



## Abstrakt

Veränderungen in der Arbeitswelt führen dazu, dass psychische Belastungen zwangsläufig zunehmen, denn alle betrieblichen Restrukturierungsprozesse zielen darauf ab, Zeitgewinne bei gleichzeitiger Qualitätsverbesserung zu erreichen und darüber hinaus die Kosten zu senken – das geht selten ohne vermehrte Arbeitsbelastung. Vor diesem Hintergrund erscheint es plausibel, dass psychische Störungen nicht nur häufiger diagnostiziert werden, sondern tatsächlich zunehmen. Doch neben den veränderten Arbeitsbedingungen tragen noch weitere Bedingungs- und Verursachungsfaktoren zu stressbedingter Leistungsminderung bei, die aber betrieblich nicht zu beeinflussen sind: private Probleme, gesellschaftliche Veränderungen, finanzielle Sorgen oder sinkende Chancen am Arbeitsmarkt kommen zu den erhöhten beruflichen Anforderungen und Bedrohungen hinzu. Wenn den Betroffenen nicht genügend Stressbewältigungsfertigkeiten zur Verfügung stehen, keine Hilfe im privaten Umfeld geleistet wird oder wenn sie im Betrieb keine Unterstützung bekommen, summieren sich solche Einflussfaktoren zur Ursache gravierender Erkrankungen und stellen zusätzlich einen massiven Kostenfaktor für Unternehmen dar (DGFP, 2007).

Diese Arbeit versucht am Beispiel des Fachamtes Grundsicherung und Soziales Eimsbüttel in Hamburg die durch veränderte Arbeitsstrukturen entstandenen psychischen Belastungen und deren Auswirkungen auf die Mitarbeiter und das Amt auf Grundlage eines Fragebogens zu dokumentieren und mögliche Handlungsvorschläge zu entwickeln. Mit Hilfe des veränderten und angepassten COPSOQ-Fragebogens wurden 21 Mitarbeiter des Fachamtes Grundsicherung und Soziales zu möglichen Belastungen an ihrem Arbeitsplatz befragt. Neben Störungen während des Arbeitsprozesses konnten vor allem Belastungen durch einen geringen Handlungsspielraum, mangelndes Feedback und die Qualität der Mitarbeiterführung identifiziert werden. Zusätzlich ermittelte die Analyse ein erhöhtes Burnout-Risiko bei den Mitarbeitern. Zwar wurden in den letzten Jahren zunehmend Bemühungen unternommen, um dem Thema psychische Belastungen gerecht zu werden, doch diese Arbeit zeigt, dass noch immer Handlungsbedarf besteht und im Zuge der Dienstleistungsorientierung der Verwaltungen ein Umdenken in der Leitungsspitze erfolgen muss.

# Inhaltsverzeichnis

Abstrakt .....	I
Inhaltsverzeichnis .....	II
Abbildungsverzeichnis .....	IV
Tabellenverzeichnis .....	VI
Abkürzungsverzeichnis .....	VII
1 Einleitung .....	1
2 Psychische Belastung und Beanspruchung .....	4
2.1 Rechtliche Einordnung .....	6
2.2 Gründe für den Anstieg psychischer Belastungen .....	8
2.3 Positive Formen psychischer Beanspruchung .....	10
2.4 Formen psychischer Fehlbeanspruchung .....	10
2.4.1 Psychische Ermüdung .....	11
2.4.2 Monotonie .....	11
2.4.3 Psychische Sättigung .....	12
2.4.4 Burnout .....	13
2.5 Arbeitswissenschaftliche Modelle .....	14
2.5.1 Anforderungs-Kontroll-Unterstützung-Modell .....	14
2.5.2 Modell beruflicher Gratifikationskrisen .....	15
2.5.3 Belastungs-Beanspruchungs-Modell .....	16
2.5.4 Stressmodelle .....	18
2.5.4.1 Stressmodell nach Selye .....	18
2.5.4.2 Stressmodell nach Lazarus .....	20
2.6 Analyse psychischer Belastungen .....	21
2.6.1 Gefährdungsbeurteilung .....	23
2.6.2 Beobachtungen .....	24
2.6.3 Arbeitsunfähigkeitsanalyse .....	25
2.6.4 Mitarbeiterkommunikation .....	26
2.6.5 Arbeitswissenschaftliche Analyseverfahren .....	27
2.7 Auswirkungen psychischer Belastungen .....	29
2.7.1 Auswirkungen für Beschäftigte .....	29
2.7.2 Auswirkungen für Unternehmen .....	31

3 Öffentliche Verwaltung.....	33
3.1 Struktur der öffentlichen Verwaltung .....	34
3.2 Arbeitsbelastungen in der öffentlichen Verwaltung .....	37
3.2.1 Allgemeines Belastungsspektrum .....	37
3.2.2 Mobbing .....	40
3.3 Fachamt Grundsicherung und Soziales Hamburg-Eimsbüttel .....	43
3.3.1 Aufbau des Fachamtes Grundsicherung und Soziales.....	43
3.3.2 Rechtliche Rahmenbedingungen .....	43
3.3.3 Aufgabenspektrum der Mitarbeiter .....	45
3.3.4 Durchgeführte Studien und Maßnahmen .....	46
4 Mitarbeiterbefragung .....	50
4.1 Erhebungsinstrument .....	50
4.2 Studienpopulation.....	53
4.3 Auswertungsverfahren .....	55
4.4 Ist-Analyse.....	58
4.5 Forschungsfragen .....	63
4.6 Hypothesentestung .....	69
4.7 Ergebnisse .....	85
5 Handlungsmöglichkeiten.....	91
5.1 Maßnahmenvorschläge.....	91
5.2 Programme anderer Verwaltungen .....	97
5.2.1 Bezirksamt Hamburg-Harburg.....	97
5.2.2 Verwaltung Berlin .....	98
Fazit .....	99
Literaturverzeichnis .....	101
Eidesstattliche Erklärung .....	112
Anhang.....	113
Fragebogen .....	113
Interviews .....	122

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die häufigsten Krankheitsarten der beschäftigten Pflichtmitglieder nach Tagen in den Jahren 2004 und 2005 sowie Veränderung seit 1991, BKK Gesundheitsreport, 2006.....	1
Abbildung 2: Zunahme der psychischen Störungen – Arbeitsunfähigkeitstage, BKK Gesundheits-report 2006.....	2
Abbildung 3: Erkrankungen nach Geschlecht (Tage), BKK Gesundheitsreport 2006 .....	3
Abbildung 4: Elemente des Arbeitssystems, aus BAuA, Gesundheitsschutz 23, 2004, S.29 .....	5
Abbildung 5: Psychische Belastungen und Stressfaktoren aus Sicht der Beschäftigten; Bungart, BAG UB, 2006 .....	6
Abbildung 6: Positive Auswirkungen psychischer Beanspruchung; nach BAUA, 2004, S.16 .....	10
Abbildung 7: Auswirkungen psychischer Beanspruchung nach der DIN EN ISO 10075-1; aus BAuA, 2004, S.16.....	11
Abbildung 8: Abgrenzung Ermüdung zu Monotonie, Bundesverband der Unfallkassen, 2005, S.46.....	12
Abbildung 9: Anforderungs-Kontroll-Unterstützungs-Modell nach Karasek und Theorell, 1990, aus Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit, BMAS, 2005.....	14
Abbildung 10: Modell beruflicher Gratifikationskrisen, aus LVG, 2005, S.12 .....	15
Abbildung 11: Verausgabungs- und Belohnungsskala nach Branchen, aus Initiative Gesundheit & Arbeit, i-Punkt 013, 2/2006.....	16
Abbildung 12: erweitertes Belastungs-Beanspruchungs-Modell, hvbg, 2004, S.9 .....	17
Abbildung 13: Allgemeines Adaptionssyndrom nach Selye, Weimar, 2004, S.3.....	18
Abbildung 14: Abhängigkeit der Leistungsfähigkeit von der Stressart nach Selye, aus: Bewernick, 2004.....	19
Abbildung 15: Messung von Beanspruchungen, eigene Darstellung nach BAuA, Tagungsbericht, 1998, S.38-39 .....	22
Abbildung 16: Die häufigsten gesundheitlichen Beschwerden und ihr Zusammenhang mit dem Arbeitsplatz; Wissenschaftliche Institut der AOK (WIdO) über 30.000 ArbeitnehmerInnen in mehr als 150 Betrieben; Jörg Bungart, BAG UB aus: Vetter/Redmann; 2005 .....	30
Abbildung 17: Frührentenzugänge 2001 (gesamt 200.605) aus Richter, BAuA, Dresden	31
Abbildung 18: Erkrankungen 1998 in Mrd. Euro aufgrund von körperlichen bzw. psychischen Belastungen; Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2005, S.63 .....	32
Abbildung 19: Entwicklung der Laufbahngruppen im öffentlichen Dienst, nach Bogumil/Jann, 2005, S.91 .....	35

Abbildung 20: Wahrgenommene körperliche Beschwerden bei Büro-/Bildschirmarbeit in zwei öffentlichen Verwaltungen, Teske et al., 2000, S.207 .....	39
Abbildung 21: Beschäftigte, die Einschüchterungen ausgesetzt waren, nach Sektor; aus Dritte Europäische Umfrage über die Arbeitsbedingungen 2000 .....	40
Abbildung 22: Arbeitsbelastungen der Öffentlichen Verwaltung im Vergleich zur Wirtschaft insgesamt, nach Sochert/Schwippert, 2003.....	41
Abbildung 23: Organigramm des Fachamtes Grundsicherung und Soziales, eigene Darstellung.....	43
Abbildung 24: Aufbau des Mitarbeiterfragebogens.....	51
Abbildung 25: Altersverteilung im Fachamt Grundsicherung und Soziales Hamburg-Eimsbüttel .....	53
Abbildung 26: Verteilung der Berufsgruppen (n=21) im Fachamt Grundsicherung und Soziales (1) = Angestellte mit Tätigkeit nach Anweisung.....	54
Abbildung 27: Publikumsbetreuung im Fachamt Grundsicherung und Soziales .....	55
Abbildung 28: Selbsteinschätzung des Gesundheitszustandes durch die Beschäftigten..	59
Abbildung 29: Mittelwerte der empfundenen Belastungen durch ergonomische Verhältnisse .....	61
Abbildung 30: Mittelwerte der empfundenen Belastungen durch Softwareergonomie .....	61
Abbildung 31: Emotionale Anforderungen und Publikumsgruppen.....	73
Abbildung 32: Korrelation Feedback und Gesundheitszustand .....	75
Abbildung 33: Korrelation zwischen Verbundenheit mit der Arbeit und dem Gesundheitszustand .....	78
Abbildung 34: Anzahl der Beschäftigten im Fachamt, die Mobbinghandlungen ausgesetzt sind .....	80
Abbildung 35: Angaben der Beschäftigten zur Burnout-Symtomen.....	81
Abbildung 36: Korrelation zwischen Gesundheitszustand und Burnout-Symptomen der Mitarbeiter .....	81
Abbildung 37: Angaben zur Arbeitszufriedenheit.....	82
Abbildung 38: Korrelation zwischen Gesundheitszustand und Arbeitszufriedenheit .....	82
Abbildung 39: Korrelation zwischen Führungs- .....	84
Abbildung 40: Korrelation zwischen Führungsqualität und Feedback.....	84
Abbildung 41: Korrelation zwischen .....	84
Abbildung 42: Korrelation zwischen Führungsqualität und Arbeitszufriedenheit.....	84
Abbildung 43: Wunsch der Beschäftigten nach Weiterbildungsangeboten.....	87
Abbildung 44: Anforderungs-Kontroll-Unterstützungs-Modell auf Grundlage der Belastungen im Fachamt Grundsicherung und Soziales Hamburg-Eimsbüttel ...	90

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Primäre Bewertungsformen von Stress nach Lazarus, nach Nitsch, 1981 .....	20
Tabelle 2: Aufgabenschwerpunkte des Fachamtes Grundsicherung und Soziales nach dem SGB XII und dem AsylbLG (Infoline: <a href="http://fhh.hamburg.de">http://fhh.hamburg.de</a> ) .....	44
Tabelle 3: Zuordnung der Items zu den Skalen, eigener Fragebogen .....	52
Tabelle 4: Reliabilitäten der Skalen .....	57
Tabelle 5: Gegenüberstellung von eher geringen Belastungen und eher hohen Belastungen im Fachamt Grundsicherung und Soziales .....	89

## Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Erklärung der Abkürzung
<b>Abs.</b>	Ansatz
<b>ArbSchG</b>	Arbeitsschutzgesetz
<b>ArbStättV</b>	Arbeitsstättenverordnung
<b>Art.</b>	Artikel
<b>AsylbLG</b>	Asylbewerberleistungsgesetz
<b>AU</b>	Arbeitsunfähigkeit
<b>BIP</b>	Bruttoinlandsprodukt
<b>bzw.</b>	beziehungsweise
<b>d.h.</b>	das heißt
<b>et al.</b>	(lat.) und andere
<b>FASI</b>	Fachkraft für Arbeitssicherheit
<b>H<sub>0</sub></b>	Nullhypothese
<b>H<sub>1</sub></b>	Alternativhypothese
<b>Harzt 4</b>	Hartz 4-Gesetz, Arbeitslosengeld II
<b>m.E.</b>	meines Erachtens
<b>p</b>	p-Wert zur Angabe des Signifikanzniveaus
<b>S</b>	Seiten
<b>SGB XII</b>	Sozialgesetzbuch 12 - Sozialhilfe
<b>u.a.</b>	unter anderem
<b>WHO</b>	Weltgesundheitsorganisation
<b>z.B.</b>	zum Beispiel
<b>z.T.</b>	zum Teil

Bei der Verfassung der Arbeit wurde zur Erleichterung des Leseflusses die männliche Form gewählt.

# 1 Einleitung

Die Öffentliche Verwaltung in Deutschland ist durch charakteristische branchenspezifische Organisations-, Ablauf- und Entscheidungsprozesse gekennzeichnet. Typisch sind u.a. die hierarchischen Organisationsstrukturen, Bürokratie, die Ausführung und Umsetzung gesetzlich formulierter Entscheidungen und die Unterteilung in Rechts-, Fach- und Dienstaufsicht, wobei die Dienst- und Fachaufsicht der jeweils höheren Behörde obliegt und nicht einem gewählten Gremium. Die zunehmende Modernisierung in den Bereichen Organisation, Verfahren und Personalmanagement sowie der Trend zu kundenorientierten und wettbewerbsfähigen Einheiten führt dazu, dass sich die Mitarbeiter staatlicher und öffentlich-rechtlicher Unternehmen psychisch stärker betroffen fühlen als Mitarbeiter anderer Bereiche. Als weitere Folgen der Modernisierung sind Arbeitszeitverlängerung und Leistungsverdichtung zu nennen; diese begünstigen, dass die Beschäftigten unter der Vielfalt gleichzeitig zu erledigender Aufgaben, Störungen bei der Arbeit, unter immer neuen Aufgaben und Anforderungen und nicht zuletzt unter Mobbing leiden. Hinzu kommt, dass die Belegschaft der öffentlichen Verwaltung ein hohes Durchschnittsalter aufweist und der Schwerbehindertenanteil verhältnismäßig hoch ist. All diese Faktoren führen dazu, dass der Krankenstand in der öffentlichen Verwaltung überdurchschnittlich hoch ist (BKK Gesundheitsbericht 2006, S.65). Dieser hohe Krankenstand ist z.T. auch den psychischen Belastungen zuzuschreiben, da diese bei langfristig hoher Intensität zu psychischen Problemen und Störungen führen können.

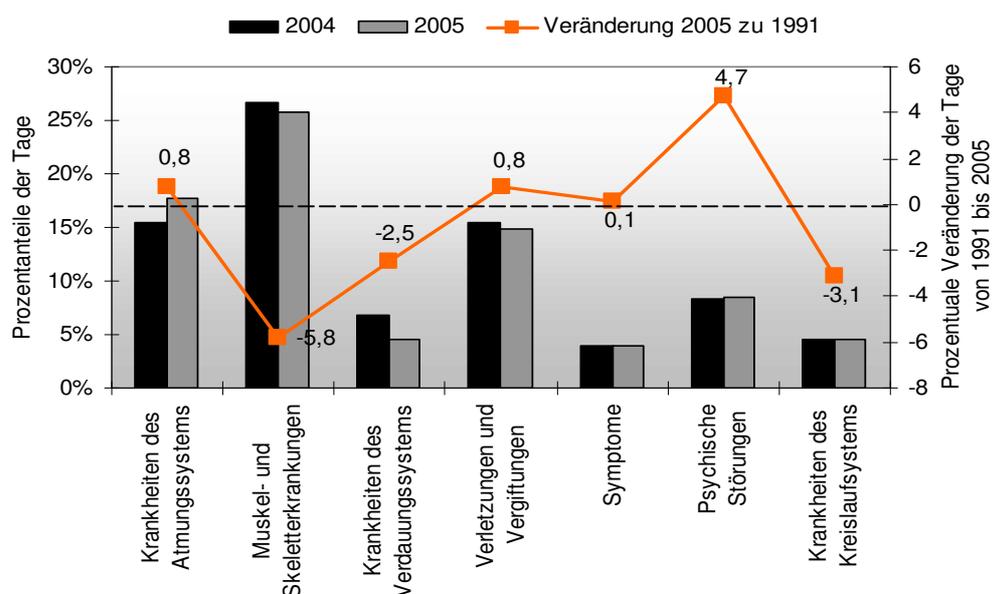


Abbildung 1: Die häufigsten Krankheitsarten der beschäftigten Pflichtmitglieder nach Tagen in den Jahren 2004 und 2005 sowie Veränderung seit 1991, BKK Gesundheitsreport, 2006

Während tendenziell das Durchschnittsalter beispielsweise der BKK-Versicherten steigt (BKK 38,8 Jahre im Jahr 1991; 41,1 Jahre im Jahr 2005), sank der Krankenstand kontinuierlich von 4,9% im Jahr 1991 auf 3,3% im Jahr 2005. Dennoch ergab eine Expertenumfrage der DAK im Jahr 2005, dass die Häufigkeit psychischer Störungen, im Gegensatz zu sinkenden Krankheitsarten im Bereich des Muskel-Skelett-Systems oder der Atmung, zunimmt.

Auch die BKK musste in ihren Auswertungen zu Arbeitsunfähigkeitstagen feststellen, dass psychische Störungen mit Abstand den meisten Zuwachs hatten (siehe Abbildung 1). Die dadurch verursachte Arbeitsunfähigkeit hat in den letzten Jahren stetig an Bedeutung gewonnen. Bei Pflichtversicherten einschließlich Arbeitslosen erhöhten sich die Krankheitstage von 57 Tagen je 100 Pflichtmitglieder (1978) auf 124 Tage je 100 Pflichtmitglieder (2005) (BKK Gesundheitsreport 2006), wie in Abbildung 2 zu erkennen ist.

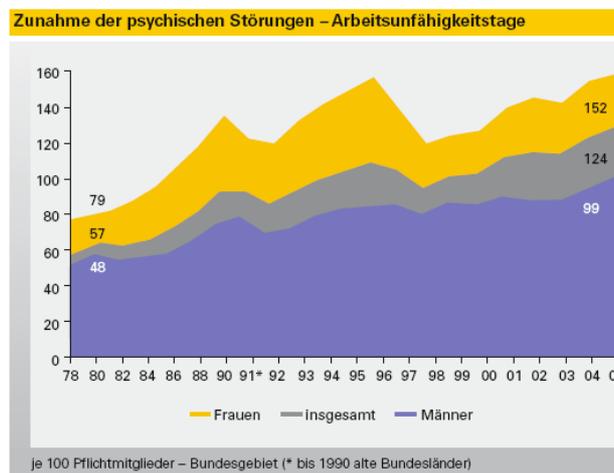


Abbildung 2: Zunahme der psychischen Störungen – Arbeitsunfähigkeitstage, BKK Gesundheitsreport 2006

Beachtet werden muss in diesem Zusammenhang, dass dieser Umstand z.T. auch dadurch gefördert wird, dass psychische Störungen häufiger diagnostiziert werden bzw. die Sensibilisierung für das Thema diese eher erkennen lässt. Hinzu kommt, dass man arbeitsbedingte und privatbedingte Auslösefaktoren schlecht trennen kann. Als ursächlich für die Entwicklung psychischer Störungen wurden in der DAK-Umfrage vor allem veränderte Arbeitsbedingungen ermittelt. Nach der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen (ESVLA) sind es vor allem Arbeitstempo, Termindruck, komplexe Tätigkeiten und der Grad der Beeinflussbarkeit der Arbeitsmethoden und Aufgabenfolgen, die zur Erhöhung der psychischen Belastungen beitragen (ESVLA, 2000).

Betrachtet man nur die beschäftigten BKK-Mitglieder, so liegen die psychischen Störungen an sechster Stelle mit 3,3% der Arbeitsunfähigkeitsfälle, machen aber mit 8,5%

die viertgrößte Krankheitsart an den Arbeitsunfähigkeitstagen aus (BKK Gesundheitsreport 2006, S.14). Unterschieden werden muss bei der Betrachtung das Geschlecht, denn laut BKK Gesundheitsreport 2006 erkrankten zwar nur 2,8% der Männer und 4,8% der Frauen je 100 Pflichtmitglieder, dennoch verursachten diese Erkrankungen bei den Männern 99 Arbeitsunfähigkeitstage je 100 Pflichtmitglieder und bei den Frauen sogar 152 Arbeitsunfähigkeitstage je 100 Pflichtmitglieder (BKK Gesundheitsreport 2006, S.28-29). Wie in Abbildung 3 zu sehen, verursachen somit die psychischen Störungen bei Frauen den drittgrößten Anteil an Arbeitsunfähigkeitstagen, hinter Muskel- und Skeletterkrankungen und Erkrankungen des Atmungssystems.

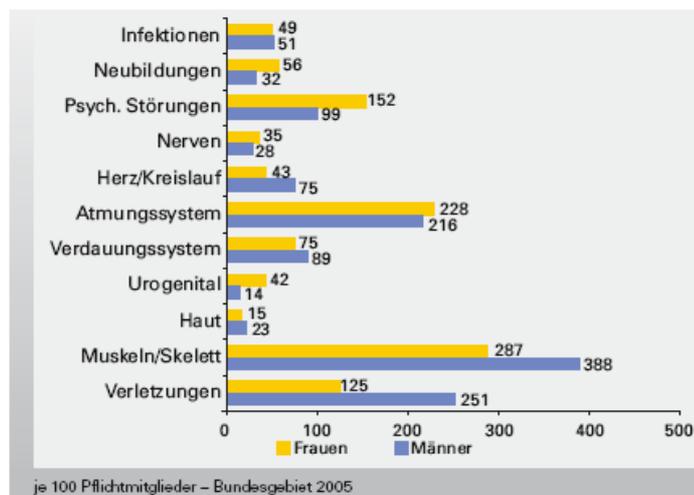


Abbildung 3: Erkrankungen nach Geschlecht (Tage), BKK Gesundheitsreport 2006

Im Schnitt dauert es sieben Jahre, bis psychische Störungen überhaupt diagnostiziert werden, um dann entsprechend behandelt zu werden. In diesem Zeitraum beeinträchtigen die Störungen bereits sowohl die Beschäftigten als auch das Unternehmen. Der Beschäftigte ist in seinem Rollenbewusstsein gestört und dadurch in seiner beruflichen Leistungsfähigkeit eingeschränkt. Man kann bei diesen Beschäftigten von einer 20- bis 40-prozentigen Leistungsminderung ausgehen. Daher stellen die Störungen einen massiven Kostenfaktor für das Unternehmen dar, denn durch Arbeitsunfähigkeit und Leistungsminderung entstehen den Unternehmen jährlich Kosten in Höhe von 132 Milliarden Euro (Personalführung, 2007, S.21-24). Die Betrachtung der BKK-Versicherten in der Öffentlichen Verwaltung (344.865 Mitglieder) ergibt, dass die Arbeitsunfähigkeitstage im Durchschnitt bei 14,7 liegen. Im Wirtschaftsgruppenvergleich liegt die Öffentliche Verwaltung damit hinter Abfallbeseitigung, Postdienst und Verkehrsbetrieben an vierter Stelle. Die psychischen Störungen machen einen Anteil von 9,9% der Krankheitstage aus und liegen damit an fünfter Stelle der Krankheitsarten in der Öffentlichen Verwaltung (BKK Gesundheitsbericht 2006).

Da die psychischen Störungen laut Trend der BKK weiter steigen werden (BKK Gesundheitsreport 2006, S.13) und damit auch einen großen Teil der Arbeitsunfähigkeitstage ausmachen, muss man sich fragen, woher die Störungen kommen, wodurch sie verursacht werden und wie man sie reduzieren kann. Vor allem die Reduktion liegt sowohl im Sinn der Krankenkassen als auch der Betriebe und Unternehmen und nicht zuletzt im Sinn der Versicherten und deren Gesundheit.

## 2 Psychische Belastung und Beanspruchung

Nach der DIN EN ISO 10075-1 stellen psychische Belastungen die „Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse dar, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken. [...] Die unmittelbare (nicht die langfristige) Auswirkung der psychischen Belastung im Individuum in Abhängigkeit von seinen jeweiligen überdauernden und augenblicklichen Voraussetzungen, einschließlich der individuellen Bewältigungsstrategien“ werden als Psychische Beanspruchung definiert (DIN EN ISO 10075-1, S.3). Der Ausdruck „psychisch“ bezieht sich dabei auf kognitive, informationsverarbeitende und emotionale Vorgänge im Menschen (LASI, 2002, S.12). Psychische Belastungen können nach Wenchel (2001, S.32) langfristig dazu führen, dass sich psychosomatische Erkrankungen herausbilden, die sich in Form von körperlichen Beschwerden wie z.B. Migräne, Asthma oder Hypertonie zeigen. Verursacht werden können auch psychische Erkrankungen wie Depressionen, Schizophrenie und Neurosen. Die auf den Menschen einwirkenden Einflüsse ergeben sich aus den am Arbeitsplatz vorherrschenden Arbeitsbedingungen.

Diese lassen sich nach Wenchel (2001) systematisieren nach Arbeitsaufgabe, Arbeitsmittel, Arbeitsumgebung, Arbeitsorganisation und Arbeitsplatz und können zusammenhängend in ihrem Einfluss auf den Menschen graphisch, wie in Abbildung 4, dargestellt werden.

Die Arbeitsaufgabe bezieht sich auf die Art und den Umfang der Tätigkeit. Psychische Belastungen können sich hier aus fehlendem Handlungs- und Entscheidungsspielraum, fehlenden Informationen, Zeitdruck, Daueraufmerksamkeit, unzureichender Klarheit über Arbeitsabläufe oder monotonen, repetitiven Tätigkeiten ergeben.

Alle technischen Komponenten am Arbeitsplatz wie Werkzeuge, Vorrichtungen, Maschinen und Geräte sowie die Informationsein- und -ausgabe über Schalter, Hebel und auch Tastatur bzw. Anzeigen an Steuerständen oder Bildschirmen werden den Arbeitsmittel zugeordnet.

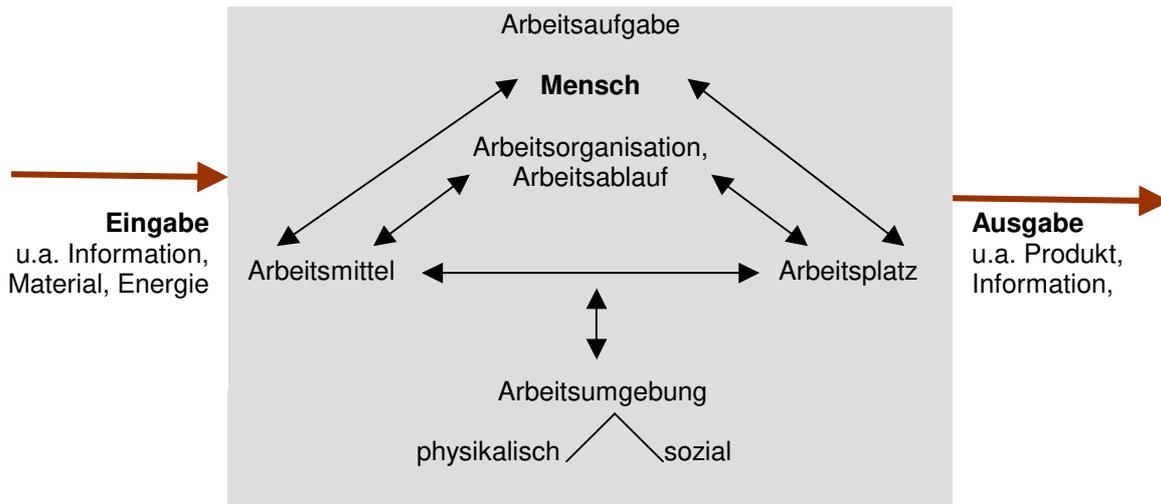


Abbildung 4: Elemente des Arbeitssystems, aus BAuA, Gesundheitsschutz 23, 2004, S.29

Neben der physikalisch-chemisch-biologische Arbeitsumgebung wie Beleuchtung, Schall, Klima, Farbe, Raumluft und Schadstoffe findet auch die soziale Arbeitsumgebung Beachtung, zu der Führungsverhalten und Betriebsklima gezählt wird. Durch nicht angepasste ergonomische Arbeitsplätze oder Arbeitsmittel, Beleuchtungsmängel oder Innenraumbelastungen, durch z.B. Feinstaub, können psychische Belastungen für die Beschäftigten entstehen. Aber auch Konflikte an der Mensch-Mensch-Schnittstelle, widersprüchliche Anweisungen, soziale Isolation oder Ärger mit Kollegen oder Vorgesetzten können im Bereich der sozialen Arbeitsumgebung zu psychischen Belastungen führen.

Die Regelung der Arbeitszeit und die Art und Weise der Reihenfolge von Tätigkeiten und Arbeitsabläufen wird zusammenfassend als Arbeitsorganisation bezeichnet. Im Bereich der Arbeitsorganisation können psychische Belastungen durch mangelnde qualitative und quantitative Anforderungen, unzureichende Qualifikationsangebote, fehlende Kooperation, Kommunikation oder Unterstützung, Informationsmangel, Arbeitszeitgestaltung, wie z.B. Schichtarbeit oder häufige Überschreitungen der vereinbarten Arbeitszeit ausgelöst werden. Letztlich wird der Arbeitsplatz als die direkte Arbeitsumgebung einer Person betrachtet (BAuA, 2004, S.10 und hvbg, 2004, S.12-13).

Untersuchungen des wissenschaftlichen Institutes der AOK ergaben, dass vor allem Hektik, Zeitdruck, hohes Arbeitstempo und hohe Arbeitsmengen bei den Beschäftigten als psychische Belastungen empfunden und Stress bei ihnen auslöst (siehe Abbildung 5). Eintönige Arbeit, Überstunden und schwierige Entscheidungen werden hingegen als weniger belastend empfunden.

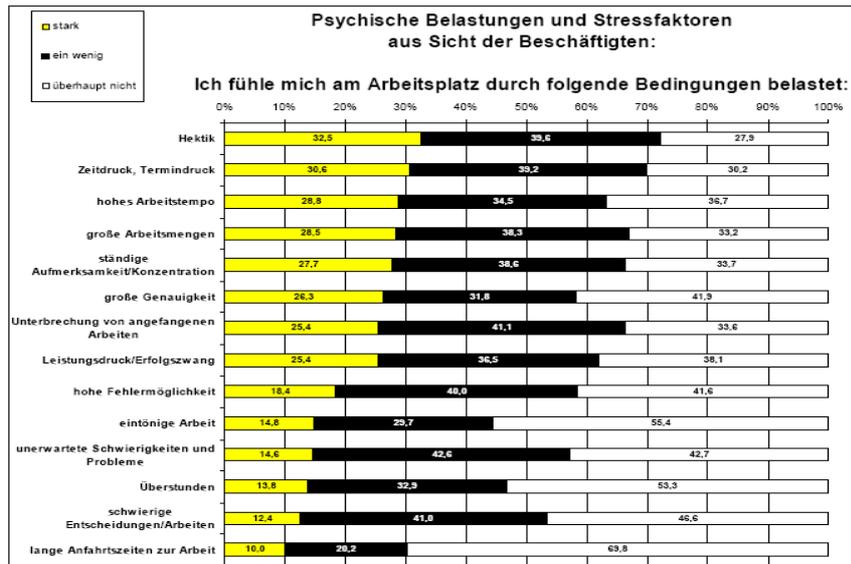


Abbildung 5: Psychische Belastungen und Stressfaktoren aus Sicht der Beschäftigten; Bungart, BAG UB, 2006

Weitere betriebliche Rahmenbedingungen wie z.B. drohender Arbeitsplatzverlust, befristete Arbeitsverhältnisse, schwankende Auftragslagen oder geringe gesellschaftliche Akzeptanz der Tätigkeit können ebenfalls psychisch belastend auf die Beschäftigten wirken. Diese betrieblichen Rahmenbedingungen sind in ihrer Auswirkung abhängig von „Intensität, Dauer, Kombination, Vorhersehbarkeit“ (Wenchel, 2001, S.15) und können sowohl als belastend als auch aktivierend und leistungsanregend empfunden werden.

## 2.1 Rechtliche Einordnung

Die Rechtsgrundlage ist für psychische Belastungen nicht so klar umrissen wie die der klassischen Unfall- und Gesundheitsgefahren durch z.B. chemische, physikalische oder biologische Gefährdungen, da die Beanspruchungen und Folgen psychischer Belastungen stark von individuellen Eigenschaften der Beschäftigten abhängen und im Gegensatz zu klassischen Gefährdungen z.T. nicht vorhersehbar oder sogar unvermeidbar sind. Dennoch lässt sich aus bestehenden Vorschriften die Verpflichtung des Arbeitgebers ableiten, auch für diesen Bereich entsprechende Maßnahmen zu ergreifen (Bundesverband der Unfallkassen, 2005, S.7).

Der Begriff „psychische Belastung“ taucht im Arbeitsschutzgesetz zwar nicht auf, die Verpflichtung zur Berücksichtigung dieser Belastungen ergibt sich aber aus dem Gesamtkontext, denn es ist von einem weit gefassten Gesundheitsbegriff nach der WHO auszugehen. Nach der WHO ist „Gesundheit [...] ein Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens und nicht nur des Freiseins von Krankheit und Gebrechen.“ (BZgA, 2003, S. 53). Dieser umfassende Gesundheitsbegriff

schließt somit das psychische Wohlbefinden der Mitarbeiter mit ein (Bundesverband der Unfallkassen, 2005, S.8).

Das Arbeitsschutzgesetz dient dazu, „Sicherheit und Gesundheitsschutz der Beschäftigten bei der Arbeit durch Maßnahmen des Arbeitsschutzes zu sichern und zu verbessern.“ (§1 Abs. 1 ArbSchG.). Es fordert Maßnahmen zur Verhütung von Unfällen bei der Arbeit und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren einschließlich Maßnahmen der menschengerechten Gestaltung der Arbeit. Nach §5 des Arbeitsschutzgesetzes ist der Arbeitgeber bei mehr als 10 Beschäftigten dazu verpflichtet, die Gefahren und Risiken im Unternehmen durch eine Beurteilung der Arbeitsbedingungen zu erkennen, zu dokumentieren und bei Handlungsbedarf entsprechende Maßnahmen einzuleiten. Aber auch den Beschäftigten wird Verantwortung übertragen, denn sie sind dazu verpflichtet, „nach ihren Möglichkeiten sowie gemäß der Unterweisung und Weisung des Arbeitgebers für ihre Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit Sorge zu tragen.“ (www.juris.de, §14 ArbSchG). Gemäß §5 Abs.3 Arbeitsschutzgesetz muss der Arbeitgeber vor allem Gefahren und Risiken ausschalten bzw. reduzieren, die sich durch „die Gestaltung und die Einrichtung der Arbeitsstätte und des Arbeitsplatzes, physikalische, chemische und biologische Einwirkungen, die Gestaltung, die Auswahl und den Einsatz von Arbeitsmitteln [...], die Gestaltung von Arbeits- und Fertigungsverfahren, Arbeitsabläufen und Arbeitszeit und deren Zusammenwirken sowie unzureichende Qualifikation und Unterweisung der Beschäftigten ergeben.“(www.juris.de, §5 ArbSchG).

Nach der Bildschirmarbeitsplatzverordnung von 1996 hat der Arbeitgeber bei Bildschirmarbeitsplätzen die „Sicherheits- und Gesundheitsbedingungen insbesondere hinsichtlich einer möglichen Gefährdung des Sehvermögens sowie körperlicher Probleme und psychischer Belastungen zu ermitteln und zu beurteilen“ (§3 BildschArbV). Hier wird der Begriff „psychische Belastungen“ also explizit genannt. Die Ermittlung und Beurteilung von Bildschirmarbeitsplätzen wird durch §5 Arbeitsschutzgesetz gefordert.

Auch die Arbeitsstättenverordnung dient der Sicherheit und dem Gesundheitsschutz der Beschäftigten. Sie regelt die ergonomischen Bestimmungen für Arbeitsstätten und geht dabei auch auf Faktoren wie Lärm, Raumtemperatur und Beleuchtung ein, die personenabhängig zu psychischen Beeinträchtigungen führen können. Auch das Vorhandensein und die Ausgestaltung von Pausenräumen werden in der Verordnung beschrieben, um den Beschäftigten eine Rückzugsmöglichkeit in den Pausen zu geben und damit ihre Regenerationsfähigkeit zu fördern (www.juris.de, ArbStättV, Anhang nach §3).

Weitere Gesetze und Richtlinien zum Schutz der Sicherheit und Gesundheit sind:

- das Arbeitszeitgesetz,
- das Lastenhandhabungsverordnung,

- die EWG-Richtlinie 90/269,
- das Arbeitssicherheitsgesetz,
- das SGB VII,
- das Jugendarbeitsschutzgesetz,
- das Mutterschutzgesetz,
- das Gesetz zum Schutz gegen sexuelle Belästigung und
- das Schwerbehindertengesetz (Wenchel, 2001, S.30 und [www.juris.de](http://www.juris.de)).

In die Gesamtbetrachtung muss das Zielkriterium der menschengerechten Gestaltung der Arbeit einbezogen werden. Nach gesicherten naturwissenschaftlichen Erkenntnissen sollte die Arbeit nicht nur ausführbar und schädigungslos, sondern auch beeinträchtigungsfrei und sogar persönlichkeitsförderlich gestaltet sein. Das bedeutet, die Minimierung bzw. Optimierung psychischer Belastungsfaktoren spielt eine wesentliche Rolle bei der Arbeitsgestaltung (Bundesverband der Unfallkassen, 2005, S.9) und sollte somit in jedem Unternehmen Beachtung finden.

## **2.2 Gründe für den Anstieg psychischer Belastungen**

Durch die Intensivierung der globalen Beziehungen, die Erweiterung der Märkte, den technischen Fortschritt und einen veränderten Lebensstil haben sich in den vergangenen Jahren die Belastungsfaktoren im privaten Leben, aber vor allem im Arbeitsleben verändert. Durch einen Strukturwandel in der Arbeitswelt kommt es zu Veränderungsdruck, Arbeitsverdichtung und Personalabbau, was mit steigender Leistungsanforderung, höherem Anforderungs- und Zeitdruck einhergeht. Um wettbewerbsfähig zu bleiben und der Zunahme an Informations- und Kommunikationstechnologien gerecht zu werden, werden neue Arbeitsformen, wie z.B. Minijobs, Zeitarbeit oder Telearbeit, entwickelt.

Auch die Rahmenbedingungen der Arbeit, vor allem im Dienstleistungsbereich, verändern sich durch gehobene Ansprüche der Gesellschaft und instabile Märkte hin zu Arbeitsformen wie Projektarbeit, befristeten Arbeitsverträgen oder variierenden Arbeitszeiten. Durch wachsende Dienstleistungsorientierung werden hohe Ansprüche in den Bereichen Reaktionsfähigkeit, Flexibilität und Kundenorientierung an die Beschäftigten gestellt. Im Zuge dessen hat die Wichtigkeit an sozialer Kompetenz für Mitarbeiter, aber auch für Führungskräfte stark zugenommen. Hinzu kommt, bedingt durch die momentan unsichere Arbeitsmarktsituation, die Angst der Mitarbeiter ihren Arbeitsplatz zu verlieren oder mit neuen Arbeitsmitteln oder Arbeitsformen nicht zu recht zu kommen (Bundesverband der Unfallkassen, 2005, S.11).

Bedingt durch eine zunehmende Arbeitsplatzunsicherheit entsteht bei den Beschäftigten eine private Planungsunsicherheit, die zusätzlich zu den belastenden Arbeitsbedingungen das Privatleben negativ beeinträchtigt. All diese Belastungsfaktoren führen dazu, dass sich der Anteil der Beschäftigten, die unter psychischen Belastungen leiden, erhöht (BKK Gesundheitsreport, 2006).

Aufgrund der Kettenreaktion, verursacht durch wirtschaftliche, rechtliche und gesellschaftliche Veränderungen, sind die Beschäftigten gezwungen, sich an neue Gegebenheiten anzupassen. Doch viele Veränderungen werden von den Beschäftigten als Belastungsfaktoren empfunden, beanspruchen diese stark und reduzieren dadurch die Anpassungsfähigkeit an neue Situationen. Zu den psychischen Belastungsfaktoren in der Arbeitswelt gehören u.a. auch die Arbeitsorganisation, die Gestaltung der Arbeitsaufgaben, die Schnittstellen Mensch-Maschine und Mensch-Mensch, das Führungsverhalten und die soziale Unterstützung im Team (Amt für Arbeitsschutz Hamburg, 2001, S.10).

Nach einer Studie der OSHA<sup>1</sup> rangiert die Bedeutung der Arbeitsorganisation für den Gesundheitszustand deutlich vor klassischen Risikofaktoren wie biologischen, chemischen oder physikalischen Einwirkungen (Bundesverband der Unfallkassen, 2005, S.17). Die Arbeitsorganisation setzt sich zusammen aus der Aufbau- und der Ablauforganisation. Beide Organisationsformen können Gefährdungen für die Beschäftigten hervorrufen, denn vor allem die sozialen Aspekte der Arbeitsorganisation können psychische Beanspruchungen auslösen. Darunter sind neben Führung, Kommunikation und Kooperation auch sozialen Rückhalt, die Rolle des Mitarbeiters sowie Kundenkontakt und die Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung zu verstehen (Bundesverband der Unfallkassen, 2005, S.19). Hinzu kommt der Rollenkonflikt, den nahezu jeder Mensch austrägt. Neben dem Zwiespalt zwischen familiären und beruflichen Verpflichtungen, müssen viele Beschäftigte auch im Arbeitsleben mehrere Rollen bekleiden, wie. z.B. Kollege und Vorgesetzter.

Die Beanspruchung ist jedoch abhängig von den individuellen Leistungsvoraussetzungen und Ressourcen des Beschäftigten, wie z.B. Qualifizierung, Erfahrungen und Fähigkeiten, Motivation und der Gesundheitszustand; aber auch individuelle Fähigkeiten mit psychischen Belastungen umzugehen (Bundesverband der Unfallkassen, 2005, S.13). Es sollte jedoch auch in Betracht gezogen werden, dass aufgrund der erhöhten Aufmerksamkeit des Themas in der Öffentlichkeit eine Sensibilisierung und damit auch ein Anstieg an psychischen Belastungen zu verzeichnen ist.

---

<sup>1</sup> OSHA = European Agency for Safety and Health at Work, eine Institution der Europäischen Union

## 2.3 Positive Formen psychischer Beanspruchung

Nach der DIN EN ISO 10075-1 können Folgen psychischer Beanspruchung neben psychischen Fehlbeanspruchungen auch Anregungseffekte auslösen, die sich in Form von Aufwärmung oder Aktivierung zeigen (siehe Abbildung 6).

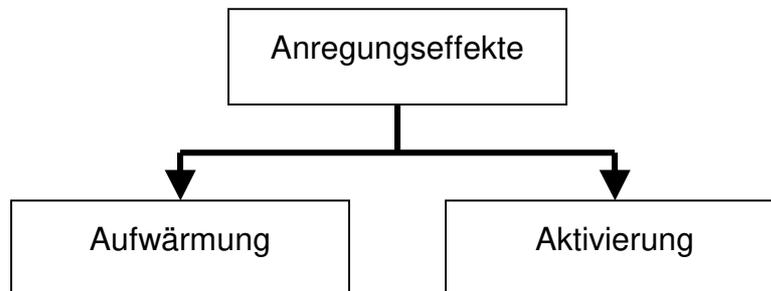


Abbildung 6: Positive Auswirkungen psychischer Beanspruchung; nach BAUA, 2004, S.16

Aufwärmeeffekte führen bald nach Beginn einer Tätigkeit dazu, dass die Tätigkeit mit weniger Anstrengung als Anfangs ausgeführt wird. Aktivierung hingegen wird als innerer Zustand mit unterschiedlich hoher psychischer und körperlicher Funktionstüchtigkeit beschrieben. Dabei kann der Grad der Aktivierung durch Dauer und Intensität der psychischen Beanspruchung variieren. Die höchste Funktionstüchtigkeit wird bei einer optimalen Beanspruchung erzielt, d.h. die Aktivierung ist weder zu gering noch zu hoch (DIN EN ISO 10075-1, 2000, S.4).

Zu den positiven und erstrebenswerten Beanspruchungsfolgen gehören:

- der Erhalt und die Weiterentwicklung des Leistungsvermögens,
- die Erweiterung von Fähigkeiten und Fertigkeiten,
- die Zunahme von Motivation und Arbeitszufriedenheit und
- die Erhaltung bzw. Förderung der Gesundheit (BAuA, 2002, S.9).

## 2.4 Formen psychischer Fehlbeanspruchung

Psychische Fehlbeanspruchungen lassen sich nach der DIN EN ISO 10075-1 in psychische Ermüdung, ermüdungsähnliche Zustände und Stress unterteilen. Eine mögliche Diskrepanz zwischen objektiven Arbeitsanforderungen und individuellen Leistungsvoraussetzungen führt zur Entstehung dieser Fehlbeanspruchungen.

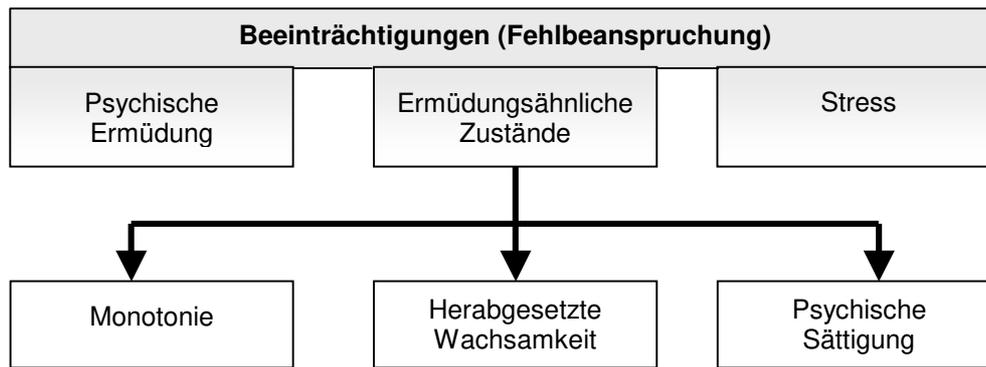


Abbildung 7: Auswirkungen psychischer Beanspruchung nach der DIN EN ISO 10075-1; aus BAuA, 2004, S.16

### 2.4.1 Psychische Ermüdung

Die psychische Ermüdung ist „eine vorübergehende Beeinträchtigung der psychischen und körperlichen Funktionstüchtigkeit, die von Intensität, Dauer und Verlauf der vorangegangenen psychischen Beanspruchung abhängt“ (EN ISO 10075-1; 2000; S.4). Beeinträchtigt sind dadurch Bereiche wie Motorik, Wahrnehmung oder Konzentration. Der Wahrnehmungsumfang und die Wahrnehmungsgenauigkeit sinken stark ab und es kann zu Fehlinterpretationen und Missdeutungen kommen. Durch eine zeitliche Unterbrechung der Tätigkeit sowie durch eine veränderte zeitliche Verteilung der Belastung oder eine Reduzierung der Intensität kann eine Erholung von psychischer Ermüdung besser erzielt werden (Bundesverband der Unfallkassen, 2005, S.44-45).

Ermüdungsähnliche Zustände treten in abwechslungsarmen Situationen auf, können aber nach einem Wechsel der Arbeitsaufgabe oder der Umgebung schnell wieder verschwinden. Nach der DIN EN ISO 10075-1 zählen zu diesen ermüdungsähnlichen Zuständen Monotonie, herabgesetzte Wachsamkeit und psychische Sättigung.

### 2.4.2 Monotonie

„Monotonie ist ein langsam entstehender Zustand herabgesetzter Aktivierung, der bei lang dauernden, einförmigen und sich wiederholenden Arbeitsaufgaben oder Tätigkeiten auftreten kann und der hauptsächlich mit Schläfrigkeit, Müdigkeit, Leistungsabnahme und -schwankungen, Verminderung der Umstellungs- und Reaktionsfähigkeit sowie Zunahme der Schwankungen der Herzschlagfrequenz einhergeht“ (EN ISO 10075-1; 2000; S.4). Weitere Symptome sind eine herabgesetzte Kreislaufaktivität, eine Zunahme von Fehlern, die Verlängerung von Reaktionszeiten, eine

Erschlaffung der Körperhaltung sowie Unlustgefühl und Gleichgültigkeit und sogar traumähnliche Visionen. Monotonie hat als ermüdungsähnlicher Zustand ähnliche Symptome wie die psychische Ermüdung. Dennoch sind beide Phänomene voneinander zu trennen (Bundesverband der Unfallkassen, 2005, S.44-45). Das wird in der folgenden Abbildung deutlich:

	Ermüdung	Monotonie
Folge eintöniger Arbeit	nein	ja
Pulsfrequenz	Anstieg	Abfall
Durch Aufgabenwechsel reversibel	nein	ja
Besserung durch Steigerung des Arbeitstempos	nein	ja

Abbildung 8: Abgrenzung Ermüdung zu Monotonie, Bundesverband der Unfallkassen, 2005, S.46

Abhilfe bei Monotonie kann ein Tätigkeitswechsel oder die Vergrößerung der Handlungskompetenz bringen und zu einer Besserung der Symptome führen (Bundesverband der Unfallkassen, 2005, S.47).

Bei abwechslungsarmen Beobachtungstätigkeiten kann ein Zustand mit herabgesetzter Signalentdeckungsleistung entstehen, der als herabgesetzte Wachsamkeit bezeichnet wird. Bezogen auf die Entstehungsbedingungen gleichen sich herabgesetzte Wachsamkeit und Monotonie, nicht jedoch in den Auswirkungen. Bei herabgesetzter Wachsamkeit kann es zum spontanen kurzzeitigen Einschlafen und dadurch bedingt zu Überwachungsfehlern kommen. Dem kann man durch eine Arbeitsanreicherung oder durch institutionalisierte Kommunikationssysteme entgegenwirken. Auch die Ersetzung optischer durch akustische Signale ist eine Möglichkeit präventiv gegen herabgesetzte Wachsamkeit vorzugehen (Bundesverband der Unfallkassen, 2005, S.48-49).

### 2.4.3 Psychische Sättigung

„Psychische Sättigung bezeichnet einen ärgerlich-unruhigen, unlustbetonten Zustand“ (Hacker/Richter, 1984, S.74) bei sich wiederholenden Tätigkeiten oder Situationen, in denen die Person das Gefühl des Auf-der-Stelle-Tretens oder des Nicht-weiter-Kommens erlebt. Weitere Symptome psychischer Sättigung können Ärger, Leistungsabfall und/oder Müdigkeitsempfinden sein. Die Person entwickelt die Tendenz, sich von der Aufgabe zurückzuziehen. Kennzeichnend für psychische Sättigung ist ein gesteigertes Niveau der Aktivierung und eine negative Erlebnisqualität (EN ISO 10075-1; 2000; S.4). Zusätzliche Symptome sind Ärger, Leistungsabfall, Müdigkeitsempfinden, Widerwillen und die

Tendenz, sich von Aufgaben zurückzuziehen. Um psychischer Sättigung vorzubeugen, muss darauf geachtet werden, dass die Aufgaben den Fähigkeiten der Beschäftigten angemessen sind, eine persönliche Entwicklung ermöglicht wird und den Beschäftigten Rückmeldung über die Ausübung seiner Tätigkeiten gegeben wird (Bundesverband der Unfallkassen, 2005, S.49-50).

### **2.4.4 Burnout**

Der Bundesverband der Unfallkassen (2005) definiert Burnout als „ein den Menschen beherrschendes Gefühl körperlicher, emotionaler und geistiger Erschöpfung, bedingt durch chronische Überbeanspruchung oder Überforderung“. Somit ist Burnout eine spezielle Form psychischer Fehlbelastungen.

Burnout tritt bei Arbeitstätigkeiten auf, die verstärkt sozial-interaktive Momente aufweisen. Vor allem Personen mit großem persönlichem Engagement, hoher Leistungserwartung und starker emotionaler Bindung an ihre Arbeit sind Burnout gefährdet. Ursächlich für die Entstehung von Burnout sind Faktoren wie Rahmenbedingungen psychosozialer Arbeit, Arbeitsorganisation und personelle Eigenschaften. Die Rahmenbedingungen gestalten sich dann negativ, wenn es zu einer Ausweitung des Aufgabenfeldes und einer Arbeitsverdichtung kommt. Hinzu kommt die geringe Wertschätzung, was zu Frustration und sinkender Motivation führen kann. Ist die Arbeitsorganisation so gestaltet, dass Zeitdruck entsteht, die Beschäftigten mangelnden Entscheidungsspielraum haben und unzureichende soziale Unterstützung erhalten, können diese Faktoren Burnout hervorrufen. (Bundesverband der Unfallkassen, 2005, S.91). Edelwich, einer der bekanntesten Burnoutforscher, geht beim Verlauf von Burnout von fünf Phasen aus (Wenche, 2001, S.62):

- Stadium der idealistischen Begeisterung
- Stadium der Stagnation
- Stadium der Frustration
- Stadium der Apathie und
- Interventionen

Im Stadium der idealistischen Begeisterung zeigt die Person ein Überengagement, stellt sich hohe Maßstäbe und hat übertriebene Erwartungen. Das Stadium der Stagnation zeichnet sich dadurch aus, dass der Betroffene unter Erschöpfung und chronischer Müdigkeit leidet. Er bekommt keine Anerkennung und hat das Gefühl ausgebeutet zu werden. Im Stadium der Frustration kommt es zum Abbau von kognitiven Leistungsfähigkeiten, zu Motivationsverlust und einer Verflachung des geistigen und sozialen Lebens. In diesem Stadium treten zusätzlich psychosomatische Reaktionen auf,

wie z.B. Herz-Kreislauf-Beschwerden, Verdauungsprobleme oder Spannungssymptome. Das gefährlichste Stadium ist das Stadium der Apathie, denn hier hat der Betroffene einen Zustand der Verzweiflung erreicht. Er zeigt Desinteresse, empfindet alles als sinnlos und kann weder Initiative noch Motivation aufbringen. Den Endpunkt der Apathie bildet die totale Erschöpfung, welche durch die Gefahr eines Suizides geprägt ist (Bundesverband der Unfallkassen, 2005, S.92). Die frühzeitige Erkennung eines sich anbahnenden Burnouts ist schwierig, da leistungsfähige und ehrgeizige Mitarbeiter vom Unternehmen gern gesehen werden und nicht jeder hoch motivierte Mitarbeiter der Gefahr erliegt, in den Prozess des Burnouts abzugleiten. Dennoch gilt, je früher der Prozess erkannt wird, desto besser kann durch verhaltens- und verhältnispräventive Maßnahmen interveniert werden (Bundesverband der Unfallkassen, 2005, S.93).

## 2.5 Arbeitswissenschaftliche Modelle

### 2.5.1 Anforderungs-Kontroll-Unterstützung-Modell

Nach dem Anforderungs-Kontroll-Unterstützungs-Modell von Karasek begünstigt die Kombination von hoher Arbeitsanforderung und einem geringen Handlungsspielraum die Entstehung von Stress (Steinmetz, 2007, S.30). Diese Kombination wird als *High Strain* bezeichnet. *Low Strain* (relaxed) zeichnet sich im Gegensatz durch geringe Arbeitsanforderungen und hohen Entscheidungsspielraum aus.

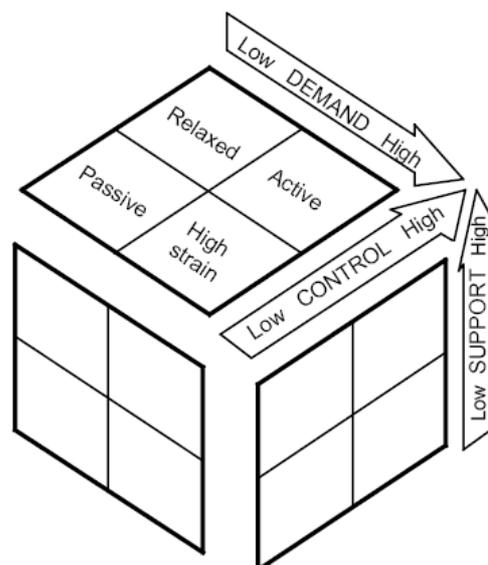


Abbildung 9: Anforderungs-Kontroll-Unterstützungs-Modell nach Karasek und Theorell, 1990, aus Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit, BMAS, 2005

Am günstigsten ist für die Beschäftigten die Kombination, bei der sowohl Handlungsspielraum als auch Arbeitsanforderungen hoch sind; diese Kombination wird als *Active Job* bezeichnet. Bedeutend in diesem Zusammenhang ist der Faktor soziale Unterstützung. Die Unterstützung von Vorgesetzten und Kollegen dient als Puffer gegen *High Strain*. Ist jedoch zusätzlich zum *High Strain* auch die soziale Unterstützung sehr gering, wird diese Kombination als *Iso Strain* bezeichnet und kann zu einem erhöhten Stressempfinden bei den Beschäftigten führen (Steinmetz, 2007, S.30-31).

De Jonge und Kompier (1997, in Steinmetz, 2007, S.31) setzten sich mit mehreren Studien zu diesem Modell auseinander und kamen zu der Annahme, dass die separate Wirkung der drei Variablen Arbeitsanforderung, Entscheidungsspielraum und soziale Unterstützung das psychische Wohlbefinden beeinträchtigt, während der Kombination der Variablen nicht eindeutig ein höherer Effekt auf die Gesundheit zugeschrieben werden kann.

### 2.5.2 Modell beruflicher Gratifikationskrisen

Das Modell beruflicher Gratifikationskrisen erfasst die Interaktion zwischen Arbeitsumwelt und Person. In seinem Zentrum steht das Ungleichgewicht zwischen beruflicher Verausgabung und Belohnung. Belohnung ist in diesem Fall eine Gratifikation in Form von Gehalt, Anerkennung bzw. Wertschätzung und beruflichem Aufstieg oder Arbeitsplatzsicherheit. Wie sehr sich jemand verausgibt, hängt von extrinsischen und intrinsischen Bedingungen ab. Extrinsische Bedingungen beschreiben die gegebenen Arbeitsanforderungen und Verpflichtungen. Intrinsische Bedingungen sind durch persönliche Eigenschaften charakterisiert: Ein starkes Bemühen um Kontrolle und Streben nach Anerkennung führt schnell zu einem übersteigerten beruflichen Engagement, mit welchem sich die Betroffenen überfordern.

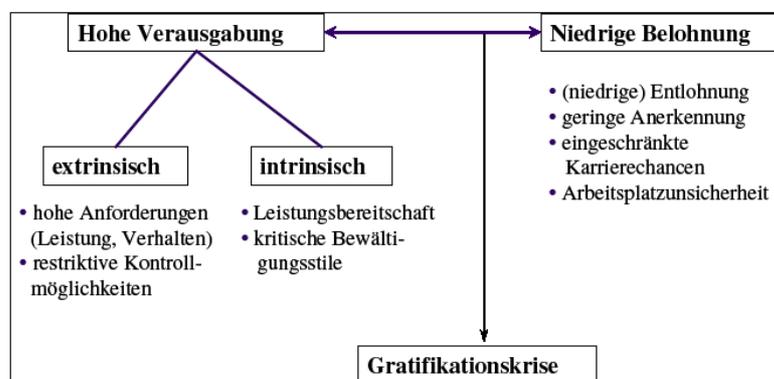


Abbildung 10: Modell beruflicher Gratifikationskrisen, aus LVG, 2005, S.12

Zu einer chronisch aktiven Distresserfahrung wird es für den Beschäftigten vor allem dann, wenn dem übersteigerten beruflichen Engagement eine geringe Belohnung, also geringe Gratifikation, gegenübersteht und seine intrinsischen Eigenschaften dies nicht puffern können. Somit berücksichtigt dieses Modell neben dem situativen Kontext auch das individuelle Bewältigungsverhalten einer Person.

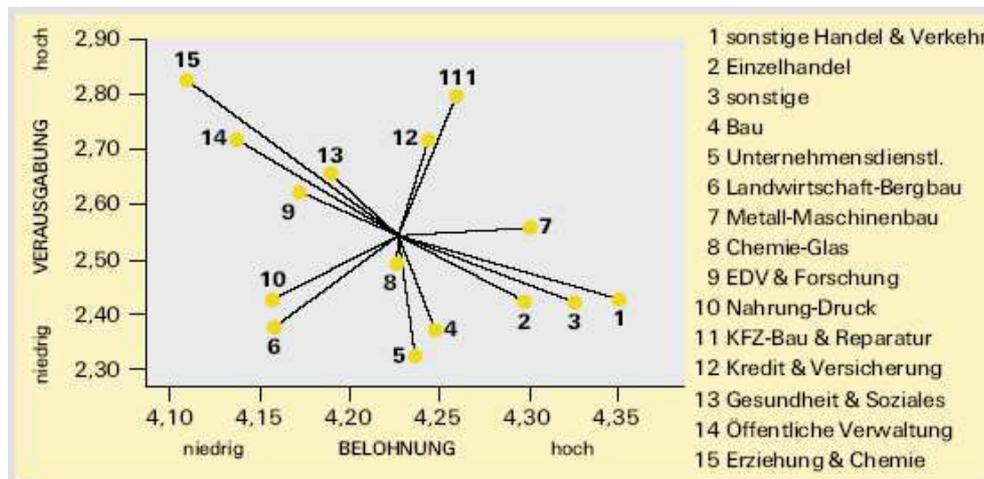


Abbildung 11: Verausgabungs- und Belohnungsskala nach Branchen, aus Initiative Gesundheit & Arbeit, i-Punkt 013, 2/2006

Die Initiative Gesundheit und Arbeit ermittelte, dass die öffentliche Verwaltung einen der niedrigsten Mittelwerte auf der Belohnungsskala und einen der höchsten Mittelwerte auf der Verausgabungsskala aufweist (siehe Abbildung 11). Somit scheint in der öffentlichen Verwaltung das Risiko einer Gratifikationskrise erhöht.

### 2.5.3 Belastungs-Beanspruchungs-Modell

Das Belastungs-Beanspruchungs-Modell versucht die Voraussetzungen zur Entstehung von Belastungen am Arbeitsplatz, Formen psychischer Belastungen und deren Auswirkungen auf die Beschäftigten in einem Modell komprimiert darzustellen, um damit die Verzweigungen und Zusammenhänge bestimmter Faktoren nachvollziehbar zu machen. Das Modell stellt eine Schnittstelle zwischen Einflüssen der Arbeitstätigkeit, des privaten Umfeldes und der vorhandenen Ressourcen sowie den Auswirkungen auf den Mitarbeiter dar. Danach sind Belastungen Anforderungen, die sich aus der Tätigkeit ergeben oder sind Einwirkungen, die sich aus der Arbeitsumwelt entwickeln. Beispiele für Belastungen sind Lärm, Klima oder zu tragende Lasten. Auch Belastungen aus dem privaten Bereich können einen Einfluss auf die berufliche Sphäre nehmen. Diese privaten Belastungen sind allerdings eher selten Gegenstand von Präventionsmaßnahmen.

Umgekehrt können sich Präventionsmaßnahmen zur Optimierung der Arbeitssituation auch positiv im privaten Bereich auswirken.

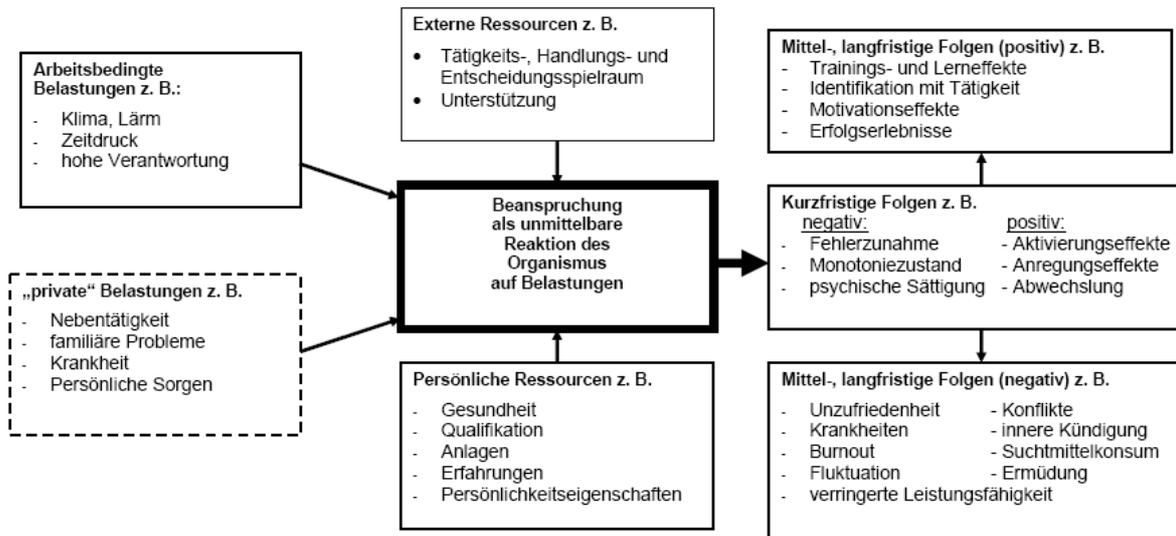


Abbildung 12: erweitertes Belastungs-Beanspruchungs-Modell, hvbg, 2004, S.9

Je nach Vorhandensein von externen und persönlichen Ressourcen und der Fähigkeit des Beschäftigten diese zu nutzen, führen Belastungen zu Beanspruchungen des Mitarbeiters. Beanspruchungen stehen für zeitlich unmittelbare individuelle Reaktionen auf vorliegende Belastungen. Diese können bei gleichen Belastungen je nach Konstitution, Geschlecht, Alter und persönlichen Ressourcen wie Qualifikation und Erfahrungen individuell sehr unterschiedlich sein. Die Auswirkungen der Beanspruchungen können nach ihren kurz-, mittel- und langfristigen Folgen differenziert werden (Stadler, 2006, S.5).

Kurzfristige Folgen können sich negativ äußern, z.B. durch psychische Ermüdung, Monotonie, oder psychische Sättigung. Aber auch kurzfristige positive Folgen können sich zeigen, z.B. in Form von Aktivierungs- und Anregungseffekten und Abwechslung. Trainings- und Lerneffekte, Identifikation mit der Tätigkeit oder Erfolgserlebnisse sind positive mittel- und langfristige Folgen. Doch auch negative Folgen wie Unzufriedenheit, Krankheit, Fluktuation, innere Kündigung und damit verbundene verringerte Leistungsfähigkeit können sich mittel- und langfristig bei einer starken Beanspruchung des Organismus durch psychische Belastungen einstellen.

Zusätzlich können sich unterschiedliche Belastungen gegenseitig verstärken, was die Folgen, in positiver wie negativer Art, intensivieren kann. Unter ungünstigen Bedingungen kann dadurch die Ausführung der Tätigkeit blockiert sein (hvbg, 2004, S.10-11). Eine ausführliche Beschreibung der negativen Folgen psychischer Belastungen für Beschäftigte sowie für Unternehmen wurde bereits in Kapitel 2.4 vorgenommen.

## 2.5.4 Stressmodelle

Der Begriff „Stress“ (engl. = „Druck“) stammt ursprünglich aus der Werkstoffkunde und benennt den Zustand eines Materials, das unter Zug oder Druck steht. Dies entspricht unserem Alltagsverständnis von Stress als Situation unter Druck und als Zustand besonderer psychischer und körperlicher Anspannung. Stress oder Stressreaktionen sind psychische Fehlbeanspruchungen infolge von auslösenden Faktoren in den Bereichen Arbeitsaufgabe und -organisation, sowie sozialer und physikalischer Umgebungen, die als Stressoren bezeichnet werden. Die Begriffe Stressoren und Stressreaktion können den Begriffen (Fehl-)Belastung und (Fehl-)Beanspruchung in weiten Teilen gleich gesetzt werden (LASI, 2002, S.12).

### 2.5.4.1 Stressmodell nach Selye

Der Mediziner und Biomechaniker Selye (1936) beschreibt Stress als die Antwort oder Reaktion auf Umwelt- und Lebensereignisse, wobei es sich um eine unspezifische Reaktion eines Organismus auf unterschiedlichste Belastungen handelt, wie z.B. Zeitdruck, Lärm, Konkurrenz, zwischenmenschliche Konflikte, Verletzungen, Verluste, Rollenkonflikte und viele andere Situationen und Lebensabschnitte (Nitsch, 1981).

Aus Sicht von Selye ist der Stresszustand ein spezielles Syndrom, welches aus unspezifischen Veränderungen innerhalb eines biologischen Systems besteht. Er beschreibt dies als Allgemeines Anpassungssyndrom (AAS). Die Stressreaktionen des AAS bestehen aus drei Phasen, der Alarmreaktion, Widerstandsphase und der Erschöpfungsphase.

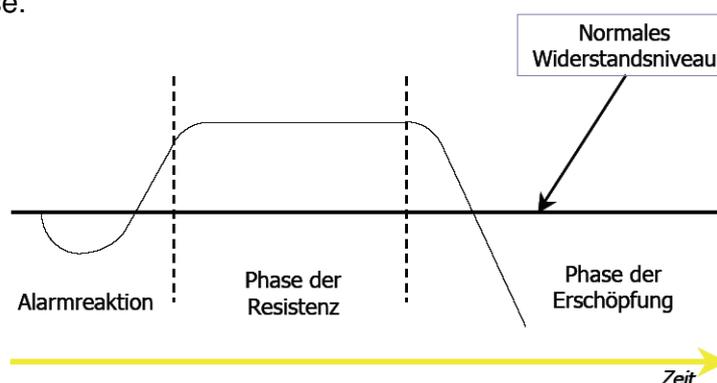


Abbildung 13: Allgemeines Adaptionssyndrom nach Selye, Weimar, 2004, S.3

In der *Alarmphase* wird eine Verbesserung des Blutzufusses zu den Muskeln, zum Herz und Gehirn realisiert um die Reaktion Flucht oder Kampf des Menschen bei Stress zu gewährleisten, indem die Hormone Adrenalin und Noradrenalin aus der Nebennierenrinde ausgeschüttet werden. Parallel wird der Hypothalamus aktiviert, der für

die Ausschüttung von Cortisol aus dem Nebennierenmark sorgt. Dies mobilisiert zusätzliche Glukose- und Fettreserven im Körper und verbessert die Hirnfunktion (Stangl, 2007 und Unger/Kleinschmidt, 2007).

Ihren optimalen Wert erreichen die adaptiven Reaktionen in der *Widerstandsphase*. Hält die Stresssituation länger an, kommt es zu gegenregulatorischen Wirkung des Parasympathikus. Dies bedeutet, dass die sympathische Dominanz abgeschwächt wird. Allerdings bleibt die Hypophysenhormonsekretion hoch. Damit bleibt auch die Adrenalin-, Noradrenalin- sowie Cortisolausschüttung hoch (Stangl, 2007).

In der *Erschöpfungsphase* kommt es zu dann Energiebereitstellungsproblemen, d.h. Adaptationsproblemen. Die Wachstums- und Fortpflanzungsprozesse sowie die Immunabwehr funktionieren nicht mehr. Wenn die Nebennierenrinde ihren Vorrat entleert hat, kann das AAS die Stressbewältigung nicht mehr erfüllen. Es kommt zur Vergrößerung der Nebennierenrinde, Schrumpfung der Thymusdrüse, Störungen im Darmbereich, Gewichtsverlust und psychosomatischen Störungen. Langzeitfolgen sind Erkrankungen wie Hypertonie, Herz-Nierenerkrankungen und Entzündungskrankheiten sowie Allergien (Stangl, 2007).

Nach Selye gibt es 2 Arten von Stress: Eustress und Distress. Als Eustress bezeichnet man belastende Reize, die als angenehm empfunden werden und zu einer optimalen Leistungsfähigkeit führen. Unter Distress versteht man den Zustand der Überlastung, wie z.B. Überforderung am Arbeitsplatz. Hypostress ist der Stress, der durch Langeweile oder mangelnde Anregung ausgelöst wird und ebenfalls nach längerer Inkubation zu psychischen und physiologischen Beschwerden führen kann (Bundesverband der Unfallkassen, 2005, S.53).

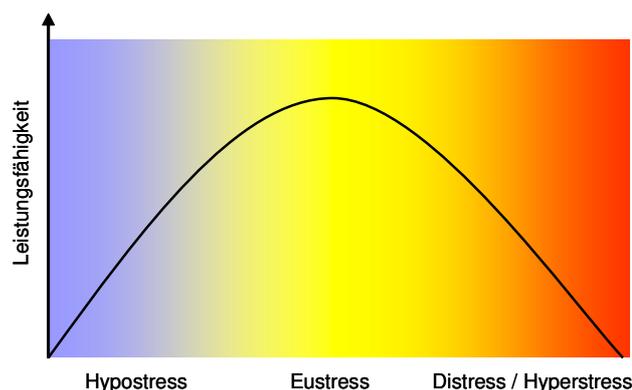


Abbildung 14: Abhängigkeit der Leistungsfähigkeit von der Stressart nach Selye, aus: Bewernick, 2004

Das Modell von Selye ist sehr allgemein und berücksichtigt nicht die verschiedenen Persönlichkeitsmerkmale und Situationsdeutungen einer Person. Vor allem der Situationsdeutung widmete sich Lazarus in seinem kognitiven Stressmodell, dass im folgenden Kapitel erläutert wird.

**2.5.4.2 Stressmodell nach Lazarus**

Der Psychologe Richard Lazarus ging davon aus, dass nicht die Charakteristika der Reize oder Situationen für die Stressreaktion von Bedeutung sind, sondern die individuelle kognitive Verarbeitung des Betroffenen. Nach seinem Stressmodell von 1974 wird jede neue oder unbekannte Situation in 2 Phasen kognitiv bewertet.

Bei der *Primären Bewertung* des Wohlbefindens geht es um eine Ereigniswahrnehmung, denn eine Person kann ein gegebenes Ereignis entweder als (1) irrelevant, (2) günstig/positiv oder (3) stressend betrachten. Die Bewertung eines Ereignisses als *irrelevant* bedeutet, dass die Person das Ereignis als einen Einfluss ohne jegliche Auswirkung auf ihr Wohlbefinden betrachtet. Sieht die Person in einem Ereignis ein Zeichen für Sicherheit oder eine positive Lage der Dinge, so wird das Ereignis als *günstig/positiv* bewertet. Eine Bewältigungsbemühung ist nicht erforderlich, die Person fühlt sich wohl (Nitsch, 1981, S.233-34).

*Stressende* Bewertungen treten in den drei Formen (1) Schädigung/Verlust, (2) Bedrohung, und (3) Herausforderung auf, wie in Tabelle 1 zusammengefasst:

Tabelle 1: Primäre Bewertungsformen von Stress nach Lazarus, nach Nitsch, 1981

Schädigung/Verlust	Bedrohung	Herausforderung
Eine bereits eingetretene Schädigung, z.B. - erschüttertes Selbstbild - Störung des Selbstwertgefühls - zwischenmenschlicher Verlust - beeinträchtigende Verletzung.	Bedrohung der zukünftigen Lebenssituation z.B. durch : - Funktionsbeeinträchtigung - Berufsunfähigkeit - verminderter Leistungsfähigkeit - Veränderung des finanziellen Status	Eine Herausforderung ist eine schwer erreichbare, vielleicht risikoreiche Aktion mit potentieller Schädigung, die mit positiven Folgen oder einem Nutzen verbunden wird.

Die *Sekundäre Bewertung* einer Situation bezieht sich auf die Bewältigungsfähigkeiten und -möglichkeiten. Sie dient dazu zu eruieren, ob die Situation mit den verfügbaren Ressourcen bewältigt werden kann. Dabei stützt sie sich auf die Merkmale von Personen wie z.B. ihre Kompetenzen, Wertvorstellungen, Ziele und Überzeugungen, aber auch Umweltmerkmale wie z.B. Verfügbarkeit eines sozialen Netzes sowie Ressourcen wie Geld oder Gesundheit. Nach Schwarzer (2004) ist im Prozess der sekundären Einschätzung die Selbstwirksamkeitserwartung einer Person eine sehr wichtige Ressource. Sie bezeichnet die Überzeugung einer Person, spezifische Anforderungen durch eigenes kompetentes Handeln unter Kontrolle zu bringen. Der

Mangel an verfügbaren Bewältigungsmöglichkeiten bedeutet für die Person Vulnerabilität, die dazu führt, dass diese Person mehr Stress erlebt und anstehende Probleme weniger flexibel und konstruktiv lösen kann. (Schwarzer, 2004, S.154).

Neben primären und sekundären Bewertungen kommt es auch zu einer Neubewertung einer Situation. Die kontinuierliche Auseinandersetzung mit der Umwelt führt dazu, dass durch Hinweise aus der Umgebung, Rückmeldungen bezüglich der eigenen Reaktionen, Konsequenzen aus bestimmten Verhaltensweisen und neuen Überlegungen eine Änderung der Bewertung stattfindet, was als Rückkopplungssystem bezeichnet wird. Dieser Bewertungsmechanismus berücksichtigt im Modell von Lazarus die Möglichkeit der Erfahrungsbildung (Kaluza, 1996, S.31).

Lazarus unterscheidet in seinem Stressmodell zwei Bewältigungsformen, die auch als Coping bezeichnet werden. Das *problemorientierte Coping* zielt mit einem entsprechenden Verhalten auf die Lösung des Problems, z.B. sich intensiv auf eine Prüfung vorbereiten. Das *emotionsorientierte Coping* bezieht sich auf die Linderung der Belastungssymptome, z.B. durch Selbstgespräche, Leugnung, Ablenkung, Uminterpretation oder Beruhigungsmittel (Schwarzer, 2004, S.145, 159).

Die subjektive Einschätzung einer Situation der betroffenen Person ist ausschlaggebend für die Wahl einer bestimmten Coping-Strategie. Hat eine Person nicht genügend Ressourcen, um eine gewählte Coping-Strategie zu nutzen, wird eine Stressreaktion ausgelöst (Fabry, 2006, S.6).

### **2.6 Analyse psychischer Belastungen**

Die Erfassung psychischer Belastungen beinhaltet einige Probleme, denn das Erkennen psychischer Belastungen ist eingeschränkt und psychische Belastungen sind sehr komplex. Die Beurteilung psychischer Belastungen hat eine Bedeutung für die Beschäftigten, wodurch Erwartungen geweckt werden und die Führungskräfte oder Betriebs-/Personalräte sind wenig aufgeschlossen für Befragungen, die z.T. nötig sind, um psychische Belastungen zu erfassen (Bundesverband der Unfallkassen, 2005, S. 15). Hinzu kommt, dass psychische Fehlbelastungen in der betrieblichen Praxis häufig ausgeblendet werden, weil u.a. ein mangelndes Problembewusstsein vorliegt und Qualifikationsdefizite sowie Schwierigkeiten bei der Auswahl und Anwendung geeigneter Verfahren die Ermittlung, Beurteilung und Gestaltung erschweren (LASI, 2002, S.156).

Durch Belastungshöhe und Belastungsdauer lassen sich Belastungen messen. Die Beanspruchung lässt sich auf drei Ebenen ermitteln, wie in Abbildung 15 zu erkennen ist. Veränderungen der Aktivitätsparameter werden auf der physisch-physiologischen

Ebene erkannt, Veränderungen des Tätigkeitsvollzugs auf der Leistungsebene und Veränderungen des körperlichen und psychischen Wohlbefindens und Erlebens auf der subjektiven Ebene (BAuA: Tagungsbericht, 1998, S.38-39).

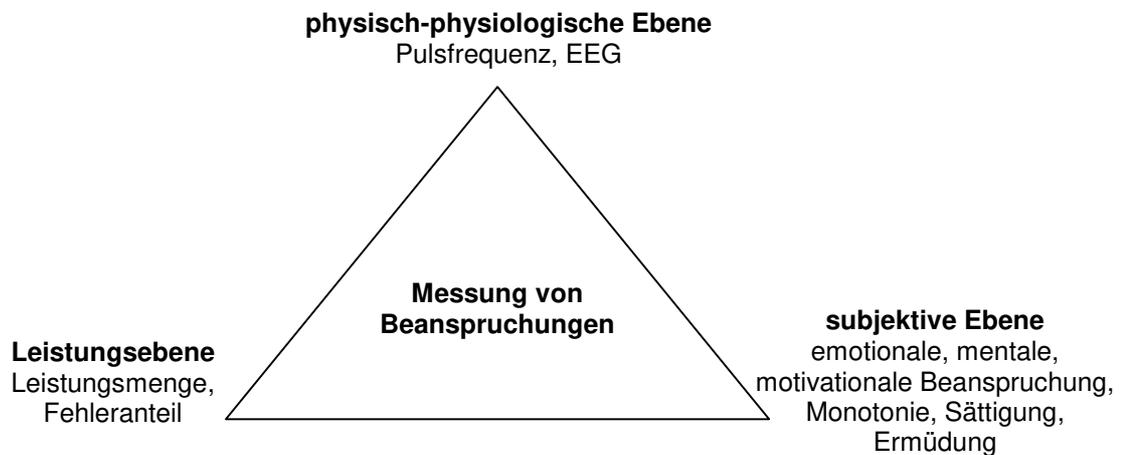


Abbildung 15: Messung von Beanspruchungen, eigene Darstellung nach BAuA, Tagungsbericht, 1998, S.38-39

Sowohl die physisch-physiologische Ebene als auch die Leistungsebene können mit entsprechenden Methoden und Instrumenten objektiv ermittelt werden. Schwieriger wird es da bei der subjektiven Ebene einer Person. Hier kann durch die qualitative Sozialforschung erfragt werden, welche Probleme und Empfindungen aus Beschäftigtensicht vorliegen. Dieses Verfahren ist zwar frei von Antwortvorgaben, gestaltet sich dadurch jedoch sehr zeitintensiv und ist somit für die Nutzung in Unternehmen, vor allem dann, wenn schnell Ergebnisse vorliegen müssen, weniger geeignet.

Diese Eigenschaft bringt hingegen die quantitative Sozialforschung mit, die mit standardisierten, also vorgegebenen Antwortkategorien in ihren Fragebögen arbeitet und dadurch zeitnah mit Ergebnissen gearbeitet werden kann. Ein Nachteil der Fragebögen ist allerdings, dass sie die Probanden in ihren Antwortmöglichkeiten einschränken, wodurch eventuell wichtige Einzelaspekte verloren gehen. Im Folgenden werden standardisierte Verfahren zur Analyse des Belastungsspektrums in Unternehmen vorgestellt, denn mit den standardisierten Verfahren wird hauptsächlich gearbeitet, da sie vielfältig einsetzbar sind und z.T. sogar branchenunabhängig.

## 2.6.1 Gefährdungsbeurteilung

Gefährdungsbeurteilungen können sowohl zum Erkennen als auch zum Abbau psychischer Belastungen beitragen. Durch eine Gefährdungsbeurteilung können Gefahren und Belastungen identifiziert und eingeschätzt werden. Außerdem weisen sie auf Defizite hin und bilden damit die Voraussetzung für gezielte gesundheitsfördernde Maßnahmen. Der Arbeitgeber ist nach §5 ArbSchG zu Gefährdungsbeurteilungen verpflichtet (Wenchel, 2001, S.77-78). Durchgeführt werden kann die Gefährdungsbeurteilung vom Arbeitgeber oder einer vom Arbeitgeber beauftragten Person, die je nach Unternehmen z.B. die Fachkraft für Arbeitssicherheit, der Betriebsarzt oder ein anderer interner oder auch externer Experte sein kann (nach §13 ArbSchG, 1996). Zur Identifikation psychischer Belastungen leistet die Gefährdungsbeurteilung einen wichtigen Beitrag, denn sie dient zum einen dem Erkennen von Unfallgefahren und körperlichen Belastungen, die auch als psychisch belastend empfunden werden, zum anderen identifiziert sie psychische Belastungen durch persönliche Gespräche mit Mitarbeitern (Wenchel, 2001, S.77-78).

Neuere Verfahren zur Gefährdungsbeurteilung, die z.B. vom Bundesverband der Unfallkassen herausgegeben werden, gehen explizit auf die Gefährdungs- bzw. Belastungsgruppen *Arbeitstätigkeit*, *Arbeitsorganisation* und *soziale Bedingungen* ein. Dabei werden bei der Arbeitstätigkeit z.B. die Teilaspekte Unterforderung, unvollständige und einseitige Tätigkeiten, Überforderung, Einzelarbeit, Kommunikation, Handlungsspielraum und Qualifikation genauer betrachtet. Die Teilbelastungen Zeitdruck und Störungen werden unter dem Gesamtbegriff *Arbeitsorganisation* analysiert. Teilbelastungen, hervorgerufen durch soziale Bedingungen, können Rückmeldungen, Führungsstil oder Gruppenverhalten sein.

In der Handlungshilfe des Bundesverbandes der Unfallkassen zur Gefährdungsbeurteilung wird die Organisation separat mit ihren Belastungsgruppen Arbeitsablauf, Arbeitszeit, Qualifikation, Unterweisung und Verantwortung betrachtet (GUV-I 8700, S. 41-44, 1997). Je nachdem, wie wichtig das Thema psychische Belastungen für ein Unternehmen ist und wie intensiv das Unternehmen die Gefährdungsbeurteilung durchführt, können Defizite und Problemstellen erkannt und Verbesserungsmaßnahmen eingeleitet werden. Nach Gruber (1999, in Wenchel, 2001) sollte ein Vorgehen zur Beurteilung psychischer Belastungen in drei Stufen erfolgen. Dazu wird in Stufe 1 eine allgemeine Gefährdungsbeurteilung durchgeführt, an die sich Stufe 2 mit einer differenzierten Analyse spezieller Beanspruchungen anschließt. Beendet wird die Gefährdungsbeurteilung mit Stufe 3, in der eine Feinanalyse psychischer Beanspruchungen durchgeführt wird. Während Stufe 1 und 2 von den Fachkräften für

Arbeitssicherheit durchgeführt werden können, muss bei Stufe 3 eine Kooperation von den Sicherheitsfachkräften sowie einem Arbeitspsychologen und einem Betriebsarzt stattfinden (Wenchel, 2001, S.83).

### **2.6.2 Beobachtungen**

Beobachtungen werden als sozialwissenschaftliche Methode bei vielen Anlässen eingesetzt. So z.B. bei der Beurteilung ergonomischer Gestaltungsmaßnahmen oder zur Analyse von Arbeits- oder Produktionsprozessen. Besonders wertvoll erweisen sie sich bei der Analyse von Arbeitsanforderungen, Auswirkungen neuer Arbeitstechniken auf das Arbeitsverhalten und somit für die Entwicklung von z.B. neuen Qualifizierungsprogrammen.

Man unterscheidet bei den systematischen Beobachtungsverfahren zwischen verdeckten und offenen Beobachtungen. Eine verdeckte Beobachtung ist zum Beispiel sinnvoll, wenn die Interaktionen durch den Forscher nicht beeinflusst werden sollen und wenn die Mitarbeitergruppe empfindlich gegenüber solchen Einflüssen ist, ebenso bei sozial tabuisiertem Verhalten oder wenn Macht ausgeübt wird und ein Rechtfertigungsinteresse angenommen werden muss (Wenchel, 2001, S.86).

Eine weitere Form ist die teilnehmende Beobachtung. Sie liegt dann vor, wenn Handlungen oder Interaktionen in ihrer natürlichen bzw. alltäglichen Umwelt beobachtet werden, und wenn der Beobachter als Gruppen- oder Organisationsmitglied an den Interaktionen teilnimmt und von den anderen Beteiligten auch als Teilnehmer anerkannt wird (Blinkert, 2000/2001, S.3).

In Unternehmen oder Betrieben wird die systematische Beobachtungsform z.B. in der Gefährdungsbeurteilung angewendet, denn vor allem bei psychischen Belastungen, Über- und Unterforderung oder bei krankheitsbedingten Leistungseinschränkungen ist die Beobachtung durch einen Dritten notwendig. In bestimmten Fällen bietet sich auch die Selbstbeobachtung gut an. Wenn Mitarbeiter aktiv an der Umgestaltung oder Modifikation ablauforganisatorischer Prozesse beteiligt werden, können sie durch Selbstbeobachtung Auskunft über Verbesserungsoptionen in Abläufen geben. Auch die kritische Selbstanalyse psychisch belastender Arbeitssituationen fällt unter die Kategorie Selbstbeobachtung und hilft bei der Erkennung von psychischen Belastungen im Unternehmen (Wenchel, 2001, S.86-88).

### 2.6.3 Arbeitsunfähigkeitsanalyse

AU-Daten sind Auswertung von gesetzlichen Krankenkassen über die Arbeitsunfähigkeit ihrer versicherten Mitglieder. Die gesetzlichen Krankenkassen erhalten die Arbeitsunfähigkeitsbescheinigungen ihrer Versicherten. Die Informationen über die Häufigkeit von Krankschreibungen (AU-Fälle), über die Dauer der Arbeitsunfähigkeit (AU-Dauer) und über die zugrunde liegenden Diagnosen (Krankheitsarten) können anonymisiert ausgewertet werden. Da die Höhe des Krankenstandes von soziodemographischen Merkmalen wie Alter, Geschlecht oder Stellung im Beruf abhängt, werden diese Merkmale bei der Auswertung zu Grunde gelegt. Da keine Rückschlüsse auf Einzelpersonen möglich sein dürfen und eine differenzierte Analyse wichtig für weitere Handlungen und Maßnahmen ist, wird empfohlen mindestens 200 Personen in die Auswertung mit einzubeziehen. Das zeigt, dass dieses Instrument für kleine Unternehmen nicht sinnvoll und aussagekräftig ist. Für Großunternehmen hingegen kann eine Arbeitsunfähigkeitsanalyse wichtige Informationen über gehäufte Krankheitsarten liefern (Amt für Arbeitsschutz, 2005, S.3). AU-Berichte können, je nach Bedarf des Unternehmens nach folgenden Merkmalen erstellt werden:

- Anzahl und Dauer krankheitsbedingter Fehlzeiten
- Verteilung innerhalb des Betriebs
- Soziodemographische Merkmale wie Alter oder Geschlecht
- Krankheitsarten
- Berufe und Tätigkeiten
- Kassen-, Branchen- und Ländervergleiche
- Verteilung und Veränderung im zeitlichen Längsschnitt

AU-Daten können aber nur begrenzt zur Analyse psychischer Belastungen genutzt werden, da die multifaktorielle Entstehung eine eindeutige Analyse unmöglich macht. Es können durch eine AU-Datenanalyse nur Hinweise bzw. Tendenzen ermittelt werden, bei denen beachtet werden muss, dass die Ergebnisse verzerrt sein könnten, denn die variierende Krankenkassenzugehörigkeit der Mitarbeiter kann dazu führen, dass die Analyse einer Krankenkasse nicht aussagekräftig für alle Mitarbeiter ist. Zusätzlich lässt die Analyse nach ICD-Hauptgruppen<sup>2</sup> eine differenzierte Sicht der Einzeldiagnosen nicht zu. Psychische Belastungen können zwar nicht direkt erkannt werden, aber AU-Berichte geben Hinweise zu Folgen gesundheitsschädlicher Beanspruchungen, wodurch bedingt Aussagen zu arbeitsbedingten Belastungen getroffen werden können (Wenchel, 2001, S.88-90).

---

<sup>2</sup> ICD = International Classification of Diseases and Related Health Problems, Klassifikation von Krankheiten und verwandten Gesundheitsproblemen nach der Weltgesundheitsorganisation 2005; ICD-Einzeldiagnosen werden in AU-Datenanalysen zu ICD-Hauptgruppen zusammengefasst

## 2.6.4 Mitarbeiterkommunikation

Eine notwendige Voraussetzung zur Erkennung psychischer Belastungen stellt die Mitarbeiterkommunikation dar. In Form von Mitarbeiterumfragen, Mitarbeiterinterviews, Mitarbeitergesprächen und –zirkeln kann ein Austausch von relevanten Informationen zwischen Mitarbeiter untereinander, aber auch zwischen Mitarbeitern und Führungskräften stattfinden. Mitarbeiterumfragen werden mit standardisierten Fragebögen durchgeführt, d.h. Fragen- und Antwortvorgaben sind vorformuliert. Der Vorteil ist, dass viele Mitarbeiter in kurzer Zeit befragt und ihre Antworten ausgewertet werden können. Durch die Rückkopplung der Ergebnisse an die Mitarbeiter findet eine Problemidentifikation statt, durch welche die Motivation zur aktiven Beteiligung an Verbesserungsprozessen gesteigert wird. Wichtig ist, dass erkannte Defizite oder Mängel auch angegangen werden, da sonst die Glaubwürdigkeit des Unternehmens zur Verbesserungsbereitschaft sinkt, ebenso wie die Motivation der Mitarbeiter, an ihrer Situation etwas zu verändern (Wenchel, 2001, S.96-97).

Mitarbeiterinterviews haben zwar den Vorteil, dass gezielt Informationen erhoben werden können, doch die Anonymität kann nicht gewährleistet werden. Diese ist jedoch für eine freie Meinungsäußerung immens wichtig und bringt mit höherer Wahrscheinlichkeit die ehrliche Meinung der Beschäftigten ans Licht. Auch der zeitliche Aspekt sollte nicht unterschätzt werden. Mitarbeiterinterviews dauern wesentlich länger als Umfragen und auch die Auswertung ist aufwendiger. Dennoch sind Interviews in bestimmten Fällen besser geeignet als Umfragen, z.B. wenn Beschäftigte die Einführung neuer Arbeits- oder Organisationsformen einschätzen sollen (Wenchel, 2001, S.97-98). Wichtig bei Interviews zu psychischen Belastungen ist, dass sie in anonymer und vertraulicher Form von geschulten Interviewern durchgeführt werden und der Sinn und Zweck der Interviews bekannt gegeben werden (Wenchel, 2001, S.99). Die Initiatoren einer Interviewmaßnahme sollten sich vor Beginn der Interviews die Zustimmung des Betriebs- oder Personalrat einholen, denn er hat Mitbestimmungsrecht bei der Ausgestaltung des Arbeitsschutzes im Unternehmen.

Mitarbeiterzirkel oder -arbeitskreise werden als betriebliche Problemlösegruppen verstanden, die in Form von Arbeitskreisen Gesundheit, Qualitätszirkeln, Gesundheitszirkeln oder Sicherheitszirkeln bestimmte Probleme bearbeiten und gemäß der Zielsetzung versuchen, Lösungsvorschläge und Verbesserungsmaßnahmen zu entwickeln. Nach Wenchel (2001, S.99) sind „Arbeitskreise [...] im Gegensatz zu Gesundheitszirkeln stärker institutionalisiert und in ihrer Zusammensetzung häufig vorgeschrieben“. Gesundheitszirkel sind ein Partizipationsinstrument des Betrieblichen Gesundheitsmanagements, behandeln gesundheitsbezogene Fragestellungen und haben

als primäres Ziel den Abbau vermeidbarer Arbeitsbelastungen. Die Teilnahme ist freiwillig mit 8 bis 12 Personen und die Einrichtung von Gesundheitszirkeln muss von der Unternehmensleitung und dem Betriebs- oder Personalrat gewollt werden. Der Vorteil dieser Zirkel oder Arbeitskreise ist, dass sie sowohl als Analyseinstrument dienen, gleichzeitig aber auch eine spezifische Intervention im Unternehmen darstellen, da Lösungen zur Beseitigung gesundheitlicher Belastungen entwickelt werden (Techniker Krankenkasse, 2000, S.29).

Expertenbefragungen dienen u.a. dazu, einen ersten Überblick zu bekommen, welcher Handlungsbedarf aus Expertensicht hinsichtlich arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren besteht. Als Experten gelten neben Betriebsärzten, Sicherheitsfachkräften oder Betriebspsychologen auch die Führungskräfte oder spezifische Mitarbeitergruppen.

### **2.6.5 Arbeitswissenschaftliche Analyseverfahren**

Um psychische Belastungen zu erkennen, gibt es die Möglichkeit standardisierte Analyseverfahren zu verwenden. Sie basieren in der Regel auf differenzierten Fragebögen, Beobachtungen und Mitarbeiterinterviews. Die Analyseverfahren stellen dabei kein Messinstrument im eigentlichen Sinne dar, denn psychische Belastungen sind nicht in direkter Form messtechnisch erfassbar. Doch durch die Sicherstellung notwendiger Gütekriterien wie Objektivität, Reliabilität und Validität können Fehler zumindest minimiert werden. Dennoch kann es sein, dass zwei Beobachter einer Belastungssituation, je nach Zeitpunkt und Dauer der Beobachtung, zu sehr unterschiedlichen Analysen kommen.

Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin unterscheidet bei den Analyseverfahren zur Verhältnisprävention die drei Kategorien orientierende Verfahren, Screeningverfahren und Expertenverfahren. Aus einer großen Auswahl an Verfahren sollen hier nur einige Verfahren für die Branchen öffentlicher Dienst und Büro/Verwaltung vorgestellt werden.

#### *Orientierende Verfahren*

Zu den orientierenden Verfahren, die vor allem für den Öffentlichen Dienst bzw. Büro und Verwaltung geeignet sind, zählen unter anderem das ASCA-Verfahren, das ChEF-Verfahren, der Leitfaden zur Gefährdungsbeurteilung und die Prüfliste Psychische Belastungen.

Das ASCA-Modul „Psychische Belastung“ ist ein Grobanalyseverfahren, mit dem wesentliche Belastungsaspekte der Arbeitsaufgabe und Arbeitsorganisation untersucht und Gestaltungsbedarf abgeleitet werden kann.

Das ChEF-Verfahren bietet vier Checklisten zu den Themen Stress, psychische Ermüdung, Monotonie und psychische Sättigung. Jede erfasst Tätigkeitsmerkmale, Merkmale aus den Bereichen Leistung und Verhalten und wichtige Arbeitsumgebungsbedingungen, welche die Wirkung der Tätigkeitsmerkmale verstärken können. Die Merkmale der vier Fehlbeanspruchungsfolgen werden durch Befragung der Beschäftigten und Beobachtung der Arbeitstätigkeiten erhoben.

Mit dem Leitfaden zur Gefährdungsbeurteilung (LGb) sollen Gefährdungen und Belastungen ermittelt werden, um Maßnahmen des Arbeitsschutzes abzuleiten. Den dreizehn Gefährdungs-/Belastungsfaktoren wurden Teilgefährdungen/-belastungen zugeordnet.

Die Prüfliste - psychische Belastungen (PL-pB) erfragt Aufgaben-, Organisations- und soziale Merkmale der Arbeitstätigkeit ([www.baua.de](http://www.baua.de)).

### *Screeningverfahren*

Für das Screening psychischer Belastungen bei Büro- und Verwaltungstätigkeiten werden durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin vor allem das BEBA-Verfahren und der GESBI-Fragebogen empfohlen.

Das Verfahren BEBA enthält eine Anleitung zum Auffinden psychischer Belastungen insbesondere bei Bildschirmarbeit im Büro, die aus einer ungünstigen Arbeitsaufgaben- und Arbeitsorganisationsgestaltung resultieren können. Zusätzlich werden Empfehlungen zur optimalen Arbeits- und Organisationsgestaltung gegeben, die zum Erhalt und zur Förderung der Gesundheit der Beschäftigten bei der Arbeit beitragen.

Der Fragebogen GESBI (Gesundheit am Bildschirmarbeitsplatz) ist modular angelegt und berücksichtigt Tätigkeiten an Bildschirmarbeitsplätzen. Die Schwerpunkte des Fragebogens liegen auf den Dimensionen der psychischen Belastungen bzw. Beanspruchungen, den arbeitsorganisatorischen Rahmenbedingungen und dem psychosozialen Kontext der Beschäftigten ([www.baua.de](http://www.baua.de)).

### *Expertenverfahren*

Hauptanwender der heterarchischen Aufgabenanalyse (HAA) sind Ergonomen und Systementwickler, da sie benutzer- und aufgabenorientierte Entwicklung von Softwaresystemen unterstützt. Gestaltungsmängel oder die mangelnde Anpassung von

Softwaresystemen an Aufgabenabläufe und Bearbeitungspraxis der Nutzer lassen sich aus den Analyseergebnissen lokalisieren und praktische Hinweise für die handlungsbezogene Gestaltung von Oberflächenelementen ableiten.

InKA (Instrument zur Kommunikationsanalyse) ist ein Verfahren, das der Kommunikationsanalyse dient. Als Grundlage dient die Handlungsregulationstheorie von Hacker, mit dessen Hilfe Beobachtungsinterviews durchgeführt werden. Die Ergebnisse geben Aufschluss über den notwendigen Kooperationsbedarf und lassen die Ableitung von Verbesserungsvorschlägen sowie eines möglichen Qualifikationsbedarfs zu ([www.baua.de](http://www.baua.de)).

ISTA (Instrument zur Stressbezogenen Arbeitsanalyse) ist ein Stressanalyseinstrument zur Erfassung arbeitsplatzbezogener Stressoren, Ressourcen und Anforderungen. Es können durch Beobachtungen und Befragungen der Beschäftigten Schwerpunkte notwendiger Arbeitsgestaltung abgeleitet werden, deren Folgen abgeschätzt und verschiedene Arbeitstätigkeiten miteinander verglichen werden können ([www.baua.de](http://www.baua.de)).

## **2.7 Auswirkungen psychischer Belastungen**

Psychische Fehlbelastungen können für die Betroffenen zu kurzfristigen als auch zu mittel- bis langfristigen negativen Folgen führen. Als Verstärker bzw. zusätzliche Belastungen wirken das soziale Umfeld, Lebensstilfaktoren, Umweltfaktoren, Belastungen durch außerberufliche Aktivitäten und genetische Vorbelastungen. Im Folgenden sollen Auswirkungen sowohl für die Beschäftigten als auch für die betroffenen Unternehmen beschrieben werden.

### **2.7.1 Auswirkungen für Beschäftigte**

Für den unmittelbar betroffenen Beschäftigten bedeutet das Erleben von psychischen Belastungen und Stress einen Verlust an Wohlbefinden und Lebensqualität; mittel- bis langfristig ist mit Beeinträchtigungen der körperlichen und psychischen Gesundheit zu rechnen. Beispiele für die vielfältigen Stressfolgen, die sich im Verhalten und Erleben zeigen können, sind Nervosität, Gereiztheit, Angst, Einschlafschwierigkeiten oder kritisches Gesundheitsverhalten, wie z.B. Alkohol- und Nikotinmissbrauch. All das sind Folgen von psychischen Belastungen und Stress, die nicht zuletzt die erfolgreiche Erfüllung von Arbeitsanforderungen beeinträchtigen.

Sind Menschen über Wochen, Monate und zum Teil Jahre hindurch mit Arbeitsanforderungen konfrontiert, die sie über oder auch unterfordern, entsteht ein chronischer Stresszustand. Längerfristige körperliche Folgen von Stress sind u.a. erhöhter Blutdruck, anhaltende erhöhte Muskelspannung mit Schmerzen im Rücken-, Schulter- und Nackenbereich oder Organschädigungen (Herzinfarkt, Magengeschwür, Schlaganfall). Dauerstress hat besonders belastende Auswirkungen auf die Beschäftigten. Die Reaktionen auf Stress können in kurz- und mittel- bis langfristige Reaktionen unterschieden werden.

Als kurzfristige Stressfolgen können neben einer erhöhten physiologischen Aktiviertheit, eine subjektive Befindensbeeinträchtigung (Gereiztheit, Anspannung), Leistungsminderung, vermehrte Fehlerhäufigkeit, Unfallgefahr oder auch Frustration und innere Unruhe auftreten.

Zu den mittel- und langfristigen Stressfolgen gehören psychische Befindensstörungen, psychosomatische Beschwerden und Erkrankungen, die sich später auch in psychischen Erkrankungen manifestieren können. Weiterhin zählen zu den langfristigen Folgen psychischer Belastungen Resignation, Depressivität, Burnout und innere Kündigung. Psychische Belastungen können durch eine erhöhte Unzufriedenheit auch immer zu einem vermehrten Nikotin- Alkohol- oder Tablettenkonsum führen, was die Gefahr der Entstehung von Suchtverhalten erhöht (Wenchel, 2001, S.27).

Man sollte jedoch beachten, dass sich vor allem die langfristigen Beschwerden wie Herz-Kreislauf- und Magen-Darm-Erkrankungen, Erkrankungen des Bewegungsapparates und Störungen des Immunsystems durch eine multifaktorielle Ätiologie auszeichnen.

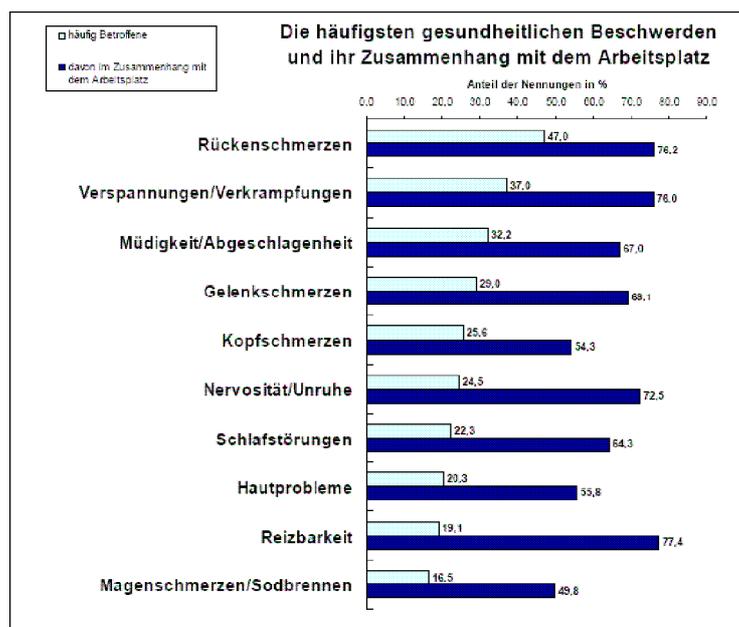


Abbildung 16: Die häufigsten gesundheitlichen Beschwerden und ihr Zusammenhang mit dem Arbeitsplatz; Wissenschaftliche Institut der AOK (WiDo) über 30.000 ArbeitnehmerInnen in mehr als 150 Betrieben; Jörg Bungart, BAG UB aus: Vetter/Redmann; 2005

Ein Zusammenwirken von Belastungsfaktoren am Arbeitsplatz und Belastungen im sozialen Umfeld, Lebensstilfaktoren, Umweltfaktoren, außerberufliche Aktivitäten und genetischen Dispositionen machen eine differenzierte Analyse, tatsächlich durch Arbeitsbedingungen ausgelöste Erkrankung, schwierig (LASI, 2002, S.13).

Erhebungen des Wissenschaftlichen Instituts der AOK ergaben, dass die Beschäftigten häufig über Rückenschmerzen, Verspannungen, Müdigkeit und Gelenkschmerzen klagen und bei über 60% der Beschwerden Bedingungen am Arbeitsplatz als Auslöser dafür sehen. Vor allem Reizbarkeit wurde mit über 77% als Beschwerde, ausgelöst durch Arbeitsplatzbedingungen, ermittelt.

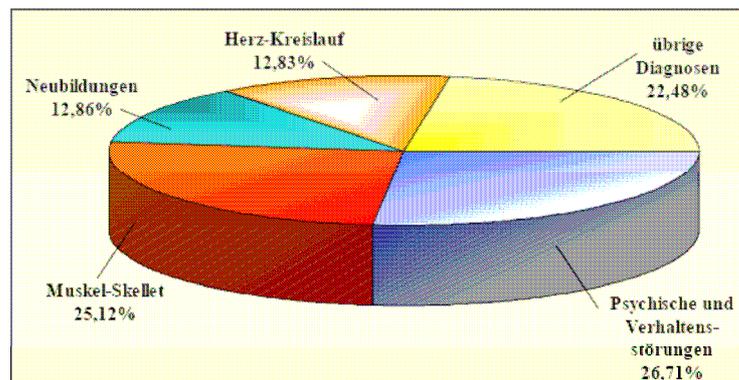


Abbildung 17: Frührentenzugänge 2001 (gesamt 200.605) aus Richter, BAuA, Dresden

Durch langfristige Belastungen kann es bei den Beschäftigten durch die Entstehung von schwerwiegenden psychosomatischen Erkrankungen zu starken Fluktuationsbewegungen und nicht zuletzt zu Frühverrentungen oder auch Berufsunfähigkeit kommen. Wie in Abbildung 17 zu erkennen ist, machen psychische und Verhaltensstörungen bei den Frührentenzugängen den größten Anteil mit 26,78% aus. Dadurch wird deutlich, dass langfristige psychische Belastungen zu schwerwiegenden Störungen bei Beschäftigten führen können und die, wenn von Unternehmensseite nichts unternommen wird, in einer Berufsunfähigkeit enden können.

### 2.7.2 Auswirkungen für Unternehmen

Neben der psychischen und gesundheitlichen Beeinträchtigung der Arbeitnehmer sind durch negative Beanspruchungsfolgen nicht zuletzt auch ernstzunehmende Konsequenzen für das Unternehmen und seine Wirtschaftlichkeitsziele zu erwarten (Stadler, 2006; aus Weißgerber & Strobel, 1999). Erwiesenermaßen bringen die genannten Beanspruchungsfolgen u.a. ein Absinken der Arbeitsleistung mit sich (Stadler, 2006; aus Richter, 1997). Ein Teil der Fehlbeanspruchungen kann sicherlich von den Beschäftigten kurzzeitig kompensiert werden. Auch wenn dadurch die Leistung auf den

ersten Blick stabil zu bleiben scheint, sind jedoch längerfristige Leistungseinbußen zu erwarten. Diese können sich, bedingt durch vermehrte Erkrankungen und Rückzugsvorgänge, auch in erhöhten Fehlzeiten manifestieren (Stadler, 2006; aus Hockey, 1997).

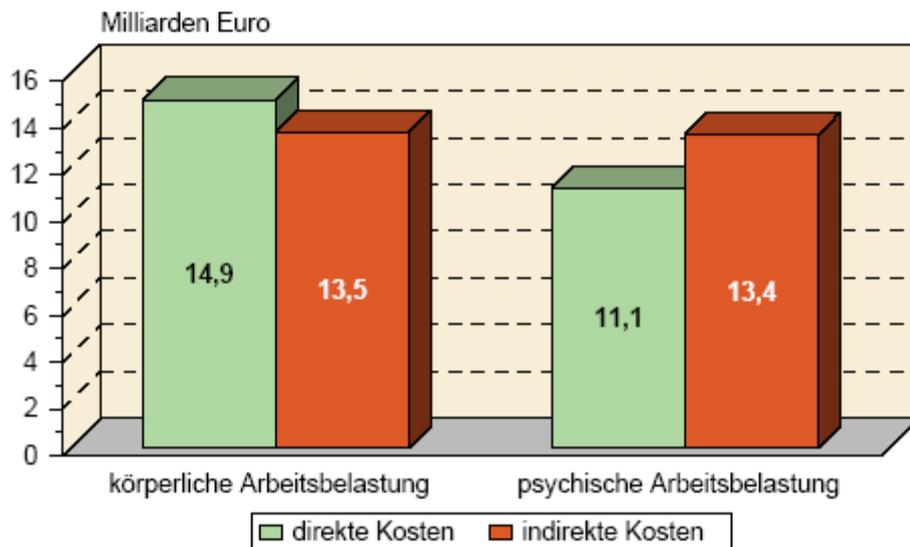


Abbildung 18: Erkrankungen 1998 in Mrd. Euro aufgrund von körperlichen bzw. psychischen Belastungen; Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2005, S.63

Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales veröffentlichte in seinem Bericht aus dem Jahr 2005 die entstandenen Kosten durch Arbeitsunfähigkeit für Deutschland. Die Kosten arbeitsbedingter Erkrankungen werden in direkte Kosten (Kosten der Krankheitsbehandlung) und indirekte Kosten (Produktivitätsausfall durch Arbeitsunfähigkeit) unterschieden. Wie Abbildung 18 verdeutlicht, wurden durch körperliche Belastungen in der Arbeitswelt in Deutschland 1998 direkte Kosten in Höhe von 14,9 Milliarden Euro und indirekte Kosten in Höhe von 13,5 Milliarden Euro verursacht. Psychische Belastungen führten immerhin zu 11,1 Milliarden Euro direkten und 13,4 Milliarden Euro indirekten Kosten. Damit sind die indirekten Kosten bei körperlichen und psychischen Arbeitsbelastungen ungefähr gleich hoch und demonstrieren die Brisanz der Auswirkungen psychischer Belastungen für die Unternehmen.

Betrachtet man die arbeitsbedingten Anteile am Arbeitsunfähigkeitsgeschehen, so wird laut Bundesministerium deutlich, dass Arbeitsschwere/ Lastenheben (10 Mrd. Euro direkte Kosten) bei den körperlichen Belastungen und geringer Handlungsspielraum (9,3 Mrd. Euro) sowie geringe psychische Anforderungen (5,4 Mrd. Euro) bei den psychischen Arbeitsbelastungen die höchsten Anteile aufweisen. Da die Belastungsfaktoren nicht unabhängig sind, dürfen die Kosten nicht addiert werden. Neben Arbeitsausfällen hat das

Unternehmen bei hohen psychischen Belastungen auch mit Störfällen bzw. Unfällen zu kämpfen und muss Qualitätsverluste hinnehmen (LASI, 2002, S.14).

Zusammenfassend ist zu erkennen, dass bei hohen psychischen Belastungen im Unternehmen die Mitarbeiter Lebensqualität und Motivation einbüßen und auch die Unternehmen Produktivitätseinbußen, Imageschäden und hohe Ausfallkosten davontragen. Somit wäre beiden Seiten geholfen, wenn durch verhaltens- und verhältnispräventive Maßnahmen und eine gut auf die Mitarbeiter abgestimmte Personalentwicklung die psychischen Belastungen minimiert bzw. verhindert werden können.

### **3 Öffentliche Verwaltung**

Der Sektor der öffentlichen Verwaltung ist schwer zu definieren, da er einerseits in den europäischen Staaten einen unterschiedlichen Aufbau und verschiedene Strukturen aufweist und zum anderen oft keine Unterscheidung zwischen öffentlichem Dienst und öffentlicher Verwaltung gemacht wird (Sochert et al., 2003, S.13). Zum öffentlichen Dienst im Allgemeinen zählen „die Verwaltungen des Bundes, der Länder (Regionen), Städte und Kommunen, Justiz, Polizei, Bundeswehr, Schulen, Hochschulen, Forschungseinrichtungen sowie Krankenhäuser, Senioren- und Pflegeheime und andere öffentliche Gesundheitsdienste“ (Sochert et al., 2003, S.13). Die öffentliche Verwaltung bildet ein spezielles Gebiet des öffentlichen Dienstes, das für die Anwendung und Umsetzung von Rechtsvorschriften in Kommunen, Gemeinden, Städten oder Ländern zuständig ist (Branchengesundheitsbericht, 2002, S.37).

Die Abgrenzung der öffentlichen Verwaltung von anderen Wirtschaftszweigen wurde 1993 durch die Statistische Klassifikation wirtschaftlicher Aktivitäten in der Europäische Union (NACE Rev.1) definiert und in drei Gruppen administrativer Tätigkeiten unterschieden (Sochert et al., 2003, S.13):

- Öffentliche Verwaltung
- Auswärtige Angelegenheiten, Verteidigung, Rechtsschutz, Öffentliche Sicherheit und Ordnung
- Sozialversicherung und Arbeitsförderung

### 3.1 Struktur der öffentlichen Verwaltung

Die Grundstruktur des öffentlichen Sektors ergibt sich aus dem Grundgesetz, in dem die Stellung der Verwaltungen festgelegt ist. Zum einen wird durch Art. 20 die Gewaltenteilung in Judikative, Legislative und Exekutive vorgesehen, zum anderen sieht das Grundgesetz einen Staatsaufbau aus zwei von einander unabhängigen staatlichen Ebenen vor. Bund und Länder ergeben somit eine föderale Struktur in Deutschland (Hopp et al., 1999, S.2)

Die Durch- und Umsetzung der im Rahmen der gesetzlichen Gewalt formulierten verbindlichen Entscheidungen stellt die primäre Funktion der öffentlichen Verwaltung dar (Hopp et al., 1999, S.3). Unterschieden werden vier Verwaltungsfunktionen:

- Ordnungsverwaltung bezieht sich auf Vollzug und Kontrolle von Gesetzen und Vorschriften, wie z.B. Polizei und Gewerbeaufsichtsämter.
- Dienstleistungsverwaltungen erbringen personelle oder finanzielle Dienstleistungen, wie z.B. die Sozial- oder Bürgerämter.
- Politische Verwaltungen liefern Führungshilfen und bereiten Entscheidungen für die Ministerien vor.
- Organisationsverwaltungen wie Personalämter oder Kammereien sind für Personalbeschaffung, Mittelbeschaffung und Finanzverwaltung der Verwaltungen zuständig. (Bogumil/Jann, 2005, S.69).

Ausführende Gewalt der Länder sind die Landesregierungen und -verwaltungen. Sie haben eigenständige Kompetenzen in den Bereichen Kultur und Innere Sicherheit. Aber auch Bundesangelegenheiten werden in eigener Kompetenz ausgeführt, dazu gehört u.a. auch die Sozial- und Jugendhilfe. Die konkrete Ausgestaltung der Aufgaben, Befugnisse und Strukturen wird durch die jeweilige Landes- und Kommunalverfassung geregelt (Bogumil/Jann, 2005, S.75-81).

Man unterscheidet bei den Aufgaben der öffentlichen Verwaltung zwischen Pflichtaufgaben und freiwilligen Aufgaben. Zu den Pflichtaufgaben gehören z.B. Sozialhilfe, Wohngeld, Schulverwaltung oder Bebauungspläne (Bogumil/Jann, 2005, S.82). Doch nur, wenn die Pflichtaufgaben, zu der die allgemeine Daseinsvorsorge gehört, ordnungsgemäß erfüllt wurde und noch finanzielle Mittel zur Verfügung stehen, können freiwillige Aufgaben in den Bereichen Kultur, Sport oder Freizeit übernommen werden (Hopp et al., 1999, S.3).

Die staatlichen Gesamtausgaben in Deutschland für den öffentlichen Sektor steigen seit 1970 stetig an von damals 38,3% von Bruttoinlandsprodukt (BIP) auf 49,8% vom BIP im Jahr 1995 (Sochert et al., 2003, S.15). Auch die Beschäftigtenzahl im

öffentlichen Sektor stieg seit 1970 leicht<sup>3</sup> von 11,2% an der Gesamtbeschäftigung auf 15,0% im Jahr 1998 (Sochert et al., 2003, S.17). Speziell die Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung, Verteidigung und Sozialversicherung machten im Jahr 2000 7,5% der beschäftigten Bevölkerung in Europa aus (Dritte Europäische Umfrage über die Arbeitsbedingungen 2000, 2002, S.4). Der öffentliche Dienst auf nationaler oder lokaler Ebene hat in Deutschland nach der Privatwirtschaft mit 71% den zweitgrößten Anteil mit 19%, gefolgt von staatlichen Unternehmen (7 %) und Sonstigen (2 %) (Dritte Europäische Umfrage über die Arbeitsbedingungen 2000, 2002, S.6).

Die öffentlichen Ausgaben lagen 1999 bei insgesamt 95 Milliarden Euro, den größten Anteil an den Gesamtausgaben beansprucht die soziale Sicherung mit 50 Milliarden Euro (Bogumil/Jann, 2005, S.76). Auch der Beschäftigtenanteil macht im Bereich der sozialen Sicherung mit 281.000 Beschäftigten den größten Anteil am Gesamtkommunalpersonal von 1.502.211 Beschäftigten aus (Bogumil/Jann, 2005, S.93).

Sowohl die Zahl der Beamten, als auch die der Arbeiter, ist im öffentlichen Dienst seit 1960 rückläufig. Im Gegensatz dazu hat sich der Anteil der Angestellten von 23% im Jahr 1960 auf 44,4% im Jahr 2000 erhöht. Die Verteilung der Statusgruppen in den Laufbahngruppen einfacher/mittlerer, gehobener und höherer Dienst sind in Abbildung 19 dargestellt. Danach sind Beschäftigte (Beamte und Angestellte, Militär ausgenommen) im einfachen und mittleren Dienst rückläufig, wohingegen der Beschäftigtenanteil im gehobenen und höheren Dienst seit 1960 stetig steigt (Bogumil/Jann, 2005, S.91). Jedoch variiert der Statusgruppenanteil je nach Gebietskörperschaft, also Bund, Länder oder Kommunen. Während der Bund mit 63% und die Länder mit 55% hauptsächlich Beamte beschäftigen, sind es in den Kommunen vor allem Angestellte mit ca. 63% (Bogumil/Jann, 2005, S.94).

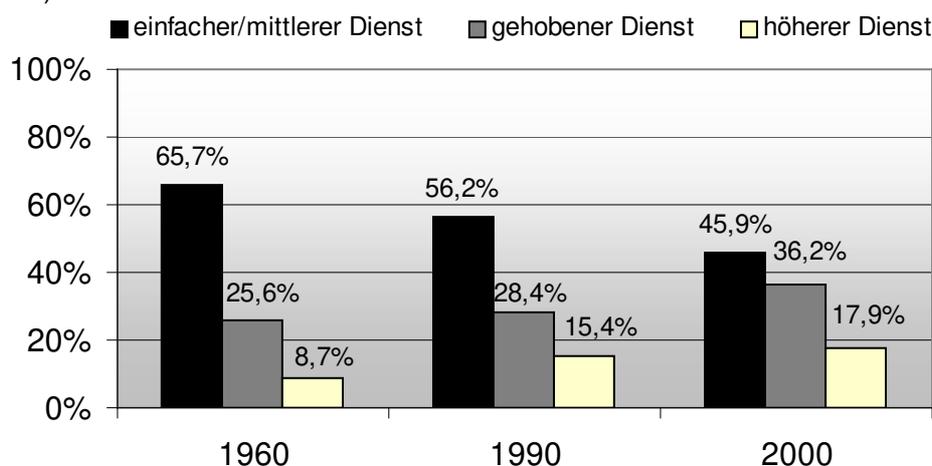


Abbildung 19: Entwicklung der Laufbahngruppen im öffentlichen Dienst, nach Bogumil/Jann, 2005, S.91

<sup>3</sup> Im Vergleich zu anderen europäischen Ländern wie Dänemark von 17,0% (1970) auf 30,0% (1998) oder Finnland von 12,1% (1970) auf 25,2% (1998).

Die öffentliche Verwaltung ist geprägt von Bürokratie. Diese Organisationsform zeichnet sich aus durch hauptamtliches Personal, Einstellung und Beförderung nach Leistung, Arbeitsteilung und Spezialisierung, hierarchische Über- und Unterordnung, Regelgebundenheit und Aktenmäßigkeit (Bogumil/Jann, 2005, S.115). Um den bürokratischen Anforderungen gerecht zu werden, sind in der öffentlichen Verwaltung viele Büroarbeitsplätze existent, weshalb im Folgenden die Charakteristik der Büroarbeit genauer betrachtet wird.

### *Differenzierung von Büroarbeit*

Eine gängige Typologie von Büroarbeit nach Picot/Reichwald (in Teske, 2000) unterscheidet drei Aufgabentypen, die über die Dimensionen Komplexität der Aufgabe, Informationsbedarf, Qualität der Kooperationsbeziehungen und Regelung des Lösungsweges charakterisiert werden.

Der Aufgabentyp 1 (Management) ist gekennzeichnet durch einzelfallorientierte, nicht formalisierte Büroarbeit. Diese ist geprägt durch hohe Aufgabenkomplexität und –variabilität, geringe Strukturiertheit und Planbarkeit der Aufgaben, weitgehend offene Lösungswege und unbestimmten, kaum oder nicht bekannten Informationsbedarf. Die Kooperationspartner wechseln, sind also nicht festgelegt.

Projekt-Sachbearbeitung ist Hauptbestandteil des Aufgabentyps 2. Dieser beinhaltet sachfallorientierte, teilweise formalisierte Büroarbeit, Aufgaben mit wechselnder Problemstruktur mit mittlerer Komplexität und Planbarkeit. Die Lösungswege und Abläufe sind gewissen Regeln und Richtlinien unterworfen und erfordern besonderen Sachverstand der Beschäftigten. Der Informationsbedarf variiert in Abhängigkeit des zu lösenden Problems und lässt sich nur begrenzt oder gar nicht bestimmen. Die Kooperationspartner sind prinzipiell bekannt, können aber wechseln.

Der Aufgabentyp 3 zeichnet sich durch routinefallorientierte, vollständig formalisierte Büroarbeit, gleich bleibende Problemstellung und geringe Aufgabenkomplexität aus. Die Aufgaben unterliegen einer hohen Strukturiertheit und Planbarkeit mit festgelegten Lösungswegen. Die Kooperationsbeziehungen und Informationsbedarfe sind bestimmbar (Teske et al., 2000, S.167).

Neben der Unterscheidung nach Aufgabentypen können in der öffentlichen Verwaltung dispositive und operative Tätigkeiten unterschieden werden. „Als dispositive Angestelltentätigkeiten gelten jene fachlich bestimmten Tätigkeiten, [...] die sich durch eigene Entscheidungskompetenzen auszeichnen“ (Teske et al., 2000, S.167). Bestimmt werden sie durch Vorgangssachbearbeitung, Entscheidungsvorbereitung, Kunden- oder Klientenberatung oder Kontrolle der Einhaltung von Normen. „Als operative

Bürotätigkeiten wird die Gesamtheit der einfachen, schematischen oder mechanischen Tätigkeiten ohne eigene Entscheidungsbefugnis gefasst, die vor allem in der Textverarbeitung, der Datenerfassung, der statistischen Dokumentation und Registrierung anfallen“ (Teske et al., 2000, S.167).

Bei Verwaltungsberufen wird nach einfachem, mittlerem, gehobenem und höherem Dienst unterschieden. Während die Aufgaben im einfachen Dienst Schreib- und Datenerfassung sowie Postverteilung und Aktenablage umfassen, so weiten sich die Aufgaben im mittleren Dienst auf Auskünfte und Beratungsleistungen, Aktenführung, Schriftverkehr und Postbearbeitung aus. Der gehobene und höhere Dienst zeichnet sich zusätzlich durch Vorgesetztenaufgaben aus (Branchengesundheitsbericht, 2002, S.37-38).

## **3.2 Arbeitsbelastungen in der öffentlichen Verwaltung**

### **3.2.1 Allgemeines Belastungsspektrum**

Neben den branchenspezifischen Eigenschaften wie hierarchischen Organisationsstrukturen, Bürokratie oder dem Beamtentum, liegt eine Besonderheit der Verwaltung vor allem im hohen Durchschnittsalter der Belegschaft und dem verhältnismäßig hohen Anteil an Schwerbehinderten. Hinzu kommt der Trend zur Modernisierung der Verwaltungen und der Umbau von operativen Einheiten zu kundenorientierten und wettbewerbsfähigen Servicezentren (BKK, Gesundheitsförderung aktuell, 2006). Vor allem die ständigen Veränderungsprozesse führen laut einer Studie des Instituts für gesundheitliche Prävention Münster aus dem Jahr 2006 zu einer Zunahme der psychischen Belastungen und der Verängstigung bei den Beschäftigten (Riechel, 2006, S.23). Allgemeine Büro- und Verwaltungsarbeit wird durch Verwaltungsberufe in Behörden und Institutionen von Kommunen, Ländern und vom Bund verrichtet. Verallgemeinert wenden Verwaltungsberufe im mittleren, gehobenen und höheren Dienst Rechtsvorschriften in verschiedensten Aufgabenbereichen an. Die Aufgaben umfassen zum Beispiel das Wohnungswesen, das Sozialhilfesystem oder das Pass- und Meldesystem. Sie stehen internen und externen Kunden oder Organisationen für Auskünfte und Beratungsleistungen zur Verfügung.

Seit etwa Mitte der 70er Jahre findet in der Öffentlichen Verwaltung ein umfassender Rationalisierungsprozess statt, der sich durch die Umgestaltung von Arbeitsverhältnissen sowie Veränderungen von Arbeitsbedingungen im Bürobereich auszeichnet. Gründe für den Prozess ergaben sich aus spezifischen Veränderungen der Arbeitsmarktsituation und veränderten Marktbedingungen wie Qualitätsverbesserungen,

Dienstleistungsorientierung, erhöhter Flexibilität, Dezentralisierung sowie verschärfter internationaler Konkurrenz (Teske et al., 2000, S.170). Einer der wichtigsten Einflussfaktoren bei der Rationalisierung im Verwaltungsbereich ist die Einführung von neuen Informations- und Kommunikationstechnologien, die in der Verwaltung nach Baethge und Oberbeck (in Teske et al., 2000) in vier hauptsächliche Nutzungsformen unterschieden werden können:

1. *Automation* zielt auf die vollständige Übernahme einzelner Arbeitsschritte und Funktionsabläufe
2. *Computergestützte Sachbearbeitung* verwendet die Datenverarbeitungs- und Kommunikationstechnik wesentlich als Auskunftssystem
3. *Computergesteuerte Sachbearbeitung* als weitergehendes Steuerungssystem kompletter Arbeitsprozesse
4. *Managementinformationssystem*

Der Bundesverband der Unfallkassen hat in Zusammenarbeit mit dem BKK Bundesverband auf Grundlage der BIBB/IAB-Befragung<sup>4</sup> aus den Jahren 1998/99 ermittelt, dass der höhere Dienst trotz sehr intensiver und verbreiteter Rationalisierungsprozesse nur in sehr begrenztem Umfang über Veränderungen ihrer Arbeitsbedingungen berichten und auch gesundheitliche Negativ-Effekte nur sehr schwach ausgeprägt sind. Dem gegenüber stehen Verwaltungsfachleute im mittleren Dienst, die über sehr weitreichende Veränderungen ihrer Arbeitsbedingungen berichten. Allgemein konnte festgestellt werden, dass Rationalisierungsprozesse psychische Belastungen verstärken, aber Beschäftigte im höheren oder gehobenen Dienst in der Lage sind, aufgrund ihrer weitreichenden Dispositions- und Entscheidungsspielräumen, Negativfolgen eher zu kompensieren, als ihre Kollegen im einfachen und mittleren Verwaltungsdienst (Bundesverband der Unfallkassen, 2002, S.55).

Seit Anfang der 90er Jahre ist der Begriff „New Public Management“ als Neuausrichtung in der Verwaltung nicht mehr wegzudenken. New Public Management steht für die Analyse und Gestaltung von Managementprozessen, d.h. eine Neuorganisation der Aufgabenerledigung in staatlichen und kommunalen Institutionen und eine Neubewertung der Staatsaufgaben (Bogumil/Jann, 2005, S.199). Die Modernisierung der Öffentlichen Verwaltung erstreckt sich auf die vier Arbeitsbereiche:

- Modernisierung der Organisation,
- Modernisierung der Verfahren,
- neues Personalmanagement und
- neue Kundenbeziehungen.

---

<sup>4</sup> Bei der Befragung wurde der gehobene Dienst nicht berücksichtigt.

Diese vier Arbeitsbereiche sind es, die in der öffentlichen Verwaltung zunehmend zu Arbeitsbelastungen führen. Organisatorische Umstrukturierungen und Veränderungen von Bearbeitungsverfahren stellen die Beschäftigten vor immer neue Anpassungsprozesse, denen nicht alle gewachsen sind. Die Intensivierung der Kundenbeziehung verbessert zwar die Mitarbeiter-Kunden-Zusammenarbeit, erhöht aber auch die Gefahr von Übergriffen und verlangt von den Beschäftigten eine bessere Trennung zwischen Arbeit und Privatleben, um Kundenprobleme nicht zu sehr zu eigenen werden zu lassen.

Das Arbeitsunfähigkeitsgeschehen der Berufe im einfachen Verwaltungsdienst liegt insgesamt geringfügig über dem Durchschnitt der BKK Versicherten. Psychische Störungen und Suchtkrankheiten machen zwar nicht den Großteil der Arbeitsunfähigkeitsfälle und –tage im einfachen Verwaltungsdienst aus, sind im Vergleich zum Durchschnitt aber erhöht. Bezogen auf die Arbeitsunfähigkeitsdauer pro 100 beschäftigte Mitglieder sind akute Infektionen der Atemwege und Rückenerkrankungen die häufigsten Erkrankungsarten (BKK Branchengesundheitsbericht, 2002). Überdurchschnittlich hoch ist der Erkrankungsanteil mit nicht klassifizierbaren Symptomen, die vermutlich durch Stress verursacht werden und chronische Erschöpfungszustände, chronische Schmerzen und unklare körperliche Symptome hervorrufen.

Typische Belastungen bei Büroarbeit sind fixierte Körperhaltung, Zwang zur Daueraufmerksamkeit und Konzentration sowie starke Beanspruchung der Sinnesorgane, insbesondere der Augen. Schreib- und Schreibmaschinentätigkeiten führen durch einseitige Bewegung im Hand-Arm-Bereich zu Beschwerden, u.a. Schmerzen und Muskelkrämpfe, die unter dem Begriff RSI<sup>5</sup> (repetitive strain injuries) zusammengefasst werden.

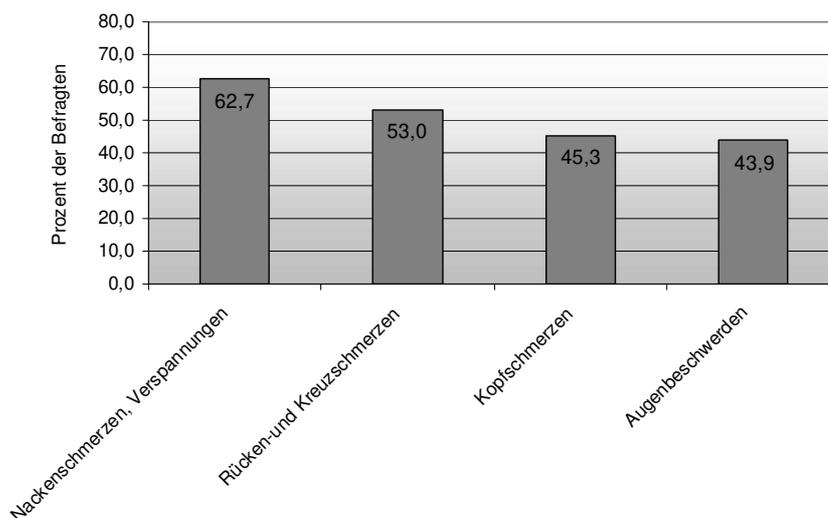


Abbildung 20: Wahrgenommene körperliche Beschwerden bei Büro-/Bildschirmarbeit in zwei öffentlichen Verwaltungen, Teske et al., 2000, S.207

<sup>5</sup> Wird auch als „Sekretärinnenkrankheit“ oder „Mausarm“ bezeichnet.

Durch geringen Bewegungsspielraum, ergonomisch ungünstige Stühle sowie Leistungsdruck ist das Risiko für Wirbelsäulenerkrankungen erhöht, was sich in der öffentlichen Verwaltung widerspiegelt. Dort klagen über 60 % der Beschäftigten über Verspannungen, Nackenschmerzen sowie Rücken- und Kreuzschmerzen. Die Bildschirmarbeit verursacht psychische Belastungen, vor allem durch Faktoren wie Zeitdruck, Verdichtung der Arbeit, Angst vor Bedienungsfehlern, personenbezogener Leistungskontrolle, zunehmender Abstraktheit und sozialer Isolierung am Arbeitsplatz (Hoffmann et al., 2007). Die Gallup-Studie aus dem Jahr 2005 ermittelte, dass die Motivation der Beschäftigten unter anderem auch dadurch reduziert ist, dass rund 88% der Angestellten und sogar 91% der Beamten keine Verpflichtung gegenüber dem Arbeitgeber verspüren, wobei mehr Männer als Frauen keine emotionale Bindung zu ihrem Job haben, was zu Dienst nach Vorschrift und im schlimmsten Fall zur inneren Kündigung der Beschäftigten führt. Diese mangelnde emotionale Bindung trägt auch dazu bei, dass die Beschäftigten gestresster sind als ihre Kollegen mit starker emotionaler Bindung zum Arbeitgeber. Sie haben deutlich weniger Spaß an ihrer Arbeit und sind dadurch auch unzufrieden mit ihrer beruflichen Situation (Gallup GmbH, 2005).

### 3.2.2 Mobbing

Die Problematik des Mobbing ist ein besonderes Phänomen in Bereich der Öffentlichen Verwaltung. Die Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen erforschte in seiner Studie im Jahr 2000, dass die Öffentliche Verwaltung und Verteidigung im europäischen Raum mit Abstand den höchsten Anteil an Beschäftigten aufweist, die Einschüchterungen ausgesetzt waren.

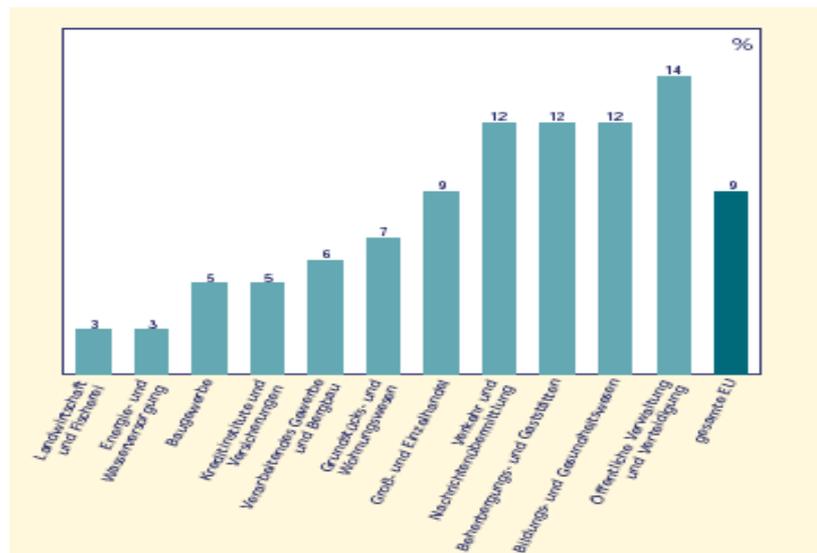


Abbildung 21: Beschäftigte, die Einschüchterungen ausgesetzt waren, nach Sektor; aus Dritte Europäische Umfrage über die Arbeitsbedingungen 2000

Bei der Betrachtung der Situation in Deutschland ergibt sich ein ähnliches Bild. Im Vergleich zur Wirtschaft insgesamt betrifft Mobbing in der Öffentlichen Verwaltung doppelt so viele Beschäftigte.

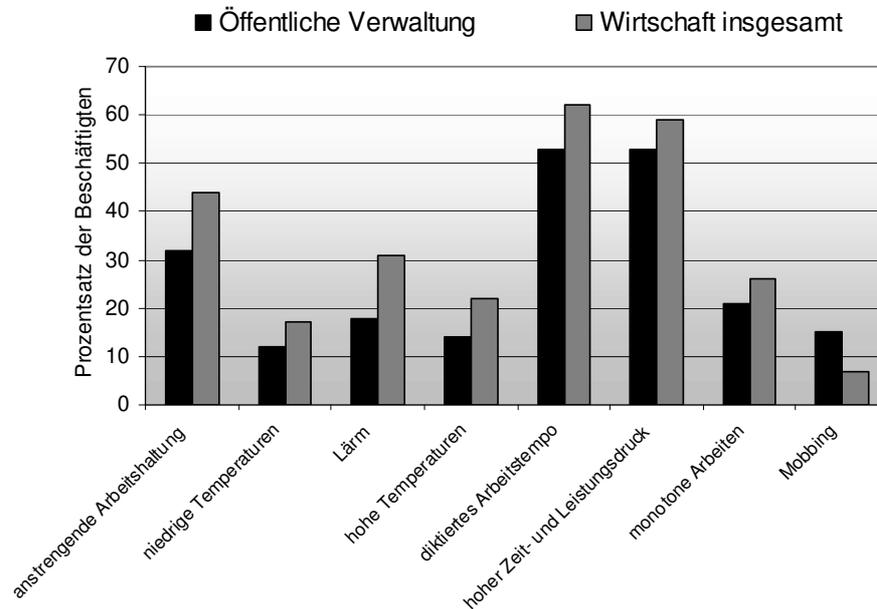


Abbildung 22: Arbeitsbelastungen der Öffentlichen Verwaltung im Vergleich zur Wirtschaft insgesamt, nach Sochert/Schwippert, 2003

Schaut man sich gezielt die Berufsgruppe der Angehörigen gesetzgebender Körperschaften, leitende Verwaltungsbedienstete und Führungskräfte an, so ist auch hier der Anteil an gemobbten Beschäftigten in der Öffentlichen Verwaltung um 6% höher als der Anteil dieser Berufsgruppe in der Wirtschaft insgesamt.

Mobbing ist nach Wenchel (2001, S.47) „eine konfliktbelastete Kommunikation am Arbeitsplatz unter Kollegen oder zwischen Vorgesetzten und Untergebenen, bei der die angegriffenen Person unterlegen ist und von einer oder einigen Personen systematisch, oft, und während längerer Zeit mit dem Ziel und dem Effekt des Ausstoßes aus dem Arbeitsverhältnis direkt oder indirekt angegriffen wird und dies als Diskriminierung empfindet.“. Mobbing ist jedoch abzugrenzen von den täglichen Spannungen und Reibereien, wie sie unter Menschen, die zusammenarbeiten, beobachtet werden können. Das sind normale Vorkommnisse, die nicht unter den Begriff Mobbing fallen.

Für die Entwicklung von Mobbing sind drei Kennzeichen typisch: (1) Es handelt sich meist um einen längerfristigen Entwicklungsprozess, (2) der Mobbingbetroffene ist häufig in irgendeiner Form in einer unterlegenen Position gegenüber dem Mobber und (3) es ist eine Systematik der schikanösen Aktivitäten zu erkennen (Bundesverband der Unfallkassen, 2005, S.98).

Ausgelöst werden kann ein Mobbingprozess durch Mängel in der Arbeitsorganisation, wie z.B. durch hohen Zeitdruck, unklare Aufgabenverteilung,

schlechten Informationsfluss oder starre Hierarchien mit unsinnigen Anweisungen. Aber auch Mängel im Führungsverhalten, wie z.B. fehlende Gesprächsbereitschaft, mangelnde Konfliktlösekompetenzen und schlechtes Informationsmanagement, können Mobbing auslösen (Bundesverband der Unfallkassen, 2005, S.101). Mobbing verläuft in vier Phasen:

1. *Phase: die täglichen Konflikte*

Eingeleitet werden kann der Mobbingprozess durch ungelöste Konflikte oder schlechte Konfliktbearbeitung.

2. *Phase: Mobbing etabliert sich*

Es bildet sich die Täter-Opfer-Beziehung heraus und es kommt wiederholt zu gezielten Angriffen. Das Bewältigungsverhalten nimmt ab, da sich die psychische Verfassung des Opfers zunehmend verschlechtert.

3. *Phase: destruktive Personalverwaltung*

Es kommt zum Eingreifen der Vorgesetzten, des Betriebsrates oder der Personalabteilung. Doch das Vorgehen richtet sich eher gegen das Opfer, denn es kommt zu Abmahnungen, Versetzungen oder Kündigungsversuchen. Beim Opfer stellen sich Verzweiflung, Depressionen und Aggressionen ein.

4. *Phase: der Ausschluss*

Die Ausgrenzung ist vollzogen und das Opfer fest stigmatisiert. Es kann zum Ausschluss aus dem Berufsleben in Form von Frühverrentung oder Dauerarbeitslosigkeit kommen. Das Opfer leidet unter Depressionen und ist suizidgefährdet. (Wenchel, 2001, S.50-51).

Mobbing wirkt in seiner Folge sowohl für das Opfer als auch für das Unternehmen schädigend. Zum einen leidet das Opfer an psychosomatischen Beschwerden wie Kopf- oder Nackenschmerzen, Schlafstörungen, Depressionen, Bluthochdruck, Magen- und Darmproblemen und einer allgemeinen Schwächung des Immunsystems (Bundesverband der Unfallkassen, 2005, S.105). Zum anderen entstehen dem Unternehmen Kosten, denn durch gesundheitliche Beschwerden und daraus resultierenden Krankschreibungen häufen sich Fehltage, Fluktuationen oder Lohnfortzahlungen. Nach Analysen der BAuA (2002) erkrankten demnach 43,9% der Betroffenen in Folge des Mobblings, davon fast die Hälfte länger als sechs Wochen. Weiterhin sind Kosten hinzuzuzählen, die der Gesellschaft durch Heilbehandlungen, Rehabilitationskuren, Dauerarbeitslosigkeit oder Frühverrentung entstehen (DGB, 2007). Aber auch Produktivität, Qualität und Image eines Unternehmens leiden, wenn es, wie durch eine Studie der BAuA im Jahr 2002 ermittelt wurde, bei 33,5% der gemobbten Personen zu Fehlern, bei 57% zu Leistungsblockaden und bei sogar 71,9% der Befragten zu Demotivation kommt (Bundesverband der Unfallkassen, 2005, S.105).

### 3.3 Fachamt Grundsicherung und Soziales Hamburg-Eimsbüttel

#### 3.3.1 Aufbau des Fachamtes Grundsicherung und Soziales

Das Dezernat Jugend und Soziales war zur Zeit der Fragebogenerhebung untergliedert in die zwei Ämter Sozial- und Jugendamt. Das Fachamt Grundsicherung und Soziales unterteilte sich zum Zeitpunkt der Befragung in 4 Abteilungen im Kerngebiet und zwei weiteren Abteilungen in den ehemaligen Ortsämtern Lokstedt und Stellingen.

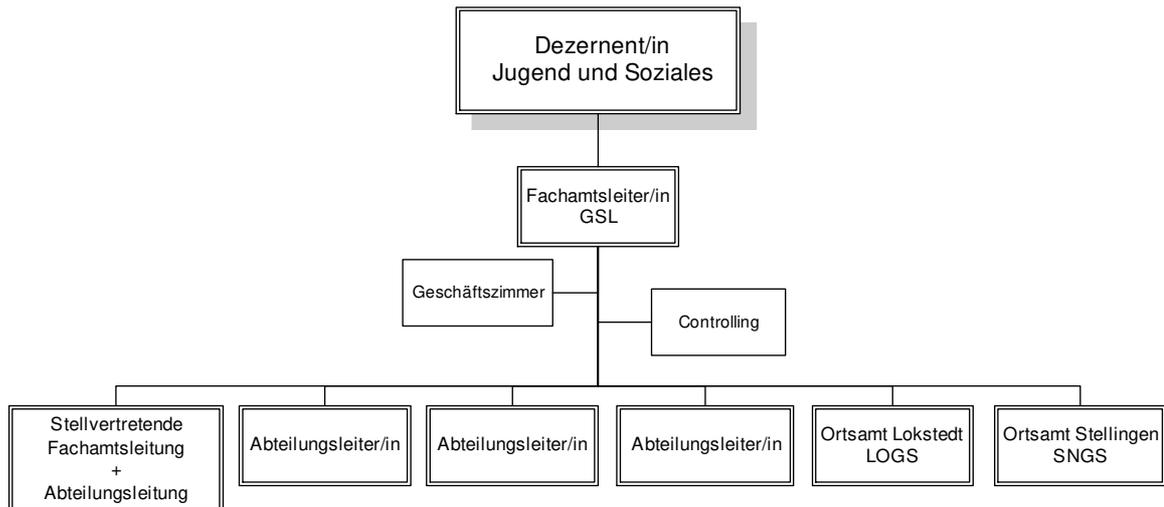


Abbildung 23: Organigramm des Fachamtes Grundsicherung und Soziales<sup>6</sup>, eigene Darstellung

Die Fach- und Dienstaufsicht liegt abteilungsübergreifend beim Fachamtsleiter, dem das Geschäftszimmer, eine Controllingstelle sowie sämtliche Abteilungsleiter unterstehen. Während in den Ortsdienststellen nur Leistungen der Sozialhilfe und Grundsicherung des SGB XII angeboten werden, decken die Abteilungen des Kerngebiets auch Leistungen wie Unterhaltsprüfung, Wohnungssicherung, orthopädische Hilfsmittel, Insolvenz und Schuldnerberatung an. Während es in den Ortsdienststellen eine ganzheitliche Sachbearbeitung gibt, findet im Kerngebiet eine Trennung nach Alter und Pflegebedürftigkeit sowie Leistungen der Eingliederungshilfe.

#### 3.3.2 Rechtliche Rahmenbedingungen

Die Arbeitsgrundlage des Fachamtes Grundsicherung und Soziales bildet das SGB XII. Die Mitarbeiter arbeiten demnach vorrangig nach dem Sozialgesetzbuch XII und

<sup>6</sup> vereinfachte Darstellung

dem Asylbewerberleistungsgesetz. Die Aufgabenschwerpunkte sind in Tabelle 2 dargestellt.

Tabelle 2: Aufgabenschwerpunkte des Fachamtes Grundsicherung und Soziales nach dem SGB XII und dem AsylbLG (Infoline: <http://fhh.hamburg.de>)

SGB XII	AsylbLG
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hilfe zum Lebensunterhalt</li> <li>▪ Grundsicherung im Alter und bei Erwerbminderung</li> <li>▪ Hilfen zur Gesundheit</li> <li>▪ Eingliederungshilfe für behinderte Menschen</li> <li>▪ Hilfe zur Pflege</li> <li>▪ Hilfe zur Überwindung besonderer sozialer Schwierigkeiten</li> <li>▪ Hilfe in anderen Lebenslagen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grundleistung</li> <li>▪ Leistung in besonderen Fällen</li> <li>▪ Leistungen bei Krankheit, Schwangerschaft und Geburt</li> <li>▪ sonstige Leistungen</li> </ul>

Andere Gesetze, nach denen die Beschäftigten des Grundsicherungs- und Sozialamtes Eimsbüttel im Einzelfall handeln, sind:

- SGB I - SGB XI
  - Hamburgisches Landespflegegesetz (HmbLPG)
  - Hamburgisches Blindengeldgesetz
  - Bürgerliches Gesetzbuch (BGB)
  - Aufenthaltsgesetz (AufenthG)
  - Einkommensteuergesetz (EStG)
  - Verwaltungsverfahrensgesetz (VwVfG)
  - Verwaltungsgerichtsordnung (VwGO)
  - Hamburgisches Verwaltungsverfahrensgesetz (HmbVwVfG)
  - Gebührenordnung für öffentlich veranlasste Unterbringung
  - Insolvenzordnung (InsO) und
  - Gesetz zum Schutz der öffentlichen Sicherheit und Ordnung
- (vgl. Infoline: <http://fhh.hamburg.de>).

Bei den Leistungen des SGB XII gilt das Prinzip der Nachrangigkeit, was bedeutet, dass vor einer Bewilligung von Leistungen alle möglichen vorrangigen Leistungsträger, wie z.B. Krankenkassen, Pflegekassen oder Leistungen des SGB II (Hartz 4) sowie Unterhaltsleistungen, geprüft und ausgeschlossen werden müssen (mündliche Auskunft eines Mitarbeiters des Fachamtes Grundsicherung und Soziales, 18.05.2007).

### 3.3.3 Aufgabenspektrum der Mitarbeiter

Im Fachamt Grundsicherung und Soziales sind zwar alle Aufgabentypen nach Picot und Reichwald (siehe Kapitel 3.1.) vertreten, jedoch ist vor allem die mehrstufige Sachbearbeitung vorzufinden bzw. die dispositiven Tätigkeiten mit eigenen Entscheidungskompetenzen (siehe Kapitel 3.1.). Die mehrstufige Sachbearbeitung ist gekennzeichnet durch mehrstufige Arbeitsvorgänge mit wechselnder Problem- bzw. Qualifikationsstruktur. Zwar ist der Informationsbedarf weitgehend bestimmt und die Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen sind bekannt, doch unterschiedliche Problemsituationen verlangen eine nicht schematisierte Aufgabenabwicklung.

Der Aufgabenbereich der Mitarbeiter im Fachamt Grundsicherung und Soziales erstreckt sich von Gesprächen und Verhandlungen mit Hilfesuchenden und Hilfeempfängern über die Ermittlung und Einleitung erforderlicher Hilfen bis hin zu Neufestsetzungen bzw. Weiterbewilligungen von laufenden Leistungen. Der Arbeitsplatz ist geprägt durch intensiven Kundenkontakt mit teilweise schwieriger Klientel und sehr unterschiedlichen Problemlagen. Die Aufgaben sind komplex, verbunden mit einer Vielzahl von Einzelfallentscheidungen und vielen externen Arbeitsbeziehungen, z.B. zu Krankenkassen, Rententrägern, Pflegediensten, Sozialstationen, Berufsbetreuern, Vermietern und anderen Ämtern, wie dem Gesundheitsamt und dem Ausländeramt (Beurteilungsvordruck, Bezirksamt Eimsbüttel und mündliche Auskunft eines Mitarbeiters, 18.05.2007).

Die Aufgaben erstrecken sich u.a. auf die sozialen Bereiche:

- Grundsicherung und Hilfe zum Lebensunterhalt
- Hauswirtschaftliche Hilfen
- Kranken- und Pflegeversicherung
- Zahnärztliche Leistungen
- Hilfe bei Schwangerschaft und Mutterschaft
- Eingliederungshilfe für behinderte Menschen
- Pädagogische Betreuung im eigenen Wohnraum (PBW)
- Pflege- und Betreuungsfamilien
- Soziale Betreuung für HIV -Infizierte und an AIDS erkrankte Menschen
- Wohnassistenz
- Studienhilfen für behinderte Menschen an Hochschulen
- Hilfen für Familien mit behinderten Kindern (HFbK )
- Personenbezogene Leistungen für psychisch kranke/seelisch behinderte Menschen ( PPM)
- und viele andere mehr (Infoline: <http://fhh.hamburg.de>)

Die, durch fachlichen Sachverstand und den Umgang mit schwieriger Klientel, entstandene Anforderungsvielfalt macht die Mitarbeiter im Fachamt Grundsicherung und Soziales zwar zu Spezialisten auf ihrem Gebiet, aber möglicherweise gleichzeitig weniger gut einsetzbar für andere Bereiche in der Verwaltung. Dieser Umstand könnte die Perspektiven vieler Sozialamtsmitarbeiter reduzieren und die Weiterbildungsmöglichkeiten relativ gering bzw. auf das Gebiet der Sozialen Sicherung beschränkt halten. Doch neben fachlichen Weiterbildungen wird auch die Weiterbildung anderer Kompetenzen und Thematiken von den Mitarbeitern gewünscht (siehe dazu Kapitel 4.7.).

### **3.3.4 Durchgeführte Studien und Maßnahmen**

Das Bezirksamt Eimsbüttel versucht schon seit längerem den steigenden Anforderungen und damit einhergehenden Belastungen Beachtung zu schenken und auch adäquat darauf zu reagieren. Im Folgenden sollen Beispielaktivitäten aus den letzten Jahren dies verdeutlichen.

#### *Gefährdungsanalyse*

Im Jahr 2004 wurde im Fachamt Grundsicherung und Soziales im Rahmen der Einführung von OPEN PROSA<sup>7</sup> eine Gefährdungsanalyse durchgeführt. Da zu diesem Zeitpunkt die „Arbeitsgruppe Gesundheitsmanagement“ noch nicht existierte, wurde die Gefährdungsanalyse vom Controlling (E/GS-Controlling) des Fachamtes durchgeführt. Zu den damaligen Problembereichen, die durch Fragebögen und in Workshops ermittelt wurden, gehörten laut Abschlussbericht:

- äußere Rahmenbedingungen der Arbeit,
- Fortbildung, Personalentwicklung und Personalmanagement,
- Zusammenarbeit mit den Führungskräften,
- Arbeitsvolumen und
- Zusammenarbeit.

Hauptprobleme bei den äußeren Rahmenbedingungen waren u.a. zu viele Arbeitsunterbrechungen, latente Gefährdung durch aggressives Publikum und zu kleine Räume. Um die Arbeitsunterbrechungen und die Gefahr eines Angriffs zu reduzieren, wurde als Maßnahme die Einrichtung einer Rezeption vorgeschlagen, die aber von den Beschäftigten abgelehnt wurde. Das Raumproblem besteht weiterhin, da wegen der

---

<sup>7</sup> OPEN PROSA = Bearbeitungsprogramm zur Erstellung einer virtuellen Akte

Einrichtung der Hartz IV –Institutionen die Raumproblematik in Eimsbüttel zurückgestellt wurde.

Im Bereich der Personalentwicklung wurde als Hauptproblem identifiziert, dass Fortbildungen und Personalentwicklungsmaßnahmen nicht geplant, sondern spontan durchgeführt wurden. Das führte u.a. dazu, dass die Fürsorgepflicht der Führungskräfte gegenüber überforderten Mitarbeitern nicht wahrgenommen wurde. Weiterhin zeigten sich Probleme durch erhöhte Arbeitsbelastungen in Form von Dauerkranken und Fluktuation von Mitarbeitern, was zu einer personellen Unterdeckung führte und wiederum Mehrbelastung durch neue Aufgaben mit sich brachte. Wechselwünsche von Mitarbeitern wurden nicht berücksichtigt und die langwierige Mitarbeitersuche im Amt verstärkte die Arbeitsbelastungen noch zusätzlich. Viele Ideen konnten nicht realisiert werden, so z.B. die Beschleunigung des Einstellungsverfahrens, die Einstellung externer Bewerber oder der Einsatz von Springern. Einzig die Vertretungsregelung zur Sicherstellung von mindestens 5 Fortbildungstagen je Sachbearbeiter konnte, laut Abschlussbericht, durch die Weitergabe als individuelle Regelung an die jeweiligen Abteilungen, sichergestellt werden.

Bei der Zusammenarbeit mit den Führungskräften wurde bemängelt, dass diese ihre Aufgaben nicht ausreichend wahrnehmen und dadurch zu wenig Personalentwicklung für die Sachbearbeiter betrieben wurde, zu wenig Rückendeckung gegeben wurde und die Vermittlung des „Wir“-Gefühls fehlte. Zusätzlich wurde kritisiert, dass die Führungskräfte sich in Entscheidungen der Sachbearbeiter bei Publikumsbeschwerden einmischten und zu sehr nach erstarrten Abteilungsstrukturen agierten. Als Maßnahme wurde eine Schulung der Führungskräfte für den Bereich Personalentwicklung vorgeschlagen und auch im Rahmen von Informationsveranstaltungen und Mitarbeiter-/Vorgesetztingesprächen umgesetzt. Die Idee der Mitarbeiter, die Abteilungsleiter rotieren zu lassen, um neue Ideen in die Arbeit einfließen zu lassen, wurde nicht umgesetzt. Das begründet sich vor allem damit, dass die Vorgesetzten in ihrem Fachgebiet sehr spezialisiert sind und eine Rotation damit nicht zu realisieren war.

Einen weiteren Schwerpunkt bei der Problembeschreibung 2004 stellte das Arbeitsvolumen dar. Die Beschäftigten äußerten Überlastungen durch lange Bearbeitungszeiten und häufige Vorsprachen. Als Ideen wurden u.a. Vereinfachung der Textverarbeitung, weniger Vorsprachen, Wegfall oder Abgabe von Aufgaben und qualifizierten Personalzuwachs genannt. Im Rahmen der Umstrukturierung durch Hartz 4 konnten jedoch auch hier nur in Ansätzen Besserungen erzielt werden, z.B. wurde die Infoline überarbeitet, um Informationen schnell und gezielt zu erhalten, um so die Bearbeitungszeiten zu reduzieren.

Die Zusammenarbeit der Mitarbeiter und der Klienten litt laut Beschäftigten durch zu viele Vorsprachen und die Vorsprachen von alkoholisierten oder psychisch erkrankten Personen. Durch uneinheitliche Arbeitsweise und unerledigte Ablagen litt die Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern zusätzlich. Auch hier konnte nur wenig Besserung erzielt werden, da wegen der Hartz 4-Einführung viele Probleme zurückgestellt wurden. Dennoch konnte das Problem der Vorsprachen angegangen werden, indem Vorgänge und Abläufe standardisiert wurden und z.B. Desinfektionsmittel bereitgestellt wurden, um das Ansteckungspotential zu reduzieren (Gefährdungsanalyse im Rahmen von OPEN PROSA, 2003).

Problematisch wäre zu betrachten, dass die umgesetzten Maßnahmen in ihrer Wirkung eventuell nicht langfristig anhaltend sind, da im Fachamt Grundsicherung und Soziales ständig neue Reformen und Umstrukturierungen umgesetzt werden und damit die Umsetzbarkeit der Vorschläge z.T. zu Nichte gemacht wird.

Im Bereich der Verhaltensprävention wurden Kurse wie Qui Gong, Pilates, Feldenkrais, Walking, Ohrakkupunktur, Yoga oder Ernährungslehre angeboten. Zusätzlich führte das Amt Gesundheitszirkel in stark belasteten Abteilungen durch, bot Workshops zur Teamentwicklung an und richtete Einzelberatungen durch die Betriebspsychologin oder externe Experten ein (Interview Schmidt, Zeilen 515-525).

### *Dienstvereinbarung zum betrieblichen Gesundheitsmanagement*

Am 23.01.2003 wurde die Dienstvereinbarung zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement als Ergänzung zur Vereinbarung „Arbeitssicherheit und Gesundheitsförderung“ zwischen dem Bezirksamt Eimsbüttel und dem Personalrat des Bezirksamts Eimsbüttel beschlossen. Im Rahmen dieser Dienstvereinbarung wurde eine Arbeitsgruppe eingerichtet, zu denen u.a. die Dienststellenleitung, ein Vertreter der Personalabteilung, ein Vertreter des Personalrates, die Fachkraft für Arbeitssicherheit, ein zuständiger Vertreter des AMD<sup>8</sup>, die Gesundheits- und Suchtberaterin, die Schwerbehindertenvertretung und ein Vertreter der IuK<sup>9</sup>-Abteilung zählen. Diese Arbeitsgruppe hat folgende Aufgaben:

- Die Unterrichtung der Beschäftigten über Ziele und Vorgehensweisen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements vorzubereiten und reflektierend auszuwerten
- Planung, Konzeption und Organisation der Durchführung von Arbeitsplatzanalysen

---

<sup>8</sup> Arbeitsmedizinischer Dienst

<sup>9</sup> Information und Kommunikation

- Auswertung der Ergebnisse der Arbeitsplatzanalysen und Sicherstellung der Dokumentation nach §6 ArbSchG
- Abstimmung der erforderlichen Maßnahmen, die sich aus den Ergebnissen der Arbeitsplatzanalyse ergeben
- Kontrolle der Umsetzung der Maßnahmen
- Planung des weiteren Vorgehens zur Verbesserung der Gesundheitsbedingungen am Arbeitsplatz
- Auf die Gestaltung der Veränderungsprozesse so einzuwirken, dass die neuesten Arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse dabei angewendet werden

Als Grundkonsens der Arbeitsgruppe wurde u.a. angegeben, dass psychischen Belastungen am Arbeitsplatz mehr Beachtung geschenkt werden soll (Dienstvereinbarung zum betrieblichen Gesundheitsmanagement, 2003).

### *Projekt Bezirksamtsleitlinien EMILIE*

Das Projekt EMILIE<sup>10</sup> ist ein Personal- und Organisationsentwicklungsprozess aus dem Jahr 1994, welcher sich unter anderem um gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen auseinandersetzt. Auf Grundlage der Mitarbeit der Beschäftigten, die sich in Fachgruppen zu Themen wie Personal, Bürgerorientierung, Kommunikation, Aufgabenkritik, das freundliche Bezirksamt und Umwelt-/Gesundheitsorientierung engagieren, arbeitet eine Projektgruppe in enger Kooperation mit einer Lenkungsgruppe im Feld von Personalentwicklung und Organisationsentwicklung (Dokumentation Gesundheitsförderung im Betrieb, 1994, S.9-14).

---

<sup>10</sup> EMILIE = Eimsbüttel mit interessierten, innovativen, intelligenten Leuten in Entwicklung

## 4 Mitarbeiterbefragung

### 4.1 Erhebungsinstrument

Als Erhebungsinstrument zur Mitarbeiterbefragung wurde ein Fragebogen verwendet, der auf Grundlage des deutschen COPSOQ-Fragebogens entwickelt wurde (verwendeter Fragebogen siehe Anhang Fragebogen). Der ursprüngliche COPSOQ-Fragebogen (Copenhagen Psychological Questionnaire) wurde am dänischen National Institute für Occupational Health entwickelt und im späteren durch ein Projekt der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin zu einer deutschen Fassung umgewandelt. Das Instrument ist in erster Linie ein Screening-Tool, mit dem die Vielfältigkeit psychischer Belastungen erhoben werden soll. Es handelt sich um ein Befragungsinstrument, das entweder postalisch oder per Telefoninterview durchgeführt wird und die Selbsteinschätzung der Beschäftigten zu ihrer Arbeitssituation ermittelt (BAuA, 2005, S.12-13). Der deutsche COPSOQ-Fragebogen existiert in langer Version und in gekürzter Version. Für die Mitarbeiterbefragung im Fachamt Grundsicherung und Soziales Hamburg-Eimsbüttel wurde als Grundlage der gekürzte Fragebogen verwendet, da dieser auch schon sehr umfassend das Problem psychische Belastungen betrachtet und trotzdem die Möglichkeit bietet, fachamtsspezifische Aspekte mit einzubringen, um den besonderen Eigenschaften eines Fachamtes gerecht zu werden und diese im Fragebogen zu berücksichtigen.

Wie in Abbildung 24 dargestellt, wurden im Fragebogen u.a. Aspekte zu Anforderungen, Einfluss und Entwicklungsmöglichkeiten, soziale Beziehungen, Führung, Wertschätzung und Mobbing erhoben, aber auch Outcomes wie die Arbeitszufriedenheit, der allgemeiner Gesundheitszustand oder Burnout abgefragt.

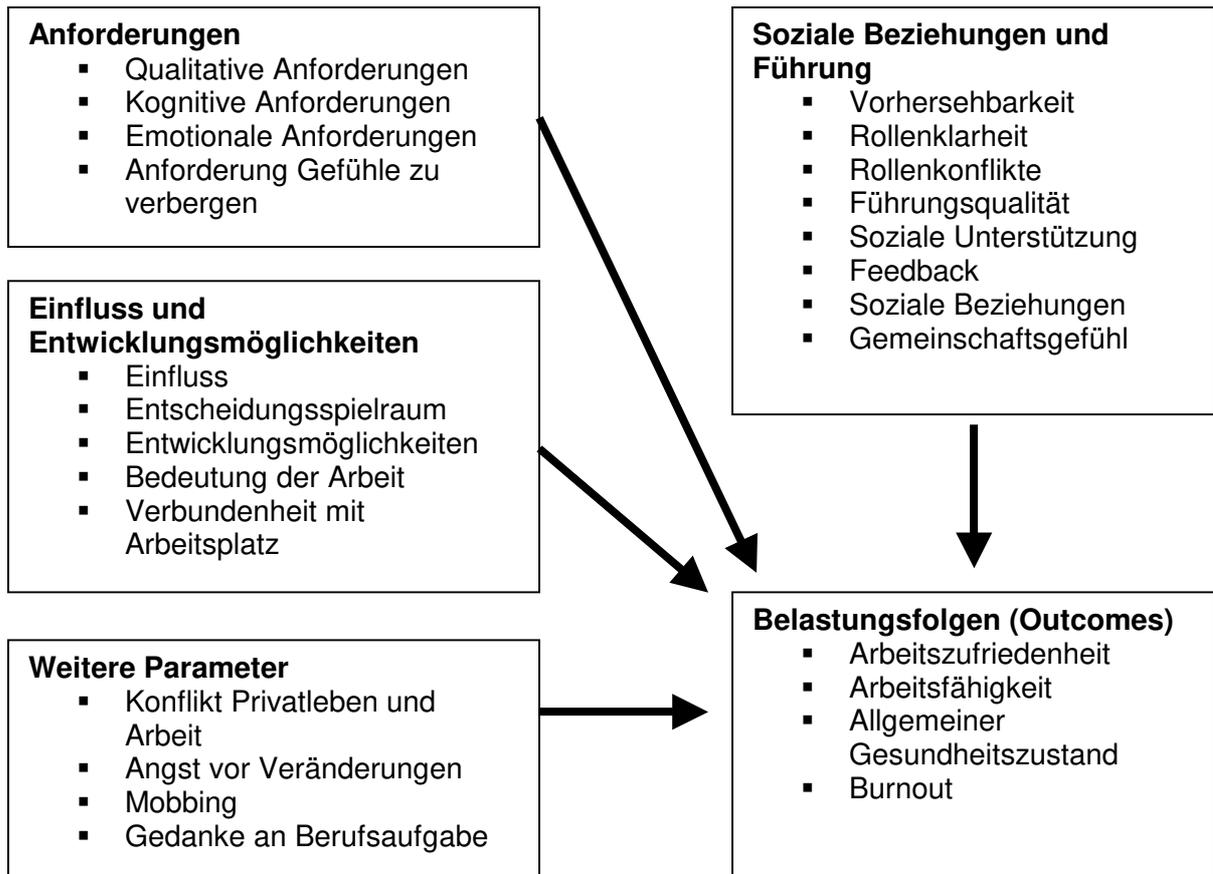


Abbildung 24: Aufbau des Mitarbeiterfragebogens

Der im Fachamt Grundsicherung und Soziales Hamburg-Eimsbüttel verwendete Fragebogen besteht aus insgesamt 121 Items in den Bereichen:

- Anforderungen
- Einfluss und Entscheidungsspielraum
- Soziale Beziehung und Führung
- Beschwerden/Outcomes
- Spezifische tätigkeitsbezogene Aspekte
- Angaben zur Person und
- Weitere Skalen.

Folgend sind die Fragen den entsprechenden Bereichen zugeordnet und zusätzlich ihre Herkunft festgehalten.

# MITARBEITERBEFRAGUNG

Tabelle 3: Zuordnung der Items zu den Skalen, eigener Fragebogen

Skala	Herkunft	Items	Fragennummern
<b>Anforderungen</b>			
Qualitative Anforderungen	COPSOQ	4	A.1: 1-4
Emotionale Anforderungen	COPSOQ	2	A.1: 5-6
Emotionen verbergen	COPSOQ	2	A.1: 7-8
Konflikt Arbeit – Privatleben	COPSOQ	3	A.2: 1-3
<b>Einfluss und Entwicklungsmöglichkeiten</b>			
Einfluss bei der Arbeit	COPSOQ	4	A.3: 1-4
Entscheidungsspielraum	COPSOQ	4	A.3: 5-8
Entwicklungsmöglichkeiten	COPSOQ	4	A.4: 1-4
Bedeutung der Arbeit	COPSOQ	2	A.4: 5-6
Verbundenheit mit dem Arbeitsplatz	COPSOQ	3	A.4: 7-9
Wunsch nach Weiterbildungen	Stenner	1	A.4: 10
Weiterbildungsangebote	Stenner	6	A.5: 1-6
<b>Soziale Beziehungen und Führung</b>			
Vorhersehbarkeit	COPSOQ	2	A.6: 1-2
Rollenklarheit	COPSOQ	4	A.6: 3-6
Rollenkonflikte	COPSOQ	3	A.6: 7-9
Störungen	Stenner	1	A.6: 10
Führungsqualität	COPSOQ	4	A.7: 1-4
Soziale Unterstützung	COPSOQ	4	A.8: 1-4
Feedback	COPSOQ	2	A.8: 5-6
Soziale Beziehungen	COPSOQ	2	A.8: 7-8
Gemeinschaftsgefühl	COPSOQ	3	A.8: 9-11
Mobbing	COPSOQ	1	A.8: 12
<b>Weitere Skalen</b>			
Unsicherheit wegen Veränderungen	COPSOQ, Stenner	4	A.9: 1-4
		1	
<b>Beschwerden, Outcomes</b>			
Gedanke an Berufsaufgabe	COPSOQ	1	A.10: 1
Arbeitszufriedenheit	COPSOQ, Stenner	8	A.11.1: 1-8
Motivation	Stenner	1	A.11.2
Demotivation	Stenner	1	A.11.2
Verbesserungsideen	Stenner	1	A.11.3
Allgemeiner Gesundheitszustand	COPSOQ	1	A.12
Burnout	COPSOQ	4	A.13: 1-4
Beeinträchtigungen/Erkrankungen	COPSOQ	1	A.15
Einschätzung der Arbeitsfähigkeit	COPSOQ	1	A.16
<b>Spezifische tätigkeitsbezogene Aspekte</b>			
Ergonomie	Stenner	6	B.1.1: 1-6, B.1.2
Software-Ergonomie	Stenner	7	B.2: 1-7
Publikumsverkehr	Stenner	9	B.3.1: 1-9
Ängste	Stenner	5	B.3.2: 1-5
Probleme mit Klienten	Stenner	1	B.3.3
<b>Angaben zur Person</b>			
Geschlecht	COPSOQ	1	C.1
Alter	COPSOQ	1	C.2
Familienstand	COPSOQ	1	C.3
Zusammenleben mit Kindern unter 15 Jahren	COPSOQ	1	C.4
Schulabschluss	COPSOQ	1	C.5
Beruflichen Ausbildungsabschluss	COPSOQ	2	C.6.1, C.6.2
Jetzige berufliche Tätigkeit	COPSOQ	2	C.7.1: 1-2??
Berufsgruppe	COPSOQ	1	C.7.2
Dauer der Tätigkeit	Stenner	1	C.8
Erwerbsumfang	COPSOQ	1	C.9
		Summe:	121

## 4.2 Studienpopulation

Für die vorliegende Untersuchung bilden die Beschäftigten im Fachamt Grundsicherung und Soziales die Studienpopulation. Insgesamt arbeiten dort 35 Mitarbeiter, von denen 21 Personen den Fragebogen ausgefüllt haben; somit ergibt sich eine gute Rücklaufquote von 60%. Da ein Fragebogen nur teilweise ausgefüllt wurde, konnten für einige Auswertungen nur 20 Fragebögen einbezogen werden.

Je 10 Männer und 10 Frauen haben den Fragebogen ausgefüllt, ein Fragebogen konnte nicht zugeordnet werden. Um keine Rückschlüsse auf Einzelpersonen schließen zu können, wird die Altersverteilung in Abbildung 25 etwas verändert angezeigt, als sie im Fragebogen abgefragt wurde.

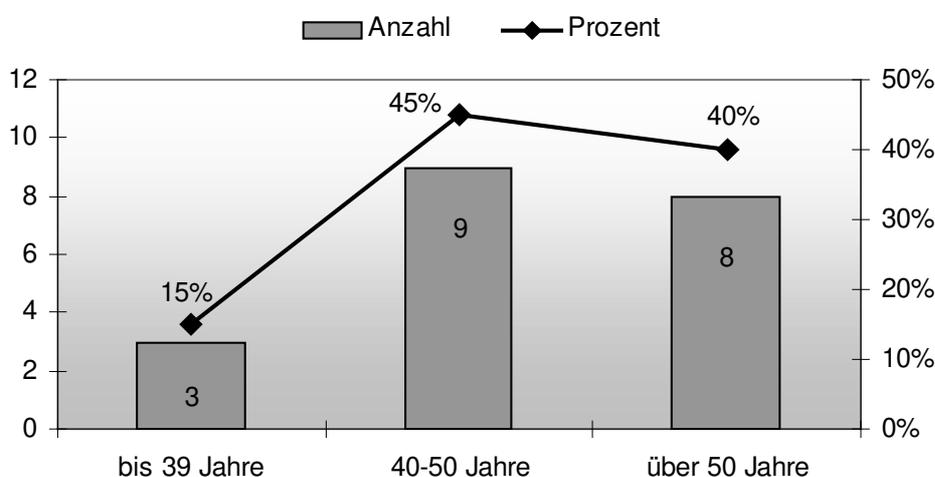


Abbildung 25: Altersverteilung im Fachamt Grundsicherung und Soziales Hamburg-Eimsbüttel

Den größten Anteil der Beschäftigten machen mit 45% die Mitarbeiter ab 40 Jahre aus. Auch der Beschäftigtenanteil über 50 Jahre bildet mit 40% einen großen Anteil der Mitarbeiter. Allein die Beschäftigten unter 40 Jahren machen mit 15% nur einen kleinen Teil der Mitarbeiter aus. Mit dieser Altersverteilung wird das erhöhte Durchschnittsalter im Bereich der Öffentlichen Verwaltung deutlich.

Die Mitarbeiterstruktur im Fachamt Grundsicherung und Soziales ergibt sich aus den beiden Berufsgruppen Beamte und Angestellte. Die genaue Aufteilung ist der Abbildung 26 zu entnehmen. Jedoch sollten die Angaben mit Vorsicht betrachtet werden, da eventuell die Vorgaben im Fragebogen nicht eindeutig und präzise genug formuliert wurden. Dadurch stufen sich einige Mitarbeiter möglicherweise falsch ein. Dennoch kann die Graphik einen Überblick geben, wie die ungefähre Zusammensetzung des Fachamtes aussieht.

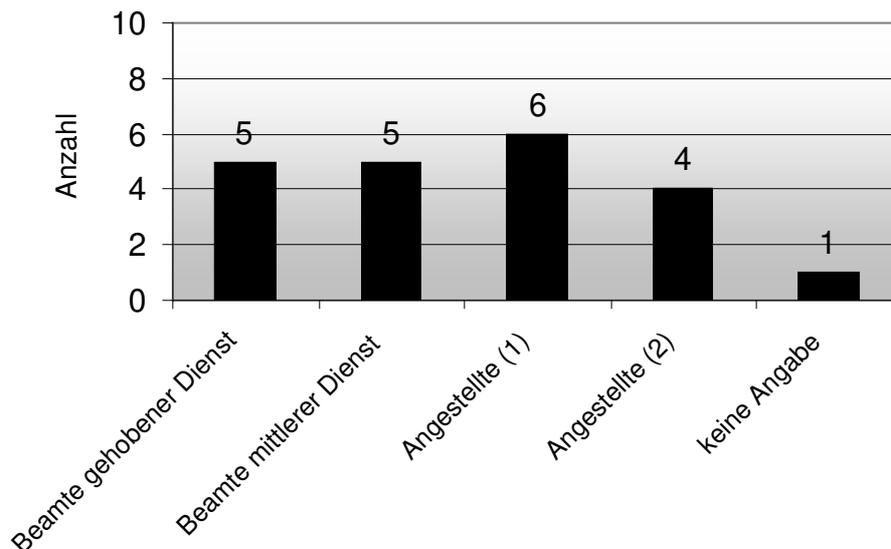


Abbildung 26: Verteilung der Berufsgruppen (n=21) im Fachamt Grundsicherung und Soziales  
 (1) = Angestellte mit Tätigkeit nach Anweisung  
 (2) = Angestellte mit selbständiger Tätigkeit

Die Berufsabschlüsse im Fachamt Grundsicherung und Soziales sind gestreut. So arbeiten neben Sozialarbeitern/Sozialpädagogen und Diplompsychologen auch Verwaltungsfachangestellte, Verwaltungswirte und Industriekaufrauen und -männer mit in Abbildung 27 dargestellten Publikumsgruppen. Je nach Ausbildung und Dauer der Tätigkeit im Sozialhilfebereich, sowie damit erworbenem Erfahrungswissen der Beschäftigten, variieren dementsprechend die Belastungsempfindungen bei schwierigen Fällen. Durchschnittlich arbeiten die Mitarbeiter seit 11 Jahren im Fachamt, wobei die kürzeste Arbeitszeit Ende des Jahres 2006 bei einem Jahr und 3 Monaten und die längste Zeit bei 27 Jahren lag.

Da das Belastungsempfinden unter anderem auch davon abhängt, mit welcher Klientel bzw. welchen Publikumsgruppen die Beschäftigten arbeiten müssen, wird im Folgenden dargestellt, welche Publikumsgruppen im Fachamt Grundsicherung und Soziales am häufigsten betreut werden.

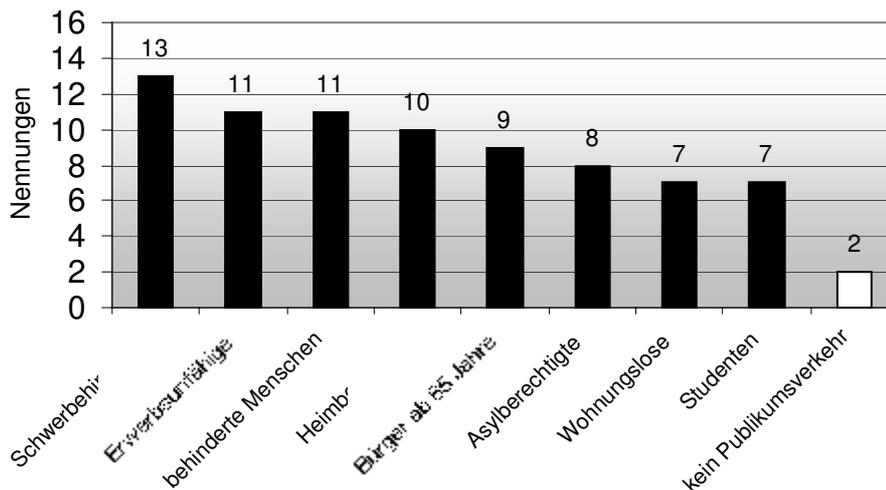


Abbildung 27: Publikumsbetreuung im Fachamt Grundsicherung und Soziales

Für diese Auswertung konnten nur 19 Fragebögen verwendet werden; es waren Mehrfachantworten möglich. Vor diesem Hintergrund arbeiten 60% der Beschäftigten unter anderem mit Schwerbehinderten zusammen, gefolgt von Erwerbsunfähigen und seelisch wie körperlich behinderten Menschen, mit denen jeweils 58% der Beschäftigten arbeiten. Den geringsten Anteil machen die Publikumsgruppen Wohnungslose und Studenten aus, mit denen immer noch 36% der Beschäftigten zusammenarbeiten. Zwei der befragten Beschäftigten haben gar keinen Publikumsverkehr. Doch gerade die Arbeit mit der Publikumsgruppe der Schwer- und Schwerstbehinderten fordert von den Mitarbeitern des Fachamtes zum einen Fähigkeiten mit diesem Klientel umzugehen, zum anderen aber auch, bestimmte Fälle nicht „mit nach Hause zu nehmen“, da sie als belastend und erschütternd empfunden werden.

### 4.3 Auswertungsverfahren

Für die Auswertung des Fragebogens wurde die SPSS Version 11, für die Abbildungen zusätzlich Microsoft Access und Microsoft Excel verwendet. SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) ist ein Auswertungsprogramm, mit dem statistische Analysen durchgeführt werden können (Bühl/Zöfel, 2005, S.15). Die Skalierung der Item in A.1, A.3, A.8 und A.13 erfolgt mit 1 = „immer“, 2 = „oft“, 3 = „manchmal“, 4 = „selten“, und 5 = „nie/fast nie“. Die Items in A.4, A.6, A.7, A.9, B.1, B.2, B.3.2 wurden skaliert mit 1 = „in sehr hohem Maße“, 2 = „in hohem Maße“, 3 = „zum Teil“, 4 = „in geringem Maße“ und 5 = „in sehr geringem Maße“. Die Items in A.2 sind skaliert mit 1 = „stimme voll zu“, 2 = „stimme eher zu“, 3 = „unentschieden“, 4 = „stimme eher nicht zu“ und 5 = „stimme nicht zu“. A.11.1 wurde mit 1 = „sehr zufrieden“, 2 = „zufrieden“,

3 = „unzufrieden“ und 4 = „sehr unzufrieden“ skaliert. Aus den Einzelitems können entsprechend der Tabelle 4 Skalen zu den Oberpunkten Anforderungen (4 Skalen), Einfluss und Entwicklungsmöglichkeiten (7 Skalen), soziale Beziehungen und Führung (9 Skalen), Beschwerden/Outcomes (9 Skalen), spezifische tätigkeitsbezogene Aspekte (5 Skalen) und eine weitere Skala zur Unsicherheit wegen Veränderungen zusammengefasst werden. Dazu werden die Ausprägungen der Items je Proband zusammengezählt und durch die Anzahl der dazugehörenden Items geteilt. Die Ergebnisse liegen damit analog der Items zwischen den Werten 1 bis 5. Für die Berechnung der Skala A.6. mussten die Items A.6.8 und A.6.9 erst umgepolt werden, von 1 = „in sehr hohem Maße“ und 5 = „in sehr geringem Maße“ zu 1 = „in sehr geringem Maße“ und 5 = „in sehr hohem Maße“. Auch die Skalen B.1.1 und B.2 mussten für die weitere Auswertung umgepolt werden; von 1 = „in sehr hohem Maße“ und 5 = „in sehr geringem Maße“ zu 1 = „in sehr geringem Maße“ und 5 = „in sehr hohem Maße“. Die Skala A.8.12 wurden zur besseren Darstellung umgepolt von 1 = „immer“ und 5 = „nie/fast nie“ zu 1 = „nie/fast nie“ und 5 = „immer“.

#### *Reliabilität (interne Konsistenz der Skalen)*

„Die Reliabilität der Skalen ist ein Maß dafür, wie eindeutig Einzelaspekte, die thematische als Einheit gesehen und bewertet werden, auch tatsächlich von den Befragten in ihren Antwortmustern als eine solche Einheit erlebt werden.“ (BAuA, 2005, S.43). Die Reliabilitätsanalyse dient der Überprüfung der Zuverlässigkeit von Skalen. Zum einen kann geprüft werden, welche Items in einer Skala geeignet sind, zum anderen kann über die Berechnung des Reliabilitätskoeffizienten (Chronbach's alpha) geprüft werden, wie hoch die Items einer Skala untereinander korrelieren und damit etwas Gleiches messen (Mätze, 2005, S.76). Das ist die Voraussetzung, um mehrere Items zu einer Skala zusammenzufassen und Aussagen über die Mittelwerte der Skala zu erhalten. Eine hohe Korrelation unter den Items wird durch einen Reliabilitätskoeffizienten von  $\geq 0,7$  beschrieben. Ein Chronbach's alpha von  $\geq 0,6$  zeigt zumindest noch eine mittlere Korrelation der Items. Ein Reliabilitätskoeffizienten von  $\leq 0,6$  bedeutet, dass die Items gering untereinander korrelieren und nichts gemeinsames messen; somit sind die einzelnen Items in Bezug auf die Skala nicht reliabel (Mätze, 2005, S.77).

Tabelle 4: Reliabilitäten der Skalen

Skala	Fragenummern	Items (alpha)	Konsistenz der Items
<b>Anforderungen</b>			
Qualitative Anforderungen	A.1: 1-4	4 (0,7765)	++
Emotionale Anforderungen	A.1: 5-6	2 (0,4658)	0
Emotionen verbergen	A.1: 7-8	2 (0,8491)	++
Konflikt Arbeit – Privatleben	A.2: 1-3	3 (0,7873)	++
<b>Einfluss und Entwicklungsmöglichkeiten</b>			
Einfluss bei der Arbeit	A.3: 1-4	4 (0,6971)	+
Entscheidungsspielraum	A.3: 5-8	4 (-0,0512)	0
Entwicklungsmöglichkeiten	A.4: 1-4	4 (0,8097)	++
Bedeutung der Arbeit	A.4: 5-6	2 (0,9027)	++
Verbundenheit mit dem Arbeitsplatz	A.4: 7-9	3 (0,7225)	++
Wunsch nach Weiterbildungen	A.4: 10	1 (-)	-
Weiterbildungsangebote	A.5: 1-6	6 (-)	-
<b>Soziale Beziehungen und Führung</b>			
Vorhersehbarkeit	A.6: 1-2	2 (0,7565)	++
Rollenklarheit und -konflikte	A.6: 3-9	7 (0,6964)	+
Störungen	A.6: 10	1 (-)	-
Führungsqualität	A.7: 1-4	4 (0,9354)	++
Soziale Unterstützung	A.8: 1-4	4 (0,7305)	++
Feedback	A.8: 5-6	2 (0,8906)	++
Soziale Beziehungen	A.8: 7-8	2 (0,6010)	+
Gemeinschaftsgefühl	A.8: 9-11	3 (0,9519)	++
Mobbing	A.8: 12	1 (-)	-
<b>Weitere Skalen</b>			
Unsicherheit wegen Veränderungen	A.9: 1-4	4 (0,6174)	+
<b>Beschwerden, Outcomes</b>			
Gedanke an Berufsaufgabe	A.10: 1	1 (-)	-
Arbeitszufriedenheit	A.11.1: 1-8	8 (0,5930)	0
Motivation	A.11.2	1 (keine Skala)	-
Demotivation	A.11.2	1 (keine Skala)	-
Verbesserungsideen	A.11.3: 1-3	3 (keine Skala)	-
Allgemeiner Gesundheitszustand	A.12	1 (-)	-
Burnout	A.13: 1-4	4 (0,8090)	++
Beeinträchtigungen/Erkrankungen	A.15	1 (-)	-
Einschätzung der Arbeitsfähigkeit	A.16	1 (-)	-
<b>Spezifische tätigkeitsbezogene Aspekte</b>			
Ergonomie	B.1.1: 1-6	6 (0,8637)	++
Software-Ergonomie	B.2: 1-7	7 (0,8339)	++
Publikumsverkehr	B.3.1: 1-9	9 (0,8778)	++
Ängste	B.3.2: 1-5	5 (0,9211)	++
Probleme mit Klienten	B.3.3	1 (keine Skala)	-

++ hohe Korrelation der Items (hohe interne Konsistenz), da Cronbach's alpha  $\geq 0,7$

+ mittlere Korrelation der Items, da Cronbach's alpha  $\geq 0,6$

0 geringe/keine Korrelation der Items, da Cronbach's alpha  $\leq 0,6$

- keine Messung möglich, da nur ein Item oder keine Skala zur Berechnung vorhanden

Die Skalen emotionale Anforderungen, Entscheidungsspielraum und Arbeitszufriedenheit sind in diesem Fragebogen nicht reliabel, denn diese Skalen liegen laut Analyse mit ihrem Chronbach's alpha unter 0,6. Trotzdem werden sie in die

Auswertung mit einbezogen, da sie wichtige Faktoren im Arbeitsalltag der Beschäftigten darstellen, nur müssen die Ergebnisse entsprechend kritisch betrachtet werden und eher als Hinweise verstanden werden. Hingegen sind Skalen wie Bedeutung der Arbeit, Führungsqualität, Gemeinschaftsgefühl und Ängste sehr reliabel, da ihr Chronbach's alpha über 0,9 liegt. Diese Skalen sind somit in sich sehr stimmig und können deutlich aussagekräftigere Ergebnisse liefern.

### 4.4 Ist-Analyse

Mit Hilfe des Fragebogens und Experteninterviews wird im folgenden Abschnitt der Ist-Zustand zum Thema psychische Belastungen dargelegt. Als Experten standen die Fachkraft für Arbeitssicherheit (FASI), die Betriebsärztin und die Betriebspsychologin des Bezirksamtes Eimsbüttel zur Verfügung.

Laut Betriebsärztin Frau Dr. Ambrosi ist das Bezirksamt Eimsbüttel im Vergleich zu anderen Bezirksamtern wie z.B. das Bezirksamt Mitte weniger stark belastet, was u.a. auch daran liegen mag, dass die Belegschaft überdurchschnittlich jung ist (Interview Ambrosi, Zeilen 42-45). Außerdem haben sich die Arbeitsbelastungen durch den Wegfall des Hartz 4-Publikums verringert, denn in der ARGE<sup>11</sup> sind die Arbeitsbelastungen gravierender als im Fachamt Grundsicherung und Soziales (Interview Schmidt, Zeilen 400-401). Dennoch haben die Beschäftigten in Kundenzentren wie z.B. im Sozialamt „die größte Last zu tragen“ (Interview Ambrosi, Zeile 63).

Die größten Belastungen im Fachamt Grundsicherung und Soziales sind laut FASI der Umgang mit schwieriger Klientel, hohes Arbeitspensum durch Personalmangel und aggressive Übergriffe durch Publikum (Interview Seemann, Zeilen 34-42). Aber auch die zu betreuenden Fallzahlen steigen stetig an und der Anteil an konzentrativer Arbeit wächst zunehmend (Interview Ambrosi, Zeilen 51-55). Nach Einschätzung der Betriebspsychologin sind die psychischen Belastungen höher als die körperlichen, was durch Kundenkontakt und Zeitdruck verursacht wird (Interview Schmidt, Zeilen 414-418).

Die Betriebsärztin geht sogar noch weiter und vermutet, dass die Mitarbeiter im Fachamt mit die höchste psychische Belastung zu tragen haben, da sie mit Elend und Armut konfrontiert werden. Sie vermutet auch viele Burnout-Fälle im Fachamt (Interview Ambrosi, Zeilen 66-68).

Die Experten stellten im Fachamt unterschiedliche Auswirkungen der Belastungen fest. Laut der Fachkraft für Arbeitssicherheit (Interview Seemann, Zeilen 75-79) leiden viele Mitarbeiter unter Nacken- und Rückenschmerzen, was zum einen durch falsches

---

<sup>11</sup> Arbeitsgemeinschaft nach dem SGB II

und zu langes Sitzen, zum anderen aber auch durch eine Angespanntheit, verursacht durch das Arbeitsumfeld, hervorgerufen wird. Der subjektive Gesundheitszustand der Beschäftigten wurde im Fragebogen durch 6 Antwortmöglichkeiten erfragt:

- 1= Ich habe keine Beeinträchtigung / Ich habe keine Erkrankung
- 2= Ich kann meine Arbeit ausführen, habe aber Beschwerden,
- 3= Ich bin manchmal gezwungen, langsamer zu arbeiten / meine Arbeitsmethoden zu ändern,
- 4= Ich bin oft gezwungen, langsamer zu arbeiten / meine Arbeitsmethoden zu ändern
- 5= Wegen meiner Krankheit bin ich nur in der Lage, Teilzeitarbeit zu verrichten
- 6= Meiner Meinung nach bin ich völlig arbeitsunfähig

Bei der Bewertung ihres allgemeinen Gesundheitszustandes (siehe Frage A.15) auf Grundlage der 6 Stufen, ist in Abbildung 28 zu erkennen, dass sich sowohl die Frauen als auch die Männer unter 40 Jahre als sehr gesund einstufen bzw. angaben, keine Erkrankungen oder Beeinträchtigungen zu haben.

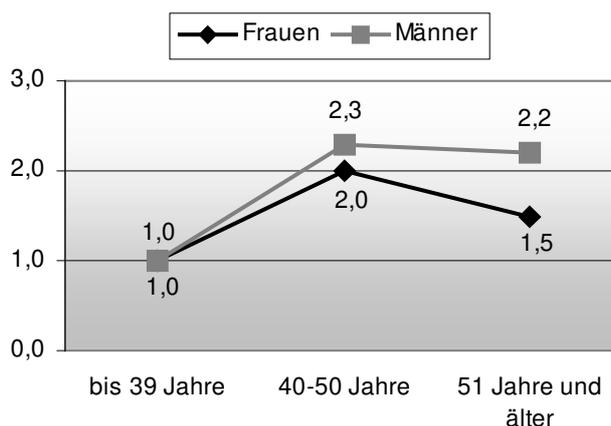


Abbildung 28: Selbsteinschätzung des Gesundheitszustandes durch die Beschäftigten

Bei beiden Geschlechtern verschlechtert sich der Gesundheitszustand im Alter 40 bis 50 Jahre. Der Wert 2 bedeutet in diesem Fall, dass die Mitarbeiter zwar ihrer Arbeit nachgehen können, aber Beschwerden haben. Tendenziell verbessert sich der Gesundheitszustand bei den Frauen ab 51 Jahre wieder, während der Gesundheitszustand der Männer relativ konstant bleibt. Dies mag damit zusammenhängen, dass die Befragung nur 3 Frauen über 50 Jahre erfassen konnte und somit eine Verzerrung der Einschätzung vorliegt, da sich diese 3 Frauen zum Zeitpunkt der Befragung als sehr gesund einstufen.

Zudem stellte die Fachkraft für Arbeitssicherheit in ihrer täglichen Arbeit eine gewisse Unzufriedenheit fest, die bei 10-20% der Beschäftigten erkennbar sei. Durch ständige Umstrukturierungen, wie Auflösungen, Zusammenführungen und

Zentralisierungen, sei laut Betriebspsychologin die Tendenz zu Desorientierung, Unruhe, Verunsicherung, Demotivation und Frust bei den Beschäftigten zu erkennen (Interview Schmidt, Zeilen 423-431). Die Beschäftigten teilen sich in diejenigen, die Probleme und schwierige Situationen gut „wegstecken“ und diese nicht mit nach Hause nehmen, und diejenigen, die solche Belastungen nicht so gut verkraften und dann versuchen, die Stelle zu wechseln (Interview Ambrosi, Zeilen 103 – 110). Dadurch erhöht sich die Fluktuation von Personal, was jedoch dadurch aufgehalten wird, dass die Beschäftigten im Fachamt Grundsicherung und Soziales spezialisierte Sachbearbeiter sind und damit möglicherweise schwieriger für andere Stellen bzw. Aufgaben einsetzbar.

Durch Häufigkeitsanalysen der angegebenen Belastungsstärken aus der Befragung können Stress auslösende Faktoren bzw. psychische Belastungen sowie Ressourcen der Beschäftigten erkannt werden. Die Skalen gehen von 1 bis 5; dabei zeigen viele Nennungen um 1, dass ein Faktor sehr geringe oder keine Belastungen verursacht. Dem entgegen weisen viele Nennungen um 5 darauf hin, dass ein Faktor sehr hohe Belastungen verursacht. Die Beschäftigten (N=20) gaben an, dass vor allem Faktoren wie Störungen bei der Arbeit (61,9% in hohem und sehr hohem Maße), Feedback (26,4% in hohem und sehr hohem Maße), Einfluss bei der Arbeit (23,9% in hohem und sehr hohem Maße), Verbundenheit (20% in hohem und sehr hohem Maße), Führungsqualität (19,1% in hohem und sehr hohem Maße) und qualitativen Anforderungen (5% in hohem und sehr hohem Maße) belastend wirken. Hingegen sind Faktoren wie Rollenklarheit (95,2% in geringem oder sehr geringem Maße belastend), soziale Unterstützung (89,4% in geringem oder sehr geringem Maße belastend), Gemeinschaftsgefühl (84,2% in geringem oder sehr geringem Maße belastend), Ängste (83,3% in geringem oder sehr geringem Maße belastend) und Entwicklungsmöglichkeiten (80,9% in geringem oder sehr geringem Maße belastend) eher als Ressourcen zu betrachten, da sie nach Angaben der Beschäftigten nur geringe bzw. keine Belastungen darstellen. Im Einzelfall können bestimmte Faktoren natürlich für Beschäftigte entgegen dem Mittelwertvergleich als Belastung empfunden werden, oder auch als Ressource psychischen Belastungen vorbeugen.

Die Befragung ergab außerdem, dass ergonomische Verhältnisse von den Mitarbeitern eher als geringe Belastung empfunden werden. Die Skala der Mittelwerte reicht von 1 bis 5 und sagt aus, dass Mittelwerte um 1 Belastungen in sehr geringem Maße und Mittelwerte um 5 Belastungen in sehr hohem Maße verursachen. Die Skala musste dazu umcodiert werden, denn im Fragebogen wurde die Skala in umgedrehter Form verwendet (1= hohe Belastung, 5 = geringe Belastung). Zur Auswertung der Mittelwerte der empfundenen Belastungen durch ergonomischen Verhältnisse konnten 20 Fragebögen verwendet werden.

Während je 24% der Mitarbeiter Raumgröße und Raumklima als belastend empfinden, gaben zur Raumgröße 52% der Mitarbeiter an, nur in geringem oder sogar sehr geringem Maß belastet zu sein. Das Raumklima ist für 57% der Mitarbeiter nur in geringem oder sehr geringem Maß belastend. Die Lichtverhältnisse sind für 71% der Beschäftigten nur in geringem oder sehr geringem Maß belastend, die Raumatmosphäre dagegen ist immerhin für 19% der Beschäftigten in hohem Maß belastend.

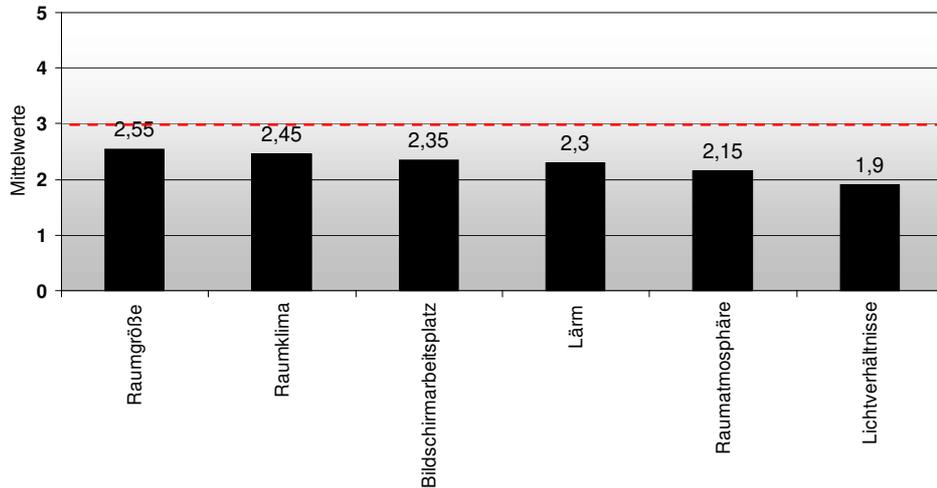


Abbildung 29: Mittelwerte der empfundenen Belastungen durch ergonomische Verhältnisse

Die Analyse der Bewertung des Belastungsempfindens durch softwareergonomische Faktoren ermittelte, dass die Beschäftigten die Softwareergonomie gesamthaft betrachtet durchschnittlich als nicht belastend empfinden. Auch hier sagt die Skala 1 bis 5 der Mittelwerte aus, dass Mittelwerte um 1 Belastungen in sehr geringem Maße und Mittelwerte um 5 Belastungen in sehr hohem Maße verursachen. Die Skala musste dazu umcodiert werden, denn im Fragebogen wurde die Skala in umgedrehter Reihenfolge verwendet (1= hohe Belastung, 5 = geringe Belastung).

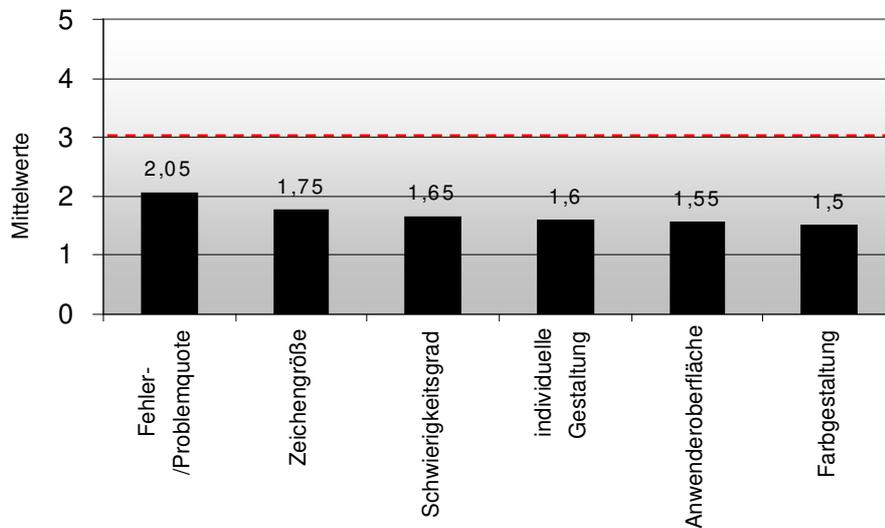


Abbildung 30: Mittelwerte der empfundenen Belastungen durch Softwareergonomie

Zur Auswertung der empfundenen Belastungen durch ergonomische Verhältnisse konnten 20 Fragebögen verwendet werden. Die Fehler- bzw. Problemquote stellt zwar im Durchschnitt keine hohe Belastung dar, bei genauerer Betrachtung muss jedoch festgestellt werden, dass sich 45% der Befragten zum Teil durch die Fehlerquote belastet fühlen. Durch die Zeichengröße fühlen sich dann nur noch 15% zum Teil belastet und der Schwierigkeitsgrad belastet 10% der Beschäftigten zum Teil, aber auch 5% in hohem Maße. Die Farbgestaltung ist für 95% der Beschäftigten keine Belastung und nur 5% fühlen sich noch zum Teil belastet.

In der Mitarbeiterbefragung wurden zusätzlich offenen Fragen zu Verhältnissen gestellt, die aus Mitarbeitersicht während der Arbeit demotivierend wirken. Folgende Punkte wurden von den Mitarbeitern am häufigsten angegeben:

- Umstrukturierungen und Veränderungen, die z.T. über die Köpfe hinweg entschieden werden,
- schwieriges Klientel,
- schlechte Beziehungen zu Kollegen,
- geringe Perspektiven durch schlechte Personalentwicklung,
- Rahmen- und Arbeitsbedingungen,
- Bürokratie und Trägheit und
- Vergütung der Tätigkeit.

Was jedoch diesen demotivierenden Aspekten nach Angaben der Beschäftigten motivierend entgegenwirkt, sind folgende Punkte:

- Hilfe anbieten und leisten zu können,
- der Umgang mit Menschen,
- Eigenverantwortung und Gestaltungsspielraum,
- neue Aufgaben und Problemstellungen und
- das Verhältnis zu Kollegen.

Aus diesen Angaben wird deutlich, dass die Beziehung zu Kollegen einen sehr wichtigen Faktor darstellt, der, wenn die Beziehungen positiv gestaltet sind, sehr motivierend wirken kann und nach dem Belastungs-Beanspruchungs-Modell (siehe Kapitel 2.5.3.) als Ressource gesehen werden muss. Treten jedoch zwischenmenschliche Konflikte auf, können diese sehr schnell zu einem demotivierenden Faktor und damit zu einem Belastungsfaktor in der Arbeitswelt werden. Zwischenmenschliche Konflikte können zudem nach dem Belastungs-Beanspruchungs-Modell eine mittel- bis langfristige Folge von psychischen Belastungen sein und somit ein mögliches Erkennungsmerkmal für psychisch belastende Probleme im Unternehmen darstellen.

## 4.5 Forschungsfragen

Im Folgenden werden Hypothesen aufgestellt, die auf Grundlage bereits existierender Modelle, Erkenntnisse und Studien, Häufigkeitsaussagen über psychomentele Belastungsfaktoren sowie den Aussagen der Experten des Bezirksamtes Eimsbüttel basieren. Um zu ermitteln, welche Belastungsfaktoren in welchem Umfang und in welchen Zusammenhängen im Fachamt Grundsicherung und Soziales auftreten, werden die beiden Hypothesenformen Nullhypothese ( $H_0$ ) und Alternativhypothese ( $H_1$ ) genutzt. Die  $H_0$ -Hypothese sagt in der Regel aus, dass keine Effekte, Wirkungen, Unterschiede oder Zusammenhänge vorliegen. Die  $H_1$ -Hypothese ist die Alternativhypothese, nach der ein bestimmter Sachverhalt vorliegt bzw. ein Zusammenhang zwischen zwei Merkmalen vorliegt und dieser auch als nicht zufällig anzusehen ist. Mit Hilfe des Fragebogens und dem Statistikprogramm SPSS werden die Hypothesen dann im Kapitel 4.6. auf ihre Richtigkeit überprüft.

### Hypothesengenerierung

#### *Arbeitsanforderungen*

Wie im Anforderungs-Kontroll-Modell im Kapitel 2.5.1. deutlich wurde, können hohe Arbeitsanforderungen einen wesentlichen Betrag dazu leisten, dass die Beschäftigten stark beansprucht werden und dadurch psychischen Belastungen ausgesetzt sind. Daher soll hier aus Sicht der Beschäftigten analysiert werden, wie hoch und belastend die Arbeitsanforderungen im Fachamt sind.

Haben die qualitativen Anforderungen an die Mitarbeiter einen Einfluss auf den Gesundheitszustand? Gibt es geschlechtsspezifische Unterschiede bei der Belastungsempfindung qualitativer Anforderungen?

$H_1$ : Je höher die qualitativen Anforderungen, um so schlechter ist der allgemeine Gesundheitszustand.

$H_1$ : Frauen haben subjektiv die Empfindung höheren qualitativen Anforderungen gerecht zu werden.

#### *Handlungsspielraum*

Ein geringer Handlungsspielraum kann als Teilkomponente des Anforderungs-Kontroll-Modells nach Karasek eine psychische Belastung für den Beschäftigten darstellen. Daher soll hier getestet werden, wie der Handlungsspielraum von Beschäftigten bewertet wird und ob er als belastend empfunden wird.

Haben die Handlungsmöglichkeiten einen Einfluss auf den Gesundheitszustand der Beschäftigten? Gibt es einen Unterschied zwischen dem Handlungsspielraum der Männer und der Frauen im Fachamt?

H<sub>1</sub>: Je höher die Handlungsmöglichkeiten, desto besser der Gesundheitszustand.

H<sub>0</sub>: Es gibt keinen Bewertungsunterschied zwischen Frauen und Männern bezüglich ihres Handlungsspielraums.

### *Soziale Unterstützung*

Als dritte Komponente im erweiterten Anforderungs-Kontroll-Unterstützungs-Modell (Kapitel 2.5.1.) spielt die Stärke der sozialen Unterstützung eine entscheidende Rolle bei der Entstehung von Belastungen. Schaubrock und Ganster (1993, in Steinmetz, 2007, S.33) konnten belegen, dass hohe mentale und komplexe soziale Anforderungen mit Stress zusammenhängen. Bei der Häufigkeitsanalyse konnte, durch die subjektiven Angaben der Beschäftigten im Fachamt Grundsicherung und Soziales, bereits ein Hinweis darauf gefunden werden, dass die Soziale Unterstützung eher eine Ressource als ein Risikofaktor ist. Dennoch soll durch eine erweiterte Analyse überprüft werden, ob dieses erste Ergebnis bestehen bleiben kann.

Steht der Grad der sozialen Unterstützung im Zusammenhang mit dem Gesundheitszustand der Mitarbeiter? Gibt es einen geschlechtsspezifischen Unterschied in dem Empfinden, sozial unterstützt zu werden?

H<sub>1</sub>: Je größer die soziale Unterstützung, desto besser ist der allgemeine Gesundheitszustand.

H<sub>0</sub>: Es gibt keinen Unterschied bei der Bewertung der sozialen Unterstützung durch Frauen und Männer.

### *Emotionale Anforderungen*

Da laut Experteninterview (Ambrosi, S.2, Zeilen 49-63) vor allem die Beschäftigten im Bereich der Sozialen Sicherung mit erhöhten emotionalen Anforderungen zu kämpfen haben, könnten diese einen wichtigen Faktor bei der Entstehung von psychischen Belastungen darstellen. Da die Beschäftigten viele Lebenskrisen anderer Menschen mitbekommen bzw. sich mit diesen auseinandersetzen müssen, spielt die emotionale Belastung bei ihrer Tätigkeit eine große Rolle.

Stehen die emotionalen Anforderungen während der Arbeit in Zusammenhang mit dem Klientel, das betreut werden muss? Gibt es geschlechtsspezifische Unterschiede bei der Einschätzung persönlicher emotionaler Anforderungen?

H<sub>1</sub>: In Abhängigkeit von den Publikumsgruppen variieren die emotionalen Anforderungen.

H<sub>0</sub>: Die emotionalen Anforderungen werden von Frauen und Männern gleich stark erlebt.

### *Feedback*

Die linearen Zusammenhänge zwischen bestimmten Stressoren und Ressourcen können nicht immer eindeutig nachgewiesen werden. Dennoch fanden Spector und Jex (1991, in Steinmetz, 2007, S.33) unter anderem Zusammenhänge zwischen Feedback und psychischem Befinden. Daher wird auch in dieser Untersuchung überprüft, ob die Feedbackkultur einen Einfluss auf die Psyche der Mitarbeiter hat und wie diese von den Mitarbeitern bewertet wird. In welcher Weise hat das Erhalten von Feedback einen Einfluss auf den Gesundheitszustand der Beschäftigten? Beurteilen Frauen und Männer die Feedback-Kultur im Fachamt gleich?

H<sub>1</sub>: Die Feedbackkultur im Fachamt steht im Zusammenhang mit dem Gesundheitszustand der Beschäftigten.

H<sub>0</sub>: Es gibt keinen geschlechtsspezifischen Unterschied bei der Beurteilung der Feedbackkultur.

### *Zeitdruck*

Wie in mehreren Untersuchungen (u.a. Forsa Umfrage, 1997 in BAuA, Gesundheitsschutz 20, 2001, S.16 und Dritte Europäische Umfrage über die Arbeitsbedingungen 2000, 2002, S.14) ersichtlich wurde, kann vor allem Zeitdruck eine große psychische Belastung für Beschäftigte darstellen. Zeitdruck kann starke Stressreaktionen hervorrufen und zu kurz- aber auch langfristigen Gesundheitsbeschwerden führen (Kapitel 2.5.4.). Ob auch im Fachamt Grundsicherung und Soziales unter hohem Zeitdruck gearbeitet werden muss und ob dieser Faktor einen Einfluss auf den Gesundheitszustand der Beschäftigten hat, soll im Folgenden untersucht werden.

Ist der Gesundheitszustand der Beschäftigten durch Zeitdruck beeinträchtigt? Beurteilen Frauen und Männer im Fachamt gleich, ob sie unter Zeitdruck arbeiten müssen oder nicht?

H<sub>1</sub>: Je höher der Zeitdruck, desto schlechter der Gesundheitszustand der Beschäftigten.

H<sub>0</sub>: Frauen und Männer empfinden gleich starken Zeitdruck bei ihrer Arbeit.

### *Entwicklungsmöglichkeiten*

Wie im Kapitel 2.5.2. beschrieben wurde, ist der Faktor beruflicher Aufstieg bzw. Entwicklungsmöglichkeit neben Wertschätzung und Gehalt eine wichtige Belohnungsart und kann bei zu geringer Ausprägung im Verhältnis zur Verausgabung des Beschäftigten zu einer Gratifikationskrise und damit zu Distress führen. Daher wird im Folgenden untersucht, wie hoch die Entwicklungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter im Fachamt sind, um später in dieser Arbeit zu ermitteln, ob eine Gratifikationskrise vorliegt oder nicht.

Haben die Entwicklungsmöglichkeiten einen Einfluss auf den Gesundheitszustand der Mitarbeiter im Fachamt? Gibt es bezogen auf die Bewertung der Entwicklungsmöglichkeiten geschlechtsspezifische Unterschiede?

H<sub>1</sub>: Je höher die Entwicklungsmöglichkeiten, desto besser der Gesundheitszustand der Mitarbeiter.

H<sub>0</sub>: Männer und Frauen haben gleiche Entwicklungsmöglichkeiten.

### *Einfluss bei der Gestaltung der Arbeit*

Bei der Ist-Analyse (Kapitel 4.4.) hat sich herausgestellt, dass der geringe Einfluss bei der Arbeit für viele Beschäftigte eine Belastung darstellt. Daher soll im Folgenden analysiert werden, ob diese Aussage durch eine vertiefte Analyse bestätigt werden kann.

H<sub>1</sub>: Der geringe Einfluss bei der Arbeit beeinträchtigt den Gesundheitszustand der Beschäftigten.

H<sub>0</sub>: Es gibt keinen geschlechtsspezifischen Unterschied bei der Bewertung des Einflusses bei der Arbeit.

### *Störungen im Arbeitsablauf*

Die Dritte Europäische Umfrage über die Arbeitsbedingungen 2000 (ESVLA, 2002, S.17) fand heraus, dass ständige Unterbrechungen von 33% der Befragten als belastend empfunden werden. Da zu den Tätigkeitsfeldern der Beschäftigten im Fachamt neben Publikumsverkehr und Sachbearbeitung auch Auskunfts- und Beratungstätigkeit am Telefon gehört, kann es passieren, dass Arbeitsprozesse z.B. durch Telefonanrufe gestört bzw. unterbrochen werden. Haben Störungen bzw. Unterbrechungen einen Einfluss auf den Gesundheitszustand der Beschäftigten? Werden Störungen von Männern und Frauen unterschiedlich wahrgenommen?

H<sub>1</sub>: Je häufiger die Beschäftigten subjektiv in ihrer Arbeit gestört wurden, um so schlechter ist ihr Gesundheitszustand.

H<sub>0</sub>: Es gibt keinen geschlechtsspezifischen Unterschied in der Belastungsempfindung durch Störungen der Arbeitsprozesse.

### *Verbundenheit mit der Arbeit*

Im Rahmen der Ist-Analyse stellte sich heraus, dass die Beschäftigten die fehlende Verbundenheit mit der Arbeit als belastend empfinden. Diese Aussage soll mit einer vertiefenden Analyse untersucht werden.

H<sub>1</sub>: Die Stärke der Verbundenheit hat einen Einfluss auf den Gesundheitszustand der Beschäftigten.

H<sub>0</sub>: Frauen und Männer fühlen sich gleich stark verbunden mit ihrem Arbeitsplatz.

### *Ängste*

Wie im Experteninterview mit der Betriebsärztin des Bezirksamtes Eimsbüttel deutlich wurde (Interview Ambrosi, S.2, Zeile 50), haben die Beschäftigten in ihrer Arbeit vor allem Bedrohungen und tätliche Angriffe auszuhalten. Dies wirft die Frage auf, ob die Beschäftigten aufgrund wiederkehrender Übergriffe, Beleidigungen und Bedrohungen Ängste entwickelt haben, die sie psychisch belasten.

Wie stark sind die Ängste vor Übergriffen und Beleidigungen durch die Klientel bei den Beschäftigten des Fachamtes Grundsicherung und Soziales? Beeinträchtigt die Angst den Gesundheitszustand der Beschäftigten? Haben Frauen und Männer gleich starke Ängste vor Übergriffen?

H<sub>1</sub>: Die Ängste haben einen Einfluss auf den Gesundheitszustand der Beschäftigten.

H<sub>0</sub>: Es gibt keinen geschlechtsspezifischen Unterschied im Erleben von Ängsten bei Männern und Frauen.

### *Mobbing*

Mobbing stellt ein Problem in der öffentlichen Verwaltung dar (Mobbing-Report, Meschkutat et al., BAuA, 2002, S.34), denn laut Ellenberger und Arend (2004) ist die Häufigkeit von Mobbinghandlungen in der öffentlichen Verwaltung mit mindestens 32% um einiges höher als in Branchen wie der Industrie mit 21% oder dem Gesundheits- und Sozialwesen mit 22%. Neben psychosomatischen Beschwerden kann Mobbing zu starken Stressreaktionen und dadurch bedingt zu erhöhten Krankheitsraten führen.

H<sub>1</sub>: Im Fachamt Grundsicherung und Soziales fühlen sich die Mitarbeiter stark von ihren Vorgesetzten oder Kollegen schikaniert.

H<sub>1</sub>: Je stärker sich die Beschäftigten durch Mobbinghandlungen belastet fühlen, desto schlechter ist ihr Gesundheitszustand.

H<sub>1</sub>: Frauen sind eher Opfer von Mobbinghandlungen als Männer.

### *Burnout*

Burnoutgefährdet sind vor allem Personen in helfenden und sozialen Berufen mit Emotionsarbeit bzw. sozial-interaktiven Momenten. Somit gehören, auch nach Einschätzung der DAK, die Mitarbeiter im Sozialamt in diesen Kreis der gefährdeten Personen (DAK, Gesundheitsreport, 2002, S.83). Auch die Dritte Europäische Umfrage über die Arbeitsbedingungen 2000 zeigte auf, dass Burnout sogar europaweit in der öffentlichen Verwaltung ein Problem ist. (Dritte Europäische Umfrage über die Arbeitsbedingungen 2000, S.28)

Sind die Mitarbeiter im Fachamt Burnout gefährdet? Gibt es einen geschlechtsspezifischen Unterschied bei der Gefahr, Burnout zu erleiden?

H<sub>1</sub>: Die Mitarbeiter im Fachamt Grundsicherung und Soziales sind aufgrund ihrer Arbeitsaufgaben und emotionalen Anforderungen eher Burnout gefährdet.

H<sub>1</sub>: Frauen sind eher Burnout gefährdet als Männer.

### *Arbeitszufriedenheit*

Die Arbeitszufriedenheit stellt die Einstellung zur Arbeit im gefühlsmäßigen, gedanklichen und verhaltensbezogenen Sinne dar. Vor allem durch verminderte oder fehlende Motivation sinkt die Arbeitszufriedenheit im Unternehmen, die neben einem schlechten Betriebsklima auch eine erhöhte Fehlzeiten- und Fluktuationsquote verursachen kann (Bundesverband der Unfallkassen, GUV-I 8628, 2005, S.68-71). Im Folgenden soll daher analysiert werden, wie hoch die Arbeitszufriedenheit im Fachamt Grundsicherung und Soziales Hamburg-Eimsbüttel ist? Hat die Arbeitszufriedenheit Einfluss auf den Gesundheitszustand der Beschäftigten? Ist die Zufriedenheit bei Männern und Frauen gleich ausgeprägt?

H<sub>1</sub>: Die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter ist durchschnittlich hoch.

H<sub>1</sub>: Der Gesundheitszustand der Mitarbeiter ist umso besser, je höher die Arbeitszufriedenheit ist.

H<sub>1</sub>: Es gibt keinen geschlechtsspezifischen Unterschied bei der Einschätzung der Arbeitszufriedenheit.

### *Führungsqualität*

Da sowohl in den Expertengesprächen als auch in der Literatur deutlich wird, dass die Führungskräfte eine besondere Rolle in der öffentlichen Verwaltung spielen (u.a. Riechel, 2006, S.15; Schrapper, Supervision, 2001, S.6) und einen erheblichen Einfluss auf das Belastungsempfinden und die psychischen Beanspruchungen der Beschäftigten haben, darf eine Betrachtung dieses Faktors in der Untersuchung nicht fehlen. Zum Beispiel fand Leymann (1996; in Ellenberger und Arend, 2004) heraus, dass vor allem die Führungsqualität einen Einfluss auf das Mobbinggeschehen im Unternehmen hat, z.B. durch fehlende Gesprächsbereitschaft, mangelnde Konfliktlösekompetenzen und schlechtes Informationsmanagement (siehe auch Kapitel 3.2.2.). Daher wird im Folgenden überprüft, inwieweit die Führungsqualität der Führungskräfte im Fachamt einen Einfluss auf den Gesundheitszustand der Mitarbeiter, auf deren Entwicklungsmöglichkeiten und die gesamte Arbeitszufriedenheit hat? Gibt es geschlechtsspezifische Unterschiede in der Beurteilung der Führungsqualität?

H<sub>1</sub>: Die Führungsqualität hat einen Einfluss auf den Gesundheitszustand der Mitarbeiter. Außerdem beeinflusst die Führungsqualität die Stärke möglicher Belastungsfaktoren wie Arbeitsanforderungen, Handlungsspielraum, soziale Unterstützung, Einflussmöglichkeiten,

Feedbackkultur, Zeitdruck, Entwicklungsmöglichkeiten, Störungen, Ängste, Mobbing, Burnout und Zufriedenheit bei der Arbeit.

H<sub>0</sub>: Es gibt keine geschlechtsspezifischen Unterschiede bei der Bewertung der Führungsqualität.

## 4.6 Hypothesentestung

### *Korrelationen*

Um Zusammenhänge zwischen zwei Variablen zu erkennen, werden Korrelationen berechnet. Diese geben die Stärke des Zusammenhangs mit Hilfe des Korrelationskoeffizienten an. Dieser Koeffizient liegt zwischen  $-1$  und  $+1$ , wobei ein Betrag nahe 1 einen starken positiven Zusammenhang, ein Betrag nahe  $-1$  einen starken negativen Zusammenhang und ein Betrag nahe bei 0 einen schwachen bis gar keinen Zusammenhang anzeigt (Bühl/Zöfel, 2005, S.322). Ob dieser Zusammenhang signifikant ist, wird durch einen 2-seitigen Signifikanztest festgestellt. Die Korrelation kann entweder nicht signifikant sein mit einem Signifikanzwert über 0,05, oder aber auf einem Niveau von 0,05 ( $p \geq 0,05 =$  signifikant) oder sogar 0,01 ( $p \geq 0,01 =$  sehr signifikant) einen Zusammenhang erkennen lassen. Um bestehende Korrelationen graphisch darzustellen, wird im weiteren Verlauf der Arbeit das Streudiagramm verwendet.

Im Fragebogen wurde der Gesundheitszustand zum einen auf einer Skala von 0 bis 10 (A.12) und zum anderen in Form von vorgegebenen Antworten (A.15) abgefragt. Das Risiko, dass die Mitarbeiter die Skala von 0 bis 10 falsch verstanden haben oder sie ihren subjektiven Gesundheitszustand zu gut oder schlecht eingeschätzt haben, ist bei dieser Skalenabfrage sehr groß. Außerdem spielt hier der zeitliche Bezug eine wichtige Rolle. Die Skala gibt den momentanen Gesundheitszustand wieder, während die Belastungen durchschnittlich über einen längeren Zeitraum abgefragt werden. Da somit diese Gesundheitsskala nicht als durchschnittliche Angabe genutzt werden kann, wird für die folgenden Analysen der Gesundheitszustand auf Grundlage der vorgegebenen Antworten nach Erkrankungen oder Beschwerden (siehe Fragebogen, Fragenkomplex A.15) verwendet. Einige Faktoren korrelieren mit dem Gesundheitszustand der Mitarbeiter, der mit einer Skala von 1 bis 6 beschrieben wird (siehe dazu auch Kapitel 4.4.). Der Gesundheitszustand wird jeweils auf der X-Achse, mögliche belastende Faktoren werden auf der Y-Achse dargestellt, wobei Werte um 1 sehr gut sind bzw.

---

geringe Belastungen darstellen und Werte um 5 sehr schlecht sind bzw. sehr hohe Belastungen darstellen.

### *Mittelwertvergleiche*

Um signifikante Mittelwertunterschiede mit Hilfe des T-Testes analysieren zu können, muss festgestellt werden, ob die Varianzen der Mittelwerte zweier Gruppen homogen oder heterogen sind. Dazu wird der Levene-Test durchgeführt. Dieser untersucht, ob die Varianzen der Testvariablen in beiden Fallgruppen gleich groß sind. Um diese Aussage treffen zu können, wird das Signifikanzniveau des Testergebnisses mit dem Testniveau  $p=0,1$ <sup>12</sup> verglichen. Ist das Signifikanzniveau für den Levene-Test größer als das festgelegte Testniveau, kann die Aussage gleicher Varianzen beibehalten werden. Nur wenn die Varianzen, d.h. die Verteilungen ähnlich sind, kann zur Signifikanztestung der Mittelwertvergleiche der T-Test zur Analyse von Mittelwertunterschieden verwendet werden. Hinzu kommt die Voraussetzung, dass die untersuchten Merkmale der Studienpopulation eine Normalverteilung aufweisen. Diese wird mit Hilfe des Kolmogorov-Smirnov-Tests untersucht, der bei intervallskalierten Merkmalen verwendet wird. Dieser gibt ebenfalls einen Signifikanzwert an, der bei  $p=0,05$  eine Normalverteilung anzeigt.

Sind beide Voraussetzungen, Normalverteilung und Varianzhomogenität, gegeben, kann in SPSS der T-Test zum Vergleich zweier unabhängiger Stichproben verwendet werden. Der T-Test untersucht, ob sich die Mittelwerte zweier Gruppen unterscheiden und ob dieser Unterschied signifikant ist. Dazu gibt der T-Test ein zweiseitiges Signifikanzniveau an, das die Signifikanz des Unterschieds zweier Mittelwerte beschreibt. Nimmt dabei das Signifikanzniveau einen Wert kleiner  $p=0,05$  an, liegt ein statistisch signifikanter Unterschied zwischen zwei Mittelwerten vor. (Mätze, 2005, S.52 und Büh/Zöfel, 2005, S.232). Ist die Normalverteilung nicht gegeben, so muss statt des T-Tests der U-Test von Mann-Whitney durchgeführt werden, um Aussagen über Mittelwertunterschiede zweier unabhängiger Stichproben zu machen. Sowohl die Varianzhomogenität und die Normalverteilung, als auch die Signifikanz von Mittelwertunterschieden zweier Gruppen wird im Rahmen der folgenden Hypothesentestung analysiert.

---

<sup>12</sup> Einige Autoren (u.a. Kähler, 2004, S.310 in Mätze, 2005, S.53) empfehlen ein Testniveau von 0,1, um die Fehlerwahrscheinlichkeit möglichst gering zu halten.

### *Arbeitsanforderungen*

Hypothese 1: Je höher die Arbeitsanforderungen, umso schlechter ist der allgemeine Gesundheitszustand.

H<sub>1</sub>: Frauen haben subjektiv die Empfindung, höheren Arbeitsanforderungen gerecht zu werden.

Laut Analyse haben die Arbeitsanforderungen im Fachamt keinen erkennbaren Einfluss auf den Gesundheitszustand der Mitarbeiter, denn die Korrelation von 0,294 ist mit einem Signifikanzwert von 0,221 nicht signifikant. Somit muss die H<sub>1</sub> -Hypothese abgelehnt werden und die H<sub>0</sub> -Hypothese angenommen werden: Die Arbeitsanforderungen haben keinen Einfluss auf den Gesundheitszustand. Und auch geschlechtsspezifische Unterschiede konnten nicht gefunden werden. Die Varianzen der Mittelwerte beider Geschlechter in der Befragung sind homogen ( $p=0,776$ ) und die Angaben der Befragten hinreichend normal verteilt ( $p=0,913$ ), was einen Mittelwertvergleich grundsätzlich zulässt. Der durchschnittliche Mittelwert ( $N= 19$ ) ist bei Männern und Frauen mit 2,90 und 2,88 fast identisch und sagt aus, dass Belastungen durch Arbeitsanforderungen mit knapp 3,0 laut Skala im Fragebogen nur manchmal auftreten. Dieser Mittelwertunterschied ist nicht signifikant ( $p=0,965$ ), somit kann nur angegeben werden, dass es einen Hinweis darauf gibt, dass die Arbeitsanforderungen von Frauen und Männern sehr ähnlich bewertet werden.

### *Handlungsspielraum*

H<sub>1</sub>: Je höher die Handlungsmöglichkeiten, desto besser der Gesundheitszustand der Beschäftigten.

H<sub>0</sub>: Es gibt keinen Bewertungsunterschied zwischen Frauen und Männer bezüglich ihres Handlungsspielraums.

Die Analyse ergab, dass der Handlungsspielraum im Fachamt in keinem Zusammenhang mit dem Gesundheitszustand der Beschäftigten steht. Die H<sub>1</sub>-Hypothese ist mit einer negativen Korrelation von  $-0,058$  und mit einem Signifikanzwert von 0,809 abzulehnen. Somit muss die H<sub>0</sub>-Hypothese angenommen werden: Es besteht kein Zusammenhang zwischen Handlungsspielraum und Gesundheitszustand.

Die Mittelwertvarianzen beider Geschlechter sind homogen ( $p= 0,157$ ) und auch eine Normalverteilung der Angaben der Beschäftigten liegt vor ( $p= 0,996$ ). Der dadurch mögliche Mittelwertvergleich gibt einen Hinweis darauf, dass Männer und Frauen mit 3,13 und 3,02 ihren Handlungsspielraum als sehr ähnlich bewerten, wobei der Mittelwert 3 anzeigt, dass der Handlungsspielraum nur manchmal gegeben ist. Laut Analyse ist der

geringer Unterschied von 0,11 zwischen Männern und Frauen nicht signifikant ( $p=0,586$ ), so dass eher die  $H_1$ -Hypothese angenommen werden muss: Frauen und Männer bewerten ihren Handlungsspielraum ähnlich, wobei der Mittelwert 3 einen eher geringen Handlungsspielraum widerspiegelt.

### *Soziale Unterstützung*

$H_1$ : Je größer die soziale Unterstützung, desto besser ist der Gesundheitszustand.

$H_0$ : Es gibt keinen Unterschied bei der Bewertung der sozialen Unterstützung durch Frauen und Männer.

Laut Analyse hat die soziale Unterstützung keinen signifikanten Einfluss auf den Gesundheitszustand der Beschäftigten im Fachamt, denn sie ergab einen Koeffizienten von 0,190 bei einer Signifikanz von 0,450 ( $N=21$ ). Somit kann die  $H_1$ -Hypothese angenommen werden. Der Vergleich der Mittelwerte ( $N=18$ ) ist aufgrund einer hinreichenden Normalverteilung ( $p=0,778$ ) möglich, jedoch sind die Varianzen zwischen Männern und Frauen heterogen, was bei der Signifikanztestung der Mittelwertunterschiede berücksichtigt wird. Der Mittelwert 2 sagt aus, dass der Proband oft von seinen Kolleginnen und Kollegen unterstützt wird. Frauen sind diesem Wert mit 2,11 näher als die Männer mit einem Mittelwert von 2,30, was vermuten lässt, dass Frauen durchschnittlich eine etwas höhere soziale Unterstützung zukommt als den Männern. Jedoch ist dieser Unterschied nicht signifikant ( $p=0,531$ ). Daher muss die  $H_0$ -Hypothese verworfen werden und die  $H_1$ -Hypothese angenommen werden: Es besteht ein geschlechtsspezifischer Unterschied in der Bewertung der sozialen Unterstützung durch die Beschäftigten im Fachamt Grundsicherung und Soziales.

### *Emotionale Anforderungen*

$H_1$ : Je höher die emotionalen Anforderungen sind, desto schlechter ist der Gesundheitszustand der Beschäftigten.

$H_0$ : Es besteht kein Unterschied beim Erleben emotionaler Anforderungen von Frauen und Männern.

$H_1$ : In Abhängigkeit von den Publikumsgruppen variieren die Mittelwerte der emotionalen Anforderungen.

Laut Analyse besteht kein signifikanter Zusammenhang zwischen emotionalen Anforderungen und dem Gesundheitszustand der Beschäftigten. Ermittelt wurde ein Korrelationskoeffizient von 0,344 mit einem Signifikanzwert von 0,138 ( $N=20$ ). Somit muss die  $H_0$ -Hypothese angenommen werden: Es besteht kein signifikanter Zusammenhang

zwischen emotionalen Anforderungen und dem Gesundheitszustand der Beschäftigten. Dennoch kann vermutet werden, dass der Gesundheitszustand tendenziell umso schlechter ist, desto höher die Belastungen der Beschäftigten durch emotionale Anforderungen sind. Die Mittelwertanalyse (N=20) ist möglich, da sowohl eine Homogenität der Varianzen beider Geschlechter (0,758), als auch eine hinreichende Normalverteilung ( $p=0,331$ ) vorliegt. Der Mittelwertvergleich zeigt, dass Frauen mit einem Mittelwert von 2,55 die emotionalen Anforderungen etwas höher einschätzen als ihre männlichen Kollegen mit einem Mittelwert von 2,40. Da jedoch bei beiden Geschlechtern die Mittelwerte unter 3 liegen, haben die Beschäftigten nur selten oder fast nie hohe emotionale Anforderungen. Der geschlechtsspezifische Mittelwertunterschied ist laut T-Test mit einem Signifikanzwert von 0,660 statistisch nicht signifikant. Dennoch muss die  $H_0$ -Hypothese zurückgewiesen werden und folgende Aussage getroffen werden: Es besteht ein Hinweis darauf, dass emotionalen Anforderungen von Frauen und Männern im Fachamt Grundsicherung und Soziales verschieden empfunden werden; die Frauen haben etwas höhere emotionale Anforderungen als ihre männlichen Kollegen.

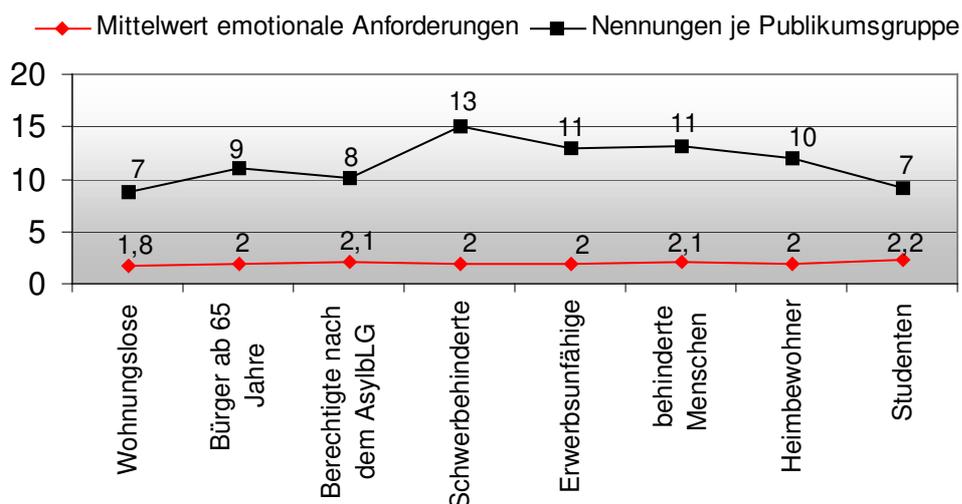


Abbildung 31: Emotionale Anforderungen und Publikumsgruppen

Um die Zusammenhänge zwischen emotionalen Anforderungen und Publikumsgruppen analysieren zu können, musste die Skala für emotionale Anforderungen umkodiert werden; von 1 = „immer“ und 5 = „nie/fast nie“ zu 1 = „nie/fast nie“ und 5 = „immer“. Nur dadurch kann eine Aussage getroffen werden mit dem Hintergrund, dass 1 geringe Belastungen und 5 sehr hohe Belastungen darstellen. Im Fragebogen gab es für die Frage nach den zu betreuenden Publikumsgruppen die Möglichkeit einer Mehrfachnennung. Für diese Analyse wurden jeweils die Mittelwerte der Probanden, die eine Publikumsgruppe betreuen, bezüglich ihrer emotionalen Anforderungen errechnet.

Durch die Analyse konnten keine Zusammenhänge zwischen Publikumsgruppe und Stärke der emotionalen Anforderung festgestellt werden, wie in Abbildung 31 erkennbar. Die Mittelwertvergleiche zeigen, dass trotz unterschiedlich vieler Nennungen je Publikumsgruppe der Mittelwert bei etwa 2 liegt, was bedeutet, dass Belastungen durch emotionale Anforderungen eher selten auftreten, unabhängig von der Publikumsgruppe, die betreut wird. Somit muss die  $H_1$ -Hypothese zurückgestellt werden und die  $H_0$ -Hypothese geltend gemacht werden: Die zu betreuende Publikumsgruppe hat keinen Einfluss auf die Höhe der emotionalen Anforderungen während der Arbeit.

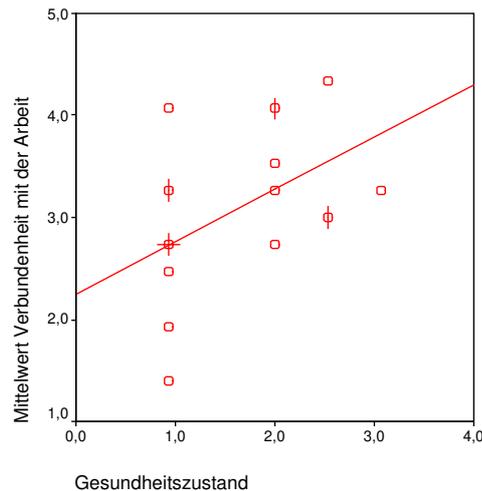
Es stellt sich daher die weitere Frage, ob die emotionalen Anforderungen auch dadurch beeinflusst werden, wie alt die Beschäftigten sind und wie lange sie schon im Fachamt Grundsicherung und Soziales arbeiten. Hier wird vermutet, dass bei längerer Arbeitsdauer und fortgeschrittenerem Alter eine Abstumpfung bezüglich emotionaler Themen eintritt. Daher wurde getestet, ob es einen Zusammenhang zwischen emotionalen Anforderungen und Dauer der Tätigkeit sowie dem Alter der Beschäftigten gibt. Es stellte sich heraus, dass es eine negative Korrelation (-0,112) zwischen emotionalen Anforderungen und der Dauer der Tätigkeit im Fachamt gibt. Das würde bedeuten, je kürzer die Mitarbeiter im Fachamt arbeiten, desto höher ist die emotionale Belastung. Diese Korrelation ist jedoch nicht signifikant ( $p=0,639$ ), somit kann dieser Zusammenhang nicht nachgewiesen werden. Auch der Zusammenhang zwischen dem Alter der Beschäftigten und den emotionalen Anforderungen (-0,206) konnte nicht nachgewiesen werden, da die Korrelation mit einem Signifikanzniveau von 0,382 nicht signifikant ist. Somit kann nicht eindeutig geklärt werden, warum die emotionalen Anforderungen entgegen der Vermutung im Fachamt Grundsicherung und Soziales verhältnismäßig niedrig sind.

### *Feedback*

$H_1$ : Je besser die Feedbackkultur im Fachamt Grundsicherung und Soziales, desto besser ist der Gesundheitszustand der Beschäftigten.

$H_0$ : Es gibt keinen geschlechtsspezifischen Unterschied bei der Beurteilung der Feedbackkultur.

Laut Analyse hat das Feedback einen signifikanten Einfluss auf den Gesundheitszustand der Beschäftigten im Fachamt, denn sie ergab einen Koeffizienten von 0,547 bei einer Signifikanz von 0,019 ( $N=18$ ). Somit kann die  $H_1$ -Hypothese angenommen werden: Je besser die Feedbackkultur im Fachamt, desto besser ist der Gesundheitszustand der Beschäftigten.



1

Abbildung 32: Korrelation Feedback und Gesundheitszustand

Der Vergleich der Mittelwerte (N=18) zwischen Männern und Frauen ist aufgrund der homogenen Varianzen ( $p=0,771$ ) und einer hinreichenden Normalverteilung ( $p=0,441$ ) der Angaben möglich. Der Mittelwert 3 sagt aus, dass die Beschäftigten sowohl von ihrem Vorgesetzten als auch von Kollegen manchmal Feedback zur geleisteten Arbeit bekommt. Frauen schätzen laut Mittelwertvergleich die Feedbackkultur mit 3,05 etwas besser ein als die Männer mit einem Mittelwert von 3,22. Jedoch ist dieser geschlechtsspezifische Unterschied nicht signifikant ( $p=0,726$ ). Trotzdem muss die  $H_0$ -Hypothese zu Gunsten der  $H_1$ -Hypothese verworfen werden: Es besteht ein Hinweis darauf, dass Frauen die Feedbackkultur im Fachamt Grundsicherung und Soziales etwas besser bewerten als die Männer und somit ein geschlechtsspezifischer Unterschied besteht.

### *Zeitdruck*

$H_1$ : Je höher der Zeitdruck, desto schlechter der Gesundheitszustand der Beschäftigten.

$H_0$ : Es gibt keinen geschlechtsspezifischen Unterschied in der Bewertung des Zeitdrucks bei Frauen und Männern.

Auf Grundlage der Korrelationsanalyse wurde ermittelt, dass kein signifikanter Zusammenhang zwischen Zeitdruck und Gesundheitszustand besteht. Ermittelt wurde eine Korrelation von -0,151 mit einer Signifikanz von 0,521 (N=20). Die Korrelation ist demnach bei einem Niveau von 0,05 (2-seitig) nicht signifikant. Somit kann die  $H_1$ -Hypothese nicht angenommen werden; die  $H_0$ -Hypothese muss formuliert werden: Es besteht kein Zusammenhang zwischen dem Zeitdruck der Beschäftigten und ihrem Gesundheitszustand.

Die Mittelwertanalyse (N=20) mit Hilfe des T-Tests ist nicht möglich, da zwar eine Homogenität der Varianzen beider Geschlechter, aber keine Normalverteilung besteht. Daher muss zur Analyse von Mittelwertunterschieden der U-Test nach Mann und Whitney angewendet werden. Frauen schätzen mit einem Mittelwert von 2,20 den Zeitdruck etwas geringer ein als ihre männlichen Kollegen mit einem Mittelwert von 2,30. Da jedoch bei beiden Geschlechtern die Mittelwerte unter 3 liegen, fühlen sich die Beschäftigten nur selten oder fast nie durch Zeitdruck belastet. Dieser Mittelwertunterschied ist laut U-Test mit einem Signifikanzwert von 0,739 statistisch nicht signifikant. Demnach muss die  $H_0$ -Hypothese trotz sehr ähnlicher Mittelwerte verworfen und die  $H_1$ -Hypothese formuliert werden: Es scheint die Andeutung zu geben, dass es einen geschlechtsspezifischen Unterschied in der Bewertung des Zeitdrucks am Arbeitsplatz gibt; Frauen scheinen den Zeitdruck etwas geringer zu empfinden, als ihre männlichen Kollegen.

#### *Entwicklungsmöglichkeiten*

$H_1$ : Je besser die Entwicklungsmöglichkeiten, desto besser der Gesundheitszustand der Mitarbeiter.

$H_0$ : Es gibt keinen geschlechtsspezifischen Unterschied bei der Einschätzung der Entwicklungsmöglichkeiten bei Frauen und Männern.

Laut der Korrelationsanalyse liegt kein signifikanter Zusammenhang zwischen Entwicklungsmöglichkeiten und dem Gesundheitszustand vor, denn der Korrelationskoeffizient beträgt 0,375 bei einem Signifikanzwert von 0,103 (N=20). Somit muss die  $H_1$ -Hypothese abgelehnt und die  $H_0$ -Hypothese angenommen werden: Es besteht kein Zusammenhang zwischen den Entwicklungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz und dem Gesundheitszustand der Beschäftigten.

Durch die Homogenität der Varianzen der Mittelwerte ( $p=0,943$ ) und einer hinreichenden Normalverteilung ( $p=0,950$ ) können die Mittelwerte beider Geschlechter miteinander verglichen werden. Der Mittelwertvergleich zeigt, dass Entwicklungsmöglichkeiten laut den Beschäftigten mit einem Gesamtmittelwert von 2,27 (N=20) im Fachamt Grundsicherung und Soziales in hohem Maße bis manchmal gegeben sind. Auch hier sind geschlechtsspezifische Unterschiede erkennbar, denn Frauen geben bei ihren Entwicklungsmöglichkeiten einem Mittelwert von 2,15 an, der Mittelwert der Männer liegt etwas schlechter bei 2,40. Dieser geschlechtsspezifische Unterschied ist jedoch mit einem Signifikanzniveau von  $p=0,421$  nicht signifikant. Somit muss die  $H_0$ -Hypothese zugunsten der  $H_1$ -Hypothese verworfen werden: Es gibt Anzeichen dafür, dass es einen geschlechtsspezifischen Unterschied in der Bewertung der Entwicklungsmöglichkeiten im

Fachamt Grundsicherung und Soziales gibt; Frauen schätzen ihre Entwicklungsmöglichkeiten etwas besser ein als die Männer.

#### *Einfluss bei der Arbeit*

H<sub>1</sub>: Der geringe Einfluss bei der Arbeit steht im Zusammenhang mit dem Gesundheitszustand der Beschäftigten.

H<sub>0</sub>: Es gibt keinen geschlechtsspezifischen Unterschied bei der Bewertung des Einflusses bei der Arbeit.

Laut Analyse hat der Einfluss bei der Arbeit keinen erkennbaren Einfluss auf den Gesundheitszustand der Mitarbeiter, denn die negative Korrelation von  $-0,017$  ist mit einem Signifikanzwert von  $0,943$  ( $N=20$ ) nicht signifikant. Somit muss die H<sub>1</sub> –Hypothese abgelehnt werden und die H<sub>0</sub> –Hypothese angenommen werden: Der Einfluss bei der Arbeit hat keine Auswirkungen auf den Gesundheitszustand. Die Angaben der Befragten sind hinreichend normalverteilt ( $p=0,737$ ), aber die Varianzen der Mittelwerte beider Geschlechter in der Befragung sind heterogen ( $p=0,047$ ), was bei der Signifikanztestung der Mittelwertunterschiede berücksichtigt wird. Der durchschnittliche Mittelwert ( $N= 20$ ) ist bei Männern und Frauen mit  $3,57$  und  $3,32$  sehr ähnlich und sagt aus, dass der Einfluss bei der Arbeit nur manchmal bis selten gegeben ist und daher als möglicher Belastungsfaktor betrachtet werden kann. Der Mittelwertunterschied zwischen Männern und Frauen ist nicht signifikant ( $p=0,439$ ), somit kann nur angegeben werden, dass es einen Hinweis darauf gibt, dass Frauen ihren Einfluss bei der Arbeit etwas höher einschätzen als die Männer. Dennoch muss insgesamt beachtet werden, dass der Einfluss bei der Arbeit eingeschränkt ist, und damit einen Belastungsfaktor für die Beschäftigten darstellen kann.

#### *Störungen im Arbeitsablauf*

H<sub>1</sub>: Je häufiger die Beschäftigten subjektiv in ihrer Arbeit gestört wurden, um so schlechter ist ihr Gesundheitszustand.

H<sub>0</sub>: Es gibt keinen geschlechtsspezifischen Unterschied in der Belastungsempfindung durch Störungen der Arbeitsprozesse.

Laut der Analyse stehen die Störungen im Fachamt Grundsicherung und Soziales in keinem Zusammenhang mit dem Gesundheitszustand der Beschäftigten. Die H<sub>1</sub>-Hypothese ist mit einer negativen Korrelation von  $-0,259$  und mit einem Signifikanzwert von  $0,270$  abzulehnen. Somit muss die H<sub>0</sub>-Hypothese angenommen werden: Die

Störungen der Beschäftigten während ihrer Arbeit beeinträchtigen nicht ihren Gesundheitszustand.

Die Mittelwertvarianzen beider Geschlechter sind homogen ( $p= 0,105$ ) und auch eine Normalverteilung der Angaben der Beschäftigten liegt vor ( $p= 0,114$ ). Der dadurch mögliche Mittelwertvergleich ( $N= 20$ ) gibt einen Hinweis darauf, dass Männer und Frauen mit 3,70 und 3,60 die Belastungen durch Störungen als sehr ähnlich bewerten, wobei die Mittelwerte zwischen 3 und 4 anzeigen, dass die Belastung durch Störungen zum Teil bis in hohem Maße gegeben ist. Laut Analyse ist der geringe Unterschied von 0,10 zwischen Männern und Frauen nicht signifikant ( $p=0,774$ ), dennoch muss trotz des geringen Unterschieds die  $H_0$ -Hypothese der  $H_1$ -Hypothese weichen: Frauen und Männer bewerten vermutlich die Störungen am Arbeitsplatz leicht unterschiedlich; wobei Männer die Störungen etwas belastender empfinden als ihre weiblichen Kollegen.

### *Verbundenheit mit der Arbeit*

$H_1$ : Die Stärke der Verbundenheit hat einen Einfluss auf den Gesundheitszustand der Beschäftigten.

$H_0$ : Frauen und Männer fühlen sich gleich stark verbunden mit ihrem Arbeitsplatz.

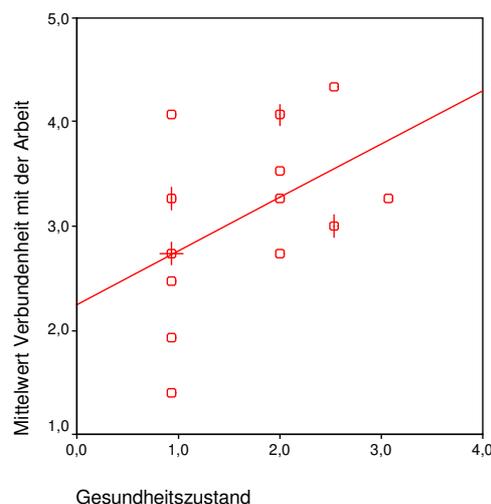


Abbildung 33: Korrelation zwischen Verbundenheit mit der Arbeit und dem Gesundheitszustand

Aufgrund der Analyse kann formuliert werden, dass ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Verbundenheit mit dem Arbeitsplatz und dem Gesundheitszustand besteht. Ermittelt wurde eine Korrelation von 0,475 mit einer Signifikanz von 0,040 ( $N=19$ ). Die Korrelation ist somit signifikant. Daher kann die  $H_1$ -Hypothese angenommen werden: Die Stärke der Verbundenheit mit der Arbeit hat einen Einfluss auf den Gesundheitszustand der Mitarbeiter. Die Mittelwertanalyse ( $N=19$ ) ist möglich, da sowohl eine Homogenität der Varianzen beider Geschlechter (0,334), als

auch eine hinreichende Normalverteilung ( $p=0,737$ ) vorliegt. Der Mittelwertvergleich zeigt, dass Frauen mit einem Mittelwert von 3,10 die Verbundenheit mit dem Arbeitsplatz sehr ähnlich ihrer männlichen Kollegen mit einem Mittelwert von 3,18 einschätzen. Da bei beiden Geschlechtern die Mittelwerte über 3 liegen, liegt die Verbundenheit nur zum Teil vor. Der geschlechtsspezifische Mittelwertunterschied von 0,08 ist laut T-Test mit einem Signifikanzwert von 0,782 statistisch nicht signifikant. Dennoch muss die  $H_0$ -Hypothese zurückgewiesen werden und folgende Aussage getroffen werden: Es besteht ein Hinweis darauf, dass die Verbundenheit mit dem Arbeitsplatz bei Frauen und Männern im Fachamt Grundsicherung und Soziales sehr ähnlich ist; dennoch bei Frauen etwas stärker ausgeprägt als bei den Männern. Insgesamt ist die Verbundenheit jedoch nicht sehr stark und könnte damit als möglicher Risikofaktor zur Entstehung von psychischen Belastungen eingestuft werden.

### *Ängste*

$H_1$ : Die möglichen, durch Erfahrungen mit Übergriffen und Bedrohungen, entstandenen Ängste haben einen Einfluss auf den Gesundheitszustand der Beschäftigten.

$H_0$ : Es gibt keinen geschlechtsspezifischen Unterschied im Erleben von Ängsten bei Männern und Frauen.

Wie die Ergebnisse der Analyse zeigen, haben die Ängste im Fachamt Grundsicherung und Soziales keinen erkennbaren Einfluss auf den Gesundheitszustand der Mitarbeiter, denn die Korrelation von 0,367 ist mit einem Signifikanzwert von 0,147 nicht signifikant. Somit muss die  $H_1$  –Hypothese abgelehnt und die  $H_0$  –Hypothese angenommen werden: Die möglichen Ängste haben keinen Einfluss auf den Gesundheitszustand der Beschäftigten.

Die Varianzen der Mittelwerte beider Geschlechter in der Befragung sind homogen ( $p=0,386$ ) und die Angaben der Befragten hinreichend normalverteilt ( $p=0,238$ ), was einen Mittelwertvergleich grundsätzlich zulässt. Der durchschnittliche Mittelwert ( $N= 18$ ) ist bei Männern und Frauen mit 1,84 und 2,17 sehr unterschiedlich und sagt aus, dass Männer Übergriffe und Bedrohungen in eher sehr geringem Maße fürchten, während Frauen Angriffe eher nur in geringem Maße fürchten. Dieser Mittelwertunterschied der geringen Ängste ist nicht signifikant ( $p=0,490$ ). Trotzdem muss die  $H_0$ -Hypothese verworfen werden und die  $H_1$ -Hypothese angenommen werden: es gibt Hinweise darauf, dass Frauen Übergriffe und Bedrohungen mehr fürchten als ihre männlichen Kollegen.

*Mobbing*

H1: Im Fachamt Grundsicherung und Soziales fühlen sich die Mitarbeiter stark von ihren Vorgesetzten oder Kollegen schikaniert.

H1: Je stärker sich die Beschäftigten durch Mobbinghandlungen belastet fühlen, desto schlechter ist ihr Gesundheitszustand.

H1: Frauen sind eher Opfer von Mobbinghandlungen als Männer.

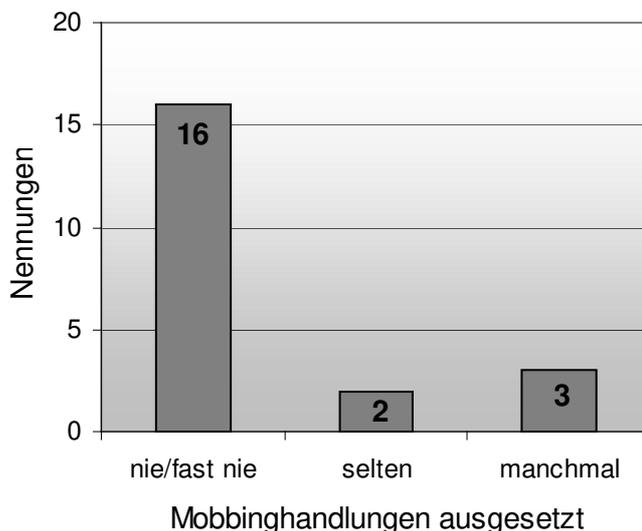


Abbildung 34: Anzahl der Beschäftigten im Fachamt, die Mobbinghandlungen ausgesetzt sind

Laut Analyse ist Mobbing im Fachamt Grundsicherung und Soziales kein Thema, denn 85,7% der Beschäftigten gaben an, sich nie oder selten durch Kollegen oder Vorgesetzte schikaniert oder zu unrecht kritisiert zu fühlen. Daher muss die  $H_1$ -Hypothese verworfen werden: Im Fachamt Grundsicherung und Soziales fühlen sich die Mitarbeiter nur in sehr geringem Maß oder gar nicht durch Mobbinghandlungen belastet.

Es besteht auch kein signifikanter Zusammenhang zwischen Mobbinghandlungen und dem Gesundheitszustand. Ermittelt wurde eine Korrelation von  $-0,224$  mit einer Signifikanz von  $0,343$  ( $N=20$ ). Die Korrelation ist demnach bei einem Niveau von  $0,05$  (2-seitig) nicht signifikant. Somit kann die  $H_1$ -Hypothese nicht angenommen werden, die  $H_0$ -Hypothese muss formuliert werden: Die möglichen, aber seltenen Mobbinghandlungen haben keinen Einfluss auf den Gesundheitszustand.

Die Mittelwertanalyse ( $N=20$ ) durch den T-Test ist nicht möglich, da zwar eine Homogenität der Varianzen ( $p=0.693$ ) beider Geschlechter, aber keine Normalverteilung ( $p=0,000$ ) besteht. Daher muss zur Analyse von Mittelwertunterschieden der U-Test nach Mann und Whitney angewendet werden. Beide Geschlechter geben einen identischen Mittelwert von  $1,40$  an, der aussagt, dass sich die Beschäftigten eher nicht gemobbt fühlen und nur selten oder nie durch Kollegen oder Vorgesetzte schikaniert oder zu unrecht kritisiert werden. Da keine Unterschiede zwischen Männern und Frauen zu

erkennen sind, muss statt der  $H_1$ -Hypothese die  $H_0$ -Hypothese verwendet werden: Es gibt keine geschlechtsspezifischen Unterschiede in der Bewertung von Mobbing-situationen am Arbeitsplatz. Außerdem gibt der Mittelwertvergleich einen Hinweis darauf, dass Mobbing im Fachamt Grundsicherung und Soziales nur sehr gering verbreitet ist und somit kein akutes Problem darstellt.

*Burnout*

$H_1$ : Die Mitarbeiter im Fachamt Grundsicherung und Soziales sind aufgrund ihrer sozial-emotionalen Arbeitsaufgaben eher Burnout gefährdet.

$H_1$ : Mitarbeiter, die sich als eher Burnout gefährdet halten, haben auch einen schlechteren Gesundheitszustand.

$H_1$ : Frauen sind eher Burnout gefährdet als Männer.

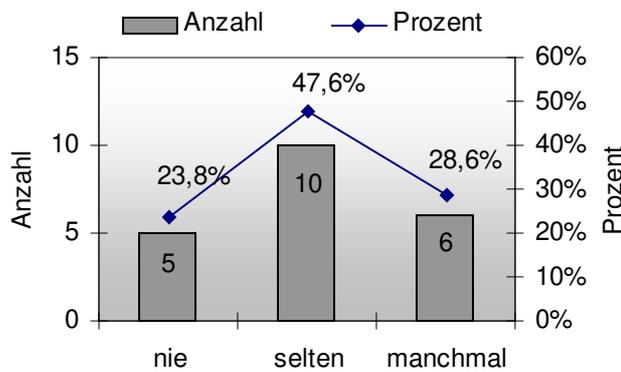


Abbildung 35: Angaben der Beschäftigten zur Burnout-Symtomen

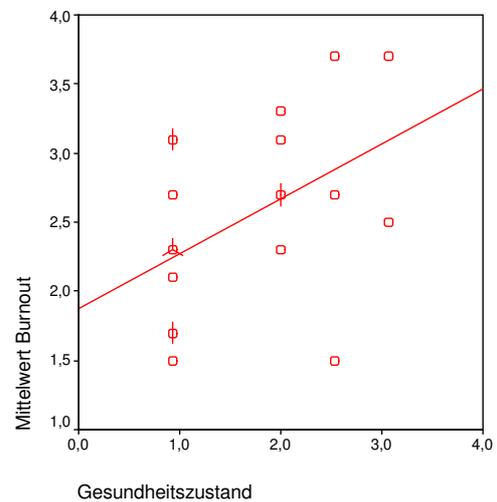


Abbildung 36: Korrelation zwischen Gesundheitszustand und Burnout-Symptomen der Mitarbeiter

Entsprechend der Analyse fühlen sich fast 30% der Beschäftigten manchmal ausgebrannt, müde und erschöpft. Aber auch etwa 24% der Beschäftigten fühlen sich nie müde und ausgebrannt, was bedeuten kann, dass sie eher nicht Burnout gefährdet sind.

Burnout hat, wie in Abbildung 36 zu erkennen, einen signifikanten Einfluss auf den Gesundheitszustand der Beschäftigten im Fachamt Grundsicherung und Soziales, denn die Analyse ergab einen Korrelationskoeffizienten von 0,452 bei einer Signifikanz von 0,045 (N=20). Somit kann die Annahme, dass bei vermehrten Burnout-Symptomen der Gesundheitszustand sinkt, bestätigt werden. Dennoch sollte beachtet werden, dass die Studienpopulation des Fachamtes Grundsicherung und Soziales relativ klein ist und die subjektive Einschätzung des Gesundheitszustandes und der Burnout-Symptome möglicherweise zu Verzerrungen führt. Auch die Möglichkeit der falschen Einschätzung

des Gesundheitszustandes und die soziale Erwünschtheit der Antwort kann zu Verzerrungen und damit zu einer etwas anderen Darstellung der Situation im Fachamt führen.

Der Vergleich der Mittelwerte (N=20) ist aufgrund einer hinreichenden Normalverteilung ( $p=0,895$ ) und homogenen Varianzen ( $p=0,772$ ) zwischen Männern und Frauen möglich. Mittelwerte zwischen 2 und 3 sagen aus, dass sich die Beschäftigten selten bis manchmal ausgebrannt und müde fühlen. Frauen geben einen etwas besseren Mittelwert mit 2,45 an, als die Männer mit einem Mittelwert von 2,50. Jedoch ist dieser Mittelwertunterschied mit 0,05 sehr gering und auch nicht signifikant ( $p=0,878$ ). Daher muss die  $H_1$ -Hypothese zurückgewiesen werden und in diesem Fall die  $H_0$ -Hypothese etwas verändert angenommen werden: Es gibt Anhaltspunkte dafür, dass kein geschlechtsspezifischer Unterschied in der subjektiven Empfindung der Beschäftigten, sich ausgebrannt und müde zu fühlen, besteht. Somit können andere Studienergebnisse, wonach Frauen eher burnoutgefährdet sind, mit dieser Untersuchung nicht bestätigt werden.

*Arbeitszufriedenheit*

$H_1$ : Die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter ist eher gering.

$H_1$ : Der Gesundheitszustand der Mitarbeiter ist umso besser, je höher die Arbeitszufriedenheit ist.

$H_1$ : Es gibt keinen geschlechtsspezifischen Unterschied bei der Einschätzung der Arbeitszufriedenheit.

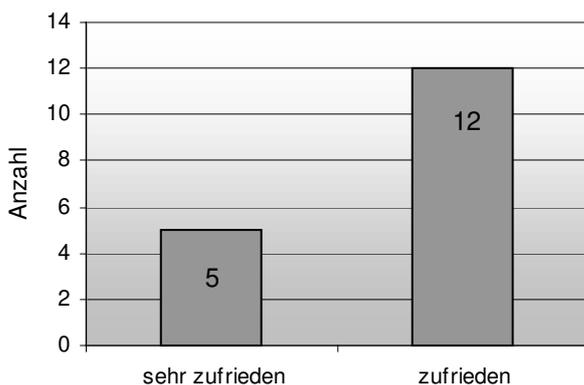
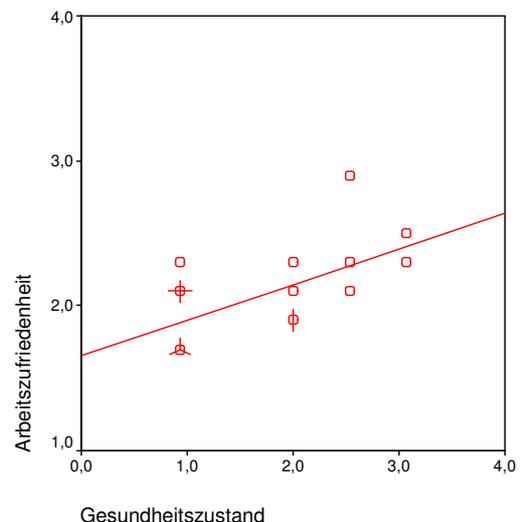


Abbildung 37: Angaben zur Arbeitszufriedenheit



Gesundheitszustand

Abbildung 38: Korrelation zwischen Gesundheitszustand und Arbeitszufriedenheit

Laut Analyse sind die Beschäftigten zufrieden bis sehr zufrieden. Die Mittelwerte liegen alle im Bereich zwischen 1 (sehr zufrieden) und 2 (zufrieden), somit muss die  $H_1$ -

Hypothese, dass die Arbeitszufriedenheit gering ist, zurückgewiesen werden und die  $H_0$ -Hypothese gelten: Die Arbeitszufriedenheit im Fachamt Grundsicherung und Soziales ist relativ hoch. Außerdem besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten und ihrem Gesundheitszustand. Ermittelt wurde eine Korrelation von 0,612 mit einer Signifikanz von 0,009 (N=17). Die Korrelation ist demnach auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) hoch signifikant. Somit kann die  $H_1$ -Hypothese angenommen werden: Je höher die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter, desto besser ist ihr Gesundheitszustand.

Die Mittelwertanalyse (N=20) ist möglich, da sowohl eine Homogenität der Varianzen beider Geschlechter (0,273), als auch eine hinreichende Normalverteilung ( $p=0,665$ ) vorliegt. Der Mittelwertvergleich zeigt, dass Frauen mit einem Mittelwert von 1,98 eine höhere Arbeitszufriedenheit haben als ihre männlichen Kollegen mit einem Mittelwert von 2,20. Dieser geschlechtsspezifische Mittelwertunterschied von 0,22 ist laut T-Test mit einem Signifikanzwert von 0,138 statistisch nicht signifikant. Dennoch muss die  $H_0$ -Hypothese zurückgewiesen werden und folgende Aussage getroffen werden: Es besteht ein Hinweis darauf, dass die Arbeitszufriedenheit von Frauen und Männern im Fachamt Grundsicherung und Soziales unterschiedlich hoch ist; Frauen sind demnach eher sehr zufrieden, während ihre männlichen Kollegen eher nur zufrieden sind mit ihrer Arbeitssituation.

### *Führungsqualität*

Im Folgenden wird überprüft, in wieweit das Führungsverhalten Einfluss auf die vorangegangenen möglichen Belastungsfaktoren hat.

$H_1$ : Die Führungsqualität hat einen direkten Einfluss auf den Gesundheitszustand der Beschäftigten im Fachamt Grundsicherung und Soziales. Außerdem beeinflusst die Führungsqualität die Stärke möglicher Belastungsfaktoren wie Arbeitsanforderungen, Handlungsspielraum, soziale Unterstützung, emotionale Anforderungen, Feedbackkultur, Zeitdruck, Entwicklungsmöglichkeiten, Störungen, Ängste, Mobbing oder Outcomes wie Burnout und Arbeitszufriedenheit bei der Arbeit.

$H_0$ : Es gibt keine geschlechtsspezifischen Unterschiede bei der Bewertung der Führungsqualität.

Die Korrelationsanalyse zeigt, dass die Führungsqualität keinen signifikanten Einfluss auf den Gesundheitszustand der Beschäftigten hat, denn sie ermittelte einen Koeffizienten von 0,296 bei einer Signifikanz von 0,205 (N=20). Somit kann die  $H_1$ -Hypothese nicht angenommen werden. Die  $H_0$ -Hypothese lautet: Die Führungsqualität hat keinen Einfluss auf den Gesundheitszustand der Beschäftigten.

Der Vergleich der Mittelwerte (N=21) ist aufgrund einer hinreichenden Normalverteilung ( $p=0,682$ ) möglich, jedoch sind die Varianzen zwischen Männern und Frauen eher heterogen ( $p=0,114$ ), was bei der Signifikanztestung der Mittelwertunterschiede berücksichtigt wird. Der Mittelwert zwischen 2 und 3 sagt aus, dass die Beschäftigten die Führungsqualität nur für mittelmäßig halten, was bedeutet, dass die Führungskräfte nur zum Teil für Entwicklungsmöglichkeiten, gutes Betriebsklima und Konfliktlösungen sorgen. Frauen bewerten die Führungsqualität mit 2,82 besser als die Männer mit einem Mittelwert von 3,42. Dieser Unterschied ist nicht signifikant ( $p=0,106$ ), dennoch muss die  $H_0$ -Hypothese zu Gunsten der  $H_1$ -Hypothese verworfen werden: es besteht die Vermutung, dass Frauen die Führungsqualität durchschnittlich besser bewerten als die Männer.

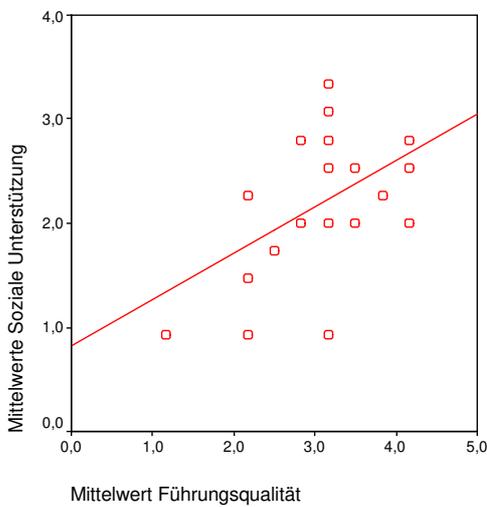


Abbildung 39: Korrelation zwischen Führungsqualität und sozialer **Unterstützung**

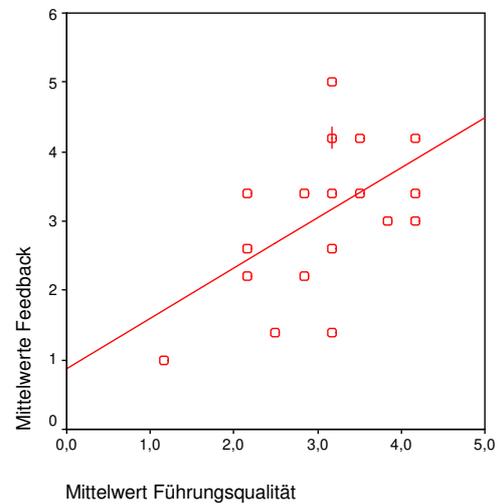


Abbildung 40: Korrelation zwischen Führungsqualität und Feedback

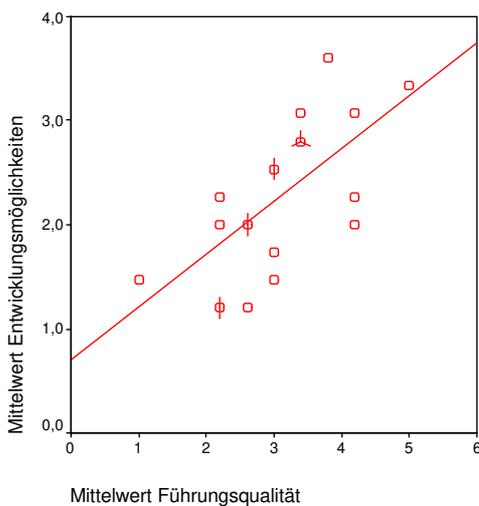


Abbildung 41: Korrelation zwischen Führungsqualität und Entwicklungsmöglichkeiten

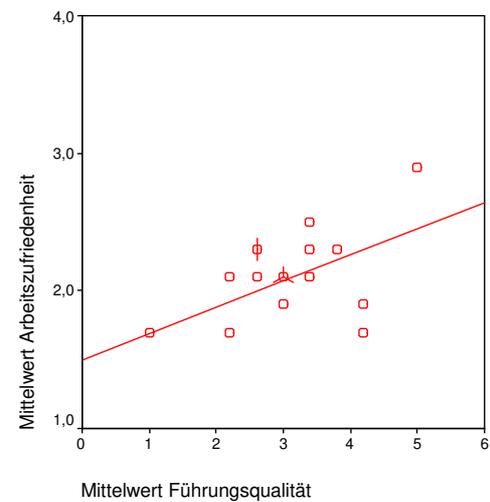


Abbildung 42: Korrelation zwischen Führungsqualität und Arbeitszufriedenheit

Die Führungsqualität beeinflusst signifikant, wie hoch die soziale Unterstützung im Fachamt Grundsicherung und Soziales ist ( $p=0,016$ ), wie gut die Feedbackkultur sowohl zwischen Mitarbeitern als auch Mitarbeitern und Führungskräften ist ( $p=0,013$ ), wie gut die Entwicklungsmöglichkeiten für die Beschäftigten sind ( $0,000$ ) und wie zufrieden die Beschäftigten insgesamt mit ihrer Arbeit sind ( $p=0,017$ ). Die Korrelation zwischen Führungsqualität und Entwicklungsmöglichkeiten hat vermutlich auch dadurch zu begründen, dass viele neue Positionen in der öffentlichen Verwaltung entscheidend von der Beurteilung der Beschäftigten durch die Führungskraft abhängen und Weiterbildungen durch die Führungskräfte zu genehmigen sind.

Nicht ermittelt werden konnten signifikante Zusammenhänge ( $p>0,05$ ) zwischen der Führungsqualität und

- Arbeitsanforderungen ( $p=0,985$ ),
- Handlungsspielraum ( $p=0,161$ ),
- Emotionalen Anforderungen ( $p=0,473$ ),
- Zeitdruck ( $p=0,424$ ),
- Störungen ( $0,213$ ),
- Ängste ( $p=0,986$ ),
- Mobbing ( $p=0,465$ ) und
- Burnout ( $p=0,883$ ).

Diese Werte zeigen, dass nach Angaben des Fachamtes Grundsicherung und Soziales die Führungsqualität nur bedingt Einfluss auf bestimmte Belastungsfaktoren am Arbeitsplatz hat, da diese nicht allein für die Ausprägung der Faktoren verantwortlich ist. Doch vor allem wichtige Aspekte wie die Soziale Unterstützung, die Entwicklungsmöglichkeiten, die Feedbackkultur und die Arbeitszufriedenheit können aktiv von den Führungskräften positiv beeinflusst werden.

## 4.7 Ergebnisse

Aufgrund einer sehr kleinen Studienpopulation und einer geringen Reliabilität einiger Skalen (z.B. emotionale Anforderung und Entscheidungsspielraum) liefert diese Untersuchung nur sehr eingeschränkt signifikante Ergebnisse, daher müssen die Aussagen als Anzeichen und Hinweise gedeutet werden.

Die Fachkraft für Arbeitssicherheit formulierte, dass vor allem durch schwierige Klientel, hohes Arbeitspensum und aggressives Publikum große Belastungen für die Beschäftigten auftreten (Interview Seemann, Zeilen 34-42) und auch in der Gefährdungsanalyse im Jahr 2004 wurden Ängste vor Übergriffen als Belastungspunkt

erkannt (siehe Kapitel 3.3.4.). Die Analyse ermittelte, dass die Beschäftigten weder große Angst vor Übergriffen oder Bedrohungen ihres Publikums haben, noch sehr stark belastet sind durch Zeitdruck während der Arbeit. Die Ängste haben sich vermutlich u.a. dadurch reduziert, dass Notrufsysteme installiert wurden (Interview Ambrosi, S.4, Zeilen 122-123), die ein schnelles Eingreifen möglich machen und dadurch das Sicherheitsgefühl der Beschäftigten erhöhen.

Die Konfrontation mit Elend und Armut und die Arbeit mit schwieriger Klientel lässt eine hohe emotionale Anforderung an die Beschäftigten vermuten; selbst von den Mitarbeitern wurde schwierige Klientel als demotivierender Faktor bei der Arbeit benannt. Doch laut Analyse sind sie nur selten oder fast nie hohen emotionalen Anforderungen ausgesetzt. Frauen empfinden die emotionalen Anforderungen zwar etwas höher als ihre männlichen Kollegen, doch insgesamt ist dieser Belastungsfaktor sehr gering und hat laut Analyse keinen signifikanten Einfluss auf die Gesundheit der Beschäftigten. Dieses Ergebnis ist vermutlich zum einen dadurch zu erklären, dass durch Umstrukturierungen im Rahmen von Hartz 4 ein großer Teil an aggressiver Klientel nicht mehr zum Publikumskreis der Beschäftigten gehört und sich somit auch die Anforderungen an die Beschäftigten reduziert haben. Zum anderen muss beachtet werden, dass die Skala der emotionalen Anforderungen nicht reliabel ist und die Ergebnisse somit nicht unbedingt die tatsächlichen Belastungen widerspiegeln, denn die verbliebene Klientel von geistig und körperlich Behinderten, psychisch kranken und alten Menschen fordert ebenfalls eine hohe emotionale Kompetenz. Dennoch bleibt ungeklärt, warum die emotionalen Anforderungen von den Beschäftigten als relativ niedrig bewertet wurden. Vermutungen, dass die Anforderungen in Zusammenhang mit der Abstumpfung aufgrund der Dauer der Tätigkeit im Fachamt oder dem Alter der Beschäftigten stehen, konnten in der Analyse nicht bestätigt werden.

Die vermutete Häufung von Burnout-Fällen im Fachamt Grundsicherung und Soziales durch die Betriebsärztin konnte mit Hilfe der Analyse bestätigt werden, denn 30% der Beschäftigten fühlen sich manchmal ausgebrannt und erschöpft. Diese Mitarbeiter sind längerfristig gefährdet, gesundheitliche Schäden davon zu tragen, denn es wurde ein signifikanter Zusammenhang zwischen Burnout und dem Gesundheitszustand der Beschäftigten festgestellt. Nicht bestätigt werden konnte die Vermutung, dass Frauen stärker Burnout gefährdet sind als Männer.

Nach Schätzungen der Fachkraft für Arbeitssicherheit sind etwa 10-20% der Beschäftigten unzufrieden mit ihrer Arbeit. Diese Aussage konnte durch die Analyse nicht bestätigt werden. Danach sind alle Befragten zufrieden bis sehr zufrieden mit ihrer Arbeit, wobei die weiblichen Beschäftigten eher sehr zufrieden sind und ihre männlichen Kollegen nur zufrieden.

Ebenfalls festgestellt werden konnte, dass diese Arbeitszufriedenheit einen signifikanten Einfluss auf den Gesundheitszustand der Beschäftigten hat. Die Arbeitszufriedenheit trägt daher mit hoher Wahrscheinlichkeit dazu bei, dass der subjektive Gesundheitszustand der Mitarbeiter je nach Altersklasse relativ gut ist.

Neben Bürokratie und Umstrukturierungen sind laut Angaben der Mitarbeiter die geringen Perspektiven bzw. die schlechten Entwicklungsmöglichkeiten ein großer demotivierender Faktor. Hier ergab sich ein Widerspruch, denn laut Analyse sind Entwicklungsmöglichkeiten in hohem Maß bis manchmal gegeben, wobei Frauen ihre Entwicklungsmöglichkeiten insgesamt etwas besser einstufen als ihre männlichen Kollegen. Erwähnt werden muss aber, dass 19,1% der Beschäftigten angaben, nur manchmal Entwicklungsmöglichkeiten zu erhalten. Der Wunsch der Beschäftigten, Weiterbildungsmöglichkeiten wahrzunehmen, wird in Abbildung 43 deutlich und darf daher nicht außer Acht gelassen werden.

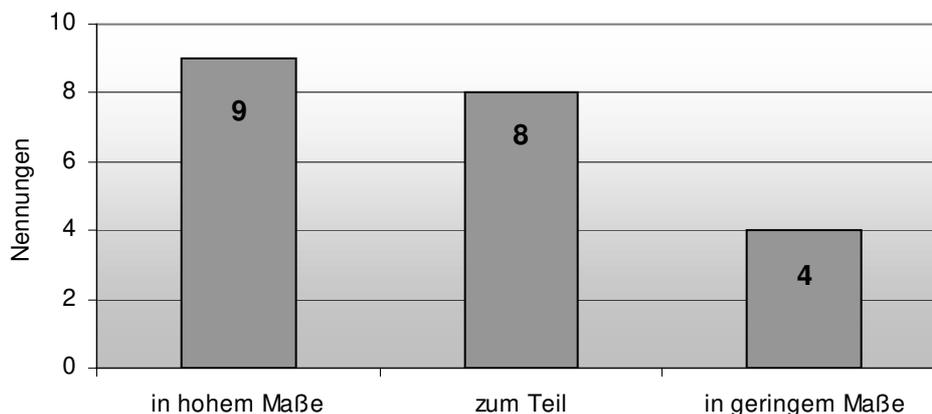


Abbildung 43: Wunsch der Beschäftigten nach Weiterbildungsangeboten

Die genauere Betrachtung zeigt, dass die Beschäftigten vor allem Interesse an Weiterbildungsangeboten in den Bereichen rechtliche Grundlagen, Bewältigungsstrategien und Konfliktmanagement haben.

Die Mitarbeiter hatten im Fragebogen die Möglichkeit eigene Vorschläge zu Veränderungen zu machen. Unter anderem wurde angegeben, dass sich die Mitarbeiter mehr Akzeptanz und Feedback von ihren Vorgesetzten und der Leitungsspitze wünschen. Feedback ist ein sehr wichtiger psycho-mentaler Faktor im Fachamt Grundsicherung und Soziales, denn vom Publikum erhalten die Mitarbeiter, wenn überhaupt, eher negatives Feedback (laut Aussage eines Mitarbeiters, 20.04.2007). Um aber motiviert arbeiten zu können, brauchen die Mitarbeiter hin und wieder positives Feedback und Anerkennung von Führungskräften, aber auch von Kollegen (Wolthuis, 2000 und Stadler, 2006, S.4). Hinzu kommt, dass das Feedback laut Analyse einen signifikanten Einfluss auf den Gesundheitszustand der Beschäftigten hat, was bedeuten kann, dass die Gesundheit der

Beschäftigten desto gefährdeter ist, je schlechter die Feedbackkultur im Unternehmen ausgeprägt ist. Sowohl Frauen als auch Männer gaben an, nur manchmal Feedback zur geleisteten Arbeit zu erhalten; und je schlechter das Feedback bewertet wurde, desto schlechter wurde auch der Gesundheitszustand eingeschätzt.

Ein weiterer wichtiger psycho-mentaler Belastungsfaktor im Fachamt Grundsicherung und Soziales sind die Störungen der Arbeitsprozesse durch z.B. Telefonate. Hier liegt zwar kein signifikanter Zusammenhang zwischen Störungen bzw. Unterbrechungen und dem Gesundheitszustand vor, dennoch ist die Belastung für die Beschäftigten mit einem Mittelwert von 3,65 relativ hoch, und gibt einen Hinweis darauf, dass Störungen zum Teil bis in hohem Maße gegeben sind. Daher sollte diesem Punkt Beachtung geschenkt werden und entsprechende Gegenmaßnahmen entwickelt werden.

Wie in Kapitel 3.2.2. beschrieben, ist Mobbing in der öffentlichen Verwaltung häufiger vorzufinden, als in der freien Wirtschaft. Daher wurde in der Analyse untersucht, wie schwerwiegend das Problem im Fachamt Grundsicherung und Soziales in Hamburg-Eimsbüttel ist. Gemäß der Analyse konnte Mobbing als akutes Problem ausgeschlossen werden, denn über 85% der Beschäftigten gaben an, nie oder nur sehr selten schikaniert oder zu Unrecht kritisiert zu werden. Auch die Mittelwertanalyse bestätigte, dass die Beschäftigten mit einem Mittelwert von 1,4 (bei einer Spannbreite von 1 bis 5) so gut wie nie durch Mobbinghandlungen belastet sind. Zu bedenken ist aber, dass die subjektive Einschätzung der Mitarbeiter, bestimmte Handlungen als Schikane zu betrachten oder eben auch nicht, natürlich die Beantwortung der Frage beeinflusst und daher nur als Hinweis gedeutet werden kann, dass im Fachamt Mobbinghandlungen nur sehr selten vorzufinden sind.

Psychische Belastungen in Form von Monotonie oder psychischer Ermüdung liegen im Fachamt eher nicht vor. Anders bei Burnout und psychischer Sättigung. Hier sind die Beschäftigten durch das Publikum, wiederkehrende Probleme und regelmäßige Störungen im Arbeitsprozess psychisch belastet.

Da Umgebungs- und Klimafaktoren die Psyche zusätzlich zu Arbeitsorganisation und -aufgabe belasten können (Wittig-Goetz, 2007), wurde in der Untersuchung erfragt, welche ergonomischen Faktoren als belastend empfunden werden. Heraus kam, dass die ergonomischen Faktoren eher keine Belastung darstellen; Ausnahmen bilden die Raumgröße und die Raumatmosphäre, durch die sich je 24% der Mitarbeiter belastet fühlen. Auch die Softwareergonomie wird von den Beschäftigten des Fachamtes Grundsicherung und Soziales als eher nicht belastend empfunden, dennoch sollte die Fehler- bzw. Problemquote der zur Arbeit notwendigen Programme verringert werden, denn 45% der Befragten sehen darin zum Teil eine Belastung.

Tabelle 5: Gegenüberstellung von eher geringen Belastungen und eher hohen Belastungen im Fachamt Grundsicherung und Soziales

eher geringe Belastungen durch	eher hohe Belastungen durch
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ergonomie</li> <li>▪ Softwareergonomie</li> <li>▪ hohe Arbeitsanforderungen</li> <li>▪ fehlende soziale Unterstützung</li> <li>▪ emotionale Anforderungen</li> <li>▪ Zeitdruck</li> <li>▪ Entwicklungsmöglichkeiten</li> <li>▪ Ängste</li> <li>▪ Mobbing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Handlungsspielraum</li> <li>▪ Feedback</li> <li>▪ Einfluss bei der Arbeit</li> <li>▪ Störungen während der Arbeit</li> <li>▪ fehlende Verbundenheit mit der Arbeit</li> <li>▪ Führungsqualität</li> </ul>
<p>Outcomes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ mittleres Burnout-Risiko</li> <li>▪ Arbeitszufriedenheit eher hoch</li> </ul>	

Tabelle 5 gibt einen Gesamtüberblick über die betrachteten möglichen Belastungen im Fachamt und lässt erkennen, dass ein zu geringer Handlungsspielraum und ein eingeschränkter Einfluss bei der Arbeit von den Beschäftigten als belastende Faktoren eingestuft werden. Dies ist nach Betrachtung der Arbeitsaufgaben (Kapitel 3.3.3.) und des Aufgabentyps (Kapitel 3.1.) etwas schwer nachzuvollziehen. Nach dem Tätigkeitsprofil ist die selbstständige Arbeitsweise mit persönlichem Einfluss auf die Arbeitsprozesse und den Handlungsspielraum bezogen auf Kooperationspartner gekennzeichnet. Hinzu kommt, dass bei der Betrachtung des Handlungsspielraums zwischen rechtlicher Entscheidungsbefugnis und arbeitsorganisatorischem Spielraum unterschieden werden müsste, denn die Beschäftigten führen zwar ein eigenständiges Sozialhilfesachgebiet, können aber nicht über Publikum oder Aktenzahl entscheiden. Und auch die Sprechzeiten sind zeitlich festgelegt, nach denen sich die Beschäftigten richten und ihre restliche Bearbeitungszeit ausrichten müssen. Somit erscheint es zwar etwas überraschend, dass die Beschäftigten diese Einschränkungen als relativ belastend empfinden, aber aufgrund der allgemein gehaltenen Analyse ist dieses Ergebnis ein Indikator dafür, diesem Aspekt Beachtung zu schenken und mit entsprechenden Maßnahmen zu reagieren.

Analysiert man nach dem Anforderungs-Kontroll-Unterstützungs-Modell die einzelnen Mittelwerte der drei Faktoren Handlungsspielraum, Arbeitsanforderungen und

Soziale Unterstützung, so kann man die Mitarbeiter aus dem Fachamt Grundsicherung und Soziales im Bereich *high strain* einstufen (siehe Abbildung 44). Nach diesem Modell wäre die Gefahr der Entstehung von Stress durch einen eher geringen Handlungsspielraum (Mittelwert: 3,07) in Kombination mit erhöhten Arbeitsanforderungen (Mittelwert: 3,10), vor allem im emotionalen Bereich (Mittelwert emotionale Anforderungen: 3,57), erhöht. Aber die gute soziale Unterstützung (Mittelwert: 2,14) kann das Stressempfinden der Beschäftigten verringern und damit die psychische Beanspruchung am Arbeitsplatz reduzieren und Entstehung von *iso strain* verhindern. Zu beachten ist, dass die Skala für den Handlungs- und Entscheidungsspielraum nicht reliabel ist und somit das Ergebnis nicht unbedingt den tatsächlichen Handlungsspielraum widerspiegelt.

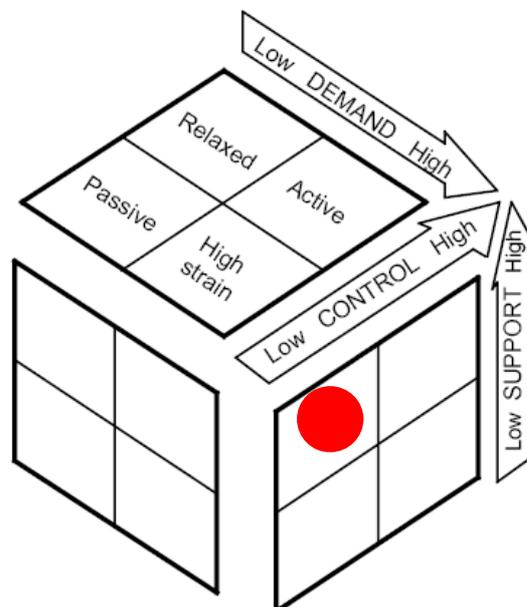


Abbildung 44: Anforderungs-Kontroll-Unterstützungs-Modell auf Grundlage der Belastungen im Fachamt Grundsicherung und Soziales Hamburg-Eimsbüttel

Ähnlich sieht das Ergebnis bei der Betrachtung der Belastungen nach dem Modell beruflicher Gratifikationskrisen aus. Wenn sich nach Angaben der Beschäftigten der berufliche Aufstieg durch mangelnde Personalentwicklung schlecht verwirklichen lässt und die Vergütung für die Tätigkeiten mit hoher Verantwortung als zu gering empfunden wird (Angabe der Beschäftigten, siehe Kapitel 4.4), so ist die Gefahr einer Gratifikationskrise nach Siegrist (Kapitel 2.5.2.) deutlich zu erkennen. Noch eindeutiger wird diese These, wenn die Empfehlungen bzw. Wünsche der Beschäftigten aus der Befragung miteinbezogen werden. Demnach ist vielen auch die Akzeptanz und Anerkennung und somit Wertschätzung durch die Leitung wichtig (Kapitel 4.4). Aufgrund dieser Angaben und der Ergebnisse der Mittelwertanalyse zur Führungsqualität lässt sich vermuten, dass die Wertschätzung im Fachamt Grundsicherung und Soziales nicht

besonders stark ausgeprägt ist, was die Gefahr einer Gratifikationskrise der Beschäftigten noch verschärft (Schwartz, 2003, S.130). Wenn aufgrund fehlender Anerkennung, wenig Möglichkeiten zum beruflichen Aufstieg und einem nur mäßigen Gehalt eine Diskrepanz zwischen Verausgabung und Belohnung entsteht, sind die Beschäftigten nach Schwartz (2003) vermehrt Distress und somit arbeitsplatzbedingten psychischen Belastungen ausgesetzt.

Zusammenfassend kann formuliert werden, dass vor allem daran gearbeitet werden muss, dass die Beschäftigten einen höheren Handlungsspielraum und Einfluss bei der Arbeit erhalten, Feedback zur geleisteten Arbeit und Anerkennung von Vorgesetzten und Kollegen bekommen sowie Schulungsmöglichkeiten und Weiterbildungen wahrnehmen können, ein möglichst störungsfreier Arbeitsprozess gestaltet wird und an einer optimierten Führungsqualität als Grundlage dieser Veränderungsprozesse gearbeitet werden muss .

## **5 Handlungsmöglichkeiten**

Da der gesetzlich und politisch legitimierte Auftrag der öffentlichen Verwaltung trotz aller Auseinandersetzungen um ihre Effektivität und Effizienz noch immer eher Aufgaben erledigen statt Ergebnisse erzielen lautet (Schrappner, Supervision, 2001, S.5), prallen Argumente um den finanziellen und personellen Nutzen von Gesundheitsförderungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen von Entscheidungsträgern ab. Dabei wäre der finanzielle und personelle Nutzen nicht zu verachten und auch für die öffentliche Verwaltung ein Anreiz zum Handeln.

### **5.1 Maßnahmenvorschläge**

Laut der Betriebspsychologin muss die Lethargie der Vorgesetzten bezüglich Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen reduziert werden. Das Engagement für neue Verfahren sei zu gering und es könne nicht immer auf die Freiwilligkeit der Vorgesetzten gesetzt werden (Interview Schmidt, Zeilen 481-491). Den Fokus auf Coaching oder Supervision legt hingegen die Betriebsärztin. Ihrer Meinung nach wäre ein Angebot im Coaching-Bereich sehr hilfreich und könne zudem eine Vorbeugungsmaßnahme zur Verhinderung von Burnout-Fällen darstellen. Die größten Hindernisse für ein solches Angebot sind die mangelnde Zeit der Beschäftigten und die Kostenintensität dieses Angebotes (Interview Ambrosi, Zeilen 113-118). Wiederum einen anderen Ansatz erachtet die Fachkraft für Arbeitssicherheit als wichtig. Da laut ihrer Einschätzung dreiviertel aller Mitarbeiter das Gefühl haben, dass zu viel Arbeit an zu wenige Mitarbeiter weitergegeben wird, ist der

Arbeitsdruck sehr hoch und sollte, z.B. durch Veränderungen in der Arbeitsorganisation, reduziert werden. Außerdem sieht sie Handlungsbedarf bei der Einbeziehung von zuständigen und betroffenen Personen in Problemlösestrategien. Es sollten bei der Lösungsfindung immer die entsprechenden Personen im Amt mit in Entscheidungsprozesse integriert werden, um eine Unzufriedenheit bei den Beschäftigten und unnötige Kosten, durch z.B. falsch eingerichtete Arbeitsplätze, zu vermeiden (Interview Seemann, Zeilen 109-133).

Die Annahme von De Jonge und Kompier, dass die separate Wirkung der drei Variablen Arbeitsanforderung, Entscheidungsspielraum und soziale Unterstützung das psychische Wohlbefinden beeinträchtigt (siehe auch Kapitel 2.5.1.), macht es umso deutlicher, dass bei den Beschäftigten der Handlungsspielraum vor allem auf arbeitsorganisatorischem Gebiet erweitert werden muss. Ermöglichen würde das vor allem ein größeres Vertrauen der Vorgesetzten in ihre Mitarbeitern. Schwieriger gestaltet sich dagegen die Veränderung von Organisationsstrukturen, da durch Reformen generell ein schnelllebiger Wechsel von Strukturen im Fachamt für Grundsicherung und Soziales existiert. Und auch die Sprechzeiten für das Publikum können nicht individuell gestaltet werden, da sonst sehr differenzierte und damit publikumsunfreundliche Sprechzeiten entstehen. Da aber in der Publikumsfreundlichkeit der Fokus der momentanen Verwaltungsarbeit liegt, kann in diesem Bereich schwerlich etwas verändert werden, um die Handlungsspielräume der Beschäftigten zu erhöhen. Eine hilfreiche Maßnahme könnte sein, Gesprächsgruppen anzubieten, um gemeinsam zu erörtern, warum der Handlungsspielraum von den Mitarbeitern als gering empfunden wird, obwohl sich ihre Arbeit durch selbstständiges Handeln auszeichnet. Im Rahmen der Gespräche könnte auch analysiert werden, wie sich die Mitarbeiter einen größeren Handlungsspielraum vorstellen und wie dieser aus Mitarbeitersicht gegeben werden kann.

Im Zusammenhang mit einer insgesamt geringen Möglichkeit für Fort- und Weiterbildungen würde eine Erhöhung von Weiterbildungsmöglichkeiten auch dafür sorgen, dass die Beschäftigten noch sicherer im Umgang mit Problemen werden und zusätzlich das Vertrauen und die Anerkennung durch den Vorgesetzten wächst. Zudem wird deutlich, dass auch die Fähigkeiten der Führungskräfte, Anerkennung und Feedback zu geben, verbessert werden müssen, um wie in Kapitel 2.5.2. beschrieben, eine Gratifikationskrise unter den Mitarbeitern zu verhindern, denn der Faktor Vergütung ist durch Tarifverträge und das Beamtenbesoldungsgesetz schwer zu beeinflussen. In diesem Zusammenhang nannte die Betriebsärztin die Form der Supervision bzw. des Coachings als eine Möglichkeit, um Führungskräfte bei der Verbesserung ihrer Führungsqualitäten zu unterstützen.

Das Coaching-Angebot sollte speziell für Führungskräfte gelten und stellt eine professionelle, personen- und berufsbezogene Beratung dar. Das Coaching soll eine Sicherung und Steigerung von Führungs- und Managementkompetenzen unterstützen und in Form von Einzel-, Gruppen- oder Teamcoaching angeboten werden. Vor allem Themen wie Auseinandersetzung mit der eigenen Führungsrolle, Bewältigungs- und Copingstrategien für konfliktbelastete Situationen, Stressmanagement, Vorbereitung auf die Übernahme neuer Positionen und Fragen der Arbeitsorganisation und des Arbeitsmanagements können während des Coaching-Prozesses bearbeitet werden (Supervision, 2001, S.11), um die Führungskräfte letztendlich zu befähigen, kompetentes Feedback und Anerkennung an ihre Mitarbeiter auszusprechen. Dieser Faktor wird auch von der BKK als wichtigstes Handlungsfeld im öffentlichen Dienst betrachtet (BKK News Gesundheitsförderung aktuell, 1/2006, S.5).

Damit aber auch das kollegiale Feedback verbessert wird und der Umgang mit schwierigem Klientel nicht zur Belastung wird, bietet sich die kollegiale Supervision an. Die Mitarbeiter haben die Möglichkeit ihre Arbeit mit Kunden zu reflektieren, indem konkrete Fallkonstellationen von ihnen vorgestellt werden und in einer kollegialen „Expertenrunde“ unter Leitung eines Supervisoren besprochen werden. Dies soll als Unterstützung bei der Arbeit mit schwierig erlebten Kunden dienen und das Bewusstsein für persönliche Fähigkeiten bei der Beziehungsgestaltung im Rahmen der Tätigkeit sensibilisieren. In diesem Zusammenhang könnte auch die Einstellung der Beschäftigten dahingehend verbessert werden, dass Probleme mit Klienten nicht als Schwäche bzw. Unfähigkeit erachtet werden und Ängste reduziert werden, sich vor seinen Kollegen zu öffnen und vermeintlich Schwäche zu zeigen. Aber auch Fragen der Zusammenarbeit im Team, die Organisation der Arbeit, der beruflichen Rollen oder der Umgang mit hohen Arbeitsbelastungen können Gegenstand der Sitzungen sein. Dies kann einerseits die Qualität der Beratungstätigkeit erhöhen, zum anderen führt es zu mehr Arbeitszufriedenheit, verbessert die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern und im Team, kann zur emotionalen Entlastung in schwierigen Arbeitssituationen beitragen und kann den Stressabbau unterstützen. Die Sitzungen sollten während der Arbeitszeit stattfinden, um die Wichtigkeit auch aus Amtssicht zu zeigen (Schrappner, Supervision, 2001, S.9-10).

Im Fragebogen wurden auch Empfehlungen der Beschäftigten für Veränderungen im Fachamt Grundsicherung und Soziales abgefragt. Auch hier bestätigten sich viele bereits in der Analyse ermittelte Sachverhalte, wie z.B. die Führungsqualität zu verbessern, Schulungen und damit Perspektiven anzubieten, eine Erhöhung der Akzeptanz und Anerkennung der Arbeit durch die Behördenleitung sowie Konfliktlösung zwischen den Kollegen, was durch die Supervision möglich wäre. Weitere wichtige Punkte sind eine bessere Einbeziehung und Information der Mitarbeiter bei Veränderungen im

Fachamt und wenn möglich ausreichend Personal, um die Arbeit weiterhin qualitativ auf hohem Niveau verrichten zu können. Doch da gerade dem Wunsch nach mehr Personal aufgrund der Haushaltslage der Ämter in Hamburg nicht nachzukommen ist (siehe auch Interview Seemann, S. 6-7, Zeilen 204-208), wird es umso wichtiger, die Arbeitsorganisation und das Zeitmanagement entsprechend anzupassen. In diesem Zusammenhang schlugen die Beschäftigten u.a. vor, einen zweiten Teamleiter aufzustellen, um Probleme zeitnah lösen zu können. Und auch die Möglichkeit, genügend Zeit für Besprechungen und Planungen zur Verfügung zu haben, kann dabei helfen, Doppelarbeit oder Fehllenkungen zu vermeiden und somit die Arbeitsprozesse zu optimieren. Sogar eine Überarbeitung der Software zur Reduzierung der Fehlerquote würde letztendlich Bearbeitungszeiten verringern und somit zur Prozessoptimierung beitragen.

Dies ist auch im Sinn der Fachkraft für Arbeitssicherheit, die eine Umorganisation zur Reduzierung des Drucks für nötig hält. Diese sollte zusammen mit allen Beteiligten besprochen werden, um im Anschluss keine Unzufriedenheit zu stiften (Interview Seemann, S.4, Zeilen 113-153). Wichtig ist auch die Weiterbildung von Führungskräften, zum einen zu fachspezifischen Themen und Führungskompetenzen und zum anderen auch zu organisatorischen und rechtlichen Neueinführungen, um neue Maßnahmen, wie z.B. das Betriebliche Eingliederungsmanagement in der Verwaltung, bestmöglich einführen und umsetzen zu können (Interview Schmidt, S.15, Zeilen 481-491).

*Zusammenfassend können folgende Handlungsmöglichkeiten abgeleitet werden:*

Eine regelmäßige bzw. reformbestimmte Information der Beschäftigten über Veränderungen und die Einbeziehung in Entscheidungen als Stakeholder und Experten in eigener Sache, trägt zu einer offenen und informativen Unternehmenskultur bei.

Neben fachlichen bzw. rechtlichen Weiterbildungen sollten auch Mitarbeiterfortbildungen zu den Themen Bewältigungsstrategien, Konfliktmanagement und interkulturelle Kompetenz angeboten werden (wird von den Mitarbeitern gewünscht). Dabei sollten Schulungen nicht als Angebote zur Reduzierung von Schwächen aufgefasst, sondern als Bereicherung angesehen werden.

Es sollten Rahmenbedingungen für Weiterbildungen und Schulungen geschaffen werden, d.h. die Möglichkeit zur Nutzung von Schulungen und Maßnahmen muss gegeben sein. Durch z.B. entsprechende Vertretungsregelungen in der Abteilung oder eine optimale zeitliche Planung kann erzielt werden, dass Schulungsangebote z.B. nicht auf Sprechtag gelegt werden.

Eine Unterstützung der Führungskräfte im Umgang mit den Beschäftigten kann durch ein Coaching-Angebot realisiert werden, z. B. auf den Gebieten:

- soziale Kompetenzen wie Feedback, Anerkennung und Wertschätzung verbessern,
- stressfreies Führen, um eigene Coping-Strategien zu verbessern und die Weitergabe von Stress an die Mitarbeiter zu vermeiden,
- Sensibilisierung für psychische Belastungen, um diese zu erkennen und entsprechend reagieren zu können und
- Gesundheitsförderung als Führungsaufgabe, um präventiven Schutz vor physischen und psychischen Gesundheitsgefährdungen von Seiten der Führungskräfte zu bieten.

Eine Unterstützung der Mitarbeiter im Umgang mit schwieriger Klientel könnte durch das Angebot einer kollegialen Supervision umgesetzt werden. Hier könnten Supervisionen bei Bedarf oder regelmäßig angeboten werden, geleitet durch die Betriebspsychologin oder externe Supervisoren.

Durch eine regelmäßige ergonomische Überprüfung des Arbeitsplatzes und eine Anpassung an alters- oder beschwerdebedingte Einschränkungen, kann die Entstehung oder Verschlimmerung bereits bestehender Beschwerden reduziert und somit mögliche Ausfallzeiten verringert bzw. verhindert werden.

Die Umorganisation bestimmter Prozesse zur Vereinfachung von Tätigkeitsabläufen oder die Verringerung von Reibungspunkten bei Kooperationspartnern ist grundsätzlich auch ein Wunsch der Fachkraft für Arbeitssicherheit. Dennoch ist es schwierig, bei sich schnell verändernden Strukturen einen optimalen Prozessablauf zu entwickeln. Auch die Bearbeitung von Sonderfällen verlangt eine individuelle Bearbeitung, die möglicherweise nicht den optimalen Prozess, aufgrund von rechtlichen oder auch medizinischen Abstimmungspunkten, durchlaufen kann. Dennoch sollte versucht werden, bestimmte standardmäßige oder allgemeine Prozesse zu vereinfachen bzw. zu entbürokratisieren.

Die Verbesserung des Vertrauens der Führungsspitze in die Fähigkeiten der Beschäftigten ist einer der wichtigsten Punkte, die aus der Analyse gezogen werden konnten. Den Beschäftigten ist eine anerkennende und wertschätzende Führungsspitze sehr wichtig und beeinflusst die Motivation erheblich. Motivierte Mitarbeiter tragen wiederum zu einem positiven und kundenfreundlichen Image des Fachamtes bei.

Störungen des Arbeitsablaufs sind schwer zu beeinflussen, denn die Beschäftigten müssen telefonisch für Klienten und Kooperationspartner für Auskünfte zur Verfügung stehen. Eine Auskunft oder Beratung vom jeweiligen zuständigen Mitarbeiter hat eine hohe Qualität, die durch eine Umlagerung der telefonischen Auskünfte in eine Einrichtung,

ähnlich einem Call-Center, nicht gewährleistet wäre und vermehrte Abstimmungsprozesse mit sich bringen würde. Hier ist die Einsicht der Mitarbeiter in ihre hohe qualitative Arbeit und der umfassenden Information der Klienten „aus einer Hand“ einem separaten Telefondienst vorzuziehen.

Eine eindeutige Arbeitsplatzbeschreibung zur genauen Definition des Tätigkeitsfeldes und der damit verbundenen Förderung der Verbundenheit und Identifikation der Beschäftigten mit ihrem Arbeitsplatz ist ebenfalls wichtiger Bestandteil zum Erhalt oder zur Verbesserung von Motivation und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter.

### *Mögliche Probleme bei der Umsetzung von Maßnahmen*

Das im Zuge des demographischen Wandels stetig steigende Durchschnittsalter der Belegschaft im Fachamt bringt auch höhere und vor allem längere Ausfallzeiten mit sich. Somit kann trotz intensiver betrieblicher Gesundheitsförderungsmaßnahmen der Trend der Ausfallzeiten weiter steigen und mögliche Effekte nicht sichtbar werden, obwohl sie vielleicht eingetreten sind. Daher sollten nicht nur die Ausfallzeiten zur Kontrolle bzw. Evaluation herangezogen werden, sondern durch Interviews oder Gesprächszirkel die subjektiven Empfindungen der Mitarbeiter zu Belastungen am Arbeitsplatz und die daraus resultierenden persönlichen bzw. gesundheitlichen Veränderungen ermittelt werden.

Das Fehlen finanzieller Mittel, um betriebliche Gesundheitsförderung nachhaltig zu installieren, ist auch nach Einschätzung der Fachkraft für Arbeitssicherheit ein Problem (Interview Seemann, S.6-7, Zeilen 204-208). Viele Ideen und Vorschläge können nicht umgesetzt werden und verringern dadurch das Vertrauen der Mitarbeiter in die Umsetzungssicherheit vorgeschlagener Maßnahmen. Hinzu kommt, dass aufgrund der Umstrukturierungs- und Reformmaßnahmen die Gesundheit und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter vermutlich nicht oberstes Ziel der Verwaltungsspitze ist und somit mögliche Maßnahmen nicht ausreichend unterstützt oder schlichtweg abgelehnt werden. Es entwickeln sich durch neue Strukturformen und Arbeitsprozesse im Bezirksamt Eimsbüttel immer wieder neue und differenzierte Belastungsmuster, denen die Mitarbeiter ausgesetzt sind. Hier brauchen sie die Unterstützung der Experten sowie der Führungsspitze im Amt. Dieser ständige Wandel der Belastungen führt bei den Experten zu einer erschwerten Anpassung der Maßnahmen, denn neu entwickelte Konzepte sind schnell überholt, da sich bestimmte Strukturen bereits wieder verändert haben. Die hohe Veränderungsfrequenz verhindert m.E. eine problemorientierte Konzeption und Umsetzung von Maßnahmen und auch die Evaluation gestaltet sich schwierig, da nicht unter gleichen Bedingungen durchgehend agiert und evaluiert werden kann.

Oft wird bei psychischen Belastungen die Maßnahme *Job Rotation*, also ein Aufgaben- oder Arbeitsplatzwechsel innerhalb der Organisation, als Verbesserungsmaßnahme in Betracht gezogen. Diese Möglichkeit ist im Fachamt schlecht umsetzbar, da die Spezialisierung der Mitarbeiter einen Arbeitsplatzwechsel fast unmöglich macht. Solch ein Wechsel wäre auch aus Sicht des Bezirksamtes organisatorisch schlecht zu bewerkstelligen, denn die Einarbeitungszeit der Mitarbeiter in andere Themen wäre sehr langwierig und würde viel Zeit kosten. Zudem wäre nicht gewährleistet, dass die Beratungsaufgaben gegenüber dem Klientel weiterhin auf qualitativ hohem Niveau durchgeführt werden können.

Letztendlich ist es wichtig, dass die Mitarbeiter die Maßnahmen und Programme auch wollen und von ihnen überzeugt sind. Stehen die Mitarbeiter nicht hinter den Maßnahmen, wird die Umsetzung auch nicht den gewünschten Erfolg bringen und als wirkungslos eingestellt oder nicht wiederholt. Doch bei entsprechender Beteiligung und Information der Mitarbeiter kann eine große Compliance entwickelt werden, die eine erfolgreiche Durchführung von Maßnahmen wahrscheinlicher macht.

## **5.2 Programme anderer Verwaltungen**

Programme und Maßnahmen anderer Verwaltungen können als Vorbild dienen oder Anreize zur individuellen Konzeptanpassung bieten, indem sie zeigen, wie mit spezifischen Belastungen umgegangen wurde und welche Maßnahmen entsprechend entwickelt wurden.

### **5.2.1 Bezirksamt Hamburg-Harburg**

Das Bezirksamt Hamburg-Harburg erhielt im Jahr 2000 den „Hamburger Gesundheitspreis für Betriebe, Wirtschaft und Verwaltung“ für seine Aktivitäten im Bereich Gesundheitsförderung. Neben einer Vereinbarung zwischen Personalrat und Betriebskrankenkasse zur Gesundheitsarbeit, wurde ein Leitbild beschlossen, in dem der Erhalt und die Förderung der Gesundheit als Ziele postuliert wurde. Zusätzlich existieren Leitlinien zur Führung und Zusammenarbeit. Federführend im Bereich der Gesundheitsarbeit ist die Personalentwicklung, zusätzlich beschäftigt das Bezirksamt eine Fachkraft für Arbeitssicherheit und einen Suchtberater.

Seit 1994 werden im Bezirksamt Harburg Angebote zur individuellen Gesundheitsförderung angeboten und in Abteilungen mit hohem Krankenstand werden zusätzlich Gesundheitszirkel eingerichtet. Eine neuere Aktion der Gesundheitsarbeit ist

z.B. die gemeinsame Pausengymnastik. In den Fokus der Gesundheitsarbeit rückten in den letzten Jahren immer stärker die psychischen und psychosozialen Aspekte. Vor allem die Wichtigkeit der Führungsqualität als zwischenmenschlicher Aspekt wurde durch zwei Befragungen zum Thema Arbeitszufriedenheit in den Jahren 1999 und 2001 deutlich und fließt in die Gesundheitsarbeit mit ein: das Thema Gesundheitsförderung wird regelmäßig in Führungskräftebesprechungen thematisiert. Jährliche Gesundheitsberichte können Gesundheitsprobleme im Bezirksamt aufzeigen, die dann im Rahmen der Eigenverantwortung der Mitarbeiter in Gesundheitszirkeln bearbeitet werden (HAG, 2001, S.16-17).

### **5.2.2 Verwaltung Berlin**

Die Verwaltung der Hauptstadt und des Landes Berlin hatte in den 90er Jahren vor allem durch Stellenabbau mit einer Verdichtung der Arbeit und einer Erhöhung der täglichen Arbeitsbelastungen zu kämpfen. In der Folge erhöhte sich sowohl die Unzufriedenheit der Mitarbeiter als auch der Krankenstand. Daraufhin wurde das Berliner Gesundheitsmanagement integrativer Bestandteil des Verwaltungsreformprozesses. Neben einer zentralen Stelle für das Gesundheitsmanagement, die als dienststellenübergreifende Steuerungsgruppe fungiert, existieren in allen Dienststellen der Berliner Verwaltung dezentrale Arbeitsgruppen Gesundheitsmanagement. Sowohl eigene fortgebildete Gesundheitsmanager als auch professionelle Fachkompetenz durch die BKK Berlin unterstützen den Prozess. Wichtiger Aspekt im Rahmen der Gesundheitsförderung ist zum einen die Zuschreibung einer Schlüsselfunktion an die Führungskräfte und die Teilnahme an Maßnahmen, zum anderen die Anrechnung der Tätigkeit in den Arbeitsgruppen als Arbeitszeit unter Fortzahlung der Bezüge. Auf Grundlage eines Gesundheitsberichtes werden Maßnahmen bedarfsgerecht entwickelt, wobei der Durchführung von Führungskräfte-seminaren zur Teambildung, Gesprächsführung, Konfliktmanagement und Gesundheitsmanagement sowie Einzelcoachings eine besondere Rolle zukommt. Neben einer Befragung der unmittelbar beteiligten Mitarbeiter an Maßnahmen, werden zusätzlich auch indirekt beteiligte Mitarbeiter befragt, sowie Routinedaten der BKK Berlin zu Fehlzeiten und Arbeitsunfähigkeit zur Evaluation der Maßnahmen verwendet. Zwar konnten durch ein sehr geringes Budget nicht alle Verbesserungsvorschläge umgesetzt werden, dennoch führte die Auseinandersetzung mit bestimmten Thematiken zu einer subjektiv positiven Veränderung der Arbeitssituation und damit zu einer Verbesserung der Arbeitszufriedenheit (Schröer, 2002, S.37-42).

Grundlegend wäre es sinnvoll, bestehende Ideen und Vorgehensweisen anderer Verwaltungen aufzugreifen und unternehmensspezifisch anzupassen. Daher stellt z.B.

das Deutsche Netzwerk für betriebliche Gesundheitsförderung mit seinem Forum *Öffentlicher Dienst* eine Möglichkeit des Austauschs und der Präsentation von „best practice“ – Programmen dar und kann damit die verwaltungsübergreifende Kommunikation fördern.

### **Fazit**

Die Initiative Gesundheit & Arbeit analysierte als Kooperation zwischen dem Hauptverband der gewerblichen Berufsgenossenschaften und dem Bundesverband der Betriebskrankenkassen den Return on Investment von gesundheitsförderlichen Maßnahmen in Betrieben. Bei der Betrachtung von über 400 Studien kam heraus, dass Gesundheitsförderungsmaßnahmen auch schon kurzfristig (innerhalb von 3-4 Jahren) eine Verringerung der Krankheitskosten erreichen. Fehlzeiten können um 12% bis 36% reduziert werden und auch die mit Fehlzeiten verbundenen Kosten können um bis zu 34% reduziert werden. Der Return on Investment liegt bei den Fehlzeitenkosten zwischen 1:2,5 und 1:4,85 und bei den Krankheitskosten zwischen 1:2,3 und 1:5,9. Somit konnte untermauert werden, dass Maßnahmen in Betrieben bei den Teilnehmern zu einer Senkung der gesundheitlichen Risiken und einer Steigerung der Arbeitszufriedenheit beitragen (Initiative Gesundheit & Arbeit, i-Punkt, 2007). Meiner Meinung nach müsste das Fachamt Grundsicherung und Soziales bzw. das gesamte Bezirksamt Eimsbüttel z.T. privatwirtschaftlicher denken und handeln – Ausfallzeiten sind zusätzliche Kosten und unzufriedene bzw. kranke Mitarbeiter beeinflussen das Image des Unternehmens, in diesem Fall das erarbeitete Image eines kunden- und serviceorientierten Amtes. Bei fehlenden Mitarbeitern kann der geforderte und gewünschte Service nicht angeboten werden und die zusätzlichen Arbeitsbelastungen wirken auf die verbliebenen Mitarbeiter wiederum krankheitsfördernd.

Im Rückblick auf die Mitarbeiterbefragung hätte man für die Studie, aus analytischer Sicht, eher eine Verknüpfung unterschiedlicher Fragebögen erstellen sollen, statt nur einen Fragebogen als Grundinstrument zu nehmen. Interessant wären z.B. auch Fragenkomplexe aus den Verfahren FAKT<sup>13</sup> zur Erfassung sozialer Belastungen durch Teamkonflikte oder ISTA<sup>14</sup> als stressbezogene Arbeitsanalyse mit Fokus auf Regulationsprobleme auf Grundlage der Handlungstheorie nach Hacker gewesen. Beide Aspekte scheinen aus jetziger Sicht zusätzliche spannende und hilfreiche Punkte, bei der Erkennung und vor allem der Reduzierung bestimmter Probleme im Fachamt, zu sein.

---

<sup>13</sup> FAKT = Fragebogen zu arbeitsbezogenen Konflikten in Teams

<sup>14</sup> ISTA = Instrument zur Stressbezogenen Arbeitsanalyse

---

Auch eine Kürzung der Skalengruppen ist m.E. sinnvoll, wenn bei weiteren Befragungen ein Fokus auf eine bestimmte Belastungsart vorliegt bzw. eine vertiefende Betrachtung bestimmter Belastungen im Rahmen von Maßnahmen- oder Konzeptentwicklungen vorgenommen werden soll.

Im Anschluss an diese Studie müssten weiterführende Interviews oder Gesprächskreise mit den Beschäftigten durchgeführt werden, um die Ergebnisse aus Mitarbeitersicht zu diskutieren, die wichtigsten Handlungspunkte festzulegen und eventuell auch individuelle Lösungen für persönliche Belastungen am Arbeitsplatz zu finden. Aber auch mit der Führungsspitze sollten die Ergebnisse besprochen und die wichtigsten Punkte deutlich gemacht werden. Zusammen mit dem Zentrum für Aus- und Fortbildung und dem Kupferhof<sup>15</sup> sollten bestehende Fortbildungsangebote erweitert oder neue Fortbildungsangebote für Führungskräfte und Mitarbeiter entwickelt werden, die den Anforderungen im Fachamt gerecht werden bzw. sich stetig verändernden Anforderungen anpassen. Beispiele wären hier das stressfreie Führen und Gesundheitsförderung als Führungsaufgabe, um psychischen Belastungen präventiv zu begegnen. Jährliche Berichte des Fachamtes Grundsicherung und Soziales könnten helfen, Veränderungen und dadurch entstandene Belastungsverschiebung zu beobachten und entsprechend reagieren zu können. Dabei sollte ein engerer Kontakt zwischen den Bezirksamtern Hamburgs gepflegt werden, um aus Erfolgen und Misserfolgen zu lernen und Vergleichsdaten zur Verfügung zu haben. Hier würde sich ein Gesundheitsmonitor für alle Verwaltungen in Hamburg anbieten, um übergreifend zu analysieren, welche Belastungsspektren in der Hamburger Verwaltung vorrangig sind und wie, auch im Zuge des demographischen Wandels, zukünftig adäquat reagiert werden kann.

---

<sup>15</sup> Kupferhof = Seminarzentrum des Senats der Freien und Hansestadt Hamburg

## Literaturverzeichnis

Bezirksamt Hamburg-Eimsbüttel: Dienstvereinbarung zum betrieblichen Gesundheitsmanagement, 2003

Bezirksamt Hamburg-Eimsbüttel: Gefährdungsanalyse im Rahmen von OPEN PROSA, Ergebnisse der Workshops in den bezirklichen GS-Dienststellen, 2003

BKK Bundesverband/Bundesverband der Unfallkassen: Branchengesundheitsbericht für den öffentlichen Dienst – Gesundheitsrisiken und Präventionspotentiale, Bremerhaven (Wirtschaftsverlag NW), 2002

Bogumil/Jann: Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland. Einführung in die Verwaltungswissenschaft, Wiesbaden (Verlag), 2005

Brosius, F.: SPSS für Dummies, 1. Auflage, Weinheim (Wiley-vch Verlag), 2007

Bühl, A./ Zöfel, P.: SPSS – Einführung in die moderne Datenanalyse unter Windows, Pearson Studium, 9. Auflage, München (Pearson Studium), 2005

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA): Gesundheitsschutz 23 – Psychische Belastung und Beanspruchung im Berufsleben, 2. Auflage, Dortmund, 2004

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA): Gesundheitsschutz 23 – Streß im Betrieb? Handlungshilfen für die Praxis, 5. Auflage, Dortmund/Berlin/Dresden, 2002

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Arbeitsschutzmanagement und Arbeitsmedizin : konzeptionelle Ansätze und Praxisbeispiele ; Vorträge eines Expertenforum auf dem Kongreß Arbeitsschutz aktuell vom 8. Oktober 1998 in Leipzig, Kongreß Arbeitsschutz Aktuell 1998, Leipzig/Bremerhaven (Wirtschaftsverl. NW), 1999

- Bundesverband der Unfallkassen: Psychische Belastungen am Arbeits- und Ausbildungsplatz – ein Handbuch, Phänomene, Ursachen, Prävention, Ausgabe April 2005, GUV –I 8626
- Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA): Leitbegriffe der Gesundheitsförderung, 4. Auflage, Schwabenheim a. d. Selz, (Fachverlag Peter Sabo), 2003
- Dunckel, H./ Zapf, D.: Psychischer Stress am Arbeitsplatz – Belastungen, gesundheitliche Folgen, Gegenmaßnahmen, Köln (Bund-Verlag), 1986
- Europäisches Komitee für Normung: DIN EN ISO 10075-1: Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung; Teil 1 – Allgemeines und Begriffe, Brüssel, 2000
- Hacker, W./Richter, P.: Psychische Fehlbeanspruchung – Psychische Ermüdung, Monotonie, Sättigung und Streß, 2. Auflage, Berlin/Heidelberg/New York/Tokyo, (Deutscher Verlag der Wissenschaften), 1984
- Hamburgische Arbeitsgemeinschaft für Gesundheitsförderung e.V. (HAG): Dokumentation – Hamburger Gesundheitspreis für Betriebe, Wirtschaft und Verwaltung, Preisverleihung, Hamburg, 2001
- Helfert, M.: Streß und Rationalisierung – Psycho-soziale Belastungen und ihre betriebliche Prävention, Arbeitspapier 20, Projektgruppe Humanisierung der Arbeit, Düsseldorf, 1988
- Hopp, H./Göbel, A.: Management in der öffentlichen Verwaltung: Organisations- und Personalarbeit in modernen Kommunalverwaltungen, Stuttgart (Schäffer-Poeschel), 2004
- Joiko, K./ Schmauder, M./ Wolff, G.: Psychische Belastung und Beanspruchung im Berufsleben, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), 2.unveränderte Auflage, März 2004
- Kaluza, G.: Gelassen und sicher im Streß : psychologisches Programm zur Gesundheitsförderung, 2., vollst. überarb. und erw. Aufl., Berlin (Springer), 1996

- Krämer, K.: Betriebliche Gesundheitsförderung: Konzeption, Wirkung, Evaluation, Münster (Lit Verlag), 1998
- Krüger, D.: Mischarbeit in Büro und Verwaltung beim Einsatz neuer Technologien 2 – mehrstufige Sachbearbeitung; Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse Nr.93, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), Dortmund, 1992
- Landesunfallkasse Hamburg / BKK der Freien und Hansestadt Hamburg: Dokumentation Gesundheitsförderung im Betrieb, 1994
- Leidig, S.: Psychische Störungen und Stress in der Arbeitswelt: Ansätze für eine zeitgemäße Stressprävention und Gesundheitsförderung, DGFP Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V., Personalführung, 1/2007
- Litzcke S./ Schuh, H.: Stress, Mobbing und Burn-out am Arbeitsplatz, Heidelberg (Springer-Verlag), 2005
- Mätze, A.: Einführung in das methodische Arbeiten innerhalb der Psychologie - Eine Übersicht zu den wichtigsten deskriptiv- und inferenzstatistischen Verfahren, Universität Bremen, 2005
- Marquard, A.: Psychische Belastungen in helfenden Berufen: Bedingungen, Hintergründe, Auswege, Opladen (Westdt. Verlag), 1993
- Memmann, E./ Merboth, H./ Hänsgen, C./ Richter, P.: Gestaltung von Arbeitsanforderungen im Hinblick auf psychische Gesundheit und sicheres Verhalten, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), Dortmund/Berlin, 1997
- Mohr, G.: Die Erfassung psychischer Befindensbeeinträchtigungen bei Industriearbeitern, Frankfurt am Main, 1986.
- Richter, G.: Stress, psychische Ermüdung, Monotonie, Psychische Sättigung, Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse Nr.116, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), Dortmund, 2000

- Meschkat, B./ Stackelbeck, M./ Langenhoff, G.: Der Mobbing-Report - Eine Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland, 1. Auflage, (Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Forschungsbericht, Fb 951), Bremerhaven (Wirtschaftsverlag NW Verlag für neue Wissenschaft GmbH), 2002
- Nitsch, J.: Stress : Theorien, Untersuchungen, Maßnahmen, Bern (Huber), 1981
- Nübling, M./ Stöbel, U./ Hasselhorn, H.-M./ Michaelis, M./ Hofmann, F.: Methoden zur Erfassung psychischer Belastungen - Erprobung eines Messinstrumentes (COPSOQ), 1. Auflage, Bremerhaven (Wirtschaftsverlag NW Verlag für neue Wissenschaft GmbH), 2005.
- Schrapp, C.: „...und sie bewegt sich doch!“, Die öffentliche Verwaltung im Feld für Beratung, Organisationsentwicklung und Supervision, in Supervision, 3/2001, Münster
- Schröer, A.: Betriebliches Gesundheitsmanagement im öffentlichen Dienst und in der Verwaltung – Erfahrungen und Perspektiven, Bundesverband der Betriebskrankenkassen, Bremerhaven (Wirtschaftsverlag NW Verlag für neue Wissenschaft GmbH), 2002
- Schwartz, F.W.: Das Public-Health-Buch : Gesundheit und Gesundheitswesen ; Gesundheit fördern - Krankheit verhindern, 2., völlig neu bearb. und erw. Aufl., München (Urban & Fischer), 2003
- Schwarzer, R.: Psychologie des Gesundheitsverhaltens: Einführung in die Gesundheitspsychologie, 3., überarb. Aufl., Göttingen (Hogrefe), 2004
- Seibel, H.-D./ Lühring, H.: Arbeit und psychische Gesundheit – Belastungen und Beanspruchungen durch die Arbeit und ihre Auswirkungen auf die psychische Gesundheit: Eine Untersuchung bei männlichen und weiblichen Arbeitern und Angestellten, Göttingen (Verlag für Psychologie), 1984
- Slenina, W./ Beuels, F.-R./ Sochert, R.: Betriebliche Gesundheitsförderung: Entwicklung und Evaluation von Gesundheitszirkeln zur Prävention arbeitsbedingter Erkrankungen, München (Juventa Verlag), 1998

- Sochert, R./ Schwippert, C.: Die öffentliche Verwaltung – ein kranker Sektor?;  
Europäische Trends und deutsche Praxis betrieblicher Gesundheitsförderung,  
Bundesverband der Betriebskrankenkassen (Hrsg.), 1. Auflage, (Wirtschaftsverlag  
NW), 2003
- Steinmetz, B.: Stressmanagement für Führungskräfte – Entwicklung und Evaluation einer  
Intervention, Hamburg (Verlag Dr. Kovač), 2006
- Techniker Krankenkasse: Betriebliche Gesundheitsförderung – ein Praxisleitfaden der  
Techniker Krankenkasse, 1. Auflage, Hamburg, 2000
- Teste, U./ Witte, B. (Hrsg.): Prävention arbeitsbedingter Erkrankungen; Band 1:  
Arbeitsbedingungen, -belastungen und Gesundheitsrisiken, Hamburg (VSA-Verlag),  
2000
- Unger, H.-P./ Kleinschmidt, C.: Bevor der Job krank macht – Wie uns die heutige  
Arbeitswelt in die seelische Erschöpfung treibt und was man dagegen tun kann,  
2.Auflage, München (Kösel-Verlag), 2007
- Wenchel, K.: Psychische Belastungen am Arbeitsplatz: Ursachen – Auswirkungen –  
Handlungsmöglichkeiten, (Erich Schmidt Verlag), 2001
- Wolter, J./ Bellwinkel, M./ Standke, W./ Zoike, E.: Branchengesundheitsbericht für den  
öffentlichen Dienst – Gesundheitsrisiken und Präventionspotentiale, Bundesverband  
der Betriebskrankenkassen (Hrsg.), (Wirtschaftsverlag NW), 2002
- Zimmermann, L.(Hrsg.): Belastungen und Stress bei der Arbeit – Körperliche und  
psychische Beanspruchung, Gesundheit, Erholungspausen, Reinbek bei Hamburg  
(Rowohlt Taschenbuch Verlag), 1984
- Psychische Belastung und Beanspruchung unter dem Aspekt des Arbeits- und  
Gesundheitsschutzes, Fachgespräch vom 29.Mai 1996 in Dresden; Bundesanstalt  
für Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit (Hrsg.), Dortmund/Berlin (Wirtschaftsverlag  
NW), 1998

*Internetquellen*

Amt für Arbeitsschutz Hamburg: Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungsfaktoren,  
Mai 2001

[http://fhh.hamburg.de/stadt/Aktuell/behoerden/bsg/verbraucherschutz/arbeitsschutz/  
publikationen/m41-pdf,property=source.pdf](http://fhh.hamburg.de/stadt/Aktuell/behoerden/bsg/verbraucherschutz/arbeitsschutz/publikationen/m41-pdf,property=source.pdf)

Zugriff: 02.07.2007, 12:15 Uhr

Amt für Arbeitsschutz: Beurteilung der Arbeitsbedingungen, 2005

[http://fhh.hamburg.de/stadt/Aktuell/behoerden/bsg/verbraucherschutz/arbeitsschutz/  
publikationen/m13-pdf,property=source.pdf](http://fhh.hamburg.de/stadt/Aktuell/behoerden/bsg/verbraucherschutz/arbeitsschutz/publikationen/m13-pdf,property=source.pdf)

Zugriff: 25.02.2007, 21:30 Uhr

Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und Gaststätten, Geschäftsbereich Prävention:

Handlungsleitfaden 2007 – Maschinen- und Anlagensicherheit, Februar 2007

[http://www.bgn.de/files/3265/hlf\\_2007\\_15.02.2007.pdf](http://www.bgn.de/files/3265/hlf_2007_15.02.2007.pdf)

Zugriff: 14.06.07, 16:46 Uhr

Bewernick, B.: Stress, Tutorium Medizinische Psychologie, Universität Bonn

[www.meb.uni-bonn.de/psychiatrie/medpsy/manuskripte/KursMedPsy5-  
31.10.Stress.ppt](http://www.meb.uni-bonn.de/psychiatrie/medpsy/manuskripte/KursMedPsy5-31.10.Stress.ppt)

Zugriff: 22.01.2007, 19:15 Uhr

BKK Bundesverband: Gesundheitsreport 2006 - Demografischer und wirtschaftlicher

Wandel - gesundheitliche Folgen, 30. Ausgabe, Essen, 2006

[http://www.bkk.de/ps/tools/download.php?file=/bkk/psfile/downloaddatei/13/BKK\\_Ge  
sund452cf8e90332b.pdf&name=BKK Gesundheitsreport](http://www.bkk.de/ps/tools/download.php?file=/bkk/psfile/downloaddatei/13/BKK_Gesund452cf8e90332b.pdf&name=BKK%20Gesundheitsreport)

[2006.pdf&id=1103&nodeid=1103](http://www.bkk.de/ps/tools/download.php?file=/bkk/psfile/downloaddatei/13/BKK_Gesund452cf8e90332b.pdf&name=BKK%20Gesundheitsreport)

Zugriff: 14.04.2007, 19:45 Uhr

Bladowski/ Bungard: Burnout und Stress im Arbeitsleben

[http://www.psychologie.uni-  
mannheim.de/psycho1/veranstaltungen/04\\_SS/burnout/Burnout\\_Stress\\_040504\\_Se](http://www.psychologie.uni-mannheim.de/psycho1/veranstaltungen/04_SS/burnout/Burnout_Stress_040504_Selye.pdf)

[lye.pdf](http://www.psychologie.uni-mannheim.de/psycho1/veranstaltungen/04_SS/burnout/Burnout_Stress_040504_Selye.pdf), 2004

Zugriff: 13.02.2007, 17:15 Uhr

- Blinkert, Baldo: Beschreibung von Erhebungsmethoden, Skript: MS I - WS 2000/2001  
<http://www.soziologie.uni-freiburg.de/blinkert/meth1/ms1befragungfehler.PDF>  
Zugriff: 25.02.07, 18:22 Uhr
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Toolbox - Instrumente zur Erfassung psychischer Belastungen,  
[http://www.baua.de/de/Informationen-fuer-die-Praxis/Handlungshilfen-und-Praxisbeispiele/Toolbox/Instrumente\\_2C\\_20Verfahren\\_20finden.html\\_\\_nnn=true](http://www.baua.de/de/Informationen-fuer-die-Praxis/Handlungshilfen-und-Praxisbeispiele/Toolbox/Instrumente_2C_20Verfahren_20finden.html__nnn=true)  
Zugriff: 4.3.07, 17:18 Uhr
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit;  
Bericht der Bundesregierung über den Stand von Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit und über das Unfall- und Berufskrankheitengeschehen in der Bundesrepublik; 2005  
<http://www.osha.de/statistics/statistiken/suga/>  
Zugriff: 14.06.2007, 16:00 Uhr
- Bundesverband der Unfallkassen: GUV-I 8628 – Psychische Belastungen am Arbeits- und Ausbildungsplatz – ein Handbuch; April, 2005,  
[http://ergonassist.de/Uebersicht\\_Psychische\\_Belastungen.htm](http://ergonassist.de/Uebersicht_Psychische_Belastungen.htm)  
Zugriff: 30.06.2006, 11:45 Uhr
- Bundesverband der Unfallkassen: GUV-I 8700 - Beurteilung von Gefährdungen und Belastungen am Arbeitsplatz, Ausgabe Mai 2006, 1996, Verlag Technik & Information, Bochum  
[http://www.regelwerk.unfallkassen.de/regelwerk/data/regelwerk/inform/I\\_8700.pdf](http://www.regelwerk.unfallkassen.de/regelwerk/data/regelwerk/inform/I_8700.pdf)  
Zugriff: 03.03.2007, 22:30 Uhr
- Bundesverband der Betriebskrankenkassen: BKK News – Gesundheitsförderung aktuell, Auch für den öffentlichen Dienst gilt: „Gesunde Unternehmen“ sind erfolgreiche Unternehmen, 01/2006  
[http://www.bkk.de/ps/tools/download.php?file=/bkk/psfile/downloaddatei/86/BKK\\_News\\_2440bfda79bea3.pdf&name=BKK%20News%202006\\_1\\_DNBGF\\_%D6D.pdf&id=492&nodeid=492](http://www.bkk.de/ps/tools/download.php?file=/bkk/psfile/downloaddatei/86/BKK_News_2440bfda79bea3.pdf&name=BKK%20News%202006_1_DNBGF_%D6D.pdf&id=492&nodeid=492)  
Zugriff: 12.04.2007, 15:15 Uhr

- Bungart, Jörg: Psychische Erkrankungen am Arbeitsplatz und die Möglichkeit von Unterstützungssystemen zur Sicherung der Teilhabe am Arbeitsleben, Bundesarbeitsgemeinschaft für Unterstützte Beschäftigung (GAG UB) e.V.; 2006  
[http://www.bag-ub.de/publikationen/idx\\_publikationen.htm#psy\\_bungart2006](http://www.bag-ub.de/publikationen/idx_publikationen.htm#psy_bungart2006)  
Zugriff: 02.07.2007, 12:05 Uhr
- Deutsche Angestellten Krankenkasse (DAK): Gesundheitsreport 2002  
<http://www.dak.de/content/files/report.pdf>  
Zugriff: 27.06.2007, 14:41 Uhr
- Deutscher Gewerkschaftsbund (DBG): Mobbing;  
[http://www.dgb.de/themen/mobbing/index\\_html](http://www.dgb.de/themen/mobbing/index_html),  
Zugriff: 10.2.07, 16:20 Uhr
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP): Psychische Störungen und Stress in der Arbeitswelt – Ansätze für eine zeitgemäße Stressprävention und Gesundheitsförderung, Zeitschrift Personalführung, Jahrgang 2007, Ausgabe 1  
[http://www1.dgfp.com/dgfp/data/pages/DGFP\\_e.V/Produkte\\_-\\_Dienstleistungen/Zeitschrift\\_Personalfuehrung/Jahrgang\\_2007/Ausgabe\\_1\\_07/TH1\\_1\\_07.php](http://www1.dgfp.com/dgfp/data/pages/DGFP_e.V/Produkte_-_Dienstleistungen/Zeitschrift_Personalfuehrung/Jahrgang_2007/Ausgabe_1_07/TH1_1_07.php)  
Zugriff: 02.07.2007, 11:45 Uhr
- Ellenberger, A./ Arend, A.: Mobbing und Burnout, 2004  
<http://www.uni-saarland.de/fak5/orga/pdf/Mobbing.pdf>  
Zugriff: 28.05.2007, 12:33 Uhr
- Europäische Kommission: Stress am Arbeitsplatz ein Leitfaden - „Würze des Lebens – oder Gifthauch des Todes?“, Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit, 1999  
[http://ec.europa.eu/employment\\_social/health\\_safety/docs/guidance\\_stress\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/health_safety/docs/guidance_stress_de.pdf)  
Zugriff: 02.06.2007, 22:45
- Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen (ESVLA): Die Europäische Union setzt sich seit zehn Jahren für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen ein, Dublin  
[http://www.suissepro.org/Publikationen/Dublin\\_10Jahre\\_EF00128DE.pdf](http://www.suissepro.org/Publikationen/Dublin_10Jahre_EF00128DE.pdf)  
Zugriff: 02.07.2007, 12:20 Uhr

Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen (ESVLA):  
Dritte Europäische Umfrage über die Arbeitsbedingungen 2000, Luxemburg, 2002  
[http://www.suissepro.org/Publikationen/Dublin\\_2000\\_EF0121DE.pdf](http://www.suissepro.org/Publikationen/Dublin_2000_EF0121DE.pdf)  
Zugriff: 02.07.2007, 12:30 Uhr

Fabry, G., Stress II: Abwehr & Coping  
<http://www.medpsych.uni-freiburg.de/skripts/coping.pdf>  
Zugriff: 11.02.1007, 17:08 Uhr

Hauptverband der gewerblichen Berufsgenossenschaften: Erkennen psychischer  
Belastungen in der Arbeitswelt - ein Leitfaden für Aufsichtspersonen der  
gewerblichen Berufsgenossenschaften, 2004  
[http://www.hvbg.de/d/pages/prae/fachinfo/fa\\_aufsichtp/leitfaden.pdf](http://www.hvbg.de/d/pages/prae/fachinfo/fa_aufsichtp/leitfaden.pdf)  
Zugriff: 04.03.2007, 19:30 Uhr

Hoffmann, F./ Last, R./ Walker, T.: Arbeitsbedingungen und Belastungen in der Verwaltung  
[www.praenet.de/media/WV-LWe-Verw.pdf](http://www.praenet.de/media/WV-LWe-Verw.pdf)  
Zugriff: 05.01.2007, 13:11 Uhr

Initiative Gesundheit&Arbeit: i-Punkt 001 – Gesundheitlicher und ökonomischer Nutzen  
betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention – Zusammenstellung der  
wissenschaftlichen Evidenz –, HVBG und BKK BV, Essen  
[http://www.iga-info.de/pdf/punkte/punkt\\_001.pdf](http://www.iga-info.de/pdf/punkte/punkt_001.pdf)  
Zugriff: 27.06.2007, 13:37 Uhr

Initiative Gesundheit&Arbeit: i-Punkt 013 – Psychosoziale Risiken am Arbeitsplatz - Das  
Verhältnis zwischen beruflicher Verausgabung und Belohnung aus Sicht von  
Beschäftigten, HVBG und BKK BV, Essen  
[http://www.bkk-bv-gesundheit.de/iga-info/fileadmin/texte/ipunkt\\_013.pdf](http://www.bkk-bv-gesundheit.de/iga-info/fileadmin/texte/ipunkt_013.pdf)  
Zugriff: 27.06.2007, 14:00 Uhr

Juris – Juristisches Informationssystem für die Bundesrepublik Deutschland: ArbSchG,  
ArbStättV, LasthandhabV, BildschArbV  
<http://www.juris.de>  
Zugriff: 02.07.2007, 12:10 Uhr

Länderausschuss für Arbeitsschutz und Sicherheitstechnik: Konzept zur Ermittlung psychischer Fehlbelastungen am Arbeitsplatz und zu Möglichkeiten der Prävention  
LV 28, 2002

<http://lasi.osha.de/docs/lv28.pdf>

Zugriff: 11.01.2007, 17:45 Uhr

Landesvereinigung für Gesundheitsförderung Mecklenburg-Vorpommern e.V. (LVG):  
Dokumentation betriebliche Gesundheitsförderung, 2005

<http://www.lvg-mv.de/downloads/Microsoft%20Word%20-%20Doku%202004.pdf>

Zugriff: 07.06.2007, 22:15 Uhr

Landesvereinigung für Gesundheitsförderung Mecklenburg-Vorpommern e.v. (LVG):  
Dokumentation – Betriebliche Gesundheitsförderung, Schwerin, 2005

<http://www.lvg-mv.de/downloads/Microsoft%20Word%20-%20Doku%202004.pdf>

Zugriff: 27.04.2007, 21:20 Uhr

Richter, G.: Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, BAuA, Dresden

[http://www.dgsv.de/pdf/Vortrag\\_Richter.pdf?PHPSESSID=50354231a90fbb1c1f93cb754c74f404](http://www.dgsv.de/pdf/Vortrag_Richter.pdf?PHPSESSID=50354231a90fbb1c1f93cb754c74f404);

Zugriff: 06.02.2007, 19:30 Uhr

Richter, G.: Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, BAuA, Dresden, 2005

Workshop "Psychische Belastungen am Arbeitsplatz" am 04.11.2005 der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V.

[www.dgsv.de/pdf/Vortrag\\_Richter.pdf?PHPSESSID=50354231a90fbb1c1f93cb754c74f404](http://www.dgsv.de/pdf/Vortrag_Richter.pdf?PHPSESSID=50354231a90fbb1c1f93cb754c74f404)

Zugriff: 03.02.2007, 09:55 Uhr

Riechel, S.: Hemmende und fördernde Faktoren zur Umsetzung eines nachhaltigen Betrieblichen Gesundheitsmanagements in der Kommunalverwaltung; Ergebnisse einer Befragung von Kommunalverwaltungen und von Arbeitstreffen des interkommunalen Austauschs, Dortmund, 2006

[http://www.nagu-projekt.de/download/down2/down\\_2.html](http://www.nagu-projekt.de/download/down2/down_2.html)

Zugriff: 15.04.2007, 14:25 Uhr

Stadler, P.: Psychische Belastungen am Arbeitsplatz – Ursachen, Folgen und

Handlungsfelder der Prävention, 2006, Bayerisches Landesamt für Gesundheit und

Lebensmittelsicherheit

[http://www.lgl.bayern.de/arbeitsschutz/arbeitspsychologie/doc/psybel\\_arbeitsplatz.pdf](http://www.lgl.bayern.de/arbeitsschutz/arbeitspsychologie/doc/psybel_arbeitsplatz.pdf)

Zugriff: 03.06.2007, 21:40 Uhr

Stangl, W.: Hans Selyes Theorie (1936)

<http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/EMOTION/Stresstheorien.html>

Zugriff: 11.02.2007, 21:20 Uhr

The Gallup Organization: Das Engagement am Arbeitsplatz in Deutschland sinkt weiter, 2003

<http://www.presseportal.de/story.htx?nr=494849&action=bigpic&att=24543#bigpic>

Zugriff: 02.05.2007, 19:25 Uhr

Weimar, D.: Frühe Entwicklungsansätze zum Begriff Stress und seinem Verständnis, 2004, Universität Düsseldorf

<http://www.philfak.uni->

[duesseldorf.de/ew/eb/eb\\_veranstaltungen/weimar/ws04/PS\\_Stressbewaeltigung/27.10.2004.pdf](http://www.philfak.uni-duesseldorf.de/ew/eb/eb_veranstaltungen/weimar/ws04/PS_Stressbewaeltigung/27.10.2004.pdf)

Zugriff: 03.06.2007, 21:50 Uhr

Wittig-Götz, U.: Arbeitsumgebung und Beleuchtung

<http://www.ergo->

[online.de/site.aspx?url=html/arbeitsplatz/arbeitsumgebung\\_beleuchtung/sommerhitze.htm](http://www.ergo-online.de/site.aspx?url=html/arbeitsplatz/arbeitsumgebung_beleuchtung/sommerhitze.htm)

Zugriff: 22.05.2007, 22:35 Uhr

Wolthuis, J.: Motivation und Führungsverhalten, 2000

[http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/bwl/lehrbuch%hast\\_kap4/motfuehr/motfuehr.htm](http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/bwl/lehrbuch%hast_kap4/motfuehr/motfuehr.htm),

Zugriff: 03.06.2007, 21:35 Uhr

## **Eidesstattliche Erklärung**

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

---

Claudia Stenner

## **Anhang**

### **Fragebogen**

## A: Angaben zur Arbeit und Tätigkeit

**A.1: Anforderungen bei Ihrer Arbeit** (Bitte je eine Angabe pro Zeile)

		immer	oft	manch- mal	selten	nie/fast nie
1.	Müssen Sie sehr schnell arbeiten?	<input type="checkbox"/>				
2.	Ist Ihre Arbeit ungleich verteilt, so dass sie sich auftürmt?	<input type="checkbox"/>				
3.	Wie oft kommt es vor, dass Sie nicht genügend Zeit haben, alle Ihre Aufgaben zu erledigen?	<input type="checkbox"/>				
4.	Müssen Sie Überstunden machen?	<input type="checkbox"/>				
5.	Belastet Sie Ihre Arbeit gefühlsmäßig?	<input type="checkbox"/>				
6.	Fühlen Sie sich emotional abgestumpft?	<input type="checkbox"/>				
7.	Verlangt Ihre Arbeit von Ihnen, dass Sie Ihre Gefühle verbergen?	<input type="checkbox"/>				
8.	Verlangt Ihre Arbeit von Ihnen, sich mit Ihrer Meinung zurück zu halten?	<input type="checkbox"/>				

**A.2: Verhältnis zwischen Arbeit und Privatleben.** (Bitte je eine Angabe pro Zeile)

		stimme voll zu	stimme eher zu	unent- schieden	stimme eher nicht zu	stimme nicht zu
1.	Durch die Arbeit kommt meine Familie oder mein Privatleben zu kurz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Ich beschäftige mich am Feierabend noch lange mit meiner Arbeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Wegen beruflicher Verpflichtungen muss ich Pläne für private oder Familienaktivitäten ändern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**A.3: Einflussmöglichkeiten und Spielraum bei der Arbeit.** (Bitte je eine Angabe pro Zeile)

		immer	oft	manch- mal	selten	nie/fast nie
1.	Haben Sie großen Einfluss auf Ihre Arbeit?	<input type="checkbox"/>				
2.	Können Sie bestimmen, mit wem Sie arbeiten?	<input type="checkbox"/>				
3.	Haben Sie Einfluss auf die Menge der Arbeit, die Ihnen übertragen wird?	<input type="checkbox"/>				
4.	Haben Sie Einfluss darauf, was Sie bei Ihrer Arbeit tun?	<input type="checkbox"/>				
5.	Können Sie selbst bestimmen, wann Sie eine Pause machen?	<input type="checkbox"/>				
6.	Können Sie mehr oder weniger frei entscheiden, wann Sie Urlaub machen?	<input type="checkbox"/>				
7.	Können Sie Ihre Arbeit unterbrechen, um sich mit einem Kollegen zu unterhalten?	<input type="checkbox"/>				
8.	Können Sie Ihren Arbeitsplatz für private Erledigungen ohne besondere Erlaubnis verlassen?	<input type="checkbox"/>				

**A.4: Entwicklungsmöglichkeiten und Stellenwert der Arbeit** (Bitte je eine Angabe pro Zeile)

		in sehr hohem Maße	in hohem Maße	zum Teil	in geringem Maße	in sehr geringem Maße
1.	Empfinden Sie Ihre Arbeit als abwechslungsreich?	<input type="checkbox"/>				
2.	Verlangt es Ihre Arbeit, dass <b>Sie</b> die Initiative ergreifen?	<input type="checkbox"/>				
3.	Bietet Ihnen die Arbeit die Möglichkeit neue Dinge zu erlernen?	<input type="checkbox"/>				
4.	Können Sie Ihre Fertigkeiten oder Ihr Fachwissen bei der Arbeit anwenden?	<input type="checkbox"/>				
5.	Haben Sie das Gefühl, dass Ihre Arbeit wichtig ist?	<input type="checkbox"/>				
6.	Haben Sie das Gefühl, das Sie mit Ihrer Arbeit etwas bewirken können?	<input type="checkbox"/>				
7.	Sind Sie stolz, dieser Abteilung anzugehören?	<input type="checkbox"/>				
8.	Erzählen Sie anderen gerne über Ihre Arbeit?	<input type="checkbox"/>				
9.	Erleben Sie Probleme Ihrer Abteilung als Ihre eigenen?	<input type="checkbox"/>				
10.	Wünschen Sie sich auf Ihre Arbeit ausgerichtete Weiterbildungsangebote?	<input type="checkbox"/>				

**A.5: Welche Weiterbildungsangebote würden Sie speziell für Ihren Arbeitsplatz in Anspruch nehmen?** (Mehrfachnennungen sind möglich)

Bewältigungsstrategien (Autogenes Training, Progressive Muskelentspannung, Qi Gong)	<input type="checkbox"/>
Rechtliche Grundlagen	<input type="checkbox"/>
Konfliktmanagement	<input type="checkbox"/>
PC-Schulung (Word, Excel, Power Point)	<input type="checkbox"/>
Zeitmanagement	<input type="checkbox"/>
Interkulturelle Kompetenz	<input type="checkbox"/>

**A.6: Regelungen und Abläufe bei der Arbeit.** (Bitte je eine Angabe pro Zeile)

		in sehr hohem Maße	in hohem Maße	zum Teil	in geringem Maße	in sehr geringem Maße
1.	Werden Sie rechtzeitig über Veränderungen an Ihrem Arbeitsplatz informiert?	<input type="checkbox"/>				
2.	Erhalten Sie alle Informationen, die Sie brauchen, um Ihre Arbeit gut zu erledigen?	<input type="checkbox"/>				
3.	Wissen Sie genau, wie weit Ihre Befugnisse bei der Arbeit reichen?	<input type="checkbox"/>				
4.	Gibt es klare Ziele für Ihre Arbeit?	<input type="checkbox"/>				
5.	Wissen Sie genau, welche Dinge in Ihren Verantwortungsbereich fallen?	<input type="checkbox"/>				

		in sehr hohem Maße	in hohem Maße	zum Teil	in geringem Maße	in sehr geringem Maße
6.	Wissen Sie genau, was von Ihnen bei der Arbeit erwartet wird?	<input type="checkbox"/>				
7.	Wird Ihre Arbeit akzeptiert?	<input type="checkbox"/>				
8.	Müssen Sie manchmal Dinge tun, die Ihnen falsch erscheinen?	<input type="checkbox"/>				
9.	Müssen Sie manchmal Dinge tun, die Ihnen unnötig erscheinen?	<input type="checkbox"/>				
10.	Gibt es häufig Unterbrechungen und Störungen bei der Arbeit (z.B. Telefon)?	<input type="checkbox"/>				

**A.7: Bitte schätzen Sie ein, in welchem Maß Ihr unmittelbarer Vorgesetzter...** (Bitte je eine Angabe pro Zeile. Wenn Sie keinen Vorgesetzten haben, kreuzen Sie bitte die Spalte ganz rechts an.)

		in sehr hohem Maß	in hohem Maß	Zum Teil	in geringem Maß	in sehr geringem Maß	habe keinen Vorge- setzten
1.	... für gute Entwicklungsmöglichkeiten der einzelnen Mitarbeiter sorgt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
2.	... für ein gutes Betriebsklima sorgt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
3.	... die Arbeit gut plant?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
4.	... Konflikte gut löst?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				

**A.8: Verhältnis zu Ihren Kollegen/-innen und zu ihrem / Ihrer Vorgesetzten.** (Bitte je eine Angabe pro Zeile. Wenn Sie keine Kollegen oder keinen Vorgesetzten haben, kreuzen Sie bitte in der entsprechenden Zeile das Feld ganz rechts an.)

		immer	oft	manch- mal	selten	nie/fast nie	Habe keinen Vorge- setzten/ keine Kollegen
1.	Erhalten Sie Hilfe und Unterstützung von Ihren Kollegen?	<input type="checkbox"/>					
2.	Sind Ihre Kollegen bereit, sich Ihre Arbeitsprobleme anzuhören?	<input type="checkbox"/>					
3.	Erhalten Sie Hilfe und Unterstützung von Ihrem unmittelbaren Vorgesetzten?	<input type="checkbox"/>					
4.	Ist Ihr unmittelbarer Vorgesetzter bereit, sich Ihre Arbeitsprobleme anzuhören?	<input type="checkbox"/>					
5.	Spricht Ihr Vorgesetzter mit Ihnen über die Qualität Ihrer Arbeit?	<input type="checkbox"/>					
6.	Sprechen Ihre Kollegen mit Ihnen über die Qualität Ihrer Arbeit?	<input type="checkbox"/>					
7.	Arbeiten Sie getrennt von Ihren Kollegen? (räumlich)	<input type="checkbox"/>					
8.	Können Sie sich mit Ihren Kollegen unterhalten, während Sie arbeiten?	<input type="checkbox"/>					
9.	Ist die Atmosphäre zwischen Ihnen und Ihren Arbeitskollegen gut?	<input type="checkbox"/>					

		immer	oft	manchmal	selten	nie/fast nie	habe keinen Vorgesetzten/keine Kollegen
10.	Ist die Zusammenarbeit zwischen den Arbeitskollegen gut?	<input type="checkbox"/>					
11.	Fühlen Sie sich an Ihrer Arbeitsstelle als Teil einer Gemeinschaft?	<input type="checkbox"/>					
12.	Fühlen Sie sich durch Kollegen und Vorgesetzte zu unrecht kritisiert, schikaniert oder vor anderen bloßgestellt?	<input type="checkbox"/>					

**A.9: Machen Sie sich Sorgen, dass...** (Bitte je eine Angabe pro Zeile.)

		in sehr hohem Maß	in hohem Maß	zum Teil	in geringem Maß
1.	... es zu Umstrukturierungen in Ihrem Arbeitsumfeld kommt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	... es schwierig für Sie wäre, eine neue Arbeit zu finden, wenn Sie arbeitslos würden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	... man Sie gegen Ihren Willen auf eine andere Arbeitsstelle versetzen würde?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	... Arbeitsaufgaben sich verändern?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**A.10: Wie oft im Laufe der letzten 12 Monate haben Sie daran gedacht Ihren Beruf aufzugeben?**

	nie	einige Male im Jahr	einige Male im Monat	einige Male in der Woche	jeden Tag
1.	<input type="checkbox"/>				

**A.11.1: Wenn Sie jetzt Ihre Arbeitssituation insgesamt betrachten, wie zufrieden sind Sie mit...**  
(Bitte je eine Angabe pro Zeile)

		sehr zufrieden	zufrieden	unzufrieden	sehr unzufrieden
1.	... Ihren Berufsperspektiven?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	... den Leuten, mit denen Sie arbeiten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	... den körperlichen Arbeitsbedingungen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	... der Art und Weise, wie Ihre Abteilung geführt wird?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	... der Art und Weise, wie Ihre Fähigkeiten genutzt werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	... den Herausforderungen und Fertigkeiten, die Ihre Arbeit beinhaltet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	... Ihrer Arbeit insgesamt, unter Berücksichtigung aller Umstände?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Angeboten zu Weiterbildungen und Qualifikationen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**A.11.2:**

Was motiviert Sie bei/während Ihrer Arbeit?

Was demotiviert Sie?

**A.11.3: Was sollte sich Ihrer Meinung nach ändern? Welche Empfehlungen haben Sie bezogen auf Ihren Arbeitsplatz?** (Bitte maximal die drei für Sie wichtigsten Punkte nennen)

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

**A.12: Ihr Gesundheitszustand:** Wenn Sie den besten denkbaren Gesundheitszustand mit 10 Punkten bewerten und den schlechtesten denkbaren mit 0 Punkten: Wie viele Punkte vergeben Sie dann für Ihren derzeitigen Gesundheitszustand? (Bitte kreuzen Sie die entsprechende Zahl an)

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>										

schlechtester denkbare  
Gesundheitszustand

bester denkbare  
Gesundheitszustand

**A.13: Energie und psychisches Wohlbefinden: Bitte geben Sie für jede der folgenden Aussagen an, inwieweit sie für Sie zutrifft.** (Bitte je eine Angabe pro Zeile)

	immer	oft	manchmal	selten	nie/fast nie
1. Fühlen Sie sich müde und ausgelaugt?	<input type="checkbox"/>				
2. Sind Sie körperlich erschöpft?	<input type="checkbox"/>				
3. Sind Sie emotional erschöpft oder ausgebrannt?	<input type="checkbox"/>				
4. Fühlen Sie sich schwach und krankheitsanfällig?	<input type="checkbox"/>				

**A.15: Behindert Sie derzeit eine Erkrankung oder Verletzung bei der Ausübung Ihrer Arbeit?** (Falls nötig, kreuzen Sie bitte mehr als eine Antwortmöglichkeit an)

Ich habe keine Beeinträchtigung / Ich habe keine Erkrankung .....	<input type="checkbox"/>
Ich kann meine Arbeit ausführen, habe aber Beschwerden .....	<input type="checkbox"/>
Ich bin manchmal gezwungen, langsamer zu arbeiten oder meine Arbeitsmethoden zu ändern .....	<input type="checkbox"/>
Ich bin oft gezwungen, langsamer zu arbeiten oder meine Arbeitsmethoden zu ändern .....	<input type="checkbox"/>
Wegen meiner Krankheit bin ich nur in der Lage, Teilzeitarbeit zu verrichten .....	<input type="checkbox"/>
Meiner Meinung nach bin ich völlig arbeitsunfähig .....	<input type="checkbox"/>

A.16: Glauben Sie, dass Sie, ausgehend von Ihrem jetzigen Gesundheitszustand, Ihre derzeitige Arbeit auch in den nächsten zwei Jahren ausüben können?

unwahrscheinlich	nicht sicher	ziemlich sicher
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B: Spezifische tätigkeitsbezogene Fragen

B.1.1: Inwieweit belasten Sie folgende ergonomische Verhältnisse an Ihrem Arbeitsplatz? (Bitte je eine Angabe pro Zeile)

		in sehr hohem Maß	in hohem Maß	zum Teil	in geringem Maß	in sehr geringem Maß
1.	Raumgröße	<input type="checkbox"/>				
2.	Raumklima	<input type="checkbox"/>				
3.	Lichtverhältnisse	<input type="checkbox"/>				
4.	Raumatmosphäre	<input type="checkbox"/>				
5.	Bildschirmarbeitsplatz (Stuhl, Tisch, PC)	<input type="checkbox"/>				
6.	Lärm (Publikum, Telefon, etc.)	<input type="checkbox"/>				

B.1.2: Sonstige ergonomische Belastungen:

\_\_\_\_\_ (bitte bei Bedarf ausfüllen)

B.2: In welchem Maß belastet Sie die Anwender-Software in folgenden Punkten? (Bitte je eine Angabe pro Zeile)

		in sehr hohem Maß	in hohem Maß	zum Teil	in geringem Maß	in sehr geringem Maß
1.	Anwenderoberfläche	<input type="checkbox"/>				
2.	Fehler- bzw. Problemquote	<input type="checkbox"/>				
3.	Schwierigkeitsgrad	<input type="checkbox"/>				
4.	Farbgestaltung	<input type="checkbox"/>				
5.	Zeichengröße	<input type="checkbox"/>				
6.	Individuelle Gestaltung	<input type="checkbox"/>				
7.	Sonstiges: _____ (Bitte eintragen)	<input type="checkbox"/>				

B.3.1: Welche Publikumsgruppen betreuen Sie? (Mehrfachnennungen sind möglich)

1.	Wohnungslose	<input type="checkbox"/>
2.	Bürger ab 65 Jahre	<input type="checkbox"/>
3.	Berechtigte nach dem AsylbLG	<input type="checkbox"/>
4.	Schwerbehinderte	<input type="checkbox"/>
5.	Erwerbsunfähige	<input type="checkbox"/>
6.	Seelisch und geistig behinderte Menschen	<input type="checkbox"/>
7.	Heimbewohner	<input type="checkbox"/>
8.	Studenten (Eingliederungshilfe)	<input type="checkbox"/>
9.	Ich habe keinen Publikumsverkehr (dann bitte weiter mit Abschnitt C)	<input type="checkbox"/>

B.3.2: In welchem Maß fürchten Sie von Ihrem Publikum... (Bitte je eine Angabe pro Zeile)

		in sehr hohem Maß	in hohem Maß	zum Teil	in geringem Maß	in sehr geringem Maß
1.	Androhung von Gewalt	<input type="checkbox"/>				
2.	Körperliche Angriffe	<input type="checkbox"/>				
3.	Beleidigungen und Beschimpfungen	<input type="checkbox"/>				
4.	Übertragung von Krankheitserregern	<input type="checkbox"/>				
5.	Sonstiges: _____ (Bitte eintragen)	<input type="checkbox"/>				

B.3.3: Gibt es Probleme mit Klienten, die nicht erfasst wurden, von denen Sie berichten möchten?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

C: Angaben zu Ihrer Person

C.1: Welches Geschlecht haben Sie?

männlich	weiblich
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C.2: Alter (bitte ordnen Sie Ihr Alter einer Altersklasse zu)

< 30	30-39	40-50	> 50
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C.3: Welchen Familienstand haben Sie?

Ich bin verheiratet und lebe mit meinem(r) Ehepartner(in) zusammen.....	<input type="checkbox"/>
Ich bin verheiratet und lebe von meinem(r) Ehepartner(in) getrennt.....	<input type="checkbox"/>
Ich bin ledig.....	<input type="checkbox"/>
Ich bin geschieden.....	<input type="checkbox"/>
Ich bin verwitwet.....	<input type="checkbox"/>

C.4: Leben Sie mit einem oder mehreren Kindern unter 15 Jahren zusammen?

Ja .....	<input type="checkbox"/>
Nein .....	<input type="checkbox"/>

C.5: Welchen höchsten allgemein bildenden Schulabschluss haben Sie?

Ich bin von der Schule abgegangen ohne Hauptschulabschluss (Volksschulabschluss)	<input type="checkbox"/>
Ich habe den Hauptschulabschluss (Volksschulabschluss) .....	<input type="checkbox"/>
Ich habe den Realschulabschluss (Mittlere Reife) .....	<input type="checkbox"/>
Ich habe den Abschluss der Polytechnischen Oberschule 10. Klasse (vor 1965: 8. Klasse) .....	<input type="checkbox"/>
Ich habe die Fachhochschulreife .....	<input type="checkbox"/>
Ich habe die allgemeine oder fachgebundene Hochschulreife / Abitur (Gymnasium bzw. EOS) .....	<input type="checkbox"/>
Ich habe einen anderen Schulabschluss, und zwar .....	<input type="checkbox"/>
(bitte angeben) _____	

C.6.1: Welchen beruflichen Ausbildungsabschluss haben Sie? (Mehrfachnennungen sind möglich)

Ich habe keinen beruflichen Abschluss und bin nicht in beruflicher Ausbildung .....	<input type="checkbox"/>
Ich habe eine beruflich-betriebliche Ausbildung (Lehre) abgeschlossen .....	<input type="checkbox"/>
Ich habe eine beruflich-schulische Ausbildung (Berufsfachschule, Handelsschule) abgeschlossen .....	<input type="checkbox"/>
Ich habe eine Ausbildung an einer Fach-, Meister-, Technikerschule, Berufs- oder Fachakademie abgeschlossen .....	<input type="checkbox"/>
Ich habe einen Fachhochschulabschluss .....	<input type="checkbox"/>
Ich habe einen Hochschulabschluss .....	<input type="checkbox"/>
Ich habe einen anderen beruflichen Abschluss, und zwar .....	<input type="checkbox"/>
(bitte angeben) _____	

C.6.2: Benennung des Berufsabschlusses

Genau Bezeichnung Ihres Abschlusses:

\_\_\_\_\_ (bitte eintragen)

C.7.1: Jetzige berufliche Tätigkeit

a) Welche berufliche Tätigkeit üben Sie derzeit aus?

\_\_\_\_\_ (bitte eintragen)

b) Bitte beschreiben Sie Ihre berufliche Tätigkeit genau.

\_\_\_\_\_ (bitte eintragen)

C.7.2: Zu welcher Gruppe gehört Ihr Beruf nach der folgenden Liste. (Bitte nur eine Angabe)

Beamter/Beamtin, und zwar...	
Beamter/Beamtin im mittleren Dienst (von Assistent(in) bis einschl. Hauptsekretär(in), Amtsinspektor(in)).....	<input type="checkbox"/>
Beamter/Beamtin im gehobenen Dienst (von Inspektor(in) bis einschl. Oberamtsrat/-rätin) .....	<input type="checkbox"/>
Angestellte(r), und zwar ...	
Mit einer Tätigkeit, die ich nach Anweisung erledige (z.B. Sachbearbeiter(in), Buchhalter(in), technische(r) Zeichner(in)) .....	<input type="checkbox"/>
Mit selbständiger Leistung in verantwortlicher Tätigkeit bzw. mit begrenzter Verantwortung für Personal (z.B. wissenschaftliche(r) Mitarbeiter(in), Prokurist(in), Abteilungsleiter(in) bzw. Meister(in) im Angestelltenverhältnis) .....	<input type="checkbox"/>
Mit umfassenden Führungsaufgaben und Entscheidungsbefugnissen (z.B. Direktor(in), Geschäftsführer(in), Mitglied des Vorstandes) .....	<input type="checkbox"/>

C.8: Wie lange üben Sie Ihre jetzige berufliche Tätigkeit schon aus?

\_\_\_\_\_ Jahre und \_\_\_\_\_ Monate (bitte möglichst genau eintragen)

C.9: In welchem Umfang sind Sie zur Zeit erwerbstätig?

Ich bin vollzeit-erwerbstätig mit einer wöchentl. Arbeitszeit von 35 Stunden und mehr	<input type="checkbox"/>
Ich bin teilzeit-erwerbsfähig mit einer wöchentl. Arbeitszeit von 15 bis 34 Stunden	<input type="checkbox"/>
Ich bin teilzeit- oder stundenweise erwerbstätig mit einer wöchentl. Arbeitszeit von unter 15 Stunden .....	<input type="checkbox"/>

Bitte werfen Sie den Fragebogen in die dafür vorgesehene Urne im Geschäftszimmer.  
Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

## **Interviews**

---

**Leitfadeninterview**

**Befragter:** Catrin Seemann, Fachkraft für Arbeitssicherheit im Bezirksamt Eimsbüttel

**Interviewer:** Claudia Stenner

5 **Datum:** 06.12.2006, 11:00 Uhr

**Ort:** Bezirksamt Eimsbüttel, Grindelberg, Hamburg

**Zur Person:**

**Ausbildung:** Studium der physikalischen Technik (Dipl.-Ing.)

10 **Weiterbildung:** 6 Wochen BAUA + 1 Woche GartenBG

**Mit wem arbeiten Sie vorrangig zusammen?**

Also wenn ich hier Probleme im Haus habe, dann wende ich mich entweder direkt an die Führungskräfte der Abteilungen, wenn es darum geht, Herr Meier, Müller, Schulze  
15 möchte einen neuen Stuhl haben, kümmern sie sich darum, wenn es solche Sachen sind. Wenn es Sachen sind die das ganze Haus betreffen, dann gehe ich direkt zu Herrn Doktor Strauff, dem Verwaltungsamtsleiter, der hier als Unternehmer fungiert. Es gibt noch eine Führungsetage drüber, B nämlich, aber es ist so vereinbart mit der Unfallkasse, dass V der Unternehmer ist. Ich bin zwar nicht direkt angebunden an ihn, aber ich wende  
20 mich immer direkt an ihn. Ich gehe nicht über untere Führungsetagen.

**Mit welchen Instrumenten ermitteln Sie nötige Informationen für Ihre Arbeit?**

Das ist ganz verschieden. Also ich bin jemand der es gern persönlich hat, wen ich kann gehe ich vorbei. Wenn das nicht geht, dann schick ich ne Mail, um das darüber zu  
25 bekommen, über ne Mail und wenn es sehr offiziell ist, dann schick ich einen Brief, schick ich es in Papierform, mit nem Logo obendrüber und eben auch die Bitte um Antwort. Wenn es ganz offiziell sein soll. Wenn es nur eine kleine Information sein soll, dann schick ich eben eine Mail oder geh vorbei.

**30 Gibt es innerhalb des Bezirksamtes Belastungsunterschiede für die MA?****Wenn ja, welche?**

Also die gibt es mit Sicherheit, denn die Leute, die mit Publikum zu tun haben, gerade mit dem etwas schwierigen Publikum aus sozial schwächeren Bereichen, die sind dort mehr belastet, psychisch, als andere Angestellte. Wobei man sagen muss, auch in  
35 anderen Abteilungen gibt es Belastungen durch viel Arbeit und so, aber die haben wir ja alle, mehr oder weniger. Bei mir kommt immer an, wir haben zu wenig Personal für die Aufgaben. Aber ich empfinde das durchaus so, das Leute die mit sozial schwachem Publikum zu tun haben, wesentlich angespannter arbeiten müssen, weil es dort auch zu

Aggressionen kommt, immer wieder zu Wortgefechten und Übergriffen. Also nicht  
40 unbedingt täglich, aber eben solche Übergriffe und Beleidigungen und was da so kommt.  
Jetzt hab ich grad wieder gestern zwei Kollegen aus der ARGE, ich denke die haben die  
größte Belastung.

**Wie schätzen Sie den Gesundheitszustand der MA in GS ein?**

45 Also zum Gesundheitszustand kann ich schwer etwas sagen. Also psychisch  
gesehen weiß ich nicht, und auch körperlich, ich bin ja kein Arzt, kein Mediziner. Es ist  
ganz schwer was zu sagen. Speziell in GS. Es ist allgemein so, dass ich sag mal  
bestimmt ein Viertel aller Mitarbeiter, na ja fast schon ein Drittel klagt über  
50 Rückenbeschwerden, Nackenbeschwerden, Augenbeschwerden, sprich trockene Augen,  
brennende Augen, tränende Augen. Und das ist nicht unbedingt in GS so, sondern überall  
da, wo sehr viel am Computer gesessen wird und am Schreibtisch. Die klagen vermehrt  
über solche Beschwerden und die die eben auch mal rauskommen, die entsprechend  
weniger. Aber GS gehört schon zu denen, die mehr darunter leiden, weil sie eben auch  
den ganzen Tag am Schreibtisch sitzen. Ich denke bestimmt ein Drittel aller Leute haben  
55 irgendwelche körperlichen Probleme. Ob die nun wirklich in der Arbeit liegen, kann ich  
nicht beurteilen, die aber teilweise daran liegen, weil der Stuhl falsch eingestellt ist und  
weil sie falsch sitzen und angespannt da sitzen, aus diesen Gründen.

**Wie hoch sind körperliche, psycho-mentale und soziale Belastungen für die MA im  
60 Unternehmen?**

Klar die körperlichen Belastungen sind hier nicht so groß, außer aus dem  
Gartenbaubereich. Die draußen auf der Straße arbeiten, ich denke auch, die die hier  
rumgehen, Wohnungsermittler die sich auch draußen zu tun haben sind körperlich  
belastet, alle anderen körperlich nicht so, aber sozial natürlich sehr, gerade der GS-  
65 Bereich und Hilfe zur Erziehung, die mit sozialen Härtefällen zu tun haben, die haben da  
auch sehr viel einzustecken. Also die kriegen das ja immer alles mit, die kommen,  
erzählen ihre Leiden. Zu mentalen Belastungen kann ich schwer etwas sagen, da kriege  
ich auch nicht viel von mit. Inwieweit die wirklich vielfältig arbeiten oder eben auch nicht  
und darunter leiden, dass weiß ich nicht.

70

**Welche Auswirkungen der Belastungen haben Sie im Unternehmen festgestellt?**

Also einmal körperliche Auswirkungen, auch wenn die jetzt nicht unbedingt direkt  
mit dem Stuhl zusammenhängen oder so, aber sie leiden viel eben wie gesagt unter  
Rückenschmerzen, Nackenschmerzen. Das liegt auch manchmal daran, dass sie einfach  
75 so verspannt da sitzen, weil sie so angespannt sind durch das ganze Arbeitsumfeld, also

das die nicht unbedingt am Mobiliar liegen, das merkt man schon. Da ist alles in Ordnung und sie haben trotzdem Probleme mit allem möglichen. Und da denk ich manchmal, dass liegt einfach an der Tätigkeit, die sie ausüben, da sie sehr angespannt sind. Und es ist .. na... eine gewisse Unzufriedenheit, wie ich immer wieder merke. Ich sag mal zehn, 80 zwanzig Prozent der Leute sind unzufrieden, kommen mit ihren Problemen auch zu mir, obwohl sie mich gar nicht richtig berühren die Probleme, aber kommen und beschweren sich über den Arbeitsalltag oder den Vorgesetzten oder sonst was. Also ich....es herrscht hier keine totale Zufriedenheit im Betrieb, es ist doch ein Anteil da der unzufrieden ist mit allem, mit der ganzen Situation. Und das merk ich auch. Und die kommen manchmal 85 auch wenn ich rumgehe und will über den Stuhl sprechen oder sonst irgendwas, die kommen dann und sagen Frau Seemann, was ich schon immer mal sagen wollte .... wir haben hier eine zu große Arbeitsbelastung oder ich hab Probleme mit meinen Vorgesetzten oder sonst was. Also da kommt auch was bei mir an manchmal.

90 **Und wenn dann jetzt Beschwerden kommen, dann leiten Sie die entsprechend weiter?**

Ich leite die entsprechend weiter, also je nachdem was für Beschwerden es sind. Z.B. an Frau Schmidt oder den AMD oder versuche mit der Personalabteilung, irgendwie das man mit dem Vorgesetzten...also jedenfalls versuche ich dann die Beschwerden 95 weiterzuleiten, insofern ich das denn kann. Wenn das nicht Sachen sind...manchmal sind es ja.....ja also Beschwerden über die kleinen Räume, die wir haben. Dagegen lässt sich nichts machen...also das ist nun mal so. Wir wollen ja nicht abreißen. Und da versuche ich ihnen auch klar zu machen, das es nicht anders geht und das man sich vielleicht auch klar machen muss, das es Leute gibt die unter noch schlechteren Verhältnissen arbeiten. 100 Also so schlecht geht es uns ja nicht. Aber wenn es Beschwerden sind, die nicht mich betreffen aber andere durchaus vielleicht bedienen können, dann leit ich die weiter, klar.

**An welchen Punkten besteht Ihrer Meinung nach der größte Handlungsbedarf?**

Ich denke, der liegt im Tätigkeitsbereich, also an der Tätigkeit, die sie ausüben. 105 Nämlich an diesem Arbeitsdruck der hier herrscht, das alle Leute das Gefühl haben, oder ich sag mal nicht alle aber ich denke mal dreiviertel aller Mitarbeiter, das es zu viel Arbeit ist für zu wenig Mitarbeiter. Und da muss irgendwas getan werden. Vielleicht nicht unbedingt mehr einstellen, aber irgendwie muss man versuchen, diesen Druck ein bisschen zu nehmen. Und wenn man das umorganisiert oder wie auch immer. Ich glaub 110 da ist großer Handlungsbedarf, aus meiner Sicht. Und...jetzt rein technisch bezogen aus meinem Blick des Arbeitsschutzes, denke ich...ja ob es da einen größeren Handlungsbedarf gibt, weiß ich gar nicht. Also größere Themen wie erste Hilfe oder

Brandschutz oder so, das sollte man immer wieder mal n bisschen publik machen und auch sagen, wir tun hier was. Also es ist nicht so, das hier gar nichts getan wird, sondern  
115 es gibt viele Ersthelfer und auch im Brandschutz tut sich was. Also das man auch ein bisschen mehr rüberbringt, das hier was getan wird. Und viele haben den Eindruck, hier wird überhaupt gar nichts für sie gemacht. Und das einfach mal rüberkommt, das auch wirklich was gemacht wird und an sie gedacht wird, ne. Und das man ein bisschen was vorbeugend macht, also was ich viel erlebe ist, es wird etwas neu eingerichtet, dann ist  
120 alles fix und fertig und dann...Frau Seemann kommen sie mal, gucken Sie mal. Und dann komme ich und sag, ja also der Tisch geht so nicht und der Stuhl muss anders. Und dann muss noch mal wieder was neu besorgt werden oder umgebaut werden. Hätte man das vorher alles geregelt, dann hätte man zur Zufriedenheit aller jeden...jeden Schreibtisch einrichten, jedes Büro einrichten können, hätte man das vorher gemacht. Also da denke  
125 ich ist auch noch viel Handlungsbedarf, wenn man im Vorwege mal nicht nur mit mir sondern generell mal mit allen spricht, versucht mit allen eine Lösung zu finden. Denn hinterher sind viele unzufrieden mit dem was dann entsteht. Also da denke ich auch in dem Bereich, vorbeugend was zu machen oder rechtzeitig sich um was zu kümmern.

130 **Welche Maßnahmen wurden bereits im Unternehmen umgesetzt?**

Das ist schwierig, ja welche Maßnahmen? Ich meine, ich bin jetzt acht Jahre hier, und da wurden schon einige Sachen gemacht. Die Frage ist nur, was genau...möchten Sie jetzt hören. Also ich will jetzt mal sagen, Maßnahmen speziell will ich jetzt keine aufführen, außer was weiß ich, wir hatten Feuerschutz und solche Sachen, aber ich weiß  
135 dass zum Beispiel sich im Laufe der Jahre die ich jetzt hier bin, ich mach das jetzt acht Jahre, sich viel getan hat im Zuge der Büroeinrichtung. Das sich sehr viel verändert hat. Und zwar gibt's bessere Stühle, durch die Flachbildschirme jetzt auch mehr Platz auf den Tischen, auch mal neue Möbel, auch mal nen neuen Schrank, also da hat sich in acht Jahren sehr viel gewandelt. Also ich, als ich anfang, da waren hier immer noch was weiß  
140 ich jeder zwanzigste saß auf nem Holzstuhl. Also das war natürlich verheerend für den Rücken. Und da hat sich viel getan, also ich nenn nicht genau jetzt die Maßnahmen aber im Allgemeinen hat sich doch was gewandelt, ne. Und, ich denke auch das sich das ganze Arbeitsschutzbewusstsein hat sich gewandelt. Ich hab immer mal versucht bekannt zu machen, dass es so was gibt, den Arbeitsschutz und das man auch mal dran denken  
145 kann und da hat sich eben auch was getan. Also das mehr Mitarbeiter auch Rechte einfordern. Und sonst natürlich kleinere Sachen, wie gesagt, Feuerlöscher mal und solche Sachen sind natürlich auch mal gemacht worden. Das man mal Ersthelfer ausgebildet hat und am Feuerlöscher ausgebildet haben und solche Sachen alles. Und gesundheitstechnisch glaub ich auch viel, also Qui Gong angeboten wird, und Meditation

150 und Akupunktur, alles Mögliche, aber das kann Ihnen Frau Schmidt ja dann noch besser erzählen, was in der Beziehung läuft.

**Welche Angebote werden/wurden den MA gemacht?**

Also da ist Frau Schmidt die Bessere. Was ich anbiete ist immer nur Erste Hilfe,  
155 was heißt nur ... Ausbildung zum Ersthelfer läuft über mich, dann bieten wir jedes Jahr zwei, drei Plätze an KFZ-Sicherheitstraining... für Leute die mal im Auto unterwegs sind, dann läuft über mich noch Sachen die Brandschutz betreffen, Führungskräfte bei der Feuerwehr so mit Seminar, da werden in Zukunft auch die Mitarbeiter nach und nach alle hingehen können. War ein sehr gutes Seminar, auch mal zu gucken, wie schnell es  
160 überhaupt brennt, was man so machen kann. Dann gibt es für Führungskräfte demnächst auch mal so'ne Veranstaltung, welche Verantwortung sie überhaupt haben im Arbeitsschutz, das weiß nämlich offensichtlich auch keiner. Das möchte keiner wahr haben. Also solche Sachen machen wir über mich und alles was spezielle eben diese Gesundheitsseminare angeht, die laufen alle über Frau Schmidt.

165

**Welche Maßnahmen brachten nicht den gewünschten Erfolg bzw. wurden von den MA nicht angenommen? Aus welchen Gründen?**

Also die Sachen die ich anbiete, also wie gesagt die ganzen Kurse erste Hilfe und so, da ist eigentlich immer ,ne recht gute Resonanz, weil wir haben auch dazugelernt. Wir  
170 hatten früher mal das Rote Kreuz, das war ganz schlecht, jetzt haben wir die Johanniter, das kommt sehr gut an. Also da haben wir uns auch ein bisschen verbessert, im Laufe der Jahre. Das hat uns bestätigt, dass es eben sehr gut ankommt bei den Leuten. In den anderen Bereichen muss ich auf Frau Schmidt verweisen.

**175 Welche Maßnahmen sind in den kommenden Monaten und Jahren geplant?**

Also ganz neu ist eben die Sache mit der Feuerwehr, das die Leute zur Feuerwehr können, und ein Seminar besuchen, praktische Einweisung, das ist so ein zwei Stunden Seminar und da lernt man alles, wie schnell eben Brand entstehen kann und ... wie sorglos wir eigentlich alle sind, wie man sich verhalten soll und da wird der Raum eben  
180 auch vernebelt, sehr interessant das mal wirklich zu erleben wie schnell man eben nichts mehr sieht und völlig desorientiert ist. Und ich hoffe, das dies das Bewusstsein gegenüber der Gefahr eines Brandes hier im Hause mal ein bisschen stärkt, weil man denkt hier brennt's ja nicht und... also es wird hier nicht richtig ernst genommen, das es mal brennen könnte. Und hier werden auch die Rauchschutztüren offen gelassen und so. Also das ist  
185 das was ganz neu ist.

---

**Woran scheitern Ihrer Meinung nach die Umsetzungen von Maßnahmen im Unternehmen?**

190 Ich glaube...Also es scheitert zum einen an den vielen Hierarchieebenen hier, was immer Herr Meier auf Herrn Müller schiebt und umgekehrt und dieses teilweise nicht wissen wer zuständig ist. Also...ich geb' es immer den Vorgesetzten, die fragen mich zum Beispiel immer, wer macht denn das, ich sag, ich glaube der und der. Aber es wird viel hin und her geschoben, einfach nee ich mach das nicht, lass mal den anderen machen. Und das andere ist schlicht und ergreifend Geld. Also ganz klar, es wird immer gesagt, aber 195 wir haben kein Geld. Das ist so... das krieg ich immer wieder zu hören, wir haben kein Geld. Und die meisten Sachen, die angeleiert werden, scheitern daran. Oder werden eben rausgeschoben, verschoben bis wieder Geld da ist.

**Was müsste sich ändern, um die Maßnahmen erfolgreich zu implementieren?**

200 Also, meiner Meinung...das mehr erkannt wird, dass der Mitarbeiter das allerwichtigste Gut ist im Hause und nicht der Stuhl, und nicht der Computer, oder der Kopierer, der Teure, sondern das der Mitarbeiter das Allerwichtigste ist und das man ...das es gilt den eben gesund zu erhalten, dann profitieren alle davon. Und das Arbeitsschutz auch ökonomisch sinnvoll ist und nicht nur das wir das machen müssen, 205 weil der Gesetzgeber das halt möchte, sondern das es ökonomisch was bringt. Aber es ist eben ganz schwierig das durchzusetzen und zu erkennen, weil wir arbeiten ja unökonomisch hier im Bezirksamt, das ist ja so. Da ist ja nicht irgendwie... Kosten-Nutzen-Denken ist ja nicht. Sondern... Aber wenn sich das durchsetzen würde, würde man erkennen das Arbeitsschutz wichtig ist und könnte ihn auch um...würde man sehen, 210 wenn ich hier einen Euro investiere, kommen vielleicht in fünf Jahren drei Euro hinten wieder raus. Aber eben nicht jetzt, sondern vielleicht erst in drei Jahren. Das man mal längerfristig denkt...das müsste sich ändern. Die ganze Einstellung zum Arbeitsschutz und zum Mitarbeiter, dann könnten wir hier viele Maßnahmen umsetzen.

**215 Gibt es denn Vorrechnungen, hat sich damit mal jemand beschäftigt?**

Ja, da gibt es Vorrechnung, aber nicht bei Behörden. In der freien Wirtschaft gibt's dazu...gab's Modelle, da haben Unternehmen mitgemacht, da gibt es auch ein Beispiel, dazu gibt es auch Bücher, aber das ist eben alles in der freien Wirtschaft, und ganz schwer umzusetzen auf die Behörde, weil wir eben nicht Herrn Meier haben der pro Tag 220 fünf was weiß ich, fünf Tische produziert und wenn der ausfällt, und das ist hier eben nicht. Und das ist das große Problem, da es ganz schwer umzusetzen, in Zahlen umzusetzen und zu sagen, welchen Gewinn macht die Behörde, wenn wir eben Arbeitsschutz machen und da Geld reinstecken. Und dazu kommt noch das Problem,

---

225 dass die Töpfe verschieden sind, ne. Also den Stuhl, den besorgt ja die Abteilung,  
meinetwegen, wenn aber Herr Müller krank ist, die Kosten trägt das Personalamt, also  
das bleibt dann nicht in der Abteilung. Weil wenn ich nen Stuhl kaufen muss, dann sind  
dreihundert Euro weg, die sie brauchen. Und sie haben keinen Gewinn davon, ob Herr  
Meier nun da ist oder nicht, also letztendlich ist es kein finanzieller Gewinn für die  
Abteilung. Nur die Kollegen müssen dann mehr arbeiten. Aber wenn sie das nicht tun, ist  
230 das auch nicht so schlimm, weil nur der Bürger leidet. Also so ähnlich kommt mir das  
immer vor. Und das ist noch n Problem, dass die Abteilung die Sachen...den  
Arbeitsschutz zahlen muss, keinen finanziellen Gewinn dadurch hat, wenn der Mitarbeiter  
gesund ist. Und das ist schwierig. Und das Unternehmen hat das eben, die merken direkt,  
wenn Herr Meier krank ist, dann fehlt irgendwas. Und der Bezug fehlt hier und deswegen  
235 find ich das ganz schwer, das mal in die Köpfe zu kriegen, dass Arbeitsschutz ne wichtige  
Sache ist

---

**Leitfrageninterview**

**Befragter:** Dr. Brita Ambrosi, Fachärztin für Arbeitsmedizin, AMD

**Interviewer:** Claudia Stenner

5 **Datum:** 18.12.2006, 10:00 Uhr

**Ort:** Arbeitsmedizinischer Dienst, Alter Steinweg 4, Hamburg

**Wie lange arbeiten Sie im Unternehmen?**

Seit 1988. Das sind 18 Jahre.

10

**Welche Ausbildungen bzw. Qualifikationen haben Sie?**

Also ich bin approbierte Ärztin, und hab dann Assistenzzeit gemacht in Richtung Allgemeinmedizin. Sehr breite Assistentenausbildung, Anästhesie, Chirurgie, Gynäkologie, Innere, Orthopädie habe ich alles gemacht und dann aber den  
15 Allgemeinmediziner doch nicht vollendet, denn dann bin ich schwanger geworden und dann habe ich mich nach einem anderen Fach umgesehen, wo ich nicht in der Klinik arbeiten muss mit Kindern und habe dann die Arbeitsmedizin gewählt, bin jetzt Facharzt für Arbeitsmedizin seit 1993. Habe hier die Ausbildung auch gemacht.

20 **Mit wem arbeiten Sie vorrangig zusammen?**

Also die meisten Behörden für die ich zuständig bin, die betreue ich alleine. Und die Großen, z.B. die Universität betreue ich mit einer Kollegin zusammen. Und dann in Bereichen selbst sind hauptsächlich die Sicherheitsingenieure, Fachkräfte für Arbeitssicherheit meine Ansprechpartner, und der Personalrat mit dem bin ich auch viel  
25 zu Gange. Und die Personalleitung, mit der hab ich auch immer viel zu tun in den einzelnen Behörden, die Verwaltungsleitung.

**Mit welchen Instrumenten ermitteln Sie nötige Informationen für Ihre Arbeit?**

Also da habe ich ja verschiedene Einsatzgebiete. Also ich muss natürlich meine  
30 medizinischen Diagnostikinstrumente benutzen, um den körperlichen Zustand festzustellen und an sonstigen Instrumenten haben wir Befragungsmittel, da ist das IDA-Konzept ein gebräuchliches, was ich ganz viel benutze und der KFZA, Kurzfragebogen zur Arbeitssituationsanalyse. Und ja...was haben wir noch. Ich muss Begehungen machen, einfach ganz konkret die Arbeitsplätze besichtigen, das ist auch ein großer Teil  
35 meiner Aufgabe, ja ...und mache Klimamessungen vor Ort und Lichtmessungen und Lärmmessungen, solche Sachen.

**Wie zeigt sich das Bezirksamt Eimsbüttel bezüglich Belastungen im Vergleich zu anderen Bezirksämtern?**

40 Ich hab'nen direkten Vergleich, weil ich auch zwei andere Bezirksämter betreut hab bzw. noch betreue. Ich hab das Bezirksamt Mitte vorher gehabt und das gegen Eimsbüttel eingetauscht und Altona habe ich schon seit 1992 in der Betreuung und Eimsbüttel hat etwas weniger Probleme als andere Bezirksämter, weil die Belegschaft überdurchschnittlich jung ist im Vergleich zu anderen.

45

**Gibt es innerhalb des Bezirksamtes Belastungsunterschiede für die MA? Wenn ja, welche?**

Ja, die Publikumsintensiven sind natürlich immer am betroffenensten. Die haben Bedrohungen und tätliche Angriffe auszuhalten und dann äh... leiden die aber generell da  
50 drunter das es nen starken Personalabbau gegeben hat. Das ist aber überall in allen Bezirksämtern und das dadurch sämtliche Fallbearbeitungszahlen immer weiter ansteigen. Und immer mehr von den einzelnen verlangt wird und das auch äh....so stereotype Arbeiten völlig weggefallen sind zu Ungunsten von... oder zugunsten von sehr konzentrativen Arbeiten. Also früher, ich hab auch mal in ner Behörde einen  
55 Semesterferienjob gehabt, da hab ich endlos gestempelt und sortiert und nach Alphabet geheftet und was weiß ich nicht...Ablage gemacht, stundenlang. So was gibt's nicht mehr. Völlig weg. Sie müssen jetzt bei jedem bisschen was sie tun, müssen sie immer mit dem Hirn dabei sein, immerzu, also immer voller Einsatz mit allem, mental. Und das denke ich ist ne sehr ungünstige Entwicklung. Und wenn dann noch sehr viel Publikumkontakt  
60 dazukommt, all diese Sachen, Leute in Kundenzentren, das sind dann die Meldeämter jetzt und die Sozial- und Jugendämter, die denke ich haben die größte Last zu tragen.

**Wie schätzen Sie den Gesundheitszustand der MA in GS ein?**

Die haben bestimmt eine der höchsten psychischen Belastungen da auch zu  
65 tragen, dadurch das sie halt auch viel mit Elend und Armut konfrontiert und äh... da gibt's denk ich auch viele Burnout-Fälle und...ich glaub aber nicht das die nun ganz spezifisch weit erhöhte Fehlzeiten gegenüber anderen, glaub ich eigentlich...ist mir so nicht aufgefallen. Ich habe hier zwar einen Fehlzeitenbericht...da müsste ich noch mal genau reingucken. Könnte ich Ihnen noch mal mailen oder so, ob die auffällige Fehlzeiten haben.

70

**Wenn Burnout-Fälle aus Ihrer Sicht dort gehäuft auftreten, wird so was angesprochen oder wird das Thema eher totgeschwiegen?**

Man kümmert sich um sie. Aber auch erst neuerdings. Also zum Beispiel dieses was da jetzt gelaufen ist mit diesen Zirkelarbeiten, das geht ja in die Richtung, das man

75 fragt wie können wir euch unterstützen, wie können wir euch helfen. Aber das ist eine ganz neue Geschichte gewesen, das hatten die vorher noch nicht angeboten bekommen. Und sie haben auch kein äh...Supervising oder Coaching oder so etwas, was denke ich ganz toll wäre, wenn sie das hätten für ihre belastenden Fälle mit jemandem durchsprechen können, das haben sie glaub ich nicht.

80

**Wie hoch sind körperliche und psychische Belastungen für die MA im Unternehmen?**

Die körperlichen Belastungen sind nicht mehr als bei jeglicher anderen Büroarbeit, bis auf die so genannten Unfälle, also wenn sie halt wirklich tätlich angegriffen werden und da gibt es natürlich schlimme Dinge.

85

**Haben sich die Angriffszahlen reduziert seit der Trennung von ARGE und Sozialamt?**

Das weiß jetzt nicht. Ich bekomme zwar sämtliche Unfälle, Meldungen, Unfallmeldungen in den letzten zwei Jahren und das kommt ja so in etwa hin mit der Umstellung, aber ich hab da keinen Vergleich gegenüber vorher, weil ich das vorher nicht bekommen hab.

90

**Welche Auswirkungen der Belastungen haben Sie im Unternehmen festgestellt?**

95 Ja, das eben äh... sich viele an mich wenden und versuchen aus der..., aber das ist jetzt nicht spezifisch Eimsbüttel, das sind alle Bezirksämter, die versuchen aus dieser Abteilung wegzukommen nach ner gewissen Zeit. Also es gibt da so ne Auslese denk ich hinsichtlich healthy worker effect, also es gibt welche die das ganz gut wegstecken, die kommen damit zurecht ähm...können sich distanzieren und nehmen das auch nicht so mit nach Hause, und die werden auch alt in dem Job. Und die anderen, die das nicht so verkraften, versuchen dann nach ner gewissen Zeit wegzugehen. Wobei das sehr schwierig ist, weil sie ja besser bezahlt werden in dem Bereich und die dann nicht so ganz einfach wechseln können in andere Bereiche rein. Sie können die Stelle quasi nicht mitnehmen. Das ist eben ne schwierige Sache.

100  
105

**An welchen Punkten besteht Ihrer Meinung nach der größte Handlungsbedarf?**

Ja, man sollte denen eben äh...was anbieten, aber ist halt wieder kostenintensiv, so im Hinblick Coaching oder Supervision, das wäre denk ich sehr hilfreich. Könnte bene auch dem vorbeugen, das sie in Burnout-Situationen kommen. Aber ich seh' da die Umsetzungsmöglichkeit eben nicht, weil es halt schon...erstens kostet es Zeit, die haben

110

---

ja kaum Zeit irgendwie rumzugucken, die müssen ja sich da durch kämpfen und zweitens kostet es Geld und dann ist es sowieso am Ende.

**Welche Maßnahmen wurden bereits im Unternehmen umgesetzt?**

115           Ja, da ist viel passiert. Aber auch wieder so generell. Man hat angefangen von Notrufsystemen, dass die...die sitzen ja alle in Einzelzimmern, dass sie ihre Kollegen zu Hilfe rufen können, wenn sie in bedrohliche Situationen geraten bis hin das die ganze Arbeit mehrfach umorganisiert wurde, was die Sprechzeiten angeht. Da hat man experimentiert, hat man versucht jetzt auf telefonische Einzelterminvergabe. Hat am

120 Anfang...saßen immer 20 Leute vor der Tür und haben dann geschimpft, dass sie nicht drankommen und es gab dann Riesenstress, nach drinnen in den Arbeitsraum, wenn er wusste, 20 warten noch und ich werd mit dem hier nicht fertig. Dann hat man das auf telefonische Voranmeldung, immer nur einen bei einem, umgestellt. Dann hat man zuletzt mit ner Tresenlösung gemacht. Also es gibt einer, der nimmt alle in Empfang und

125 äh...koordiniert das, so dass das dann geregelt abläuft und verteilt die auf die verschiedenen Sachbearbeiter oder so. Und wenn Leute...es kommen ja viele Leute die geben nur was ab und dann wird der, der jetzt da sprechen will mit Leuten nicht dauernd gestört, so dass da jemand sein Zeug da reinreicht. Solche Umorganisationen hat man mit Erfolg gemacht und verschiedene Lösungen ausprobiert. Und es gibt also

130 Einzeldienststellen, lokale, die machen das so und andere machen das wieder so, weil das besser klappt. Ja ich denk, das sind die wichtigsten Sachen. Und die Ausstattung mit Bildschirmen ist verbessert worden in den letzten Jahren, bessere Monitore bekommen und andere Fachanwendungen, andere Software.

135   **Welche Angebote werden/wurden den MA gemacht?**

          So ganz genau weiß ich das nicht, was also Fachanwendungen weiß ich ganz nichts davon. Und ansonsten bekommen die glaub ich nur das, was die anderen Bezirksamtsleute auch angeboten bekommen. Es gibt grad in Eimsbüttel ne recht rege Gesundheitsförderung von Frau Schmidt, die hat da die Initiative und...die macht also

140 Angebote. Sie steht ja auch selber als Psychologin als Gesprächspartnerin zur Verfügung, wenn jemand schwere Probleme hat kann er sich da bei ihr melden. Aber...bis auf diese groß angelegte Maßnahme Prosa, denke ich ist vorher und auch danach nichts mehr gelaufen.

145   **Und bezogen auf ärztliche Themen, wie z.B. Gripeschutzimpfungen zum Schutz gegen Krankheitsübertragungen von Klienten, gibt es da Maßnahmen?**

Ja also, man kann sich ja jetzt nicht mit Vollschutzanzug und Mundschutz und allem möglichen diesen Leuten dann nähern, das geht nicht. Es gibt aber nur sehr wenige regelrechte Infektionskrankheiten, die sie bekommen könnten, theoretisch, von ihren Klientel. Das wären Tuberkulose in erster Linie und da kann man sich eigentlich nicht dagegen schützen, wenn man ne gute Immunabwehr hat, ist man ganz gut geschützt und nen guten Ernährungszustand, dann kriegt man das nicht so leicht. Aber es gibt keine Möglichkeit, das jetzt konkret sich dagegen zu schützen. Und gegen tätliche Angriffe, da äh... da haben die auch so ein bisschen, wie nennt man das, Deaggressionsgespräche haben die, glaub ich, ein bisschen üben können und es wurde auch das Umgebaut in den einzelnen Ämtern, dass zwischen den Einzelzimmern von den Sachbearbeitern auch immer ne Verbindungstür gibt, damit die erstens fliehen können in zwei Richtungen, wenn da einer auf sie losgeht und zum anderen der Nachbar auch schneller dasteht, wenn da einer was hört da drüben ist Trubble. Und dann so die arbeitsspezifischen Dinge. Die bekommen alle die G37 –Vorsorgeuntersuchung, die Bildschirmarbeit und in Eimsbüttel wird jedes Jahr ein Gesundheitstag auch veranstaltet und da lässt sich Frau Schmidt mit unserer Hilfe auch immer was einfallen. Da gibt es dann Cholesterin-, Blutzucker-, Blutdruckmessungen, durch und meistens, Gripeschutzimpfungen und ähnliche Dinge werden dann da durchgeführt.

165

**Welche Maßnahmen brachten nicht den gewünschten Erfolg bzw. wurden von den MA nicht angenommen? Aus welchen Gründen?**

Es gibt wie in allen Beschäftigtengruppen auch dort natürlich welche, die den Mund immer gerne auf tun und es gibt eine Mehrheit, will ich mal sagen, die schweigt und fügt sich und macht die Arbeit. Und dann kann es auch dazu kommen, dass in solcher Zirkelarbeit eben die drin sitzen, die gerne mitbestimmen und mitreden und dann Ideen haben, die aber letztendlich nicht von der Mehrheit getragen sind. Da weiß ich, das es in einem Standort von GS, da hat man auch so ne Tresenlösung eingebaut, und außer dem, der das da im Zirkel eingebracht hat, hat die eigentlich kein anderer gewollt. Das war dann natürlich ein bisschen schlecht. Da kann es denn halt auch dazu kommen, dass die aktiven Leute gar nicht so die Masse hinter sich haben und dann solche Sachen angegangen werden, die dann gar nicht von allen mitgetragen werden.

180 **Welche Maßnahmen sind in den kommenden Monaten und Jahren geplant?**

Jetzt von uns aus nicht direkt. Wir laufen den Dingen auch immer eher etwas hinterher. Also wir haben jetzt auch versucht, ...es sind ganz viele Bereiche jetzt wieder von Neuerungen bedroht sozusagen, dass sie wieder vollständig auseinander gerissen,

185 neu zusammengesetzt werden, neue Fachanwendungen kriegen, neue Gruppierungen  
bilden müssen und neue Ämter sich so formieren oder irgendwie so und dann gibt es da  
riesige Umbauprozesse. Und da haben wir angeboten, dass wir die begleiten, indem wir  
z.B. auch die Ohrakkupunktur zur Entspannung machen dort oder auch diese  
Niederbefragungen machen, um den Vorgesetzten an die Hand zu geben, die Ideen die  
die Beschäftigten dazu haben, zu dieser bevorstehenden Umorganisation. Das haben wir  
190 in zwei Abteilungen im Moment in Eimsbüttel gemacht und ich denke andere werden das  
auch abfordern noch. Die da in dem Prozess drinstecken. Diese Angebote machen wir,  
aber das ist mehr ein Hinterherlaufen, so wir gucken, was liegt an und was können wir da  
anbieten. Aber so selbstinitiativ und reingehen, das schaff ich meistens nicht von der Zeit  
her.

195

**Woran scheitern Ihrer Meinung nach die Umsetzungen von Maßnahmen im Unternehmen?**

Naja, die scheitern eben auch sehr oft an der Trägheit des menschlichen Wesens,  
denke ich. Das die Leute eben keine Veränderungen wollen. Das will eigentlich keiner.  
200 Von daher ist es ne große Leistung, wenn ein Vorgesetzter da seine Leute motivieren  
kann und die dann auch dazu bringt Neuerungen gut anzunehmen und das mitzumachen.  
Und bei dem Tempo, mit dem sich ja in letzter Zeit dauernd was verändert, die Leute die  
kommen ja gar nicht zur Ruhe. Die können ja kaum auf ihren neuen Platz setzen, schon  
heißt es schon wieder, Kisten packen und neues Umziehen oder neue Formationen,  
205 einen neuen Vorgesetzten, das geht ja... das ist ja furchtbar, in letzter Zeit.

**Ist das auf gesetzliche Veränderungen zurückzuführen oder organisatorische Maßnahmen zur besseren Regelung der Abläufe?**

Das sind hauptsächlich auch politische Entscheidungen von oben. Wir haben dann  
210 eine neue Regierung und dann hat die wieder neue Ideen. Das geht doch immer hin und  
her mit dieser Macht, die die Bezirksverwaltungen haben, die werden ja eifersüchtig  
betrachtet gerne von anderen, und die wolle sie dann immer wieder zerschlagen und klein  
halten, dann kommt wieder ein anderer Bürgermeister, der will sie wieder stärken und der  
eine schreit nah zum Publikum und dann kommt der nächste und dann baut der die  
215 ganzen Kundendienstzentren, die deswegen entstanden sind, wieder retour und dann  
sind wir wieder ganz aus den Stadtteilen raus und die alten Leute müssen wieder mit Taxi  
zum nächsten Ortsamt fahren. Also es ist auch ein politisches hin und her, was sehr viel  
Unruhe bringt.

220

---

**Was müsste sich ändern, um die Maßnahmen erfolgreich zu implementieren?**

Ist sehr illusorisch. Um wirklich helfen zu können und Zustände wirklich nachhaltig zu bessern, bräuchte man Geld, um mehr Belegschaft zu haben. Wenn ich rumgehe in den Abteilungen und frag, was braucht ihr am dringendsten, dann sagen die, ja mehr  
225 Kollegen, wir kommen hinten und vorn nicht rum. Und die Leute schaffen sich krank, fallen dann lange aus und dann muss man den Ausfall auch noch mittragen und dann gibt das so'nen...dann wird ich krank, weil ich so viele vertreten muss und dann gibt das nen circulus vitiosus, den man durch Geld und neuer Belegschaft nur durchbrechen könnte, aber das wird nicht gehen, weil aus meiner Sicht ist kein Geld in Sicht.

230

**Zusatz per Email: (nachgereicht am 20.12.2006)**

Fehlzeitenbericht: Ich ersehe daraus, dass die GS-Dienststellen in 2003 (das war noch ohne ARGE) höhere Fehlzeiten hatten als die meisten anderen Bereiche, eine Ortsamts-GS-Stelle hatte sogar die höchsten Fehlzeiten vom ganzen Bezirksamt  
235 überhaupt.

---

**Leitfadeninterview**

**Befragter:** Frau Wiebke Schmidt, Betriebspsychologin

**Interviewer:** Claudia Stenner

5 **Datum:** 09.01.2007, 10:00 Uhr

**Ort:** Bezirksamt Eimsbüttel, Raum, 1014

**Wie lange arbeiten Sie im Unternehmen?**

Seit 1988.

10

**Und immer auf dieser Stelle?**

Ja, das war immer meine Funktion, wobei am Anfang war es eine betriebliche Suchtberatungsstelle und jetzt ist es betriebliche Gesundheitsförderung und Suchtberatung. Jetzt haben wir ja Sucht noch ganz weggelassen, jetzt heißt es nur noch

15 GB, also Gesundheitsförderung und Beratung, allgemein Beratung. Aber es war im Prinzip immer die Stelle...dieselbe Stelle, die sich aber von Schwerpunkten etwas verlagert hat.

**Welche Ausbildungen bzw. Qualifikationen haben Sie?**

20 Also ich bin Diplom-Psychologin und auch von der Weiterbildung her approbierte Psychotherapeutin. Das war aber nicht notwendig für diese Stelle, also es ist ne Diplom-Psychologen-Stelle gesucht worden und meine weitere Qualifikation hat hier im Prinzip keine Bedeutung, aber ich bin approbierte Psychotherapeutin.

25 **Was sind Ihre Aufgaben?**

Ja also da müssen Sie wahrscheinlich einiges zusammenschreiben, das ist Mehreres. Ich fange mal an mit dem Arbeitskreis Gesundheitsmanagement, der tagt vier mal im Jahr und den leite ich zusammen mit Frau Seemann, also da sind die Bereiche Gesundheitsförderung und Arbeitssicherheit werden da besprochen und da gucken wir

30 was in diesen Bereichen zu tun ist, wie die Konzepte sind, was auch durch den Arbeitsmediziner, durch den Personalrat, durch auch ... äh...Gartenbau-Mitarbeiter eingebracht wird an Themen. Und darum kümmern wir uns. Das können ganz unterschiedliche Sachen sein. Wenn meinetwegen im Ortsamt Lokstedt die Mitarbeiter im Winter frieren, wird besprochen, ob wir Mittel irgendwie locker machen können für

35 Doppelfenster oder so...äh...wenn es aber so ist beispielsweise, dass...ja oder so Fragen, wie kriegt man Hitzefrei, wenn es im Sommer ganz heiß ist und so, da bringen wir mal kleine Artikel, wie man irgendwie sich dann ernähren, auch trinken sollte oder das wir

zum Beispiel morgens um sechs schon anfangen können, dann kann man um zwei schon wieder gehen und so weiter. Also das ist alles so Arbeitszeit, gesundheitliche Probleme fließt da so ein, das ist so ein Bereich. Ein anderer Bereich ist relativ neu jetzt, das betriebliche Eingliederungsmanagement, das heißt BEM. Das ist ja jetzt eine Auflage, dass sich die Betriebe darum kümmern, Angebote für Langzeiterkrankte zu machen, die mehr als dreißig Tage im Jahr erkrankt sind. Und das auch überhaupt erstmal zu erfassen. Das heißt wir haben...wir erfassen das monatlich, wer mehr innerhalb des letzten Jahres über dreißig Tage krank ist, das mach nicht ich, das macht die Personalcontrollerin, dann werden diese Kollegen angeschrieben und haben die Möglichkeit ein Gespräch zu führen, zum Beispiel mit dem Vorgesetzten, aber auch mit mir oder mit dem Vorgesetzten und mit mir. Und ich mach da auch Schulungen für Führungskräfte, Informationsveranstaltungen, wie soll das laufen das Verfahren, weil eigentlich für viele Kollegen und Vorgesetzte das auch ein Tabu-Thema ist...oh Krankheit da frag ich nicht nach, darf ich das überhaupt. Und da muss man ein bisschen Aufklärungsarbeit ...äh...betreiben. Man darf nachfragen als Vorgesetzter, aber der Mitarbeiter kann genauso gut sagen, da möchte ich nicht drüber sprechen. Also Kern des Ganzen ist, gibt es Zusammenhänge zwischen Arbeitszeit und der Erkrankung. Das ist das, wo wir aktiv werden sollen. Gibt es Konflikte, ungelöste, sitzt jemand auf'm völlig falschen Stuhl, hat er permanente Kopfschmerzen durch Publikum. Da muss man gucken, ist er für Publikum geeignet oder haben wir was anderes aus dem ganzen Bereich, betreue ich so federführend ... und auch konzeptionell. Das ist aber neu. Ja, dann berate ich Mitarbeiter mit verschiedensten Problemen, also zum Beispiel Mitarbeiter, die sehr viel krank waren oder psychosomatisch erkrankt waren. Und da gibt es zwei Wege. Entweder kommen sie freiwillig zu mir und sagen, wir haben doch da ne Betriebspsychologin, da geh ich mal hin, war schon mal bei der, ich bin ja ewig hier oder ich hab von meiner Kollegin gehört, da kann man ganz gut mal mit ihr reden. Oder aber es läuft über die Dienststelle, dass jemand sagt, Kollegin X oder so hat schwere Probleme, und sie kommt immer zu spät, sie ist nicht leistungsfähig, sie wirkt depressiv, können sie sich das Ganze oder die Kollegin mal angucken, mit ihr reden, ne. Da geht es auch um Stabilisierung am Arbeitsplatz, zum Teil das man die Konflikte dort klärt, also als Mitarbeiter oder zu Teil Vermittlung an Psychotherapeuten, externe Beratungsstellen, sogar Kliniken und so weiter. Also das ist so, das ich sondiere, kann ich mit dem Kollegen zwei, drei mal reden, dann bleibt er hier, oder ist irgendwas langzeitmäßiges erforderlich, dann versuche ich Kontakt zu einem Neurologen zu knüpfen, oder sag dem Mitarbeiter auch einfach sie müssen selber gucken, aber berichten sie mir bitte wo sie gelandet sind und was sie machen. Also Beratungsarbeit, Gesundheitsmanagement, BEM. Dann habe ich noch ein Budget für Gesundheitsförderung, dass ist nicht sehr hoch, aber es reicht. Und da kann

75 ich in jedem Jahr so ein paar Gesundheitsförderungskurse anbieten. Habe also gestern gerade einen angefangen. Die Arbeitsmedizinerin hat gesagt, im Gartenbaubereich, da wird so mit Heckenschere gearbeitet oder die fahren auch mit Ladeflächen und Geräten irgendwo hin, packen alles aus, heben und tragen viel, haben viel Rückenprobleme. So, jetzt hab ich nen Rückenschullehrer gesucht, das sollte dann auch ein Mann sein, weil da  
80 überwiegend Männer arbeiten und gestern Nachmittag haben wir den Kurs eröffnet und da waren dann auch elf Teilnehmer und da haben wir so ein bisschen Dehnung, ja Stretching, Muskelaufbau, bisschen...ja, wie funktioniert ne Wirbelsäule, ja also ein bisschen Anschauungsunterricht gemacht. Moderiert wird es eigentlich von nem Sportwissenschaftler, aber ich fahr dann raus, sag warum wir das Ganze machen, das  
85 man bei der Arbeit auch gesundheitliche Beeinträchtigungen erleiden kann, wenn man schwer hebt und trägt. Aber das ist unsere Aufgabe als Arbeitsgeber sag ich mal, dagegenzuwirken, wenn man weiß, wie halt ich das gesundheitsgerecht oder rückengerecht ...äh, dann würden wahrscheinlich die Probleme durchaus geringer ausfallen. Und das Ganze macht auch Spaß, und wird von uns finanziert und ist in der  
90 Arbeitszeit und...die arbeiten dann eigentlich immer bis vier und das haben wir von zwei bis halb vier gemacht. Im Januar und Februar läuft das. Und das hab ich vor glaub ich fünf Jahren schon mal gemacht. Das ist so'n Bereich. Ja, also die Kurse da hab ich viel angeboten, auch Walking, Nordic Walking, dass ist dann eher offen, da will ich nicht sondieren, die Gärtner haben so viele Probleme, deshalb machen die dies und jenes,  
95 sondern das schreib ich hier über Email an alle aus und wer Lust hat dann zu walken, da haben wir zwei Kurse im letzten Jahr angeboten, der kann sich anmelden. Das sind dann zwei mal fünfzehn Plätze und da sehe ich ja immer, ist da Mehrbedarf, dann mach ich mal Folgekurse oder krieg ich die knapp voll, das reguliert sich dann. Und so was wie Walking hat natürlich nicht unbedingt ganz zentral was damit zu tun, dass ich sag, hier in der  
100 Abteilung brauchen wir unbedingt mal was für die Bewegung, sondern allgemein, wer Lust hat sich ein bisschen zu bewegen, ist ne Prophylaxe, oder auch für Leute, die schon Rückenbeschwerden haben oder die Übergewichtig sind, Herz-Kreislauf-Beschwerden, ständig frieren, sich nie bewegen, immer nur noch mit dem Auto fahren, ist es irgendwie toll. Weil man kriegt irgendwie nen Input,...ja, man hat ne nette Trainerin, vielleicht ne  
105 nette Kollegin und...das haben überwiegend auch Frauen gemacht, also ich glaube, es waren drei oder vier Männer dabei, sonst Frauen, und oft kamen dann auch gleich zwei oder drei aus einer Abteilung und...das hab ich dann relativ spät gemacht, weil ich dachte, danach will man nach Hause und duschen und nicht noch zurück an den Arbeitsplatz. Das ging dann immer von halb vier bis halb fünf oder so. Ja, dann hab ich  
110 aber auch Sachen zur Stressbewältigung angeboten, Qui Gong zur Stressbewältigung, im letzten Jahr durch die Arbeitsmedizinerin, also das musste ich noch nicht mal bezahlen.

Ohrakupunktur zur Stressbewältigung, alles organisiere ich dann, also Räume, Kurse ausschreiben, Kontakt zu der Arbeitsmedizinerin und das ist so gut gelaufen, das die Trainerin selber, oder die Anbieterin, einen Folgekurs noch anbieten will. Also das hat  
115 auch immer nur ne halbe Stunde gedauert. Nadeln setzen, Entspannungsmusik und sich in der Gruppe ne halbe Stunde entspannen und dann sind manche nach Hause, manche an den Arbeitsplatz, je nach dem. Aber das geht alles in die Richtung...äh...wie halte ich Dauerstress über Jahre aus, weil unsere Mitarbeiter arbeiten meistens sehr lange hier. Also, das ist nicht so, das jemand hier ein, zwei Jahre arbeitet, das sind normalerweise  
120 feste Stellen und die dauern ewig und deshalb sind Mitarbeiter hier zehn, fünfzehn, zwanzig, fünfundzwanzig Jahre und da geht es eher darum, mal Verfahren kenne zu lernen, wie kann ich mich um meine Gesundheit besser kümmern, Anregungen, auch in Bezug auf gute Ernährung, Bewegung. Na ja, und dann gibt es die Möglichkeit eben auch bei Problemen Einzelsprechstunde so zu haben, zum Beispiel, ne. Also von daher hab ich  
125 auch viele Mitarbeiter, mit denen ich schon einzeln gesprochen hab. Ich soll aber nicht therapeutisch arbeiten, also nicht über ein Jahr mit jemanden so intensiv arbeiten, aber meine Alkohol-Fälle muss ich mal sagen, betreue ich zum Teil schon über Jahre. Also nicht sehr engmaschig, aber...gerade hat jemand abgesagt, also jetzt so nach Weihnachten, Neujahr, da lad ich die alle irgendwie mal ein, um zu gucken, ob die trocken  
130 übers Jahr gekommen sind. Also da hab ich dann doch schon sehr langfristig auch die Fälle oder...so, um auch so'n Blick dafür zu haben, ist jemand rückfällig, weil dann kann man immer noch eher drüber reden, als dass die Leute alkoholisiert, was weiß ich, Sozialhilfe ausgeben, oder so.

### 135 **Mit wem arbeiten Sie vorrangig zusammen?**

Mit Frau Seemann und Frau Dr. Ambrosi, ich glaub, die haben sie ja auch interviewt. Das ist ja unsere Arbeitsmedizinerin. Wir drei sind auch zusammen in diesem Ausschuss, vier mal im Jahr. Mit dem Personalrat arbeite ich noch, also nicht natürlich in jedem Fall, aber wenn es darum geht, dass ich sag, dieser Mensch ist für den Platz aus  
140 meiner Sicht als Psychologin ungeeignet, dann geh ich erstmal zum Personalrat. Also wenn der Mitarbeiter es will natürlich nur. Wenn er es nicht will, dann mach ich es nicht, ist ja Schweigepflicht. Aber wenn er sagt, ist in Ordnung, dann guck ich mal ob der Personalrat sich irgendwas vorstellen kann, wie man ne neue Stelle schafft oder so. Das Gleiche kann ich auch mit der Personalabteilung machen, also wenn es sich jetzt um  
145 Stellen handelt, ne... denn ich gehöre auch zur Personalabteilung, also ich gehör nicht zum Personalrat, sondern zur Personalabteilung. Also es ist der Bereich Personalmanagement, heißt das bei uns. Also ich muss natürlich das was ich an Problemen erkenne, weil ich ja keine externe Beraterin bin in irgend einer

Dienstberatungsstelle, sondern ich bin ne Betriebspsychologin...und wenn ich seh' es hat  
150 hier nicht nur was zu tun mit familiären Problemen oder lebensgeschichtlichen  
Depressionen oder so, sondern ganz stark mit dem Arbeitsplatz...und die Frau kann sich  
sonst nicht verändern, aber solange das am Arbeitsplatz ne Überforderung ist, ne  
Unterforderung, Mobbing, kommt nicht mit dem Vorgesetzten klar, passt überhaupt nicht  
in die Abteilung rein, das wird sich auch nicht ändern, dann ist es Zeit mal zu gucken,  
155 wenn der Kollege das will, kann ich da mit Personalrat, Personalabteilung sprechen, oder  
machen auch nur ein Gespräch zu vier oder zu fünft. Also das gibt es dann häufiger. Es  
gab relativ häufig Gespräche im größeren Rahmen, mal ein kleines Beispiel:  
Ein Mitarbeiter ist schwer behindert und psychisch krank und zwar Richtung Psychose,  
und ist dann öfter auch in Ochsenzoll oder in Alsterdorfer Anstalten gewesen. Fegt so'n  
160 Bereich...äh...Tiefbau oder so, irgendwie so'n Platz und wird da so ein bisschen  
beschäftigt. Und jetzt ist die Frage, bringt dem das überhaupt was, bringt uns das was. Ist  
es gut das er noch arbeitet, weil das vielleicht unterstützend ist für seine  
Diensttauglichkeit oder ist es anders besser. Hatten wir letztens ne Runde, da ist also  
auch schon eine Betreuerin und arb...äh...wohnt in ner betreuten Wohngemeinschaft und  
165 versuchen wir jetzt eigentlich, ja ihn letztendlich zu entlassen. Aber das kann man auch  
nicht, weil er ja krank ist. Und wir versuchen wahrscheinlich ne Lösung, dass wir sein  
Gehalt weiter zahlen, dass er aber eventuell in den Alsterdorfer Anstalten als Gärtner  
arbeitet. Also in der Stiftung Alsterdorf wo dann sowieso Behinderte sind, wo er auch ein  
bisschen besser hinpasst, sozusagen, als auf so einem Betriebshof, wo zunehmend die  
170 Autos auch schnell rauf fahren und der steht ja unter Tabletten. Ja und dann sitzen wir da  
zusammen und gucken mal, was ist möglich, kann man das machen, dass man immer ein  
Gehalt dafür zahlt, dass er woanders arbeitet. Haben wir einen Gewinn davon oder nicht.  
Wie ist es rechtlich, kann man ihn überhaupt entlassen. Da würde ich als Psychologin  
auch sagen, dass finde ich nicht in Ordnung...irgendwie ist der krank und hat hier  
175 Jahrzehnte gearbeitet, man sollte ihn nicht entlassen, man sollte gucken, was ist für ihn  
besser. Für uns ist es nicht gut ihn als Mitarbeiter zu beschäftigen, weil er muss auch  
immer Aufgaben haben, Vorgesetzten, der guckt was man macht, das ist anstrengend  
irgendwie. Aber da sitzen wir dann zusammen, also der Personalrat, die  
Personalabteilung, ich als Betriebspsychologin, der Vorarbeiter, die Betreuerin und...dann  
180 guckt jeder mal für ein viertel Jahr...wie fühlt ...ja... sich das an, wie entwickelt sich das,  
dann treffen wir uns wieder und demnächst wollen wir uns wieder treffen. Also das ist zum  
Beispiel ein Teil, wo man vernetzt arbeitet. Mitarbeiterbezogen. Ja, also das läuft auch  
ganz gut, weil ich schon das Gefühl hab, das jeder in seiner Position das auch so sagen  
darf. Also der Personalrat weiß, dass ich manchmal ne andere Position hab,

185 Personalabteilung weiß mitunter auch, dass ich ne andere Position hab, als so dieses  
Personalrechtliche, zum Beispiel, ne. Aber das klappt eigentlich ganz gut.

**Mit welchen Instrumenten ermitteln Sie nötige Informationen für Ihre Arbeit?**

190 Ja, ich bin da nicht so besonders wissenschaftlich, also irgendwie ruft mich ein  
Abteilungsleiter an, und sagt, hier im Standesamt klagen alle irgendwie über...was weiß  
ich...sind ausgelaugt, könne wir nicht mal einen Pilates-Kurs anbieten. Und dann denk ich  
irgendwie, ich bin nun auch kein Erfüllungsgehilfe und denk, sie wollen alle Pilates, mach  
ich das. Geh ich mal in eine Dienstbesprechung und oder mach dann ein Interview mit ner  
ganzen Abteilung, und sag was brauchen sie, was wollen sie, was kann ich anbieten.  
195 Eventuell kristallisiert sich dann raus, dass im Team ein Workshop über die Stimmung im  
Team viel besser ist als Pilates, könnte sein, ne. Oder das ich dann sage, vielleicht ....das  
kenn ich auch...aber ich hab das Gefühl, hier wäre es besser so was in Richtung  
Tanzbewegung und so weiter, weil aus den und den Gründen, oder so, ne. Oder hier  
sollte man ein Teamcoaching machen, so, dass verhandeln wir dann sozusagen. Also,  
200 das ist eine Möglichkeit, dass ich das anbiere und das ich in so einen Gesprächsprozess  
reingehe und das mach ich selten nur mit dem Vorgesetzten, also dann geh ich ehrlich  
gesagt lieber in ne Dienstbesprechung, lass mal ne halbe Stunde reservieren für den  
Punkt und mach das so. Ne andere Möglichkeit, die ist dann schon wissenschaftlicher, ist  
das der arbeitsmedizinische Dienst ne Befragung durchführt. Das gucken wir dann alles in  
205 diesem Ausschuss, wo drückt der Schuh, was können wir anbieten. Da gibt es so  
Fragebögen, also einer hat dreißig Fragen, einer hat hundert Fragen, dass wertet aber  
der AMD dann aus. Und dann dreißig Fragen sind auch so, ja wie ist die Stimmung am  
Arbeitsplatz, Kontakt zu Kollegen, Kontakt zu Vorgesetzten, Überförderung,  
Unterforderung, und dann noch Publikum, diese ganzen Sachen. Und wenn die uns dann  
210 sagen, also der AMD, die Auswertung hat dieses und jenes ergeben, zum Beispiel  
Umgang mit Publikum wird als sehr stressig erlebt, ja dann kann ich oder die  
Personalentwicklerin, das bin ich ja nicht, aber sie hat auch Gelder, Seminar anbieten  
Umgang mit aggressivem Publikum oder so, ne. Da hatte ich erst grad mal wieder ein  
interessantes Gespräch mit einem Jugendamtsleiter. Der hatte gefragt, ob ich an der  
215 Konzepterstellung mich beteiligen will, dass fand ich ganz interessant, der sagt wir haben  
keine Lust mehr, wir haben schwieriges Publikum, es gab da auch ne Attacke, da hat ne  
Frau ne Mitarbeiterin niedergeschlagen und zu Boden gerissen und die ist also  
traumatisiert, sie will nicht mehr in die Abteilung zurück, also die Mitarbeiterin ist zur Zeit  
noch krankgeschrieben. Und die wollten nicht so was machen, Umgang mit aggressivem  
220 Publikum irgendwo zwei Tage in so einem Seminarhaus, sondern sie wollten was haben,  
das ein Trainer quasi auch in vivo dort sitzt, meinerwegen auf der Bank im Flur und guckt,

wie läuft das hier ab und das hinterher bespricht. Also das würde man in vivo-Arbeit nennen, das kommt aus der Verhaltenstherapie. Na ja, jetzt hab ich so ein da Konzept erarbeitet, irgendwie müssen wir jetzt noch einen Trainier finden, der das macht. Also das  
225 jemand zum Beispiel sechsmal von neun bis eins kommt, zum Beispiel immer eine Stunde einfach da ist und Zeitung liest oder was weiß ich, auf der Bank und dann guckt, wie reagieren die alle so, was läuft hier und dann man hinterher sagt, ich hab das und das erlebt, also meinetwegen, ja wie ist die Stimmung, wie ist die Kommunikation, wie schützen sich Leute, wie offen sind sie. Und...äh...welche Atmosphäre wird hier auch von  
230 den Mitarbeitern verbreitet, wie begegnet man, gibt es so was wie Grenzziehung, zum Beispiel, wenn sie sich so verhalten, dann gehen sie bitte wieder, ist der Vorgesetzte präsent oder hat er die Tür verschlossen und ist gar nicht da. Also egal was auch immer man da sehen würde, ich bin da schon so drin, da kann ich das auch selber machen, aber das ist manchmal besser jemand externes hat da noch mal so nen Blick. Wenn ich auch  
235 einzelne Mitarbeiter schon eher kenne, dann ist man auch irgendwie nicht mehr neutral. Na ja, jetzt versuchen wir da so einen Trainier zu kriegen, der Lust auf so ein Konzept hat. Und dann wollen wir mal so was hier anbieten, ne. Also da machen wir so...ja...also ich arbeite sehr eng an dem was ich spüre, was sie brauchen und versuche dann mich so reinzufühlen und dann da Konzepte zu erarbeiten. Ja das ist interessant, ich hab nämlich  
240 überhaupt keine Lust so zu arbeiten, dass ich immer denk, das machen wir so und da haben wir den Trainer und das läuft immer. Also man muss ein bisschen lebendig und kreativ bleiben in der Arbeit, finde ich jedenfalls.

**Sie haben da auch die Möglichkeit neue Sache auszuprobieren?**

245 Hm, ich hab ein Budget, ich bin Psychologin, dass heißt ich bin irgendwie... ja...ganz gut ausgebildet letztendlich, ich kenne viele Trainer aus Hamburg und ich arbeite auch noch mit dem Personalamt zusammen, was einen Pool an Trainern fasst. Also wenn man da anruft und sagt, da arbeite ich auch noch mit der Personalentwicklerin eng zusammen. Wenn man da sagt wir haben den und den Bereich, haben sie einen  
250 guten Trainer, dann kriegt man da auch noch Vorschläge, ne.

**Wie zeigt sich das Bezirksamt Eimsbüttel bezüglich Belastungen zu anderen Bezirksamtern? Haben Sie Vergleichswissen?**

255 Also der eine Vergleich besteht schon alleine darin, dass es im Bereich Personalentwicklung auch immer um Fehlzeiten geht, die auch veröffentlicht werden und zwar abteilungsspezifisch. Ich weiß zum Beispiel vor zwei Jahren war es so, dass Gärtner in Eimsbüttel einen wesentlich höheren Krankenstand als die in Altona. Da kann man dann ja sagen...so Arbeitsbedingungen sind wahrscheinlich alle ähnlich. Die arbeiten

draußen im Herbst, wenn es regnet oder sie arbeiten in der Kälte im Winter draußen oder  
260 sie müssen Laub harken und können da auch mal ausrutschen. Wieso haben wir so einen  
hohen Krankenstand und die einen niedrigen? Also das wird vom Personalamt, dass ist ja  
die übergeordnete Behörde, gesteuert und dann muss in dem Fall die  
Personalentwicklerin sagen, was haben wir denn in dem Bereich gemacht, was läuft da  
eigentlich. Da kann man gucken, hat man Krankheitsfälle, zum Beispiel die chronisch  
265 sind, also jemand mit Bandscheibenvorfall oder jemand mit ner Tumorerkrankung oder  
wie auch immer, ne. Oder jemand der lange in der Reha wahr ...Unfall. Muss man da ein  
bisschen hingucken und da werde ich zum Teil eingebunden. Also wenn es so was gab  
wie Gesundheitskurse in dem Bereich, dann wird das dann auch dargestellt. Und da finde  
ich ganz interessant bei diesen Abfragen, also die beziehen sich eher auf PE, also  
270 Personalentwicklung als auf mich, ich füge da nur so kleine Themen bei, deshalb bin  
nämlich heut auch um Elf bei ner Kollegin. Wir machen grad wieder so einen Bericht, und  
da bring ich meinen Teil zur Gesundheitsförderung hin. Und ich hab es ihr gestern  
geschickt, aber wir müssen das noch besprechen, bis Zwölf will sie das dem Personalamt  
schicken. Und da gibt es zwei Prinzipien. Das eine ist best-of-practice, das heißt, wenn  
275 man einen sehr niedrigen Krankenstand hat, irgendwo, soll man schildern, wie ist es  
eigentlich da gelaufen oder ist überhaupt da was gelaufen. Kann ja auch sein, die haben  
da gar nichts angeboten, aber vielleicht ist ein super Vorgesetzter da, oder so, ne. Das ist  
dann nur ne Hypothese. Also best-of-practice. Und dieses Schlechte, ich weiß jetzt nicht  
wie das heißt, also der höchste Krankenstand. Und der mittlere Bereich muss auch gar  
280 nicht sonderlich erklärt werden. Wir hatten auch irgendwo nen best-of-practice, das hatten  
wir auch schon mal, ne. Also das man sagen konnte, hier ist der Krankenstand extrem  
gering gegenüber den anderen Bezirksamtern, wir sind ja sieben. Und entweder man hat  
was gemacht oder man hat nichts gemacht. Also bei und ist zum Beispiel im...äh...ja im  
Rechtsamt ist der Krankenstand immer sehr niedrig. Und das kann man eventuell damit  
285 erklären...ja, gut ausgebildete Leute, haben Spaß an der Arbeit, sind auch ein ganz gutes  
Team, haben auch oft Teilzeitarbeit. Da ist man mitunter auch nicht so krank, also wenn  
man es gut koordinieren kann...äh...Kinder, halbe Stelle und genug Geld verdienen, da  
ist sowieso vielleicht die Stimmung schon mal besser, als in Bereichen wo man sagt, ich  
komm mit der halben Stelle gar nicht aus finanziell, muss mehr als ich kann, wird enger,  
290 wird viel mehr krank, oder so, also...äh. Also irgendwie, so ne sehr nette Führungskraft ist  
grad gegangen, also da hatten wir einen sehr geringen Krankenstand. Und dann hatte  
man so Hypothesen, dann ist immer die Frage, was ist da verifizierbar, was gibt man raus,  
was ist nur ne Vermutung. Also man kann ja nicht schreiben, der Vorgesetzte ist nett oder  
so. Aber man kann schreiben, dass man...also das kann man ja zum Beispiel in ner  
295 Befragungen könnte man das rausfinden. Ob der Quotient, irgendwie zu sagen die

---

Stimmung ist gut, eben positiv, also hoch oder niedrig ist, oder so, also das kann man schon rausfinden. Also...und was wollten Sie noch wissen? Wie das hier intern recherchiert wird?

300 **Also einmal die Belastungen, ob man Vergleiche ziehen kann und dann auch bezogen auf das Bezirksamt, gibt es hier Belastungsunterschiede zwischen unterschiedlichen Mitarbeitergruppen.**

Also in der Statistik ich muss sagen, ich bin überhaupt kein Statistik-Fan, ich mach da auch kaum was. Aber ich finde es dann auch ganz gut, dass es diese Vergleiche in  
305 den Bezirksamtern gibt. Also ich finde es viel interessanter, dass so was verglichen wird und das wir dann hören, da haben wir einen hohen Krankenstand und da einen niedrigen. Das wir dann was machen können. Allerdings dezentral machen wir ja über diese DezAus<sup>16</sup>, also dezentrale Auswertung den Krankenstand Monat für Monat und da wäre es ja im Prinzip meine Aufgabe in diesem Dez-Verfahren dann auch mal zu gucken, in  
310 welchen Abteilungen haben wir eigentlich viel Langzeiterkrankte, oder so. Das könnte man dann ja auch recherchieren. Ich hab so eine kleine Exceltabelle angelegt, aber ich hab da immer nicht so viel Lust dazu. Bei mir ist das eher so, das ich sag, aha im Gartenbaubereich haben wir drei Leute, die über, sind was weiß ich, sechzig Tage erkrankt, frag ich mal was die so haben und guck mal ob ich auf den Einzelfall vielleicht  
315 irgendwie eingehen kann. Na ja, ich könnte aber natürlich auch sagen, in den und den Bereichen haben wir den und den Krankenstand, dass könnte man rausfinden. Aber ich find es immer ganz nett, das wir das da zentral vom Personalamt zugeschickt bekommen und von der Personalentwicklerin, dann haben wir Daten und dann muss man was damit machen. Ich steh Gott sei dank auch nicht unter dem Druck, hier irgend sehr viel mit  
320 Zahlen belegen zu müssen. Obwohl ich glaub, das ich deshalb auch nicht besonders wissenschaftlich arbeite. Also das nennt man dann vielleicht eher empirische Sozialforschung, oder so. Aber das wird in anderen Häusern nicht anders sein. Ich kenn meine Kollegen in den anderen Bezirksamtern, sie arbeiten auch nicht besonders viel mit Statistik und Evaluation, und so. Also es ist sicherlich nicht besonders wissenschaftlich,  
325 aber trotzdem pragmatisch, oder so, ne.

---

<sup>16</sup> DezAus = Dezentrale Auswertungsdatenbank

Die Dezentrale Auswertungsdatenbank unterstützt Beschäftigte der Personalabteilungen bei ihrer verwaltenden Personalarbeit, indem sie Daten zu einzelnen Beschäftigungsverhältnissen nach verschiedenen Kriterien zu Listen zusammenfasst. (Anmerkung der Autorin)

---

**Gibt es innerhalb des Bezirksamtes Belastungsunterschiede für die MA? Wenn ja, welche?**

Ja, wir hatten einmal einen hohen Krankenstand im Gartenbaubereich, das lässt sich erklären durch Heben und Tragen, auch etwas mehr Arbeitsunfälle als in anderen Bereichen. Und wir hatten einen hohen Krankenstand auch im Bereich der weiblichen ...äh...sitzenden Position, also Schreibtätigkeiten. Ich weiß nicht genau welche Schreibtätigkeiten das waren, es war eine Kategorie, also nicht Geschäftszimmer, wo man schreibt und noch viel anderes macht. Und auch nicht Schreibdienst, wo man nur schreibt, aber da wo man sitzende Tätigkeit und viel am PC arbeitet. Da hatten wir auch einen hohen Krankenstand. Das lässt sich wahrscheinlich dadurch erklären, durch das viele Sitzen und vielleicht wenig abwechslungsreiche Tätigkeit, oder so, ne. Dann hatten ...lassen Sie mich überlegen...wir auch im Bereich Einwohneramt /Wohngeld noch einen relativ hohen Krankenstand. Wohngeld und Meldehalle glaub ich, da wo viel Publikum ist. ARGE<sup>17</sup>, also früher Sozialamt, heute ARGE, ist der Krankenstand hoch. Da ist auch der Arbeitsdruck sehr hoch, weil die haben sehr hohe Fallzahlen wegzuschaffen. Viel schwieriges Publikum. Dann gibt es manchmal auch Auswertungen über Krankenkassen. Also TK macht manchmal Auswertungen auch für unser Haus, oder die BKK, Betriebskrankenkasse hat das auch schon gemacht. Die hatten zum Beispiel einen sehr niedrigen Krankenstand in dem Bereich TK-Ingenieure, also so Bauamt, Ingenieure, das heißt Leute in gehobenen Positionen, mit sehr viel Möglichkeiten auch mal rauszugehen, Entscheidungen zu treffen und so weiter. Da hatten wir wiederum einen ganz niedrigen Krankenstand. Kann man sich auch erklären, das sind Leute die haben viel Handlungsspielraum und relativ gutes Gehalt. Wir hatten früher einen ganz ganz ganz hohen Krankenstand, den höchsten aller Zeiten, den ich kennen gelernt hab, bei den Raumpflegerinnen. Da hatten wir über zwanzig Prozent, das war irre. Reinigungsmaschine, Treppen, Stühle schleppen, wenig Gehalt, zum Teil ältere Kolleginnen auch, die schon Großmütter waren. Ein Job so morgens von, weiß ich fünf bis acht in der Schule putzen oder nachmittags von fünf bis acht, nachdem auch die Aktivitäten da vorbei sind. Relativ schlechter Status, wenig Gehalt, körperliche Arbeit und so weiter. Wenig Kommunikation auch irgendwie, da hatten wir einen ganz hohen Krankenstand, aber das kann man jetzt nicht mehr erfassen. Wir haben ja jetzt Fremdarbeitsfirmen, also wir haben das richtig auslaufen lassen. Also da war der Krankenstand enorm. Da habe ich aber auch Gesundheitszirkel eingeführt. Und das hat den Krankenstand dadurch auch gesenkt. Also da hab ich mich richtig speziell um den Bereich gekümmert, hab auch Gesprächsgruppen angeboten, nach dem Motto wir

---

<sup>17</sup> ARGE = Arbeitsgemeinschaft zur Betreuung von bedürftigen Arbeitslosen nach dem SGB II (Anmerkung der Autorin)

arbeiten nicht nur und machen sauber, wir können auch reden, wir können auch kommunizieren, mit Schülern und Lehrern, mit dem Hausmeister besser, auch als Gruppe, im Team sich zusammensetzen, kleine Dienstbesprechung zu machen oder  
365 Teamsitzungen. Also dass man sagt, wenn dann fünf in der Schule reinigen, dass die sich nicht nur auf einen Kaffee treffen, mal zwanzig Minuten, sondern dass sie vielleicht zwei kleinere Pausen machen und dann mal zusammen ruhig einen Kaffee trinken, sondern sich auch mal austauschen. Das haben wir alles ein bisschen gefördert und der Krankenstand ist auch zurückgegangen, trotz alledem war es dann eine Hamburg weite  
370 Entscheidung, in Schulen Fremdarbeitsfirmen einzusetzen. Aber da hab ich schon gesehen, wenn man in dem Bereich, in dem man einen so hohen Krankenstand hat, was macht, kann man den Krankenstand, obwohl die Arbeitsplatzbedingungen sich nicht geändert haben, kann man ihn senken. Oder da konnte man es zumindest.

### 375 **Wie schätzen Sie den Gesundheitszustand der MA in GS ein?**

Ist das schon ARGE oder sind das die verbliebenen GS-Mitarbeiter? Also Obdachlosenberatung und Sozialhilfe und alte Leute und Sozialhilfe psychisch Kranker, oder so ähnlich, ne? Also ich glaube, ich hab jetzt gar nicht genau vor Augen wer da ist. Zum Beispiel Her Willmann arbeitet da, ne? Der Schwerbehindertenvertreter. Zum  
380 Beispiel. Frau Gansel-Hüttmann. So, also ich weiß ein bisschen, um wen es sich handelt. Also ich denke, dass die Arbeitsbelastungen weniger gravierend sind als in der ARGE. Dass es den Mitarbeitern da besser geht. Dass sie froh sind, dass sie direkt im Bezirksamt bleiben konnten, zu unseren Arbeitsplatzbedingungen. Dass sie alle auf Grund guter langjähriger Erfahrungen ein gutes Know-how haben und auch ein gewisses  
385 Standing. Also ich schätze das so ein, dass sie erfahren um Umgang mit ihrer Aufgaben mit dem Kunden sind, dass das als ein stärkendes Element, also als Ressource gesehen werden kann. Ja, also von daher schätze ich die Arbeitsbelastungen nicht als besonders gravierend ein. Und ich glaube, dass die Arbeit immer noch, aus meiner Sicht, Spielräume beinhaltet, wie viel Zeit man mit welchen Kollegen irgendwie verbringt. Das ist glaub ich in  
390 der ARGE sehr viel eingeschränkter.

### **Wie hoch sind körperliche und psychische Belastungen für die MA im Unternehmen?**

Hm...also da werden...also die psychischen Belastungen werden höher sein als  
395 die körperlichen, weil die Kollegen sitzen auf'm Stuhl. Gut, so fern sie ab und an Übungen machen, keine Rückenprobleme haben, haben sie keine körperliche Belastung. Aber psychisch wird das beeinflusst vielleicht durch Kunden oder auch durch Zeitdruck, denke ich. Wird da letztendlich ne Rolle spielen.

**Welche Auswirkungen der Belastungen haben Sie im Unternehmen festgestellt?**

400 Also ich glaube, ja gesundheitliche Probleme, psychische Probleme. Ja es gibt  
zum Teil eine Desorientierung durch Umstrukturierungen in der Verwaltung. Also, kleine  
Bereiche werden aufgelöst, zusammengeführt, zentralisiert, abgeschoben. Also wie jetzt  
ARGE, man kriegt einen neuen Auftraggeber, oder Dataport<sup>18</sup>, die Leute die bei uns luK<sup>19</sup>  
gemacht haben, sitzen jetzt bei Dataport, kriegen jetzt neue Arbeitsverträge. Dass führt zu  
405 sehr viel Unruhe. Oder auch Tiefbau, Gartenbau wurden zusammengelegt, dann weiß  
man nicht wer ist der Vorgesetzte, wir hatten zwei, wer wird es von den beiden. Also es  
sind viele Verunsicherungen und dadurch ist zum Teil ne Stimmung bei langjährigen  
Mitarbeitern, von Frust und ...äh...jetzt kommt wieder das und...äh...dann ist man  
irgendwie nicht mehr so motiviert für die Arbeit und dann merken die meisten Mitarbeiter  
410 es macht auch keinen Spaß zu arbeiten, wenn man nicht motiviert ist. Das ist so ne Kurve  
von wegen die Motivation geht runter, alles frustig, wen die Leute da unten sind, merken  
sie, dass tut mir selber nicht gut, also versuchen viele wieder zu sagen, was macht mir  
Spaß. Wir machen irgendwie einen Teamworkshop oder schöne Betriebsfeier oder wie  
auch immer. Oder haben mal ein guten Gespräch mit dem Vorgesetzten oder ich bewerbe  
415 mich mal woanders hin. Vielleicht gibt es da Möglichkeiten. Und ...äh...und dann geht es  
wieder so ein bisschen auf. Also normalerweise würde ich sagen, dass das  
selbstregulierende Prozesse sind, trotz alledem, und das die jungen Mitarbeiter natürlich  
den Frust gar nicht haben. Weil die kommen hier rein und denken, na ja okay, es  
verändert sich alles und so weiter. Die haben da ja nicht diese Altlasten, so von wegen es  
420 war doch immer so und wir waren doch immer in Lokstedt, und wieso sollten wir jetzt mit  
mal ins Kerngebiet oder so, ja. Aber die Leute, die zwanzig Jahre so was gemacht haben,  
da gibt es Veränderungen und die sind gefrustet, ne. Und von daher glaube ich irgendwie,  
ja, dass Umstrukturierungen, relativ wenig Möglichkeiten aufzusteigen, sich woanders zu  
bewerben und so weiter, weil überall fast nur die eigenen Leute genommen werden, dann  
425 Stellen knapp, dass das Rahmenbedingungen sind die zu Frust führen im öffentlichen  
Dienst. Auf der anderen Seite, was sehr gut gelaufen ist in den letzten Jahren, ist die PC-  
Ausstattung. Wir haben schon ewig hier...vor vielen Jahren gab's wenig PC's und Email  
und wenn ich heute seh, dass es bis auf die Gärtner, die nun wirklich auch draußen sind,  
da muss ich dann ne Mail an das Geschäftszimmer schicken und die wird dann  
430 ausgedruckt und aufgehängt oder so, ne. Aber sonst kann ich also die meisten Kollegen  
über Outlook und Emails erreichen. Also wenn ich ein Seminar ankündige, scheid ich  
Email an alle, Verteilerliste alle Mitarbeiter des Bezirksamtes, dann liest es im Prinzip fast

---

<sup>18</sup> Dataport ist der Dienstleister für Informations- und Kommunikationstechnik der öffentlichen Verwaltung in Schleswig-Holstein, Hamburg und Bremen sowie für die Steuerverwaltung in Mecklenburg-Vorpommern. (Anmerkung der Autorin)

<sup>19</sup> luK = Informations- und Kommunikationstechnik (Anmerkung der Autorin)

auch jeder. Da muss ich gar nicht großartig irgendwie lauter Aushänge überall aufhängen, oder so. Kann jeder sehen, also in den Bereichen hat sich die Kommunikation sehr verbessert und dadurch natürlich auch...ja, Kontaktfähigkeit, schnellerer Austausch und ich sag mal für viele Kollegen auch im mittleren Dienst. Ich mein welche Frau von fünfzig oder so schafft sich zu Hause einen PC an und macht da Schulungen. Aber hier bei PC-Fortbildungen seh ich dann Kolleginnen mit 58 Jahren Excel lernen oder PowerPoint und das ist natürlich klasse, weil da hat sehr viel an...ja, an Fortbildungen und so weiter stattgefunden, ne. Also ich finde, das wir da PC-mäßig ehrlich gesagt für eine Verwaltung, ist vielleicht auch normal heutzutage, aber ich find wir sind auf einem guten Level. Also wenn ich mal das vergleiche mit niedergelassenen Psychologinnen, zum Beispiel. Ich...äh...hab ne PowerPoint-Schulung grade gemacht und nen Laptop konnte ich mir auch anschaffen. Ich werd mir auch noch nen Beamer anschaffen und so weiter. Also da will ich mal so sagen...äh...viele der niedergelassenen Kolleginnen, wenn sie sich nicht selber drum kümmern, wird da nicht auf dem Level wie wir immer die Tür geöffnet, ne. Und auch Fortbildungsmöglichkeiten sind eigentlich ganz gut. Also wenn sie Fortbildungen machen wollen hier, es gibt zentrale Fortbildungen, kann man sich anmelden, es gibt auch die Möglichkeit, dezentral was aufzubauen über unsere Budgets und... Also ich finde schon, wenn ne Abteilung meint, wir brauchen unbedingt was, dann wird nicht gesagt, sind keine Mittel da. Also im Wesentlichen wird man versuchen da was zu organisieren.

#### **An welchen Punkten besteht Ihrer Meinung nach der größte Handlungsbedarf?**

455 Tja, mir fällt jetzt gar nicht ein. Aber was ich manchmal so seh, ist ne gewisse Lethargie von Vorgesetzten. Das sie vielleicht ...äh...neuere Verfahren jetzt auch wie BEM, irgendwo, dass sie sich gar nicht so gerne fortbilden, nicht so gerne anmelden. Und wenn man ihnen die Freiwilligkeit lässt oder so, passiert da weniger, als wenn man quasi sanften Druck ausübt und sagt, es sollen jetzt alle Fachamtsleiter eingeladen werden oder  
460 alle Abteilungsleiter oder so, ne. Da sieht man schon an der Liste, alle sind eingeladen und wenn man dann noch schreibt...äh...alle beiden Termine bitten wir wahrzunehmen oder das unterzeichnet vom Verwaltungsleiter, dann kommen natürlich mehr, als wenn man nur schreibt, das ist ein interessantes Thema. Aber da finde ich schon, dass sich unsere Führungskräfte sich zu wenig engagieren für neuere Verfahren oder so.

465

**Wie ist das denn hier, der Vorgesetzte hat doch sicherlich einen gewissen Stellenwert. Also wenn sie das Thema Gesundheit den Mitarbeitern näher bringen müssen, ist doch der Vorgesetzte ein wichtiger Ansprechpartner, er hat doch eine gewisse Vorbildfunktion?**

470 Ja, da ist sehr unterschiedlich, da gibt es Vorgesetzte, die laden mich ein zu einer  
Dienstbesprechung über Nichtraucherchutz oder sie wollen irgendwie einen Pilates-Kurs  
machen oder ein Konzept für ihre Abteilung irgendwie erstellen, laden mich ein und es  
gibt Vorgesetzte, an denen rauscht es irgendwie vorbei. So, ne, und das ist find ich auch  
nicht so gut geregelt bei uns im Haus, da bräuchte man mehr...äh...Druck und Autorität.  
475 Das muss aber die Leitungsspitze des Hauses ausüben und...äh...da hab ich Zeiten  
erlebt, wo sehr viel mehr von oben ja auch erwartet wurde, von Vorgesetzten. Das hat  
auch mit Leitung des ganzen Betriebes zu tun oder mehr so ne Haltung von „Ja warten  
wir mal ab“, so gesagt laissez-fair, also Freiwilligkeit, ne. Und da würde ich mir eigentlich  
mehr wünschen, dass so volksverpflichtende Sachen irgendwie laufen oder so, ne. Also  
480 mehr Austausch auf höherer Führungsebene auch, ne. Weil ich das auch so erlebe. Ich  
meine, wenn nicht alle 25 Fachämter mich einladen, bin ich auch irgendwie froh, weil das  
ist dann etwas weniger Arbeit, wenn das nur acht von denen machen. Aber dann hätte  
man...könnte man sagen, für ein Drittel der Mitarbeiter macht man mehr als für andere.  
Das ist natürlich auch nicht so toll, ne.

485

**Welche Maßnahmen wurden bereits im Unternehmen umgesetzt?**

Also Gesundheitszirkel, in ner Abteilung , wo wir einen hohen Krankenstand hatten. Dann  
auch Befragungen durch den Arbeitsmedizinischen Dienst zu Belastungen und auch zur  
Befindlichkeit. Dann Kurse, also Qui Gong, Pilates, Feldenkrais, Walking,  
490 Ernährungslehre, Abnehmen mit Verstand sozusagen hieß das, oder gesund abnehmen.  
Dann Ohrakkupunktur, Yoga. Also alles Mögliche, irgendwie. Dann der Bereich eher so  
Workshop, also Teamentwicklung, ein bis zwei Tage, also wo es mehr um  
Kundenzentrum ging und...ja, dann die Einzelsprechstunden, will sagen  
Einzelberatungen. Oder auch in Teams reingehen, mit Teams sprechen. Das mach ich  
495 aber nicht ständig. Also es ist nicht so, dass die Nachfrage da riesig groß ist, mitunter will  
ich auch, dass ein Externer kommt, aber dass hab ich auch schon angeboten, ne.

**Welche Maßnahmen brachten nicht den gewünschten Erfolg bzw. wurden von den MA nicht angenommen? Aus welchen Gründen?**

500 Also, mitunter sind kritische Kollegen so dass sie sagen, viele Verfahren verpuffen vom  
Effekt, also wenn Kollegen mal einen Walking-Kurs machen oder nen Rückenschulkurs,  
ist der Effekt in nem halben Jahr verpufft und gibt es natürlich auch...es gab einen  
Arbeitsmediziner, der ist jetzt nicht mehr hier, der sagte man sollte nach einem Jahr ne  
Nachbefragung machen und dann würde man sehen, dass der Effekt relativ verpufft ist,  
505 sozusagen rausgeschmissenes Geld. Das könnt ich auch machen und könnte auch  
Ergebnisse rausfiltern, ich selber denke immer so, dass es anders ist. Also jetzt im

Gartenbaubereich haben mir wieder Leute gesagt, Mensch wir hatten doch vor fünf Jahren auch schon nen Rückenschulkurs und manche Übungen kennen wir ja noch. Und dann denk ich irgendwie, egal ob sie es jetzt jeden Tag machen oder nicht, ein bisschen bleibt hängen. Und bei dieen Walking-Leuten ist es ganz toll, da haben nämlich Leute selbst organisiert, also einen Walkingkurs leitet nen Kursleiter...äh...und nach acht Sätzen kann man das dann auch. Und die Walken das ganze Jahr. Die walken im Winter, also einige von den Kollegen, hier im Innocencia-Park, treffen sich immer zu ihrer alten Mittwochs-Zeit um Vier und...äh...und ich glaub, die sind jetzt auch am walken. Also manche fangen erst im März wieder an und andere walken auch im Winter durch. Und das geht auch über Mail auch total praktisch, also ne kleine Mail, wie sieht es aus, es scheint heute trocken zu sein und nicht rutschig, wer kommt mit oder so, ne. Und das...oder man trifft sich in der Kantine, ich treffe da manche auch und höre dann, wie die sich verabreden und so weiter. Also ich nehme da nicht dran teil, ne, also ich nehme an den ganzen Kursen gar nicht teil. Meistens das erste und letzte Mal oder so, guck ich wie es läuft, aber ich mach hier ja keine Gesundheitsförderungskurse mit den Kollegen, weil das wär einfach viel zu viel. Und...äh...aber da seh ich dann immer aha, da entsteht ne neue Sportart, fast wie Betriebssport, man trifft sich, man verabredet sich, man macht was ohne Trainer, also man macht auch Angebote die greifen. Dazu gehört auch Tai Chi, hat die Lehrerin hier mal im Frühjahr gemacht, und da haben die Kollegen nachher bei der weitergemacht und das selber finanziert. Der Kurs war vorbei, sie wollten das weitermachen und den haben sie dann selber finanziert und wir haben die Räume weiter gestellt. Also so was gibt es hier.

530 **Welche Maßnahmen sind in den kommenden Monaten und Jahren geplant?**

Hm...ja, ich hatte gedacht, dass ich hier mal einen Weight-Watchers-Kurs anbiete. Wir haben hier ja auch das Problem mit übergewichtigen Frauen oder übergewichtigen Kollegen, sag ich mal, und manchmal ist es so, dass es aus arbeitsmedizinischen Gründen schon gut wäre sie würden abnehmen, aber die die in Kurse gehen haben manchmal eher subjektiv das Gefühl. Also ich würde sagen, es ist ne kleine Masse wo man sagt, das ist medizinisch erforderlich und die kommen dann auch und andere, da geht es mehr um Wohlfühlgewicht und was weiß ich nicht. Das ist mir aber auch egal. Wir arbeiten mit denen die kommen und die, wo ich es medizinisch notwenig finde, die spreche ich an. Persönlich, gehe rum, geh durchs Haus und ich frag ob sie nicht Lust haben mit Kollegen in so einen Kurs rein zu gehen, dann können sie immer noch nein sagen, aber ich denke, dass sollte ich dann probieren. Ja, und Weight-Watchers wäre mal was ganz Neues, also wir hatten schon mal ne Oecotrophologin, das was auch sehr gut und von Weight-Watchers weiß man eben, die kriegen ständig irgendwie von der Stiftung

Warentest sehr gute Rückmeldungen und das ist eigentlich teuer, aber ich hab mich erkundigt...äh...dass die jetzt eben auch in Betriebe gehen. Früher was es eben so, die hatten ihre kleinen Stützpunkte, da muss man hingehen, jetzt machen sie das auch, dass sie in Betriebe gehen. Und da wollte ich so eine Art Gemischtfinanzierung machen. Das man nicht die 9,99€ pro Abend zahlt, sonder vielleicht 4,99€ und der Arbeitgeber, sprich mein Budget, 5,00€. Das es dann auch hier in der Arbeitszeit stattfindet und auch unter diesem Aspekt...ja, gesund Leben, sicher besser ernähren und so weiter. Also das ist neu Weight-Watcher. Dann werd ich von Walken jetzt nach drei Jahren mal sanftes Joggen übergehen. Also dass man Kollegen, die Lange gewalkt sind, fördert und dann gibt es immer so einen 4km-Lauf von irgend so einer Bank, oder was das war, und da spendet man was für UNICEF. Das heißt, es gibt eine Startgebühr und das Ganze geht zu UNICEF. Und da wollte ich dann erst nen Joggingkurs machen und da wollte ich gezielt, also erstmal es offen anschreiben, aber auch noch mal gezielt die vom letzten Walking-Kurs anschreiben und ich hab es auch schon angekündigt. Und dann wollt ich auf diese Distanz vier Kilometer minimum mal kommen und dann die Startgebühren für diesen Lauf. Für mache ist das ne schlappe Sache mit vier Kilometern, aber für manche ist es gut und das wäre dann, was weiß ich...da kann man ja sogar Corporate Identity, also die Eimsbüttler Jogging-Gruppe tritt da auf bei diesem Lauf irgendwie für UNICEF, oder so, kriegt man noch so ein T-Shirt und ich zahl die Startgebühren aus meinen Budget. Also so was mach ich alles so, weil ich einfach denke, wir sind nicht so viele Mitarbeiter, also 850, klar auch nicht so besonders wenig. Also es gibt natürlich auch Bereiche, da hat man 3000 Mitarbeiter. Und so was spricht sich hier rum und es macht Freude, es macht Spaß und man hat Lust dazu und das wäre auch mal wieder was Neues. Also, das wäre auch aufgebaut auch über diese Walking / Nordic Walking, also Sticks, und jetzt mal joggen und so, ne. Und dann hab ich schon überlegt mal, ob ich mal irgendwas für Männer mache. Also gezielt, die nicht vier Kilometer laufen wollen, die wollen bestimmt mal nen zehn Kilometer-Lauf machen, eher die Männer oder so. Denk ich, würde ich nicht sagen nur die Männer, aber ich glaube das da mehr Männer kommen. Es gibt auch immer so einen Alsterlauf um die Binnen- und Außenalster, dass man vielleicht mal so einen zehn Kilometer-Lauf irgendwie antrainiert mit nem Trainer. Also mit dem Ziel kann man sagen, für Jogger im Bereich fünf bis zehn Kilometer oder so, wird professionell angeleitet mit dem Ziel, dann und dann den Alsterlauf mitzumachen. Startgebühren zahlt der Arbeitgeber oder was weiß ich. Und wir hätten dann auch wieder so eine Effekt, die Eimsbüttler Jogger laufen da mit oder so. Also das hab ich noch nicht gemacht, also diese öffentlichen Läufe. Ich bin jetzt auch kein Sportfanatiker, aber ich denke sehr niedrigschwellig ist erstmal nur wie komm ich von 120 Kilo vielleicht mal auf hundert oder so. Und andere muss man eben fördern, die machen vielleicht schon Volleyball oder

irgendwas und brauchen mal ein bisschen Power. Und da geht es mir dann um Sport, Leistungsfähigkeit, aber auch um Gruppengefühl oder so, ne. Also ich selber bin Leistungssportlerin und von daher ist mir auch der ganze Sport- und Fitnessbereich auch sehr nah. Und das merken die Kollegen natürlich auch, dass ich auch selber nicht völlig  
585 schlapp irgendwo bin beim Walken und selber irgendwie mal auf dem Sofa liege. Sondern das ich das auch letztendlich, egal ob Ernährung oder Sport oder Bewegung oder so, das das auch glaubwürdig rüber kommt, wenn ich das irgendwie anleiere.

**590 Woran scheitern Ihrer Meinung nach die Umsetzungen von Maßnahmen im Unternehmen?**

Kann ich Ihnen ne gute Antwort geben, aus meiner langjährigen Erfahrung. Also wenn, ich sag mal der Diagnostikprozess nicht wirklich gründlich gelaufen ist, also das was ich sagte, ich geh in eine Abteilung und die wollen Pilates machen und dann würde ich vielleicht sagen, ach wir haben ja Geld und bezahlen den teuersten Trainer den wir  
595 haben, Stunde 100€, machen den Pilateskurs. Da kann ich gern 1000€ ausgeben und der Effekt ist vielleicht, die Kollegen kommen zweimal und beim nächsten Mal kommen nur noch 50 Prozent, und dann noch weniger und dann sagen sie, na ja wir hatten einen Kurs, wir haben was für euch getan, bringen tut es gar nichts. Wenn man dann eher mal reingeht und sagt was brauchen sie wirklich, der würde auch mitmachen. Das Gefühl  
600 auch hat, das ist irgendwie nur, die wollen was haben, aber das ist gar nicht das oder so. Der Schuh drückt eventuell ganz anders. Also wenn man sich sorgfältig mal in einem Analyseprozess dem Ganzen ein bisschen nähert, dann auch aus meiner Sicht, ist es eben auch wichtig, nicht...äh...ganz teure Trainer einzukaufen, sondern Trainer die eher günstiger sind. Ich arbeite irgendwie so, dass ich denke, ja es geht hier nicht darum zu  
605 sagen, wir haben super Trainer und ihr kriegt das doch acht mal und so weiter, sondern eher zu gucken, passt es auch wirklich. Also wenn ich viele Halbtagskräfte hab und die gehen um zwölf, dann brauch ich von 14 bis 16 Uhr gar nicht erst was anzubieten. Das hat eher noch einen Negativeffekt auf die Abteilung, weil die einen sind dann neidisch auf die anderen, weil die das machen können und die Halbtagskräfte nicht. Wenn man ne  
610 gute Recherche macht und fragt, was wollen die, was brauchen die und auch, wer ist denn bereit zu kommen. Das ist nämlich noch ein großer Unterschied. Manchmal...ich glaube, in vielen Unternehmen wird das Geld total zum Fenster rausgeschmissen für super Seminare mit super Verköstigung was weiß ich und dann kommen da vier Leute und sitzen dann gelangweilt rum. Also man muss auch wirklich sagen, kommen sie auch  
615 wenn sie viel zu tun haben, werden sie sich acht mal frei nehmen oder sind hier in nächster Zeit alle im Urlaub oder was weiß ich. Also das sind ganz entscheidende Kriterien. Ich kann keinen Walking-Kurs von Juni bis August anbieten, da sind alle in den

Sommerferien. Da muss ich schon gucken...ja, meinerwegen bis Ostern, dann kommen die Frühjahrsferien, da macht man eventuell zwei Wochen Pause und dann weiter. Oder  
620 man fragt bei den Interessenten, bleibt ihr hier, dann machen wir durch oder so. Also gründlich in einem guten Prozess mit...auch mit dem Trainer, das ist auch sehr wichtig, das der Trainer der Sportwissenschaftler ist. Es geht hier nicht darum jetzt bei den Gärtnern zum Beispiel, dass ich hier dasselbe mache wie für die TK-Patienten oder Versicherte. Sondern die wollen Heben und Tragen und das ich sag, gucken sie sich bitte  
625 mal die Geräte an, die sie da hoch hieven. Das sind Heckenscheren, das sind zum Teil schwere Platten, die sie verlegen müssen im Tiefbaubereich. Und da brauchen wir andere Übungen und das muss da rein gehen, also Praxisanteile. Also man muss das dem Trainer gut vermitteln, ich hab hier immer Vorgespräche mit Trainern. Also die kommen dann und sitzen und dann sag ich aus meiner Sicht was notwendig ist. Wenn es aber in  
630 einem Unternehmen nur so eine Stelle gibt Fortbildung intern oder Personalentwicklung, irgendwer schreit „Hallo wir wollen!“ und dann sagt man ja wir machen und da es gar keine richtige Kommunikation erfordert, auch nicht mit dem Trainer, auch nicht mit den Beschäftigten oder der Vorgesetzte ist nicht eingebunden, das ist genau so ein Problem. Wenn man was schön anbietet und der Vorgesetzte findet das eigentlich doof. Zum  
635 Beispiel komm ich noch mal auf den Gartenbaubereich, da hab ich extra gefragt in welcher Jahreszeit ist es gut, weil klar wenn Blätter gefegt werden müssen, dann sind die im Dauereinsatz, alles voller Blätter. Aber jetzt hatte der Gartenbauleiter gesagt, gleich Januar bis Februar das ist ganz gut, da ist meist nicht so viel zu tun und Schnee schippen müssen sie irgendwie nicht, Blätter sind irgendwie weg. Das nächste wäre Bepflanzung  
640 oder Begrünung wie das heißt, ist auch noch nicht erforderlich, die Leute sind auch nicht in den Parks – dann kann man das machen. Dann weiß man, die Mitarbeiter wissen, da ist kein Vorgesetzter der muckt, das sie da hingehen, der Vorgesetzte sagt, das ist ne gute Maßnahme, passt auch jahreszeitlich ins Konzept. Wenn man das aber zum Beispiel im Oktober macht oder im November, dann wird der Vorgesetzte vielleicht sagen, na ja  
645 muss man ja, weil man darf sich nicht gegen Gesundheitsförderung stellen, aber heimlich wird er denken, das find ich irgendwie doof. Dann strahlt er das aus, die Kollegen merken dass und sagen, auch du...du hast es gut, du gehst ja zur Rückenschule und ich muss Laub fegen, so. Da kommen Spannungen auf, das muss man alles berücksichtigen. Also wenn man da nur irgendwie auf der Ebene Angebot und Nachfrage konsumorientiert  
650 arbeitet, kann das völlig ins Leere laufen und dann verliert man Arbeitszeit, ist ja nicht nur Geld sondern auch Arbeitszeit. Wenn zehn Leute zwei Stunden fehlen oder immer hin und her fahren noch dazu, dann ist das viel Geld in Form von Arbeitszeit natürlich, das irgendwie flöten gegangen ist.

---

655 **Was müsste sich ändern, um die Maßnahmen erfolgreich zu implementieren?**

Ja schon so ein Nachgespräch wäre gut. Das mach ich auch immer, dass man zum Beispiel in der letzten Stunde da ist und sich anhört, wie sind die Rückmeldungen oder auch Evaluation mit Fragebögen, ob ihnen das was gebracht hat, ihre Erwartungen erfüllt wurden, also da hab ich schon auch Fragebögen, die ich dann auch mal ausfüllen lasse, 660 das sind allgemeine Fragebögen die auch das zentrale Personalamt verteilt mit Kompetenz des Trainers, Struktur des Seminars, wurden Erwartungen erfüllt, bringt das was für den beruflichen Alltag. Also ganz einfache Fragebögen und dann sind da auch Leerzeilen, da kann man auch mal genau hingucken, was wollen die Kollegen in dem Bereich so. Also, dass man auch ne Nachbefragung macht halte ich für sinnvoll. Oder 665 überhaupt mal rausgeht, auch in Außenstellen oder in Abteilungen und auch Angebote macht. Das man wirklich mal aufkreuzt und sagt, sie könnten Teamworkshop machen, sie könnten Gesundheitskurs machen, sie könnten auch mal über andere Arbeitszeiten oder Publikumsöffnungszeiten nachdenken. Oder wir könnten Trainer zu dem und dem einladen. Also das man auch Vorschläge macht, ne, das wäre auch wichtig. Also das man 670 so Arbeit auch als...äh...im Sinne von Personalentwicklung oder FoBi<sup>20</sup> oder Gesundheitsförderung als lebendigen Prozess sieht, wo die Leute nicht nur arbeiten, sondern immer mal wieder zusammen kommen und sich fragen, wohin steuert die Abteilung, also der Arbeitsprozess, die Gruppe und wie können wir da lebendig im Prozess bleiben und was brauchen wir auch dafür.

675

---

<sup>20</sup> FoBi = Fortbildungen