzende Führungskultur beinhalten.

6 Arbeitssituationsanalysen

Nachdem die Mitarbeiterbefragung erfolgreich durchgeführt wurde, wurden, als nächster Schritt, Arbeitssituationsanalysen geplant. Das folgende Kapitel beschreibt die Durchführung sowie die Ergebnisse der acht im ZPD durchgeführten Arbeitssituationsanalysen sowie deren Ergebnisse und die daraus folgenden Zielvereinbarungen mit den Vorgesetzten.

Die Arbeitssituationsanalysen wurden anhand eines standardisierten Fragebogens durchgeführt, der vier Fragen umfasst. Die erste Frage diente zur Einstimmung in das Thema und fragte nach der Relevanz von Veränderungen des Arbeitsumfelds, der Arbeitsorganisation, sowie der eigentlichen Tätigkeit. In der zweiten Frage wurde nach den konkreten Bereichen gefragt, in denen eine Veränderung der Arbeitssituation vorrangig nötig ist. Jeder konnte zwei Bereiche nennen, die für ihn die höchste Relevanz hatten. Nachdem die zwei Themengebiete mit den meisten Stimmen ermittelt wurden, hatten die Mitarbeiter/-innen in Frage drei die Möglichkeit, die konkreten Störungen und Unzulänglichkeiten in diesen Bereichen zu nennen. Diese wurden gesammelt, erläutert und diskutiert, um daraufhin nach Verbesserungsvorschlägen für die genannten Punkte zu suchen (Frage vier).

Aufbauend auf das Protokoll der Arbeitssituationsanalysen wurden im nächsten Schritt Zielvereinbarungsgespräche mit dem jeweiligen Vorgesetzten und den Beteiligten der Arbeitssituationsanalysen geführt.

6.1 ZPD 13 – Poststelle

Die Poststelle ist das verbindende Glied zwischen allen Fachbereichen. Die eingehende Post wird hier sortiert und verteilt, sowie die ausgehende Post versandfertig gemacht. Zusätzlich ist die Poststelle für die Materialbeschaffung und –Entsorgung, sowie für kleinere Reparaturen, wie das Austauschen der Leuchtmittel zuständig. Da die Arbeit in der Poststelle relativ schnell erlernt werden kann, dient dieser Fachbereich in vielen Fällen als Wiedereingliederungsbereich für Langzeiterkrankte oder Mitarbeiter/-innen aus dem Personalpool des ZPD. Daraus entstehen intern Probleme, die durch ein Teamcoaching gelöst werden sollen. Die Arbeitssituationsanalyse wurde hier zum einen durchgeführt, damit die Mitarbeiter/-innen die Möglichkeit hatten, Probleme anzusprechen, die von diesem Teamcoaching aufgegriffen werden sollten, aber auch um Themen zur Sprache zu bringen, deren Problemursache außerhalb des Fachbereichs liegen. Die Poststelle besteht aus 5 männlichen und 4 weiblichen Mitarbeiter/-innen, wobei der jüngste 41 Jahre alt ist und die Älteste 62 Jahre, der Mittelwert ist 50,6.

6.1.1 Arbeitssituationsanalyse im ZPD 13

Bei der Poststelle nahmen sechs Mitarbeiter/-innen sowie die Fachbereichsleiterin an der Arbeitssituationsanalyse teil. Die Gruppe verhielt sich zu Anfang sehr zögerlich, arbeitete aber zunehmend kooperativ mit.

Grundsätzlich hielten sechs der sieben Anwesenden eine Veränderung der Arbeitssituation für sehr wichtig. Nur eine Person stimmte mit ‚teilweise wichtig‘. Am vordringlichsten muss in den Bereichen Gruppenklima (5 Stimmen), sowie Zusammenarbeit der Abteilungen (3 Nennungen) etwas verändert werden. In den Bereichen Anerkennung / Wertschätzung der Arbeit (2 Nennungen), sowie Arbeitsorganisation und Führung / Vorgesetztenverhalten (jeweils 1 Nennung) besteht ebenfalls Veränderungsbedarf. Bei dieser Frage enthielt sich die Fachbereichsleitung, da sie durch ihre Position als Führungskraft das Bild nicht verzerren wollte.



Abbildung 24: Stellenwert einer Veränderung im ZPD 13

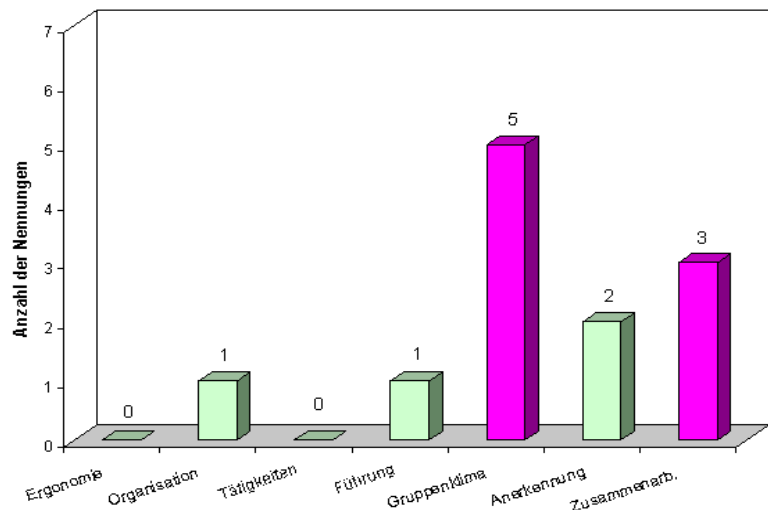


Abbildung 25: Relevanz verschiedener Bereiche im ZPD 13

Den dringendsten Veränderungswunsch hatten die Mitarbeiter/-innen bezüglich des Gruppenklimas. Die konkreten Belastungen wollten sie innerhalb des Teamcoachings ansprechen, jedoch sahen die Beschäftigten ein großes Problem darin, dass es in den anderen Geschäfts- / und Fachbereichen im Haus keine Akzeptanz dafür gibt, dass in der Zeit des Coachings nicht das volle Arbeitspensum der Poststelle erreicht werden kann. Konkret bezog sich dieser Punkt auf die Anzahl der Hausrundgänge, in denen die Post eingesammelt und verteilt wird. Generell fehlt den Mitarbeiter/-innen die Akzeptanz für ihre Arbeit, sowohl von den Führungskräften als auch von den Mitarbeiter/-innen der anderen Bereiche im Haus. Die Mitarbeiter/-innen merken das an vielen der Schnittstellen, die es zwischen ihnen und den übrigen Bereichen gibt. Sie werden auf Fehler nicht direkt von den anderen Beschäftigten angesprochen, sondern diese kommunizieren fast ausschließlich über die Vorgesetzten mit der Poststelle. Auch von ihren eigenen Vorgesetzten – abgesehen von der Fachbereichsleitung – fühlen sie sich nur wahrgenommen, wenn Fehler aufgetreten sind.

Die Aufgabe der Re-Integration von ZPD-Mitarbeiter/-innen nach langer Krankheitsphase ist eine große Belastung für die Beschäftigten der Poststelle. Zum einen leidet ihre Arbeitsqualität, da sie für die Einarbeitung der wiedereinzugliedernden Mitarbeiter/-innen viel Zeit benötigen, zum anderen leidet ihr Ansehen von den übrigen Fachbereichen im Haus dadurch noch mehr. Das Bild, das nach außen getragen wird, beinhaltet nicht die Leistung, die von der Poststelle hierbei erbracht wird, sondern lässt den Eindruck entstehen, die Mitarbeiter/-innen, die nicht mehr in der Lage sind etwas zu leisten, würden in die Poststelle versetzt, da sie dort kaum Qualifikationen benötigen.

6.1.2 Zielvereinbarungen im ZPD 13

Die Zielvereinbarungen wurden zwischen der Fachbereichsleitung und der Geschäftsbereichsleitung getroffen. Die Mitarbeiter/-innen der Poststelle konnten an diesem Termin nicht teilnehmen, da aufgrund von krankheitsbedingten Fehlzeiten zu diesem Zeitpunkt eine hohe Arbeitsbelastung zu bewältigen war.

Die Geschäftsbereichsleitung sicherte zu, dass an Tagen, an denen die Mitarbeiter/-innen der Poststelle geschlossen an einer Veranstaltung teilnehmen, das Arbeitspensum reduziert werden kann. Zudem wäre auch eine Vertretungsregelung denkbar, bei der externe Kräfte für diese Tage einspringen.

Um die Akzeptanz der übrigen Mitarbeiter/-innen im Haus gegenüber der Poststelle zu stärken, soll ein Artikel in der 4-mal jährlich erscheinenden betriebsinternen Zeitung, dem ZPDaktuell, veröffentlicht werden. Darin soll verdeutlicht werden, welchen Aufgabenumfang die Poststelle zu bewältigen hat und in welchem geringen zeitlichen Spielraum die Arbeit geleistet werden muss. Dadurch soll die Relevanz der Poststelle im ZPD veranschaulicht werden.

Ein sehr komplexes Problem stellt die Aufgabe des betrieblichen Eingliederungsmanagements dar, das die Poststelle zu einem großen Teil mit bewältigt. Die zusätzliche Leistung, die hierbei erbracht wird, muss deutlicher herausgestellt werden. Zudem benötigt die Poststelle organisationale Unterstützung, um diese Form der Re-Integration sinnvoll zu gestalten.

6.2 ZPD 45 – Beihilfe

Die Beihilfe ist für die Berechnung der Zuschüsse der Stadt Hamburg, die diese im Krankheits-, Todes-, Geburts- oder Pflegefall leistet, zuständig. Die Leistungen können in erster Linie von Beamten der Stadt Hamburg und deren Angehörigen in Anspruch genommen werden. Der Fachbereich setzt sich aus sieben Teams mit jeweils einer Teamleitung zusammen; fünf Gruppen sind für die Sachbearbeitung zuständig, ein weiteres für die Widerspruchsbearbeitung, das siebte Team hat die Bereitstellung von Arbeitsgrundlagen zur Aufgabe (Grundlagenteam). Mit 72 Mitarbeiter/-innen ist dieser Fachbereich der größte im ZPD. Dadurch, dass quasi alle Beamten

und auch die Senatoren der Stadt Kontakt zu der Beihilfe haben, steht diese unter hoher öffentlicher Beobachtung und unter einem großen zeitlichen Druck.

6.2.1 Arbeitssituationsanalyse im ZPD 45

Aus zeitlichen Gründen konnten nicht in allen Teams des Fachbereichs Arbeitssituationsanalysen durchgeführt werden. Exemplarisch wurden zwei der fünf Sachbearbeiterteams ausgewählt, in der Erwartung, dass sich die Ergebnisse dieser Teams auf die weiteren Sachbearbeiterteams übertragen ließen. Bewusst wurden zwei geschlossene Teams gewählt und keine gemischten Gruppen gebildet, da eventuelle Unzulänglichkeiten in der Zusammenarbeit der Teams untereinander dabei wahrscheinlich nicht zur Sprache gekommen wären. Zusätzlich wurden das Grundlagenteam und das Widerspruchsteam zu einer gemeinsamen Arbeitssituationsanalyse geladen. Hintergrund war zum einen, dass die Arbeit dieser Teams sich stark von der Sachbearbeitertätigkeit unterscheidet, außerdem werden diese Teams Anfang 2007 zu einem gemeinsamen Team zusammengelegt. In der Arbeitssituationsanalyse sollten die Mitarbeiter/-innen die Möglichkeit bekommen, Gestaltungsvorschläge für die bevorstehende Veränderung zu entwickeln. Zu der vierten Arbeitssituationsanalyse wurden die sieben Teamleiter/-innen geladen. Ziel war es, die Belastungen, die diese in ihrer Mittlerposition zwischen Sachbearbeitern und Führungskräften haben, aufzudecken und zu minimieren.

6.2.1.1 Team 451 - Sachbearbeitung

Das Sachbearbeiterteam 451 besteht aus 9 weiblichen und einem männlichen Beschäftigten, in einem Alter zwischen 27 und 58 Jahre, der Mittelwert beträgt 40,2. Die Teilnehmer/-innen waren geschlossen der Meinung, dass eine Veränderung ihrer Arbeitssituation sehr wichtig ist (9 Stimmen). Besonders wichtig waren ihnen Veränderungen im Bereich der Arbeitsinhalte / Tätigkeiten (7 Nennungen). An zweiter Stelle wählten sie die Arbeitsorganisation, sowie Führung/ Vorgesetztenverhalten (jeweils 4 Nennungen). Eine Stimme wurde jeweils für Gruppenklima, Anerkennung / Wertschätzung der Arbeit, sowie Zusammenarbeit der Abteilungen abgegeben.

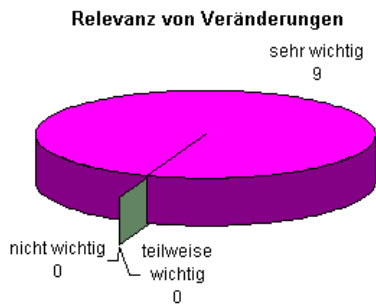


Abbildung 26: Stellenwert einer Veränderung im ZPD 451

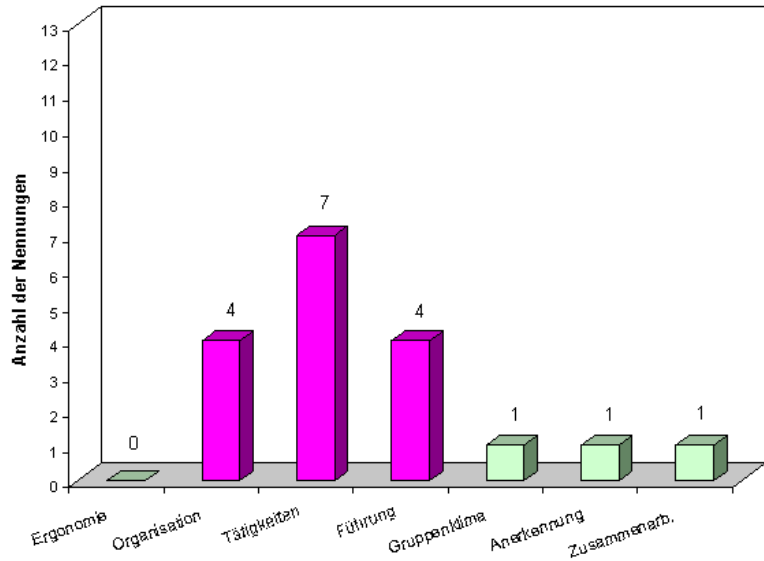


Abbildung 27: Relevanz verschiedener Bereiche im ZPD 451

Bei der Arbeitsorganisation belastet die Mitarbeiter/-innen am meisten, dass sie durch den ständigen Druck, die hohen Produktionszahlen zu erfüllen, unter dauerhaftem Stress leiden. Das schränkt ihre Arbeitsfähigkeit weiter ein. Zudem müssen sie zu viele Statistiken nebenbei erledigen, bei denen sie teilweise nicht den Hintergrund kennen. Bemängelt wurde auch, dass einmal im Monat Inventur gemacht werden muss, bei der die erbrachte Leistung aufgeschlüsselt wird. Kritisiert wurde daneben die unflexible und unpraktikable Regelung des Urlaubskontingents⁴⁸.

Zusätzlich zu den bestehenden Aufgaben wird das Arbeitsgebiet der Sachbearbeiter immer weiter ausgedehnt, jedoch werden den Beschäftigten für die neu hinzukommenden Aufgaben keine alten abgenommen. Die Sachbearbeiterteams arbeiten mit verschiedenen Standards bei der Zuzahlung zu Behandlungen, das liegt u.a. daran, dass die nötigen Grundlagen – bspw. über zuzahlungsfähige Medikamente – nicht immer auf dem aktuellen Stand sind und nötige Fortbildungen zu diesen Themen aufgrund der Arbeitsbelastung nicht möglich sind.

Die Kritik im Bereich Führung / Vorgesetztenverhalten bezog sich ausschließlich auf das Verhalten der Fachbereichsleitung. Die Beanstandungen betrafen ihren Umgangston sowohl gegenüber Mitarbeiter/-innen, als auch gegenüber Kunden. Zudem fühlen sich die Mitarbeiter/-innen nicht ausreichend von der Fachbereichsleitung geschützt, wenn sie kritisiert werden. Auch ihre mangelnde Diskretion wurde angesprochen.

⁴⁸ Das monatliche Urlaubskontingent ist eine Regelung die ausschließlich ZPD 45 betrifft. Jedes Team hat eine bestimmte Zahl von Urlaubstagen im Monat, über die frei verfügt werden kann. Diese Zahl richtet sich nach dem durchschnittlichen Arbeitsaufkommen im jeweiligen Monat. Zusätzliche Urlaubstage müssen gesondert beantragt werden.

6.2.1.2 Team 453 - Sachbearbeitung

Das Sachbearbeiterteam 453 besteht aus 10 Mitarbeiter/-innen, davon sieben Frauen und drei Männer. Das Alter der Beschäftigten liegt zwischen 26 und 62, der Mittelwert ist 41,5 Jahre. Acht der Mitarbeiter/-innen waren bei der Arbeitssituationsanalyse anwesend. Sieben davon hielten eine Veränderung der Arbeitssituation für sehr wichtig. Eine Person stimmte für teilweise wichtig. Die höchste Relevanz wurde Veränderungen im Bereich von Führung / Vorgesetztenverhalten und Anerkennung / Wertschätzung der Arbeit beigemessen (jeweils 5 Nennungen). Auch eine Veränderung der Arbeitsumgebung / Ergonomie ist den Mitarbeiter/-innen wichtig (4 Nennungen), sowie Veränderungen im Bereich der Arbeitsorganisation (2 Nennungen).



Abbildung 28: Stellenwert einer Veränderung im ZPD 453

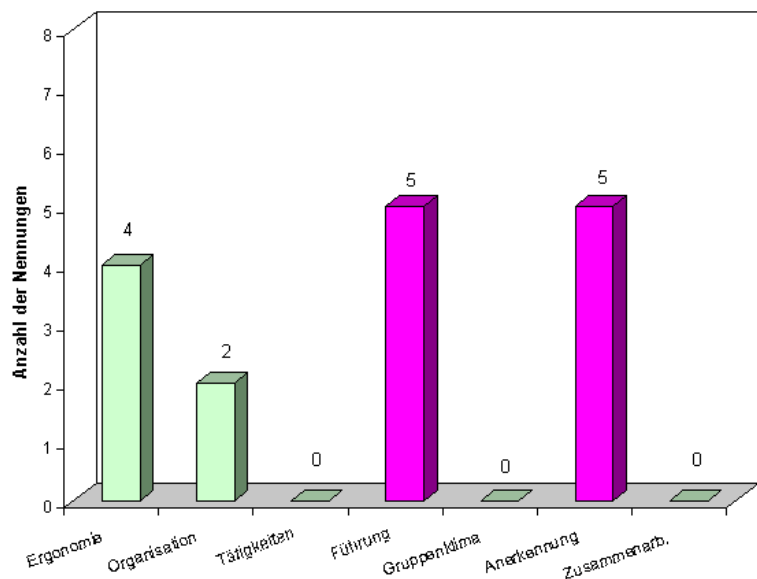


Abbildung 29: Relevanz verschiedener Bereiche im ZPD 453

Die Mitarbeiter/-innen von Team 453 fühlten sich von ihren Vorgesetzten nicht ausreichend gelobt und ihre Meinung scheint nicht gewollt zu sein. Weder wird sie abgefragt, noch werden eigenständig vorgebrachte Verbesserungsvorschläge angenommen.

Die festgelegten Produktionszahlen, die erfüllt werden müssen, sind so angesetzt, dass sie nur unter idealen Bedingungen zu schaffen sind. Sobald ein/e Mitarbeiter/-in ausfällt oder wegen Reparaturen am Gebäude keine ausreichende Konzentration möglich ist, sind diese Zahlen nicht mehr erfüllbar. Dieser ständige Druck, das eigentliche Ziel nicht zu erreichen, belastet die Mitarbeiter/-innen sehr.

Auch die Unflexibilität der Urlaubskontingentregelung wurde von den Mitarbeiter/-innen bemängelt. Sowie die mangelnden Möglichkeiten, aufgrund der Arbeitsbelastung, an nötigen Fortbildungen teilzunehmen.

Ein sehr großes Thema ist für die Beschäftigten das Verhalten der Fachbereichsleitung. In vielen Fällen trifft sie nicht den richtigen Ton beim Umgang mit den Mitarbeiter/-innen. Zudem fehlt ihr die Diskretion, wenn ihr persönliche Dinge anvertraut werden.

Zusätzlich wurden noch einige ergonomische Punkte benannt, wie die Bestuhlung, die Schreibtische und die Führung der Kabel für den Computeranschluss.

6.2.1.3 Grundlagenteam und Widerspruchsteam

Der Grundlagen- und Widerspruchsbereich besteht aus 8 Frauen und einem Mann im Alter zwischen 32 und 51 Jahren, der Altersmittelwert beträgt 42. In der Gruppe der Mitarbeiterinnen des Grundlagen- und Widerspruchsbereichs, die an der Arbeitssituationsanalyse teilnahmen, empfanden fünf Personen eine Veränderung der Arbeitssituation als sehr wichtig, zwei weitere stimmten für teilweise wichtig. Eine Veränderung im Bereich Anerkennung / Wertschätzung der Arbeit hat für die Mitarbeiter/-innen die größte Relevanz (7 Nennung), an zweiter Stelle folgt Führung / Vorgesetztenverhalten (6 Nennungen). Eine Mitarbeiterin stimmte für den Bereich Arbeitsinhalte / Tätigkeiten.

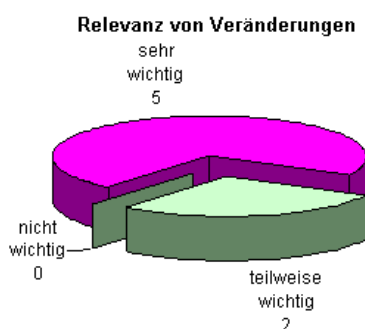


Abbildung 30: Stellenwert einer Veränderung in ZPD 45 – Grundlagen- und Widerspruchsteam

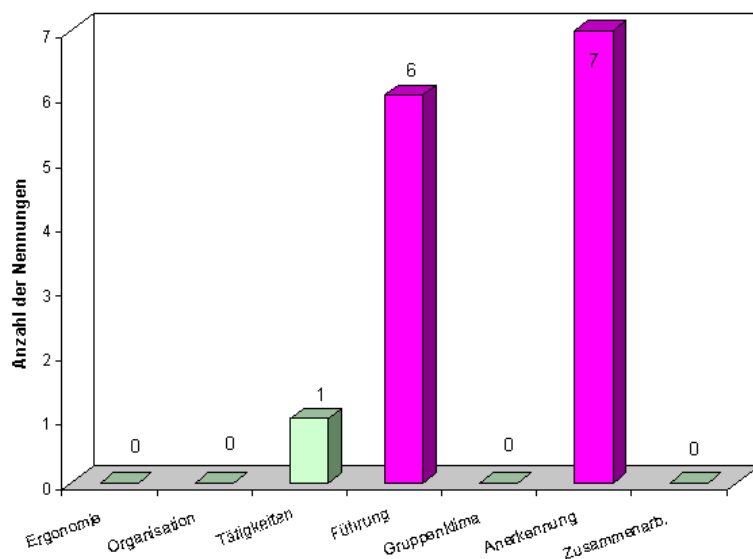


Abbildung 31: Relevanz verschiedener Bereiche im ZPD 45 - Grundlagen- und Widerspruchsteam

Ein großes Problem für die Mitarbeiterinnen ist, dass sie sich nur wahrgenommen fühlen, wenn sie nicht genügend Leistung erbringen, jedoch nicht, wenn sie Mehrarbeit leisten. Sie werden nicht ausreichend gelobt. Die Komplexität der Arbeitsbereiche scheint den Führungskräften aus ihrer Sicht nicht bewusst zu sein. Wenn Probleme entstehen, werden diese oftmals nicht richtig eingeschätzt. Auch die Erfahrungswerte von langjährigen Beschäftigten werden bei Veränderungsprozessen nicht abgefragt, dadurch fühlen sich die Mitarbeiterinnen nicht ernst genommen und übergangen.

Allgemein bemängelten die Mitarbeiterinnen die Führungsstruktur im Haus. Es fehlt die Möglichkeit der Mitbestimmung, auch bezüglich Veränderung des eigenen Arbeitsplatzes. Sie fühlen sich nicht mehr als Individuum wahrgenommen, sondern nur noch als Nummer, die ein gewisses Arbeitspensum schaffen muss. Noch dazu sehen sie sich in Problemsituationen von ihren Vorgesetzten alleine gelassen. Individuelle Unterschiede in der Arbeitsweise werden nicht ausreichend berücksichtigt. Vor allem den Mitarbeiterinnen des Grundlagenbereichs fehlt im Haus der Informationsfluss. In diesem Bereich werden regelmäßige Teamsitzungen als überflüssige ‚Zeitfresser‘ angesehen. Es fehlen die Möglichkeiten zur Kommunikation.

Ein weiterer Punkt, der bemängelt wurde, ist, dass die Mitarbeiterinnen an keinen Fortbildungen teilnehmen können. Sie bekommen regelmäßig als Rückmeldung, dass Fortbildungen auch für ihren Bereich erst wieder wahrgenommen werden dürften, wenn die Sachbearbeiterteams ihre Produktionszahlen erfüllen.

6.2.1.4 Teamleitungen ZPD 45

Im ZPD 45 gibt es 4 weibliche und 3 männliche Teamleiter/-innen, die geschlossen an der Arbeitssituationsanalyse teilgenommen haben. Die jüngste Teamleitung ist 33 Jahre alt, die älteste 62 Jahre, der Mittelwert beträgt 44,7 Jahre. Sie beurteilten alle eine Veränderung der Arbeitssituation als sehr wichtig. Einen vordringlichen Veränderungsbedarf sehen sie in der Arbeitsorganisation (7 Nennungen) sowie im Bereich Arbeitsinhalt / Tätigkeiten (4 Nennungen). Jeweils einmal wurde für Arbeitsumgebung / Ergonomie, Führung / Vorgesetztenverhalten und Anerkennung / Wertschätzung der Arbeit votiert.



Abbildung 32: Stellenwert einer

Veränderung im ZPD 45 - Teamleiter

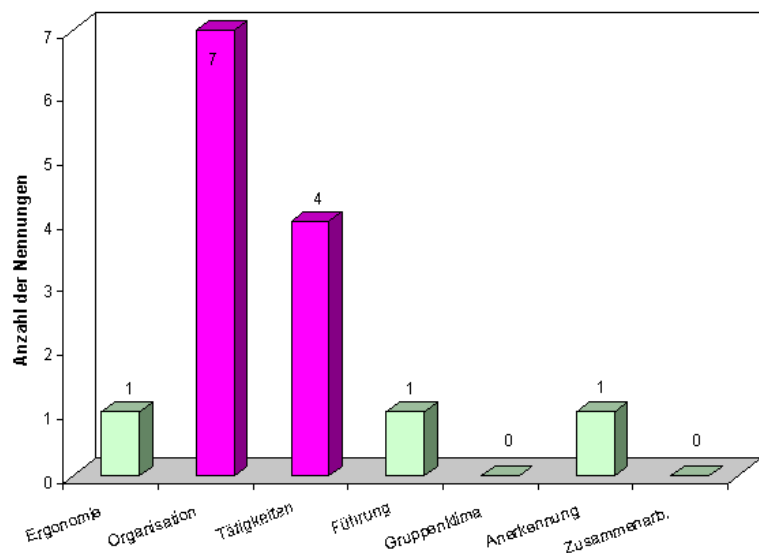


Abbildung 33: Relevanz verschiedener Bereiche im ZPD 45 - Teamleiter

Besonders die Masse der Tätigkeiten, die sie erledigen müssen, missfällt den Teamleiter/-innen. Viele der Aufgaben benötigen nicht die Kompetenz einer Teamleitung, es sind einfache Sortier-

und Zählerarbeiten, die theoretisch delegiert werden könnten. Jedoch wissen die Teamleitungen, dass ihre Mitarbeiter/-innen selber überlastet sind und wollen ihnen deshalb keine zusätzlichen Aufgaben mehr geben. Die Teamleitungen sind durch das viele Arbeiten ständig am Zeitlimit und können sich auch durch kurzzeitige Überstunden keine Erleichterung verschaffen. Bei Beschwerden über den Sachverhalt werden sie darauf verwiesen, dass sie in solchen Fällen die Arbeit am Wochenende zu Hause erledigen sollen.

Zusätzlich fehlt den Teamleiter/-innen das Vertrauen der übergeordneten Führungskräfte. Viele Entscheidungen, beispielsweise über Urlaub, der das monatliche Urlaubskontingent überschreitet, dürfen sie nicht selber treffen, sondern müssen sich an die Fachbereichsleitung wenden. Das macht sie zusätzlich unflexibel und den Prozess komplizierter. Auch bei Veränderungen werden sie nicht ausreichend mit einbezogen. Außerdem fehlt es ihnen an Lob von Seiten der Führung; regelmäßig müssen sie sich für nicht erreichte Produktionszahlen rechtfertigen, bekommen aber kein Lob, wenn diese erfüllt werden.

Grundsätzlich sehen sie sich in einer schwierigen Position; einerseits sehen die Mitarbeiter/-innen sie als Führungskräfte, die ihnen Entscheidungen abnehmen und für sie einstehen sollen, andererseits werden sie von den übrigen Führungskräften (Fachbereichsleitung bis Geschäftsleitung) nicht als solche anerkannt.

6.2.2 Zielvereinbarungen im ZPD 45

Durch die thematisierten Schwierigkeiten mit der Fachbereichsleitung gestaltete sich sowohl die Abstimmung der Protokolle als auch die Durchführung von Zielvereinbarungsgesprächen äußerst schwierig. Die Mitarbeiter/-innen fürchteten negative Konsequenzen, bspw. in Form von Mobbing, sollten sie sich der Fachbereichsleitung persönlich gegenüberstellen. Obwohl den Mitarbeiter/-innen von Anfang an das weitere Vorgehen nach der Arbeitssituationsanalyse bekannt war, wollten sie an dieser Stelle ihre Aussagen zurückziehen und kein Protokoll freigeben. Hier wurde auch das mangelnde Gruppengefühl und schlechte Betriebsklima in diesem Fachbereich sichtbar, da zum einen die Gruppen nicht geschlossen das Gespräch mit der Fachbereichsleiterin suchen wollten und später die 6 Personen aus drei der fünf Gruppen, die sich zunächst hierzu bereit erklärten, auch von ihrer Zusage zurücktraten, da die anderen Teams kein direktes Gespräch mit der Fachbereichsleitung wollten.

Die Teams sahen die Verantwortung für ein Gespräch mit der Fachbereichsleitung nicht bei sich, sondern bei der Geschäftsführung. Nach vielen Diskussionen konnte ihnen vermittelt werden, dass dieser Weg nicht eingeschlagen werden kann, da die Fachbereichsleitung sich so übergangen fühlen würde und eine einvernehmliche Lösung noch unwahrscheinlicher würde.

Da es für ein Gespräch mit der Fachbereichsleitung kein Weiterkommen gab, wurde entschieden, die Zielvereinbarungsgespräche zunächst weiter runterzubrechen, d. h. die Gruppen sollten die Zielvereinbarungen mit ihren jeweiligen Teamleitern treffen. Die Sachbearbeiterteams ZPD 451

und ZPD 453 erklärten sich dazu bereit. Bei dem Grundlagen- und dem Widerspruchsteam wurde dieser Vorschlag allerdings blockiert. Zu diesem Zeitpunkt war das Grundlagenteam bereits ohne Teamleitung, offiziell aber noch nicht dem Widerspruchsteam zugeordnet. Nach kontroversen Gesprächen konnten sie von den Möglichkeiten, die sich aus einem Treffen mit ihrer zukünftigen Teamleitung erschließen könnten, überzeugt werden. Sie sahen es als Chance, die Umstrukturierung ihrer Aufgaben selbst mit gestalten zu können. Lediglich das Widerspruchsteam lehnte dies ab, da die Mitarbeiterinnen der Meinung waren, dass ihre Teamleitung bereits alle ihre Probleme kennt, und so ein solches Gespräch überflüssig wäre. Auch eine Zusendung ihres Protokolls an die Teamleitung zur Kenntnisnahme lehnten sie ab.

Die Teamleitungen erklärten sich nach kontroversen Diskussionen zunächst zu einem Gespräch mit dem Betriebsarzt des ZPD, Herrn Dr. Peschke, und der Autorin bereit, um persönlich die Möglichkeiten für ein weiteres Vorgehen sowie die Unterstützung des AMD zu klären. Bei diesem Gespräch wurde vereinbart, dass die Teamleitungen geschlossen an einem Gespräch mit der Fachbereichsleitung und Herrn Dr. Peschke teilnehmen würden, bei dem sowohl das Protokoll der Teamleitungen besprochen wird, als auch ein Gesamtprotokoll der Arbeitssituationsanalysen der Teams. In diesem Protokoll werden die Themen der einzelnen Sitzung so verallgemeinert dargestellt, dass die Aussagen nicht mehr auf einzelne Mitarbeiter/-innen oder Teams zurückgeführt werden können.

Der Inhalt der Zielvereinbarungen von Team 451 und Team 453 mit ihren Teamleitungen ist in den folgenden Kapiteln wiedergegeben. Die weiteren Zielvereinbarungsgespräche konnten aus terminlichen Gründen nicht mehr in die Diplomarbeit aufgenommen werden.

6.2.2.1 Zielvereinbarungen ZPD 451

Bei dem Zielvereinbarungsgespräch wurde vor allem die Arbeitsüberlastung der Mitarbeiter/-innen thematisiert. Hierbei wurde klargestellt, dass den Sachbearbeitern dringend neue Kräfte zur Seite gestellt werden müssen, da die Arbeit nur mit unangemessen vielen Überstunden geschafft werden kann. Bei der Berechnung der Produktionszahlen müssen zusätzlich die Anzahl der Telefonate und des Schriftverkehrs berücksichtigt werden, da diese einen hohen Zeitaufwand bedeuten. Des Weiteren sollten die Mitarbeiter/-innen darüber informiert werden, aus welchen Gründen sie welche Statistiken erbringen müssen. In vielen Fällen dienen diese dazu, die Belastung der Beschäftigten zu messen und könnten sie dadurch, dass sie die Überlastung der Mitarbeiter/-innen zeigen, entlasten. Jedoch führen die Mitarbeiter/-innen die Statistiken nicht so gewissenhaft, da sie die Hintergründe nicht kennen und es für sie im ersten Moment lediglich eine weitere Arbeitsaufgabe darstellt. Eine Erweiterung ihres Arbeitsgebietes begrüßen die Beschäftigten grundsätzlich, allerdings müssen alte Aufgabenbereiche wegfallen, damit sie neue übernehmen können.

Das kritisierte Fortbildungssystem soll 2007 verändert werden. In eine Datei sollen die Fehler / Widersprüche der einzelnen Teams erfasst werden und anhand dieser nötige Fortbildungen

bewilligt werden. Aber auch dieses System kann nur funktionieren, wenn genügend personelle Ressourcen zur Verfügung stehen.

Eine Abschaffung der Urlaubskontingentregelung soll mit der Fachbereichsleitung besprochen werden. Als Ersatz könnte man eine 50%-Anwesenheitsregelung pro Büro einführen. Die Mitarbeiter/-innen wären bereit, in den belastungsstarken Monaten nicht auf diese Regelung zu beharren, sondern erklärten sich bereit, dann die nötigen Kapazitäten bereit zu stellen.

Die Punkte des Protokolls, in denen es um das Verhalten der Fachbereichsleitung ging, wurden in den Zielvereinbarungen nicht mit aufgenommen, da diese – im Unterschied zu den Protokollen der Arbeitssituationsanalyse - allen Führungskräften frei zugänglich sind. Damit wäre eine Zuordnung der Aussagen zu den einzelnen Teams problemlos möglich.

6.2.2.2 Zielvereinbarungen ZPD 453

Während das Team 451 geschlossen an dem Zielvereinbarungsgespräch teilnahm, waren bei Team 453 nur vier Mitarbeiter/-innen anwesend. Die übrigen nahmen aus Krankheits- oder Motivationsgründen nicht teil.

Neben einigen kleineren Punkten, die vor allem die Zusammenarbeit mit anderen Fachbereichen bzw. dem Reinigungspersonal betrafen, wurde vor allem die Anerkennung durch die Führungsebenen besprochen. Besonders bemängelten die Mitarbeiter/-innen, dass die Führungskräfte nicht über die Arbeitsprozesse informiert sind. Es wurde ein Beispiel benannt, in dem eine große Änderung der Zuzahlungsbewilligung eingeführt wurde. Trotz dieses Mehraufwands schafften es die Mitarbeiter/-innen, fast die Produktionszahlen zu erfüllen, was eine honorierenswerte Leistung war. Dennoch wurden sie wenige Monate später von der Geschäftsbereichsleitung für die nicht erfüllten Produktionszahlen in diesem Monat gerügt. Hier wird deutlich, wie wichtig es ist, dass im ZPD eine bessere Kultur der Wertschätzung gelebt wird.

Auch in diesem Team wurde noch einmal über die Fortbildungsmöglichkeiten gesprochen. Hier geht es den Mitarbeiter/-innen nicht ausschließlich um die für die Aufgabenerfüllung essenziell notwendigen Schulungen, sondern auch um weiterführende Fortbildungen. Herr Dr. Peschke schlug vor, ein Fortbildungskonto für jede/n Mitarbeiter/in einzuführen, in dem jedem Beschäftigten eine bestimmte Anzahl von Stunden für Weiterbildungen pro Jahr zur Verfügung stehen, über die dieser frei verfügen kann.

Darüber hinaus wünschen sich sowohl die Teammitglieder als auch die Teamleitung die Möglichkeit, regelmäßige Teamcoachings oder Teamtage durchzuführen, um die gruppeninterne Zusammenarbeit zu fördern.

6.3 ZPD 46 – Familienkasse

Die Familienkasse ist zuständig für die Berechnung des Kindergeldes sowie kinderbezogener Bezügebestandteile für alle Beschäftigten der hamburgischen Verwaltung. Die Mitarbeiter/-innen stehen meistens in telefonischem Kontakt zu ihren Kunden, haben aber auch Sprechzeiten, zu denen die Kunden sich persönlich beraten lassen können. Der Fachbereich wurde für die Arbeitssituationsanalyse ausgewählt, da es hier einen hohen Krankenstand (*Tabelle 1, Seite 12*) gibt.

6.3.1 Arbeitssituationsanalyse im ZPD 46

Der Fachbereich teilt sich in zwei Teams, an deren Aufteilung sich auch die Arbeitssituationsanalysen grob orientierten. Die diesem Schritt vorangegangene Überlegung war, dass Differenzen, die zwischen den Teams sein könnten, so eher zur Sprache kommen würden. Eine der Schwierigkeiten bei der Zusammenarbeit mit den Teams innerhalb der Arbeitssituationsanalyse lag darin, eine Akzeptanz für das Verfahren zu erreichen. Die Mitarbeiter/-innen wirkten sehr gesättigt von Methoden zur Veränderung von Aspekten ihrer Arbeitssituation. Jedoch verliefen bisherige Maßnahmen meist ergebnislos. Besonders in dem ersten Team war die Meinung zu einem Großteil von zwei Personen abhängig, die der Arbeitssituationsanalyse äußerst kritisch gegenüberstanden.

6.3.1.1 ZPD 46 - Gruppe I

Zu dem ersten Team von ZPD 46 gehören 10 weibliche Beschäftigte und zwei männliche in einem Alter zwischen 22 und 54 Jahren, der Mittelwert beträgt 38,8 Jahre. Zusätzlich nahm eine Mitarbeiterin aus dem Team II an der Arbeitssituationsanalyse teil, da sie aufgrund ihrer Teilzeitbeschäftigung den Termin der zweiten Gruppe nicht einhalten konnte. Nur eine Person dieser Gruppe hielt eine Veränderung der Arbeitssituation für sehr wichtig. Zehn Mitarbeiter/-innen stimmten für ‚teilweise wichtig‘ und zwei für ‚nicht wichtig‘. Dieses Ergebnis spiegelt auch die Resignation resultierend aus den bisherigen Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitssituation wider. Den größten Handlungsbedarf sahen die Mitarbeiter/-innen im Bereich der Ergonomie / Arbeitsumgebung (11 Nennungen). An zweiter Stelle stand die Zusammenarbeit der Abteilungen (6 Nennungen) und an dritter das Gruppenklima (4 Nennungen). Jeweils zwei Stimmen wurden für Arbeitsinhalt / Tätigkeiten und Anerkennung / Wertschätzung der Arbeit abgegeben.

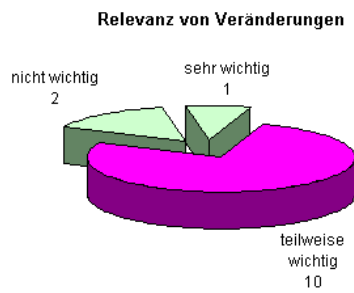


Abbildung 34: Stellenwert einer Veränderung im ZPD 46 - Gruppe I

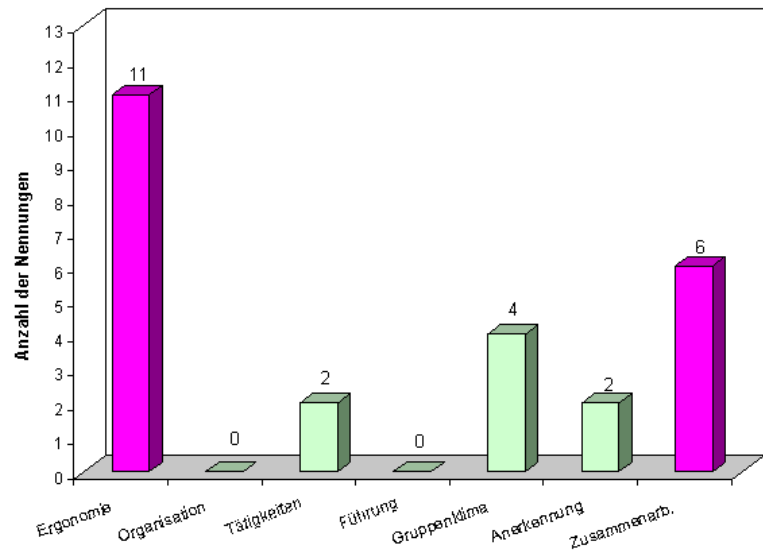


Abbildung 35: Relevanz verschiedener Bereiche im ZPD 46 - Gruppe I

Die Probleme im Bereich Ergonomie beziehen sich auf viele Einzelheiten. Bemängelt wurden die Ausstattung der Tische, die Bestuhlung sowie die Beleuchtung, zudem wurde der Wunsch nach Headsets für die telefonischen Beratungen geäußert. Zusätzlich wurde die mangelhafte elektronische Fensteröffnung kritisiert, die 2006 eingebaut wurde, da es ständig klimatische Probleme in dem Gebäude gab. Die Anlage lässt jedoch keine ausreichende manuelle Steuerung zu, so dass besonders an der Südseite die Temperaturen im Sommer auf hohe Werte steigen.

Die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Bereichen im Haus sehen die Mitarbeiter/-innen vor allem dadurch blockiert, dass bei der Kommunikation keine direkten Wege gewählt werden können, sondern bei Anfragen über die Vorgesetzten kommuniziert werden muss. Besonders die Zusammenarbeit mit der Beamtenversorgung läuft schleppend, da die Mitarbeiter/-innen lange auf Antworten zu Anfragen warten müssen, weshalb sie sich einen Zugang zu der Zentraldatenbank wünschen, um sich die benötigten Informationen selber zu beschaffen.

Auch die Zusammenarbeit innerhalb des Fachbereichs sehen die Mitarbeiter/-innen kritisch. Dies liegt zu einem großen Teil an dem Arbeitsdruck, unter dem die Beschäftigten arbeiten müssen.

Zusätzlich hätten die Mitarbeiter/-innen gerne eine Erweiterung der Gleitzeitregelung. Der bisherige früheste Arbeitsbeginn um 6.30Uhr ist vielen, besonders im Sommer, zu spät, zu einem früheren Zeitpunkt ist aber das Computersystem nicht verfügbar.

6.3.1.2 ZPD 46 - Gruppe II

Das zweite Team besteht ebenfalls aus 10 weiblichen Mitarbeiterinnen und zwei männlichen Mitarbeitern. Der jüngste Beschäftigte ist 31 Jahre alt, die älteste 57, der Altersmittelwert beträgt 41,3. Aufgrund von Teilzeitbeschäftigungen und krankheitsbedingtem Ausfall waren nur sechs Personen dieses Teams anwesend, unter ihnen der stellvertretende Teamleiter. Vier Mitarbeiter/-innen hielten eine Veränderung ihrer Arbeitssituation für sehr wichtig. Zwei Mitarbeiter/-innen votierten für teilweise wichtig. Am wichtigsten erscheinen den Beschäftigten Veränderungen im Bereich Arbeitsumgebung / Ergonomie (4 Nennungen), an zweiter Stelle stehen Führung / Vorgesetztenverhalten und Anerkennung / Wertschätzung der Arbeit (jeweils 2 Nennungen). Zwei Mitarbeiter/-innen gaben jeweils nur eine Stimme ab. Der stellvertretende Teamleiter enthielt sich.

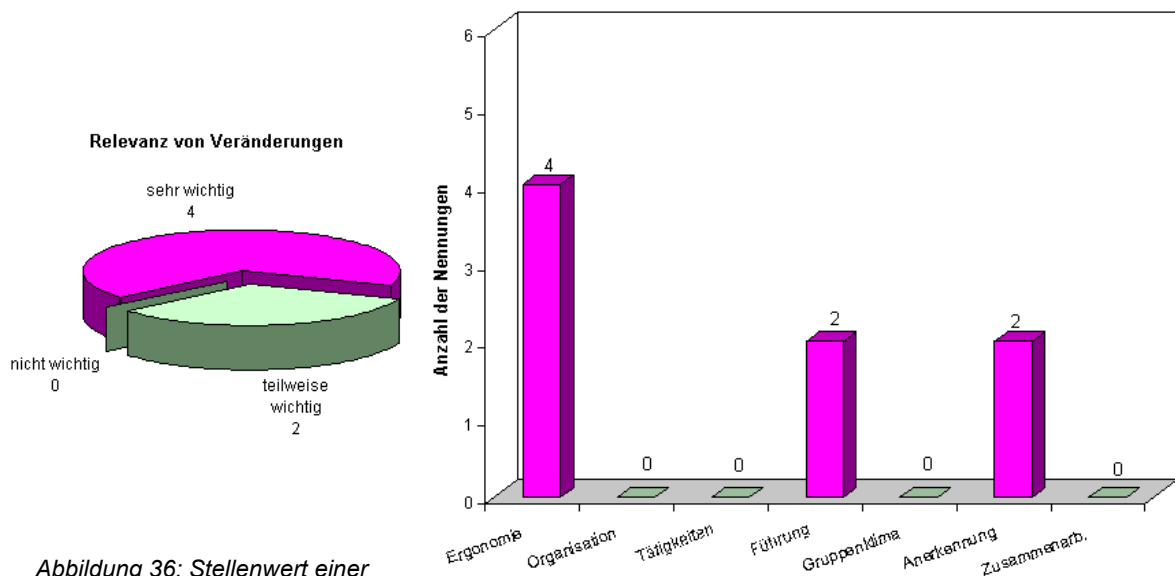


Abbildung 36: Stellenwert einer Veränderung im ZPD 46 - Gruppe II

Abbildung 37: Relevanz verschiedener Bereiche im ZPD 46 - Gruppe II

Im Bereich der Ergonomie wurde vor allem die unzureichende Beleuchtung bemängelt, sowie die Bestuhlung und die schlechte Handhabbarkeit der Aktenschränke. Auch in diesem Team wurden die elektrischen Fensteröffner thematisiert. Konkret hätten die Mitarbeiter/-innen gerne einen Ergonomietrainer zur Seite, der sie bei der Gestaltung ihres Arbeitsplatzes berät.

Ein sehr sensibles Thema stellte die Kommunikation durch die Vorgesetzten dar. Die Mitarbeiter/-innen werden nicht in ausreichendem Maße für ihre Arbeit wertgeschätzt. Zudem haben sie das Gefühl, dass sie von einem Teil der Vorgesetzten ungleich behandelt werden oder dass diese hinter dem Rücken mit anderen Beschäftigten über sie reden. Der persönliche Kontakt zu den Vorgesetzten leidet durch den zunehmenden Informationsfluss per E-Mail, wodurch es kaum noch persönliche Gespräche gibt.

6.3.2 Zielvereinbarungen im ZPD 46

Anstatt zwei getrennter Zielvereinbarungsgespräche gab es ein gemeinsames, an dem, neben der Fachbereichsleitung, jeweils eine Vertreterin der zwei Gruppen teilnahm.

Um die ergonomischen Mängel zu begutachten und eine Beratung vorzunehmen, wurde vereinbart, dass Herr Dr. Peschke vom AMD eine Arbeitsplatzbegehung machen wird.

Der gewünschte Zugriff auf die Zentraldatenbank ist aus datenschutzrechtlichen Gründen nicht möglich.

Der in der ersten Gruppe gewünschte stärkere Zusammenhalt zwischen den beiden Gruppen wurde kontrovers diskutiert, da die Vertreterin der Gruppe II dies nicht für notwendig hielt. Es wurde thematisiert, in wie weit ein innerer Zusammenhalt vor dem Hintergrund wichtig ist, dass der Fachbereich ZPD 46 nach außen als ein Team wirkt. Bisherige Anstrengungen der Fachbereichsleitung zur Stärkung des Gruppengefühls sind nur mäßig angenommen worden.

Zur Verbesserung der Kommunikation soll es nun regelmäßig einmal im Monat eine Fachbereichsbesprechung geben, bei der von beiden Teams ein Teil der aktuellen Themen angesprochen werden kann.

Die Mitarbeiter/-innen der Teams setzten sich auch nach der Arbeitssituationsanalyse noch mit dem Thema auseinander und schlugen in der Zielvereinbarungsbesprechung vor, eine mobile Massage für das Haus zu organisieren. Die Kostenübernahme würde von den Mitarbeiter/-innen erfolgen. Das ZPD wäre ausschließlich für die Organisation verantwortlich.

6.4 ZPD 53 – Steuer und Sozialversicherung

Der Fachbereich ZPD 53 ist die Kontaktstelle für die Steuerverwaltung und die Sozialversicherungsträger. Alle Daten aus diesen Themengebieten laufen hier zusammen. Zudem gibt der Fachbereich die Daten zur Sozialversicherungsmeldung ab. Durch die schnellen Veränderungen in diesem Bereich sind die Mitarbeiterinnen gezwungen, sich ständig in neue Gesetze einzulesen und diese umzusetzen. Zusätzlich laufen hier Fragen der Krankenkassen zu Versicherungsstatus etc. von einzelnen Kunden auf. Im Fachbereich ZPD 53 arbeiten vier weibliche Beschäftigte. Das Alter liegt zwischen 25 und 52 Jahre, der Mittelwert beträgt 40 Jahre.

Die Mitarbeiterinnen von ZPD 53 waren sehr motiviert, an der Arbeitssituationsanalyse teilzunehmen. Bereits als das erste Meinungsbild über die Arbeitssituationsanalysen im ZPD gemacht wurde, zeigten sie sich sehr interessiert an der Methodik.

6.4.1 Arbeitssituationsanalyse im ZPD 53

Insgesamt waren drei Mitarbeiterinnen des Fachbereichs sowie die Fachbereichsleiterin anwesend. Alle vier hielten eine Veränderung ihrer Arbeitssituation für sehr wichtig. Drei waren der Meinung, dass der Bereich der Zusammenarbeit der Abteilungen die höchste Priorität haben sollte. Zwei Stimmen fielen auf den Bereich Anerkennung / Wertschätzung und jeweils eine Nennung auf die Bereiche Arbeitsumgebung / Ergonomie, Arbeitsorganisation und Arbeitsinhalte / Tätigkeiten.



Abbildung 38: Stellenwert einer Veränderung im ZPD 53

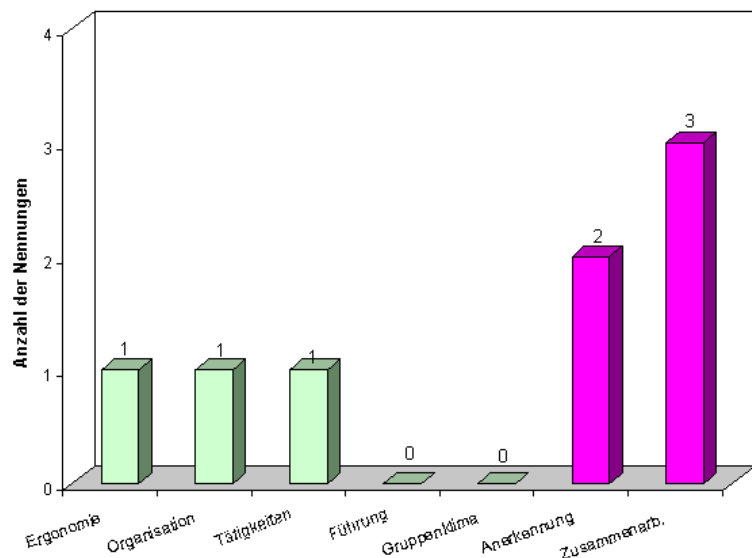


Abbildung 39: Relevanz verschiedener Bereiche im ZPD 53

Die Zusammenarbeit zwischen den Fachbereichen gestaltet sich vor allem durch die hohe Arbeitsbelastung im gesamten Haus schwierig. Zudem ist es für die Mitarbeiterinnen schwer sich auf eine Aufgabe zu konzentrieren, da sie häufig durch telefonische Anfragen aus anderen Fachbereichen oder von Krankenkassen unterbrochen werden.

Die Mitarbeiterinnen leisten regelmäßig Überstunden, da sie ihre Arbeit in der regulären Arbeitszeit nicht bewältigen können, das wird von den Führungskräften jedoch nur unzureichend honoriert. Aufgrund der Arbeitsdichte ist es im Fachbereich nicht möglich, die Überstunden durch Freizeit auszugleichen, jedoch gibt es keine Regelung, dass diese Mehrarbeit ausbezahlt werden kann. Zusätzlich sind die Mitarbeiterinnen häufiger Kundenkritik ausgesetzt, was sich zunehmend demotivierend auf die Gruppe auswirkt. Mit zunehmendem Maße leidet die eigene Wertschätzung der Mitarbeiterinnen unter dieser Situation. Sie sind mit der Qualität ihrer Arbeit unzufrieden, da sie keiner Aufgabe ausreichend Zeit widmen können. Im Zusammenhang mit dem Arbeitsdruck wurde auch die Möglichkeit für Fortbildungen bemängelt. Der Fachbereich ist ständigen Neuerungen ausgesetzt, die in der täglichen Arbeit angewandt werden müssen, es ist jedoch nicht möglich, an Fortbildungen über diese Themen teilzunehmen, da dann das Arbeitsvolumen noch mehr anwächst.

Die Mitarbeiterinnen sind durch ihre Arbeit sehr belastet und es ist ihnen oft nicht mehr möglich, in ihrer Freizeit abzuschalten, einige berichteten von Schlafstörungen aufgrund der hohen Angespanntheit. Diese Erholungsunfähigkeit entsteht durch den chronischen Stress, dem die Mitarbeiterinnen ausgesetzt sind.

6.4.2 Zielvereinbarungen im ZPD 53

An dem Zielvereinbarungsgespräch nahm neben der Fachbereichsleitung und den Mitarbeiterinnen von ZPD 53 der stellvertretende Geschäftsbereichsleiter teil. Das Hauptziel des Gesprächs war, Möglichkeiten zur Entlastung der Mitarbeiterinnen zu finden. Beispielsweise haben die Mitarbeiterinnen nun die Möglichkeit, sich temporär einen Anrufbeantworter auf ihre Leitung zu schalten, der ohne Klingeln die Gespräche entgegen nimmt, damit sie bei komplizierten Aufgaben ungestört arbeiten können. Des weiteren wurde während des Gesprächs bekannt, dass es mittlerweile eine Arbeitskraft im Geschäftsbereich gibt, die für Anfragen zu Besonderheiten in Verträgen zuständig ist und bei Nachforschungen zugezogen werden kann. Auch in anderen Fällen können die Kunden an andere Services verwiesen werden.

Zu einer besseren Zusammenarbeit mit dem IT-Bereich sollen regelmäßige Besprechungen angesetzt werden, in denen Probleme angesprochen werden.

Generell war der stellvertretende Geschäftsbereichsleiter gut über die Mängel im Fachbereich informiert und bemühte sich bereits sehr, Lösungen durchzusetzen.

7 Zusammenfassung / Diskussion

Die vorliegende Arbeit beschreibt die im Zentrum für Personaldienste der Stadt Hamburg angewandten arbeitswissenschaftlichen Analysen zur Ermittlung der dortigen Mitarbeiterzufriedenheit. Die subjektive Bewertung der Mitarbeiter/-innen des ZPD über ihre Arbeitssituation wurden anhand eines standardisierten 4-teiligen Fragebogens, sowie der darauf aufbauenden Methodik der Arbeitssituationsanalyse nach Prof. P. Nieder erfasst. Durch die schriftliche Mitarbeiterbefragung wurde ein erster Eindruck über die Einschätzung der Beschäftigten bezüglich ihres Arbeitsumfelds, der Arbeitsorganisation, ihrer Einstellung gegenüber ihrer Arbeit sowie der eigentlichen Tätigkeit gewonnen. Bei der Interpretation der Ergebnisse der schriftlichen Mitarbeiterbefragung ist jedoch zu beachten, dass nur 40% der Beschäftigten den Fragebogen zurückgesandt haben, fraglich bleibt also, wie die übrigen 60% das Ergebnis beeinflussen würden. Möglich wäre, dass diese Mitarbeiter/-innen besonders zufrieden mit ihrer Arbeitssituation sind und die Beantwortung darum nicht für notwendig gehalten haben. Es ist aber auch möglich, dass diese Gruppe, aufgrund bisheriger negativer Erfahrung mit dem Umgang der Meinungen der Mitarbeiter/-innen im ZPD, besonders resigniert ist und daher nicht teilgenommen hat. Auch der Umfang des Fragebogens (sechs Seiten) könnte die Beschäftigten von der

Beantwortung abgehalten haben. Des Weiteres könnte der Verteilungsweg des Fragebogens ein Hemmnis dargestellt haben, da der Fragebogen aus Praktikabilitätsgründen per E-Mail versandt wurde und die Mitarbeiter/-innen grundsätzlich täglich sehr viele E-Mails bekommen. Aufgrund dessen könnte die Mitarbeiterbefragung in der Masse von E-Mails nicht bemerkt worden sein.

Für den der Mitarbeiterbefragung zugrunde gelegten Gedanken, einen ersten Eindruck über die Einschätzung der Mitarbeiter/-innen über ihren Arbeitsplatz zu bekommen, war das gewählte Instrument angemessen. Es ist jedoch zu beachten, dass sich hieraus noch keine konkreten Maßnahmen ableiten lassen, sondern nur Anhaltspunkte für besonders belastete Bereiche aufgezeigt werden können.

Die Arbeitssituationsanalyse nach Professor Nieder eignet sich sehr gut als Instrument zur vertiefenden Betrachtung der stark beanspruchten Geschäfts- und Fachbereiche. Aber auch hier muss beachtet werden, dass die Ergebnisse nicht verallgemeinert werden können, sondern einzig für die Personen und Bereiche, die an der jeweiligen Analyse teilgenommen haben, Gültigkeit haben. Ein Nachteil ergab sich hierbei in ZPD 45, da dort – aufgrund der hohen Mitarbeitendenzahl – nicht alle Beschäftigten die Möglichkeit hatten, an einer Arbeitssituationsanalyse teilzunehmen. Fraglich bleibt hier, in wie weit Verbesserungsvorschläge aus den Arbeitssituationsanalysen auch von den nicht integrierten Mitarbeiter/-innen mit getragen werden, da bei diesen eine Identifizierung mit den Lösungsvorschlägen nicht grundsätzlich gewährleistet ist.

Generell ist bezüglich der Arbeitssituationsanalysen zu beachten, dass es zu keiner Ausgrenzung der Nichtbeteiligten kommen sollte, sondern dass unabhängig von dieser Methodik erbrachte Verbesserungsvorschläge ebenso offen aufgenommen, auf deren Umsetzbarkeit überprüft und betreffende Entscheidungen rückgemeldet werden.

Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung bestätigen sich in den meisten Punkten der Arbeitssituationsanalyse (siehe *Abbildung 40* und *Abbildung 41*). Im Wesentlichen liegen die Prioritäten zur Veränderung der Arbeitssituation bei den Mitarbeiter/-innen in den Bereichen der Anerkennung und des allgemeinen Führungsverhaltens, der quantitativen Arbeitsbelastung und bei der Möglichkeit zur Fortbildung. In den meisten abgefragten Arbeitsbereichen zeigte sich ZPD 45 besonders belastet.

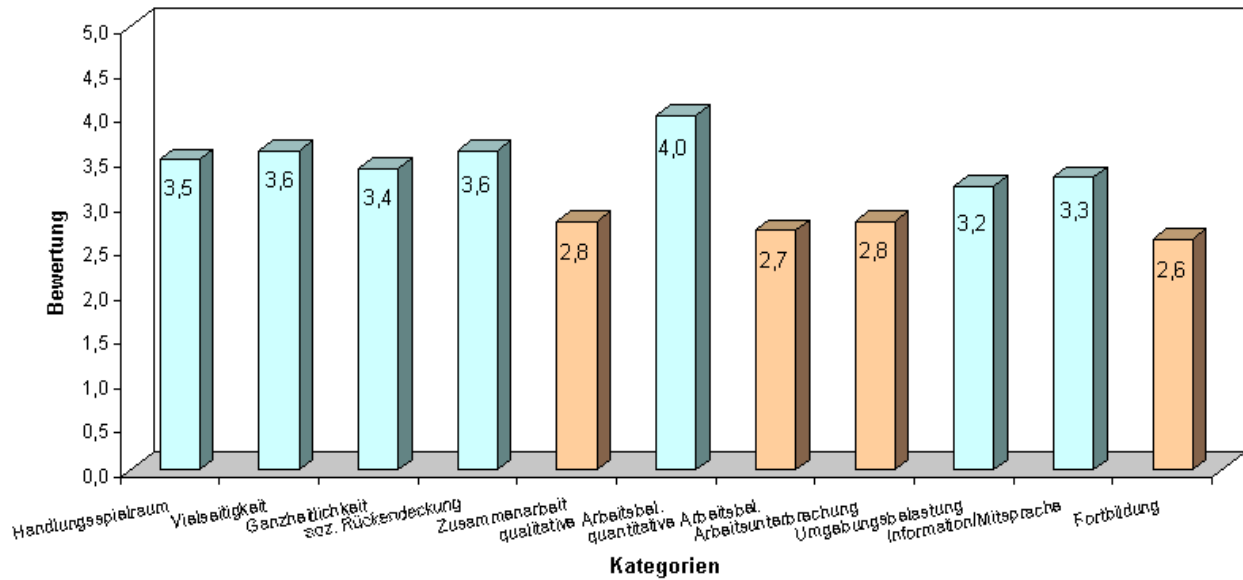


Abbildung 40: Übersicht Ergebnisse KFZA

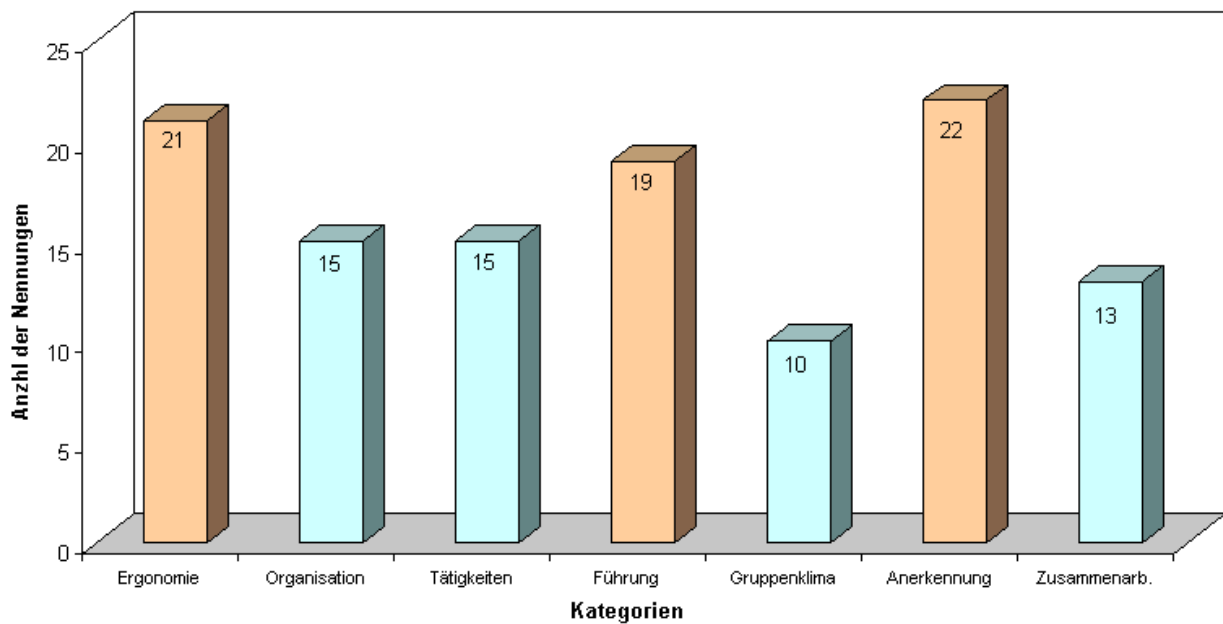


Abbildung 41: Übersicht Ergebnisse Arbeitssituationsanalyse

Die Mitarbeiterbefragung deckte die Kategorie der Anerkennung der Arbeit durch die Frage ‚Ich bekomme von Vorgesetzten ausreichende Rückmeldung über die Qualität meiner Arbeit‘ ab. Die Ergebnisse hier waren - mit der Ausnahme von ZPD 2 - durchgehend mittelmäßig bis positiv, auf keinen Fall aber schlecht zu bewerten. Hierin widersprechen sich die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung und der Arbeitssituationsanalyse. Anzunehmen ist, dass die Beschäftigten die Frage auf ihre/-n direkte/-n Vorgesetzte/-n bezogen haben und auch in der Arbeitssituationsanalyse zeigte sich, dass die Mitarbeiter/-innen fast durchgehend ein gutes Verhältnis zu diesem/dieser haben, Probleme mit der Anerkennung aber bei den Führungskräften zwei Ebenen höher bis hin zur Geschäftsführung liegen. Es scheint im gesamten ZPD ein Kommunikationsproblem von diesen Ebenen zu den Beschäftigten zu geben. Ein weiterer Indikator

dafür ist, dass in einigen Arbeitssituationsanalysen thematisiert wurde, dass die Führungskräfte für die Mitarbeiter/-innen kaum sichtbar sind und kein Wissen über die Tätigkeiten der Beschäftigten haben. Die Führungskräfte müssen sich jedoch bewusst sein, dass „jedes Führungshandeln und jede personalwirtschaftliche Maßnahme (...) mehr oder weniger brisante Auswirkungen auf die psycho-soziale Befindlichkeit der Belegschaft [hat].“⁴⁹ Führungskräfte sollten also jede ihrer Handlungen dahingehend überprüfen, ob sie Auswirkungen auf die Empfindung von sozialer Unterstützung durch die Beschäftigten hat. In diesem Zusammenhang definiert House soziale Unterstützung wie folgt: „Soziale Unterstützung ist eine interpersonelle Transaktion, die einen oder mehrere der folgenden Faktoren einbezieht:

1. Emotionales Interesse (mögen, Zuneigung, Empathie)
2. Hilfreiche Unterstützung (Gegenstände oder Leistungen)
3. Bewertung (Information, die zur Selbstevaluierung relevant ist)⁵⁰

Um der Forderung der Mitarbeiter/-innen nach mehr Aufmerksamkeit und Anerkennung gerecht zu werden, sollten die Führungskräfte mehr Zeit in die eigentliche Personalführung investieren. 10 – 20% der Arbeitszeit sollte diese in Anspruch nehmen, momentan verbringen sie allerdings im allgemeinen kaum mehr als 2% ihrer Arbeitszeit mit Mitarbeiterführung.⁵¹ Das Sprechen mit den Angestellten ist eine Hauptaufgabe von Führungskräften,⁵² dabei ist es wichtig, dass dies nicht nur auf dem Papier oder per E-Mail geschieht, sondern dass die Mitarbeiter/-innen die Führungskraft persönlich erleben. Vorgesetzte sollten ihre Mitarbeiter/-innen aktiv ansprechen, sie Loben oder konstruktive Kritik äußern, Anreize schaffen, sie informieren und beteiligen und ein Vorbild für sie sein.⁵³ Im Bezug auf Gesundheitsförderungsmaßnahmen ist besonders der letzte Punkt wichtig. Die Beschäftigten müssen erleben, dass die Sorge um ihre Gesundheit nicht nur eine theoretische Zielvorgabe ist, sondern auch gelebt wird und dass die Bereitschaft da ist, gesundheitsrelevante Gesichtspunkte bei der Arbeit weiter in den Vordergrund zu rücken. Schwächen im Führungsverhalten werden von Mitarbeiter/-innen bei allen Mängeln am Arbeitsplatz am wenigsten toleriert.⁵⁴

Eine verbesserte betriebsinterne Kommunikation und das Honorieren der Leistung der Mitarbeiter/-innen hat speziell für das ZPD als Dienstleister eine hohe Relevanz. Wie in *Abbildung 42* zu sehen ist, haben diese Aspekte nämlich indirekt auch Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit.

⁴⁹ Dittmann et. al, 2003, S. 27

⁵⁰ House, 1981, in Windel, 1996, S. 59, (eigene Übersetzung der Autorin)

⁵¹ Dittmann et al., 2003, S. 31

⁵² Dittmann et al., 2003, S. 10

⁵³ Dittmann et al., 2003, S.31

⁵⁴ Dittmann et al., 2003, S. 10

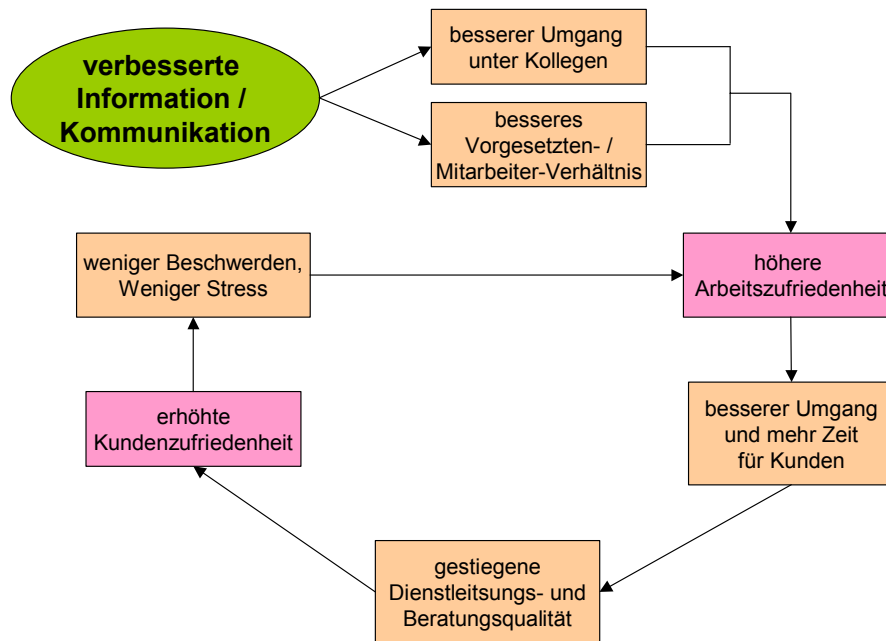


Abbildung 42: Wirkungskette Kommunikation - Kundenzufriedenheit⁵⁵

Wie man an der Abbildung erkennen kann, führt eine optimierte innerbetriebliche Kommunikation auch zu einer geringeren Arbeitsbelastung. Dies betrifft vor allem die Bereiche mit viel Kundenkontakt. Diese Reduzierung des Zeitdrucks hat große Auswirkungen auf die gesundheitliche Belastung der Beschäftigten. 60 % der in der europäischen Umfrage über die Arbeitsbedingungen im Jahr 2000 befragten Arbeitnehmer klagen darüber, dass sie ihre Arbeit unter hohem Zeitdruck erledigen müssen. Unter diesen leiden 42% unter Rückenschmerzen, 31 % unter Muskelschmerzen im Nacken- und Schulterbereich. Bei den Arbeitnehmern, die keinem hohen Zeitdruck bei der Arbeit unterliegen sind es nur 27% bzw. 17%. Bei dem Item Stress ist die Differenz noch höher: Von den Personen, die angaben, ständig unter Zeitdruck zu arbeiten, litten doppelt so viele unter Stress wie bei den Nichtexponierten (40% zu 20%).⁵⁶ Im ZPD sind besonders die Bereiche ZPD 42, ZPD 45 und ZPD 5 von einem hohen Zeitdruck betroffen. Die Mitarbeiter/-innen halten ihr vorgegebenes Arbeitspensum für nicht angemessen, was mittelfristig zu genannten gesundheitlichen Beeinträchtigungen führen kann.

Die mangelnden Fortbildungsmöglichkeiten im ZPD müssen aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet werden. Zum einen ist es für die Mitarbeiter/-innen ein weiterer Indikator dafür, dass ihre Arbeit nicht ausreichend honoriert wird. Mehrfach wurde innerhalb der Arbeitssituationsanalysen geäußert, dass solange keine Fortbildungen bewilligt werden, bis bestimmte Kennzahlen – die von den Mitarbeiter/-innen für unrealistisch gehalten werden – erfüllt sind. Es bleibt dabei unbeachtet,

⁵⁵ modifiziert nach Lück, 2005

⁵⁶ Merllié, Paoli, 2002

dass viele der gewünschten Fortbildungen, bspw. zur Erweiterung der Kenntnisse in Bearbeitungsprogrammen oder über gesetzliche Neuerungen, für die Erreichung der Ziele förderlich sein können. Zum zweiten ist die Bewilligung von Weiterbildungen auch immer eine Investition in das Humankapital eines Unternehmens, welches sich aus Ausbildung, Qualifikation, Erfahrung, Selbstvertrauen, sozialer Intelligenz, Motivation, Innovationsfähigkeit und Flexibilität zusammensetzt.⁵⁷ Durch die Schaffung von Qualifikationsmöglichkeiten werden die Beschäftigten befähigt, ihre Aufgaben schneller zu erledigen, wodurch die Zufriedenheit der Mitarbeiter/-innen mit ihrer Arbeit und sich selbst gesteigert wird, was zu einer Förderung ihrer Gesundheit führt.

Brisant sind auch die Ergebnisse des zweiten Teils der Mitarbeiterbefragung ‚Meine Arbeit und ich‘. Bei diesem Fragebogenteil wurde das Betriebsklima von den Beschäftigten nur mittelmäßig bewertet und eine Identifikation mit dem ZPD ist hiernach nur mäßig vorhanden. Im Zusammenhang mit dem fünften Item dieses Fragenblocks – der Frage, ob sich für die Mitarbeiter/-innen die Arbeitssituation im ZPD seit der Gründung 2004 verbessert hat - ergibt sich zusätzlich ein äußerst negatives Bild. Aus Sicht der Mitarbeiter/-innen hat sich die Arbeitssituation ‚gar nicht‘ bis nur ‚wenig‘ verbessert. Diese Bewertung kann man als negative Resteffekte der Umstrukturierungsprozesse zum Landesbetrieb sehen. Hinzu kommt, dass im subjektiven Empfinden der Mitarbeiter/-innen die Umstrukturierungsphase noch nicht abgeschlossen ist. Es kursieren weiterhin Gerüchte über mögliche Zusammenschlüsse mit anderen Verwaltungen in Norddeutschland, die stärkere negative Auswirkungen auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter/-innen haben können, als eine mögliche eigentliche Umstrukturierung. In der Whitehall-Studie (aus dem Jahr 1985) zeigte sich, dass die subjektiv empfundene Morbidität der Beschäftigten drei Jahre vor einer Privatisierung, als diese erst ein Gerücht war, höher war, als drei Monate nach der eigentlichen Privatisierung.⁵⁸ In verschiedenen Studien⁵⁹ zeigte sich, dass subjektiv empfundene Arbeitsplatzunsicherheit verschiedenste Auswirkungen auf die Gesundheit und die Fehlzeiten der Mitarbeiter/-innen hat. Es wurden Zusammenhänge zu Migräne bei Frauen und Erschöpfung bei Männern, sowie eine Zunahme an grippeähnlichen Erkrankungen und eine allgemein schlechte Bewertung des eigenen Gesundheitszustands in beiden Gruppen festgestellt.⁶⁰ Auch der Verbrauch von Arzneimitteln wie Antidepressiva und Tranquilizern nahm zu.⁶¹ In einer weiteren Studie waren die Fehlzeiten bei Mitarbeiter/-innen mit einer hohen Arbeitsplatzunsicherheit um 30% erhöht.⁶² Zusätzlich ist subjektiv empfundene Arbeitsplatzunsicherheit ein Risikofaktor für steigende Familienkonflikte und erhöhte Spannungen innerhalb der Familie.⁶³ In wie weit eine Situation als Gefährdung des eigenen Arbeitsplatzes gesehen wird hängt auch von dem Charakter jedes einzelnen ab. Personen mit einer hohen externalen Kontrollüberzeugung empfinden eine

⁵⁷ Kenter, 2004, S. 15

⁵⁸ Badura, 2006, S. 102 f.

⁵⁹ Maastrichter Kohortenstudie, kanadische Gesundheitsstudie

⁶⁰ Badura, 2006, S. 100

⁶¹ Badura, 2006, S. 110

⁶² Badura, 2006, S. 109

⁶³ Badura, 2006, S. 112

höhere Arbeitsplatzunsicherheit als Personen mit einem hohen Selbstwertgefühl.⁶⁴ Zur Verminderung der negativen Auswirkungen der Arbeitsplatzunsicherheit sollten die Mitarbeiter/-innen genau über die geplanten Vorgänge und den aktuellen Projektstand informiert werden.⁶⁵

Eine zahlenmäßig kleine Gruppe hat in den bisherigen Ausführungen kaum Beachtung gefunden. Im ZPD sind zwar nur relativ wenige Personen von Langzeiterkrankungen betroffen, mit ihren hohen Fehlzeiten machen sie aber einen großen Kostenfaktor aus und führen zu einer höheren Belastung der übrigen Mitarbeiter/-innen. Das Betriebliche Eingliederungsmanagement ist ein erster Schritt, um negative Folgen dieser Erkrankungen zu reduzieren. Der Erfolg dieses Instruments ist stark abhängig von den kommunikativen Fähigkeiten der beteiligten Führungskräfte. In jedem Fall sollten die Führungskräfte im Hause durch Coachings oder Workshops auf diese Gesprächssituationen vorbereitet werden. Die Gespräche im Rahmen des betrieblichen Eingliederungsmanagements benötigen aber auch eine Kultur des Vertrauens und der Anerkennung, da sie sonst schnell einen repressiven Charakter bekommen. Um diesen Faktor zu reduzieren könnten sogenannte Gesundheitsgespräche eingeführt werden, deren Ziel es ist, „abzuklären, welche Veränderungen im Arbeits- und Organisationsbereich nötig sind, um die Gesundheit des Mitarbeiters wiederherzustellen, zu erhalten oder zu fördern.“⁶⁶ Es ist eine Möglichkeit dieses Gespräch in ein Mitarbeitergespräch, welches in regelmäßigen Abständen stattfinden sollte, einzubinden. Durch den präventiven Charakter der Gesundheitsgespräche tragen diese auch zu einer gelebten betrieblichen Gesundheitsförderung bei, die sich nicht nur auf eine Schadensbegrenzung beschränkt und führen dazu, dass sich das Thema Gesundheit bei den Führungskräften manifestiert.⁶⁷

Generell ist es wichtig, dass Führung auch immer gesundheitsorientiert geschieht. Das heißt, sie muss den Erhalt und die Förderung der Gesundheit der Mitarbeiter/-innen zum Ziel haben⁶⁸ und bei jeder Entscheidung auch die möglichen gesundheitlichen Folgen mit in Betracht ziehen.⁶⁹

Die Rolle der Führungskräfte bei der Gesundheitsförderung ist ambivalent; zum einen kann ihr Verhalten Ursache von Fehlzeiten und motivational bedingten Produktionseinschränkungen sein, zum anderen ist es ihre Aufgabe genau diese Faktoren zu senken.⁷⁰ Besonders in der öffentlichen Verwaltung fehlte bisher die Einsicht von Seiten der Vorgesetzten, dass betriebliche Gesundheitsförderungsmaßnahmen die Gesundheit der Mitarbeiter/-innen erhöhen können und dass dadurch die Produktivität gesteigert werden kann.⁷¹ Die Geschäftsführung muss dafür Sorge tragen, dass Vorgesetzte über diese Zusammenhänge geschult werden und das Thema

⁶⁴ Badura, 2002, S. 67 f.

⁶⁵ Badura, 2002, S. 77

⁶⁶ Nieder, 2003, S.71

⁶⁷ Nieder, 2003, S 71

⁶⁸ Nieder 2003, S 70

⁶⁹ Nieder, 1997, S. 43

⁷⁰ Nieder, 1998, S. 154

⁷¹ Badura, 2002, S. 54

Gesundheit und die damit einhergehende Verantwortung der Führungskräfte regelmäßig in Geschäftsbereichs- und Fachbereichsleiterrunden wieder aufgegriffen werden.⁷²

Folgende Verhaltensweisen der Personalführung können zu einer höheren Arbeitszufriedenheit und Gesundheit beitragen:⁷³

- o Anerkennung der erbrachten Leistung, nicht nur für Spitzenleistungen
- o Offener lösungsorientierter Umgang mit Konflikten
Dazu gehört auch das rechtzeitige Erkennen von Spannungen innerhalb der Abteilung.
- o Vereinbarungen von Leistungszielen
- o Regelmäßige Mitarbeitergespräche.

All diese Maßnahmen können aber nur greifen, wenn das obere Management, also die Geschäftsführung und die Geschäftsbereichsleitungen zu jedem Zeitpunkt hinter der Idee einer ganzheitlichen betrieblichen Gesundheitsförderung stehen. Diese Unterstützung erhöht die Identifikation der Beschäftigten mit den Maßnahmen und ist von hoher Bedeutung für die Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeiter/-innen und ihren direkten Vorgesetzten.⁷⁴

Wie schon beschrieben, ist betriebliche Gesundheitsförderung ein ganzheitlicher Prozess, der sich auf alle Ebenen des Unternehmens erstrecken muss. Hierbei ist es wichtig, dass sie im sozialen System des Unternehmens verankert ist.⁷⁵ Das gelingt nicht alleine durch eine Integration der Führungsebenen in das Gesundheitsmanagement, sondern nur wenn Gesundheitsförderung ein Bestandteil der Unternehmensphilosophie und –kultur ist und somit auch wirklich von allen gelebt werden kann. Humanität und Ökonomie dürfen sich in diesen Leitlinien nicht ausschließen,⁷⁶ stattdessen muss Gesundheit als ein zentraler Wert dargestellt werden.⁷⁷ Hier liegt ein großes Manko des ZPDs; nach der Gründung des Landesbetriebs wurde kein eigenständiges Leitbild entwickelt. Offiziell richtet sich das Miteinander nach dem Leitbild des Personalamtes, dieses wird jedoch nicht gelebt. Es ist wichtig für die Identifikation der Mitarbeiter/-innen mit dem ZPD, dass sie ein eigenes Leitbild bekommen, aus dem sich eine positive gesundheitsförderliche Unternehmenskultur entwickeln kann, die nicht nur eine ‚Vorzeigekultur‘ darstellt, sondern wirklich im Denken und Handeln jedes einzelnen verankert ist.

⁷² Nieder , 2003, S. 72

⁷³ Nieder, 1997, S. 189

⁷⁴ Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen, S. 27

⁷⁵ Nieder, 1997, S. 42

⁷⁶ Nieder, 1997, S. 42

⁷⁷ Senat der Freien und Hansestadt Hamburg, 2002, S. 15

Gesundheitsförderliche Maßnahmen, die sich aus diesem Kontext entwickeln, müssen sowohl die Beseitigung gesundheitsbeeinträchtigender Verhältnisse, als auch personenbezogene Veränderungen mit einbeziehen. Sie dürfen sich nicht alleine auf innerbetriebliche Faktoren beschränken, sondern müssen auch das Unternehmensumfeld mit einbeziehen,⁷⁸ aber vor allem dürfen sie sich nicht ausschließlich um motivationsbedingte Fehlzeiten bemühen, denn diese machen im Gesamtbild nur einen kleinen Teil des Krankenstands aus. Eine funktionierende und zukunftsorientierte Gesundheitsförderung spricht mit ihren Maßnahmen alle Mitarbeiter/-innen in einer bestimmten Weise an. Damit Gesundheitsförderung ihre volle Wirksamkeit entfalten kann, muss sie über Jahre hinweg Kontinuität zeigen, sich aber auch stets flexibel an neue Situationen im Unternehmen anpassen.⁷⁹

⁷⁸ Nieder, 2003, S. 63

⁷⁹ Nieder, 1997, S. 48f.

8 Quellenverzeichnis

Badura, B.; Schellschmidt, H.; Vetter, Ch.: Fehlzeiten-Report 2005: Arbeitsplatzunsicherheit und Gesundheit. 1. Aufl. Berlin u.a. 2006.

Badura, B.; Litsch, M.; Vetter, C.: Fehlzeiten-Report 2001: Gesundheitsmanagement im öffentlichen Sektor. 1. Aufl. Berlin u.a. 2002.

Bonorden, V. (Herausgeber): Blickpunkt Personal: Personalbericht 2006, Band 1, Personalstrukturbericht. 1. Aufl. Hamburg 2006. <http://fhh.hamburg.de/stadt/Aktuell/weitere-einrichtungen/zentrum-fuer-personaldienste/zz-stammdaten/ladbare-dateien/personalstrukturbericht-2006.property=source.pdf> Zugriff am: 14.06.2006.

Bonorden, V. (Herausgeber): Blickpunkt Personal: Personalbericht 2006, Band 2, Personalmanagementbericht. 1. Aufl. Hamburg 2006. <http://fhh.hamburg.de/stadt/Aktuell/behoerden/personalamt/zz-stammdaten/download-dateien/blickpunkt-personal/blickpunkt-personal-2006-3-pmb.property=source.pdf> Zugriff am: 14.06.2006.

Dittmann, A.; Müller, H.-J.; Schröder-Kamprad, T.: Gesundheit als Wettbewerbsfaktor: Strategien zur betrieblichen Gesundheitsförderung, Chancen des demographischen Wandels für die Personalpolitik, Fehlzeitenmanagement. 1. Aufl. Hamburg 2003.

Ertel, M.: Möglichkeiten und Grenzen bei der Erfassung psychischer Belastungen in der Arbeitswelt. In: Psychischer Stress in der Arbeitswelt: Erkennen – Mindern – Bewältigen: Dokumentation der RKW Fachtagung am 24. November 1999 (2001). S. 15. http://www.sozialnetz-hessen.de/global/show_document.asp?sec=b84de844241408f350df883d7137f6c7&id=aaaaaaaaaahlsu Zugriff am 20.08.2006.

Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen: Die Verhinderung von Absentismus am Arbeitsplatz: Zusammenfassender Bericht einer Forschungsstudie. Auf den Seiten der European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/1997/15/de/1/ef9715de.pdf> Zugriff am 17.07.2006

Flake, C.: Psychische Belastungen in der Arbeitswelt erkennen und bewerten. In: Psychischer Stress in der Arbeitswelt: Erkennen – Mindern – Bewältigen: Dokumentation der RKW Fachtagung am 24.11.1999 (2001). S. 15. http://www.sozialnetz-hessen.de/global/show_document.asp?sec=b84de844241408f350df883d7137f6c7&id=aaaaaaaaaahlsu Zugriff am 20.08.2006.

Fleck, A.: Arbeitssituationsanalyse – ein Instrument des Gesundheitsmanagements. In: Psychischer Stress in der Arbeitswelt: Erkennen – Mindern – Bewältigen: Dokumentation der RKW Fachtagung am 24.11.1999 (2001). S. 34. http://www.sozialnetz-hessen.de/global/show_document.asp?sec=b84de844241408f350df883d7137f6c7&id=aaaaaaaaaahlsu Zugriff am 20.08.2006.

Gödert, H. W.; Escobar Pinzón, L. C.: Betriebsklima – theoretischer Hintergrund, empirische Bestandsaufnahme, Präventionsmöglichkeiten. In: Arbeitsmedizin, Sozialmedizin, Umweltmedizin 40 Nr. 9 (2005). S. 473.

Kenter, M.: Wandel in der Arbeitswelt – Chancen der demographischen Entwicklung. In: Wettbewerbsfaktor Gesundheit – Chancen im demographischen Wandel: Dokumentation der Fachtagung der Landesunfallkasse der Freien und Hansestadt Hamburg am 02.06.2004. 1. Aufl. 2004. S. 9.

Lück, P.: Konferenz über gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen: Belastungen bei Öffentlichen Dienstleistern und unternehmerischer Nutzen der Betrieblichen Gesundheitsförderung. <http://lexikon.inqa.de/Inqa/Redaktion/Zentralredaktion/PDF/Veranstaltungen/Gesundheitsideen2-lueck-pdf,property=pdf,bereich=inqa,sprache=de,rwb=true.pdf> Zugriff am: 17.07.2006.

Marstedt, G.; Müller, R.: Ein kranker Stand? Fehlzeiten und Integration älterer Arbeitnehmer im Vergleich Öffentlicher Dienst – Privatwirtschaft. 1. Aufl. Berlin 1998.

Mederake, A.: Hilfe bei Burnout
www.hilfe-bei-burnout.de Zugriff am: 15.02.2007

Merllié, D.; Paoli, P.: Dritte Europäische Umfrage über die Arbeitsbedingungen 2000. 1. Aufl. Luxemburg 2002. <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2001/21/de/1/ef0121de.pdf> Zugriff am: 20.07.2006.

Nieder, P.; Brandenburg, U.: Betriebliches Fehlzeiten-Management: Anwesenheit der Mitarbeiter erhöhen, Instrumente und Praxisbeispiele. 1. Aufl. Wiesbaden 2003.

Nieder, P.: Fehlzeiten wirksam reduzieren. 1. Aufl. Wiesbaden 1998.

Nieder, P.; Susen, B.: Betriebliche Gesundheitsförderung: Konzepte und Erfahrungen bei der Realisierung. 1. Aufl. Bern u.a. 1997.

Nieder, P.: Mitarbeiterbefragung Gruppen-Diskussionsverfahren. Unveröffentlichtes Protokoll einer Fortbildung vom 13.05.1997. Hamburg 1997.

Prümper, J.; Hartmannsgruber, K.; Frese, M.: KFZA Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 39 (1995). S. 125.

Personalamt der Freien und Hansestadt Hamburg: Einführung eines Betrieblichen Eingliederungsmanagements gem. § 84 Abs. 2 SGB IX. Unveröffentlichtes Rundschreiben. Hamburg 2006.

Schneider, Ch.: Skala für Arbeitssucht. Würzburg 2001. http://deposit.ddb.de/cgi-bin/dokserv?idn=964433443&dok_var=d1&dok_ext=pdf&filename=964433443.pdf Zugriff am: 15.02.2007.

Senat der Freien und Hansestadt Hamburg. Gesundheitsförderung in der hamburgischen Verwaltung: Ein konzeptioneller Ansatz für die Integration der betrieblichen Gesundheitsförderung

in das Personalmanagement. Hamburg 2002. <http://fhh.hamburg.de/stadt/Aktuell/behoerden/personalamt/zz-stammdaten/download-dateien/betriebliche-gesundheitsfoerderung.property=source.pdf> Zugriff am: 14.06.2006.

Siegrist, J.: Berufliche Gratifikationskrisen und Gesundheit – ein soziogenetisches Modell mit differentiellen Erklärungschancen. In: Gesundheits- oder Krankheitstheorie? Saluto- versus pathogenetische Ansätze im Gesundheitswesen. 1. Aufl. Berlin 1998. S. 225.

Strategie- und Expertenkreis Betriebliche Gesundheitsförderung der Stadt Hamburg: Betriebliche Gesundheitsförderung: Eingliederungsmanagement für Langzeiterkrankte gemäß §84 SGB IX. <http://fhh.hamburg.de/stadt/Aktuell/behoerden/personalamt/zz-stammdaten/download-dateien/bgf-umgang-lze.property=source.pdf> Zugriff am: 28.12.2006.

WHO Collaborating Centre in Mental Health: WHO-Five Well-being Index. www.who-5.org Zugriff am: 18.09.2006

Wikipedia, Die freie Enzyklopädie: Artikel *Workaholic*. Bearbeitungsstand: 13. Februar 2007, 10:05 <http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Workaholic&oldid=29926987> Zugriff am: 15.02.2007.

Windel, A.: Gruppenarbeit im Büro: Vergleich des Beanspruchungserlebens von Sachbearbeitern bei arbeitsteiligen Organisationsstrukturen und teilautonomer Gruppenarbeit. 1. Aufl. Münster u.a. 1996.

Zentrum für Personaldienste der Freien und Hansestadt Hamburg: Ablaufskizze zur Durchführung des betrieblichen Eingliederungsmanagements. Unveröffentlichtes Schreiben. Hamburg 2006.

Zentrum für Personaldienste der Freien und Hansestadt Hamburg: Fehlzeitenstatistik 2005. Unveröffentlichte Statistik. Hamburg 2006.

Zentrum für Personaldienste der Freien und Hansestadt Hamburg: Servicebeschreibung Zentrum für Personaldienste. <http://fhh.hamburg.de/stadt/Aktuell/weitere-einrichtungen/zentrum-fuer-personaldienste/start.html> Zugriff am: 01.06.2006

Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere, dass ich vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe selbstständig verfasst und nur die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Wörtlich oder dem Sinn nach aus anderen Werken entnommene Stellen sind unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht.

Anhang

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---------------|----|
| Anhang A..... | 3 |
| Anhang B..... | 8 |
| Anhang C..... | 15 |

Anhang A

Kurz-Fragebogen zur Arbeitsanalyse

KFZA

Kurz-Fragebogen zur Arbeitsanalyse

Anleitung

- o Im folgenden geht es um die Beurteilung Ihrer Arbeitstätigkeit.

- o Das Ziel dieser Beurteilung ist es, Schwachstellen aufzudecken und konkrete Verbesserungsvorschläge für Ihren Arbeitsplatz zu entwickeln.

- o Um dies zu bewerkstelligen, ist Ihr Urteil als Kenner der Arbeitstätigkeit von entscheidender Bedeutung!

- o Dabei geht es nicht um eine Beurteilung Ihrer Person, sondern um Ihre Bewertung der Arbeitstätigkeit.

- o Ihre Angaben in diesem Fragebogen werden *vertraulich* behandelt, die Datenauswertung erfolgt *anonym*.

- o Beurteilen Sie bitte nun auf den folgenden Seiten Ihre Arbeitstätigkeit durch Ankreuzen!

Bitte lassen Sie keine Frage aus!

| | sehr wenig | ziemlich wenig | etwas | ziemlich viel | sehr viel |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------------|--------------|----------------------|------------------|
| Wenn Sie Ihre Tätigkeit insgesamt betrachten, inwieweit können Sie die Reihenfolge der Arbeitsschritte selbst bestimmen? | | | | | |
| Wieviel Einfluss haben Sie darauf, welche Arbeit Ihnen zugeteilt wird? | | | | | |
| Können Sie Ihre Arbeit selbstständig planen und einteilen? | | | | | |
| Können Sie bei Ihrer Arbeit Neues dazulernen | | | | | |
| Können Sie bei Ihrer Arbeit Ihr Wissen und Können voll einsetzen? | | | | | |

| | sehr wenig | ziemlich wenig | etwas | ziemlich viel | sehr viel |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------------|--------------|----------------------|------------------|
| Bei meiner Arbeit habe ich insgesamt gesehen häufig wechselnde, unterschiedliche Arbeitsaufgaben. | | | | | |
| Bei meiner Arbeit sehe ich selber am Ergebnis, ob meine Arbeit gut war oder nicht. | | | | | |
| Meine Arbeit ist so gestaltet, dass ich die Möglichkeit habe, ein vollständiges Arbeitsprodukt von Anfang bis Ende herzustellen. | | | | | |
| Ich kann mich auf meine Kollegen verlassen, wenn es bei der Arbeit schwierig wird. | | | | | |
| Ich kann mich auf meinen direkten Vorgesetzten verlassen, wenn es bei der Arbeit schwierig wird. | | | | | |
| Man hält in meiner Abteilung gut zusammen. | | | | | |
| Diese Arbeit erfordert enge Zusammenarbeit mit anderen Leuten im Betrieb. | | | | | |

| | sehr wenig | ziemlich wenig | etwas | ziemlich viel | sehr viel |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------------|--------------|----------------------|------------------|
| Ich kann mich während der Arbeit mit verschiedenen Kollegen über dienstliche und private Dinge unterhalten. | | | | | |
| Ich bekomme von Vorgesetzten und Kollegen immer Rückmeldung über die Qualität meiner Arbeit. | | | | | |
| Bei dieser Arbeit gibt es Sachen, die zu kompliziert sind. | | | | | |
| Es werden zu hohe Anforderungen an meine Konzentrationsfähigkeit gestellt. | | | | | |
| Ich stehe häufig unter Zeitdruck. | | | | | |
| Ich habe zuviel Arbeit. | | | | | |
| Oft stehen mir die benötigten Informationen, Materialien und Arbeitsmittel (z.B. Computer) nicht zur Verfügung. | | | | | |
| Ich werde bei meiner eigentlichen Arbeit immer wieder unterbrochen (z.B. durch das Telefon). | | | | | |
| An meinem Arbeitsplatz gibt es ungünstige Umgebungsbedingungen, wie Lärm, Klima, Staub. | | | | | |
| An meinem Arbeitsplatz sind Räume und Raumausstattung ungenügend. | | | | | |
| Über wichtige Dinge und Vorgänge in unserem Betrieb sind wir ausreichend informiert | | | | | |
| Die Leitung des Betriebes ist bereit, die Ideen und Vorschläge der Arbeitnehmer zu berücksichtigen. | | | | | |
| Unsere Firma bietet gut Weiterbildungsmöglichkeiten. | | | | | |
| Bei uns gibt es gute Aufstiegschancen. | | | | | |

I

Bitte beantworten Sie zum Abschluß noch die folgenden Fragen:

| | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|--|---------------------------------------------|
| Name der Firma? | | |
| Name der Abteilung? | | |
| Welchen Beruf üben Sie aus? | | |
| Wieviele Stunden arbeiten Sie pro Woche? | | Stunden |
| Wieviele Stunden sind davon Überstunden? | | Stunden |
| Wie lange Arbeiten Sie schon in dieser Firma? | | Jahre |
| Mit wie vielen Personen Arbeiten Sie regelmäßig zusammen? | | Personen |
| Wie alt sind Sie? | | Jahre |
| Ihr Geschlecht? | | M/w |
| Bitte bilden Sie Ihr individuelles Kennwort: Aus Datenschutzgründen, statt Name! | | Anfangsbuchstabe Ihres Geburtsortes |
| | | Endbuchstabe des Vornamen Ihrer Mutter |
| | | Anfangsbuchstabe des Vornamen Ihrer Mutter |
| | | Endbuchstabe Ihrer eigenen ersten Vornamens |
| Raum für Anmerkungen | | |

Anhang B

Fragebogen zur Mitarbeiterbefragung im Zentrum für Personaldienste

Fragebogen zur betrieblichen Gesundheitsförderung

Das ZPD intensiviert sein Gesundheitsmanagement – und Ihre Meinung ist gefragt!

Um wirksame Maßnahmen zur Förderung Ihrer Gesundheit ergreifen zu können, bittet das ZPD Sie um Ihre Mitwirkung, da wir möglichst viele Aspekte Ihres Befindens erfassen möchten. Sie benötigen ca. 15 Minuten Zeit zur Beantwortung dieser Fragen.

Kurzanleitung zur Beantwortung der Fragen

Bitte lesen und beantworten Sie jede Frage. Es gibt keine „richtigen“ oder „falschen“ Antworten. Falls es Ihnen einmal schwer fällt, sich für eine Antwort zu entscheiden, dann kreuzen Sie die Antwort an, die spontan am ehesten zutrifft.

Bitte füllen Sie den Fragebogen per Computer aus. Stecken Sie bitte dann den ausgefüllten und ausgedruckten Fragebogen ohne Absenderangabe in einen neutralen Umschlag. Senden Sie diesen dann bis zum **??.** **Februar 2006** an die unten angegebene Adresse. Sollten Sie an der Fragebogenaktion nicht teilnehmen wollen, so haben Sie auf der letzten Seite Gelegenheit, uns Ihre Gründe mitzuteilen.

Die Auswertung des Fragebogens nimmt der Arbeitsmedizinische Dienst des Personalamtes vor. Die Befragung unterliegt den Bestimmungen des Datenschutzes. Alle von Ihnen gemachten Angaben werden völlig anonym behandelt und ausschließlich für die Zwecke der Gesundheitsförderung verwendet. Das ZPD erhält ausschließlich eine anonymisierte Auswertung aller gemachten Angaben und hat keinen Zugriff auf die originalen Fragebögen.

Ich bitte Sie herzlich um Ihre Mitwirkung und möchte für Ihre Mühe danken.

Dr. Horst Knoth

Personalamt

Arbeitsmedizinischer Dienst

Betriebsarzt des ZPD

Tel.: 42841-2003

Email: Horst.Knoth@personalamt.hamburg.de

| A. Allgemeines Wohlbefinden (Quelle: WHO) | | | | | | | |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <i>Bitte jeweils 1 Kästchen ankreuzen!</i> | | | | | | | |
| | In den letzten zwei Wochen ... | zu keinem Zeitpunkt | ab und zu | etwas weniger als die Hälfte der Zeit | etwas mehr als die Hälfte der Zeit | meistens | die ganze Zeit |
| 01 | ...war ich froh und guter Laune | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 02 | ...habe ich mich ruhig und entspannt gefühlt | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 03 | ...habe ich mich energisch und aktiv gefühlt | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 04 | ...habe ich mich beim Aufwachen frisch und ausgeruht gefühlt | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 05 | ...war mein Alltag voller Dinge, die mich interessieren | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| B. Meine Arbeit und ich (Quelle: mod. n. Culture & Systems Gesellschaft für Unternehmensentwicklung mbH) | | | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <i>Bitte jeweils 1 Kästchen ankreuzen!</i> | | | | | | |
| | | Diese Aussage trifft zu: | | | | |
| | | gar nicht | wenig | im wesentlichen | überwiegend | immer |
| 06 | Ich gehe gern zur Arbeit. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 07 | Meine berufliche Entwicklung sehe ich optimistisch. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 08 | Der allgemeine Umgang im ZPD ist angenehm. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 09 | Ich kann mich mit dem ZPD identifizieren. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10 | Die Arbeitssituation hat sich seit Gründung des Landesbetriebes 2004 verbessert. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

(Auf der nächsten Seite geht es weiter.)

| C. | Arbeitsituation | | | | | |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | <i>(Quelle: Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse -KFZA-, mod. n. Prümper, Hartmannsgruber, Frese)</i> | | | | | |
| | <i>Bitte jeweils 1 Kästchen ankreuzen!</i> | Diese Aussage trifft zu: | | | | |
| | | gar nicht | wenig | im wesentlichen | überwiegend | immer |
| 11 | Ich kann meine Arbeit selbständig planen und einteilen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12 | Ich kann die Reihenfolge der Arbeitsschritte selbst bestimmen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13 | Meine Arbeit ist so gestaltet, dass ich eine Arbeitsaufgabe vollständig erledigen kann. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14 | Meine Arbeit ist abwechslungsreich. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15 | Bei meiner Arbeit sehe ich selbst am Ergebnis, ob meine Arbeit gut war oder nicht. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16 | Ich kann mein Wissen und Können bei meiner Arbeit voll einsetzen und mich weiterentwickeln. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17 | Ich kann bei meiner Arbeit Neues dazu lernen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18 | Ich kann mich auf meine Kolleginnen und Kollegen verlassen, wenn es bei der Arbeit schwierig wird. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19 | Ich kann mich auf meine/n direkte/n Vorgesetzte/n verlassen, wenn es bei der Arbeit schwierig wird. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20 | Ich bekomme von den Kolleginnen und Kollegen ausreichende Rückmeldung über die Qualität meiner Arbeit. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 21 | Ich bekomme von Vorgesetzten ausreichende Rückmeldung über die Qualität meiner Arbeit. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 22 | Die Arbeitssituation bietet genügend Gelegenheiten, mit den Kollegen über dienstliche und private Dinge zu sprechen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 23 | Ich fühle mich von meinen Aufgaben überfordert. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

(Auf der nächsten Seite geht es weiter.)

| C. | <i>Bitte jeweils 1 Kästchen ankreuzen!</i> | Diese Aussage trifft zu: | | | | |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | | gar nicht | wenig | im wesentlichen | überwiegend | immer |
| 24 | Ich stehe häufig unter Zeitdruck. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 25 | Das Arbeitspensum ist angemessen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 26 | Ich kann ungestört arbeiten. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 27 | An meinem Arbeitsplatz gibt es ungünstige Umgebungsbedingungen, wie Lärm, Klima, Staub. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 28 | Die benötigten Informationen, Materialien und Arbeitsmittel stehen zur Verfügung. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 29 | Ich fühle mich über wichtige Dinge und Vorgänge im Team ausreichend informiert. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 30 | Ideen und Vorschläge der Beschäftigten werden offen aufgenommen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 31 | Das ZPD bietet mir ausreichende Gelegenheit zur Qualifizierung (Fort- und Weiterbildung). | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| D. | Stellenwert der Arbeit | |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| | <i>(Quelle: Prof. Dr. G.erd Langguth: „Praxishandbuch leiten - führen - motivieren“)</i> | |
| | <i>Bitte jeweils 1 Kästchen ankreuzen!</i> | |
| | | Ja Nein |
| 32 | Denken Sie sehr oft über Ihre Arbeit nach? | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 33 | Stimmen Sie der Aussage „Meine Arbeit ist mein Leben“ zu? | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 34 | Arbeiten Sie häufig auch zu Hause, am Wochenende und im Urlaub? | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 35 | Sind Überstunden für Sie ganz normal? | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |

(Auf der nächsten Seite geht es weiter.)

| D. | <i>Bitte jeweils 1 Kästchen ankreuzen!</i> | Ja | Nein |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 36 | Sagen Sie zur Not auch Ihren Urlaub ab oder fahren Sie am Wochenende in die Behörde? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 37 | Arbeiten Sie oft bis zur völligen Erschöpfung und bemerken Sie erst nach der Arbeit, wie viel Kraft Sie das kostet? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 38 | Sind Sie in letzter Zeit weniger leistungsfähig als früher, obwohl Sie mehr arbeiten? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 39 | Glauben Sie, dass keiner Ihre Arbeit so gut machen kann, wie Sie selbst? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 40 | Fällt es Ihnen schwer etwas zu delegieren? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 41 | Suchen Sie auch dann nach Aufgaben, wenn es eigentlich nichts zu tun gibt? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 42 | Trinken Sie manchmal Alkohol, um gedanklich von der Arbeit abschalten zu können? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 43 | Gibt es Phasen, in denen Sie außer der Arbeit nichts wirklich interessiert? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 44 | Trifft auf Sie folgende Aussage zu: „Meine Arbeit ist auch mein Hobby, ich brauche keine anderen“? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 45 | Treffen Sie sich nur selten mit Freunden, und vernachlässigen Sie Ihre Familie und Freizeitgestaltung, weil Sie so viel arbeiten? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 46 | Fällt Ihnen zu Hause schnell die Decke auf den Kopf – bei der Arbeit aber nie? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 47 | Haben Sie manchmal Angst vor der Arbeit und brauchen Sie lange, um endlich damit anzufangen? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 48 | Haben Sie Schwierigkeiten, sich auf die Arbeit zu konzentrieren – verzetteln Sie sich oft? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 49 | Beurteilen Sie Ihren Tag nach der Menge der geleisteten / nicht geleisteten Arbeit? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 50 | Lähmt Sie manchmal der Gedanke, Ihre Arbeit nicht perfekt gemacht zu haben? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 51 | Wäre es schlimm für Sie, wenn Sie von heute auf morgen Ihre Arbeit nicht mehr ausüben könnten? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 52 | Haben Sie Vorschläge zur Verbesserung der Arbeitssituation oder erscheint Ihnen noch etwas wichtig, was bisher nicht angesprochen wurde? _____ | | |

(Auf der nächsten Seite geht es ein letztes Mal weiter.)

| E. | Statistische Angaben |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 53 | <p><input type="checkbox"/> Ich habe an der Fragebogenaktion teilgenommen.</p> <p>Ich arbeite im Geschäfts- bzw. Fachbereich ...</p> <p>ZPD 1 <input type="checkbox"/></p> <p>ZPD 2 <input type="checkbox"/></p> <p>ZPD 3 <input type="checkbox"/></p> <p>ZPD 42 <input type="checkbox"/></p> <p>ZPD 43 <input type="checkbox"/></p> <p>ZPD 44 <input type="checkbox"/></p> <p>ZPD 45 <input type="checkbox"/></p> <p>ZPD 46 <input type="checkbox"/></p> <p>ZPD 5 <input type="checkbox"/></p> <p>ZPD 6 <input type="checkbox"/></p> |
| 54 | <p>Alter: <input type="checkbox"/> bis 29 <input type="checkbox"/> zwischen 30 und 39 Jahre <input type="checkbox"/> zwischen 40 und 49 Jahre <input type="checkbox"/> 50 Jahre und älter</p> <p>Geschlecht: <input type="checkbox"/> weiblich <input type="checkbox"/> männlich</p> <p>Beschäftigungsumfang: <input type="checkbox"/> vollbeschäftigt <input type="checkbox"/> teilzeitbeschäftigt</p> <p>Betriebszugehörigkeit zum ZPD bzw. BVSt <input type="checkbox"/> weniger als 3 Jahre <input type="checkbox"/> 3 bis 10 Jahre <input type="checkbox"/> 11 bis 20 Jahre <input type="checkbox"/> über 20 Jahre</p> |
| 55 | <p><input type="checkbox"/> Ich habe an der Fragebogenaktion nicht teilgenommen und möchte das begründen:</p> <p>_____</p> |

Anhang C

Leitfaden zur Arbeitssituationsanalyse

Leitfaden zur Arbeitssituationsanalyse

(mod. nach NIEDER/MISCHAIK, 1995)

1. Halten Sie eine Veränderung Ihrer Arbeitssituation für

- sehr wichtig ?
- teilweise wichtig ?
- nicht wichtig ?

2. In welchen Bereichen der Arbeitssituation sollte die Veränderung erfolgen ? (Es können bis zu zwei Bereiche ausgewählt werden)

- Arbeitsumgebung/Ergonomie
- Arbeitsorganisation (Aufgabenverteilung, Arbeitszeit etc.)
- Arbeitsinhalte/Tätigkeiten
- Führung/Vorgesetztenverhalten
- Gruppenklima
- Anerkennung/Wertschätzung der Arbeit
- Zusammenarbeit der Abteilungen

3. Welche konkreten Störungen bzw. Unzulänglichkeiten der Arbeitssituation fallen Ihnen zu den ausgewählten Bereichen ein ?

4. Welche konkreten Vorschläge zur Verbesserung der Arbeitssituation haben Sie ?