



**Stadt Leipzig**

## Mitarbeiterbefragung 2014

### **Ergebnisbericht**

Vorgelegt von:

**Projektgruppe Mitarbeiterbefragung  
Personalamt, Amt für Statistik und Wahlen**



## Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	4
1.1	Durchführung der Befragung	5
1.2	Methodik	6
1.2.1	Allgemeiner Fragebogen (Teil 1)	6
1.2.2	IMPULS-Test (Teil 2)	7
1.3	Rücklaufquote	7
2	Inhalte und Ergebnisse Allgemeiner Fragebogen (Teil 1)	9
2.1	Arbeitszufriedenheit	10
2.2	Qualifizierungsbedarf	11
2.3	Arbeitsorganisation und Führungsverhalten	12
2.4	Mögliche Belastungsfaktoren	13
2.5	Subjektive Bewertung des Befindens bei der Arbeit	13
2.6	Veränderungsbedarf im Zusammenhang mit der Arbeit	16
2.7	Gesundheitszustand	17
2.8	Einschätzung der Arbeitsfähigkeit	17
2.9	Vorsorgeuntersuchungen	18
2.9.1	Ärztliche Vorsorgeuntersuchungen	18
2.9.2	Betriebsärztliche Vorsorgeuntersuchungen	18
2.10	Betriebliche Gesundheitsförderung	19
2.11	Auswertung hinsichtlich der Belastungsgefährdung	20
2.12	Auswertung zur Arbeitszufriedenheit	21
3	Inhalte und Ergebnisse IMPULS-Test (Teil 2)	24
4	Stadtverwaltung ohne die Bereiche Erzieher/-innen und feuerwehrtechnischer Einsatzdienst	28
4.1	Allgemeiner Fragebogen (Teil 1)	28
4.1.1	Arbeitszufriedenheit	28
4.1.2	Qualifizierungsbedarf	29
4.1.3	Arbeitsorganisation und Führungsverhalten	30
4.1.4	Mögliche Belastungsfaktoren	31
4.1.5	Subjektive Bewertung des Befindens bei der Arbeit	32
4.1.6	Veränderungsbedarf im Zusammenhang mit der Arbeit	33
4.1.7	Gesundheitszustand	33
4.1.8	Einschätzung der Arbeitsfähigkeit	34
4.1.9	Vorsorgeuntersuchungen	34



4.1.10	Betriebliche Gesundheitsförderung	35
4.2	IMPULS-Test (Teil 2)	36
5	Zusammenfassung und Handlungsempfehlungen	37
5.1	Zusammenfassung	37
5.2	Handlungsempfehlungen	38
5.2.1	Stärkung der Führungskräfte	39
5.2.2	Stärkung aller Bediensteten - Personalsituation	39
	Quellenverzeichnis	42
Anlage 1	Originalfragebogen	
Anlage 2	Rücklauf nach Ämtern	
Anlage 3	Gesamtübersicht der Belastungsgefährdungen	
Anlage 4	IMPULS-Test Einzelfragen	



## 1 Einführung

Am 22. November 2012 beschloss die Ratsversammlung auf Antrag der Fraktion DIE LINKE, eine anonyme Mitarbeiterbefragung (MAB) zur Zufriedenheit aller städtischen Bediensteten der Verwaltung und der Eigenbetriebe durchzuführen.

Entsprechend dem vorgelegtem Konzept, welches in der Dienstberatung des Oberbürgermeisters am 19. November 2013 bestätigt wurde, erfolgte eine MAB.

Das Verfahren wurde mit dem Fachausschuss für Allgemeine Verwaltung im Juli 2014 abgestimmt. Dazu zählt auch, dass die Mitarbeiterbefragung zunächst nur in der Stadtverwaltung, ohne Beteiligung der Eigenbetriebe, durchgeführt wird.

Das Ziel der Befragung ist die Erhebung der Zufriedenheit der Bediensteten hinsichtlich des Arbeitsklimas, der Arbeitsorganisation, der Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen und Ämtern, der persönlichen Arbeitsmotivation, der wahrgenommenen Wertschätzung, der persönlichen Einbindung in Entscheidungsabläufe sowie der Einschätzung des Führungsstils innerhalb der Verwaltung.

Die Arbeitszufriedenheit wird erfasst, um die Verwaltung nachhaltig auf die Anforderungen einer wachsenden Stadt vorzubereiten. Dafür sind motivierte und gesunde Bedienstete Voraussetzung.

Die MAB erfasst die psychischen Belastungsfaktoren, welche auf der Grundlage des Arbeitsschutzgesetzes gleichzeitig Bestandteil der Gefährdungsbeurteilung (GFB) der Stadtverwaltung Leipzig sind. Die abgestimmte Vorgehensweise entspricht der Dienstanweisung zur Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen DA Nr. 1/ 2014 in der Stadtverwaltung Leipzig.

Die Datenerfassung und die Datenauswertung der Mitarbeiterbefragung sowie die Umsetzung von daraus resultierenden Maßnahmen durch den Arbeitgeber dienen der gesundheitsbezogenen Optimierung von Arbeitsbedingungen durch gesundheitsgerechte Arbeitsplatzgestaltung und Arbeitsorganisation (Verhältnisprävention) sowie der Förderung der Gesundheitskompetenz von Bediensteten (Verhaltensprävention).

Die MAB trägt zur Entwicklung eines bereichsübergreifenden ganzheitlichen Gesundheitsmanagements entsprechend dem Arbeitsprogramm 2020 des Oberbürgermeisters bei.

Studien zur Arbeitszufriedenheit weisen in der Regel sehr unterschiedliche Ergebnisse aus. Die Bestandsanalyse durch die MAB unter Einbeziehung aller Bediensteten gilt als Ausgangslage für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Entscheidend ist der innerbetriebliche Vergleich nach Interventionsmaßnahmen, die darauf abzielen, die Mitarbeiter einzubinden und gleichzeitig die Führungskräfte in diesem Prozess zu unterstützen.

Zum Stand der Umsetzung der erforderlichen Maßnahmen wird vierteljährlich dem Ersten Bürgermeister berichtet und im Zentralen Arbeitsschutzausschuss beraten.

Die Führungsleitlinien der Stadt, Ideenmanagement und Vorschlagswesen laut Dienstanweisung Nr. 44/2013, sowie eine geplante interne Wissensdatenbank unterstützen die Organisationsentwicklung mit Empfehlungen zu Kommunikation sowie Informationsaustausch und fördern eine gute Unternehmenskultur.

Die Mitarbeiterbefragung wurde ausschließlich aus eigenen Ressourcen der Stadtverwaltung Leipzig durchgeführt.



Die Befragung wird durch die statistische Auswertung der krankheitsbedingten Fehlzeiten ergänzt.

## 1.1 Durchführung der Befragung

Durch eine Projektgruppe der Dienststelle, unter Beteiligung des Arbeitsmedizinischen und Sicherheitstechnischen Dienstes, des Amtes für Statistik und Wahlen, der örtlichen Personalvertretung und des Datenschutzbeauftragten, wurde ein Fragebogen erarbeitet.

Vor Beginn der MAB fanden, entsprechend dem Beschluss der Dienstberatung des Oberbürgermeisters, eine Mitarbeiterbefragung durchzuführen, im Juli 2014 Veranstaltungen für die Führungskräfte statt. In diesen wurde über den Inhalt und Ablauf der Befragung sowie über die Verteilung der Fragebögen informiert. Die Bediensteten wurden durch ihre Führungskräfte sowie über Mitarbeiterinformationen zur Teilnahme motiviert.

Um die Erreichbarkeit aller zu gewährleisten, wurden die Fragebögen in Papierform an 6546 Bedienstete verteilt. Die Befragung war als Vollerhebung konzipiert. Die Übergabe der gedruckten Fragebögen erfolgte im August 2014 an alle Ämter und Referate zur Weiterleitung innerhalb der Struktureinheiten an alle Bediensteten. Keinen Fragebogen erhielten Bedienstete, die im gesamten Befragungszeitraum nicht anwesend waren u. a. aufgrund von Arbeitsunfähigkeit, während der Mutterschutzfrist/Elternzeit, während des Bezuges von befristeten Erwerbsminderungsrenten, Bedienstete in Altersteilzeit-Freistellungsphase sowie die kommunalen Bediensteten des Jobcenters.

Die Mitarbeiterbefragung erfolgte anonym und freiwillig. Die Abgabe des Fragebogens war auch mit teilweiser Beantwortung möglich.

Der Befragungszeitraum war von September bis Oktober 2014. An ausgewählten Standorten wurden zur Aufnahme der ausgefüllten Fragebögen 13 verschlossene, zum Zweck gekennzeichnete Wahlurnen aufgestellt. Die Rückführung konnte durch Einwurf des Fragebogens in eine Urne oder über die Hauspost kostenfrei erfolgen. Nach eigenem Ermessen konnten Bedienstete den Fragebogen bei ausreichender Frankierung auch mit einem externen Postunternehmen zurücksenden.

Die Leerungen der Urnen erfolgte aus datenschutzrechtlichen Gründen durch das Amt für Statistik und Wahlen während des Befragungszeitraumes und zuletzt am 3. November 2014.

Der Prozess wurde durch das Amt für Statistik und Wahlen in Zusammenarbeit mit dem Personalamt sowie dem Hauptamt organisiert und begleitet.

Die Antworten wurden streng vertraulich nach den Bestimmungen des Sächsischen Datenschutzgesetzes und des Statistikgesetzes des Freistaates Sachsen behandelt. Daher erfolgte die Datenerfassung im abgeschotteten Bereich des Amtes für Statistik und Wahlen von November bis Dezember 2014.

Die Auswertung der Befragung fand auf Basis von standardisierten Häufigkeitstabellen ab Januar 2015 statt. Es werden nur Teilgruppen mit mindestens 20 Befragten ausgewiesen, sodass die Zuordnbarkeit einer Person ausgeschlossen bleibt.

An die Berichterstellung schließt sich ab April 2015 die Umsetzungsphase an.

In Anschluss an die Gesamtauswertung können ämterbezogene Besonderheiten, die sich aus der Gefährdungsbeurteilung ergeben, durch den Arbeitsmedizinischen und Sicherheitstechnischen Dienst vor Ort zur Verfügung gestellt und besprochen werden.



## 1.2 Methodik

Die schriftliche Befragung umfasste einen achtseitigen Fragebogen (Anlage 1). Dieser gliedert sich in zwei Teile. Der erste Teil beinhaltet einen allgemeinen Fragebogen mit zum Teil offenen Fragen für eigene Erläuterungen und Vorschläge. Der zweite Teil umfasst einen speziellen Fragebogen in Form eines IMPULS-Tests zum Erkennen von Stressfaktoren und Ressourcen.

### 1.2.1 Allgemeiner Fragebogen (Teil 1)

Im ersten Teil wurden neben den Fragen zur Verhältnisprävention Fragen zur Verhaltensprävention und demographische Angaben aufgenommen. Diese werden für die Ausrichtung betrieblicher Gesundheitsförderung benötigt. Daran anschließende offene Fragen geben die Möglichkeit für erläuternde Hinweise und eigene Vorschläge der Befragungsteilnehmer.

Die Ergebnisse des ersten Teils des Fragebogens sind überwiegend deskriptiv ohne statistische Signifikanztests dargestellt und berücksichtigen arbeitsmedizinische Erkenntnisse und Erfahrungswissen.

Die Ergebnisermittlung erfolgt bei allen erhobenen Merkmalen mit hoher Genauigkeit. Die angeführten Werte sind in der Regel durch nachfolgende Rundung entstanden. Deswegen können bei der Addition von Einzelwerten, wo die Gesamtsumme 100 Prozent ergeben müsste, formale Abweichungen von 100 auftreten. Gleichermaßen gilt für Zwischensummen.

Zur besseren Darstellung von Ergebnissen wird die im Bereich der GFB (vgl. DA 1/2014) angewandte farbliche Ampelbewertung übernommen. Die Farben stellen Häufigkeiten dar und erleichtern den Vergleich. Daraus lassen sich tendenzielle Gefährdungen erkennen und Handlungsbedarfe ableiten.

In diesem ersten Teil des Fragebogen erfolgt eine Bewertung für mögliche psychische Belastungen.

Die Berechnung der Tendenz Handlungs-/Gestaltungsbedarf (grün/orange/rot) ist in der Gesamtübersicht die Summe der Häufigkeiten der negativen Antworten, z. B. sehr unzufrieden und unzufrieden. Diese Farbdarstellung der Häufigkeiten erlaubt eine rasche Übersicht und direkten Vergleich.

Dunkelgrün:	0 - 12,5	Prozent
Hellgrün:	12,5 bis 25	Prozent
Gelb:	25 bis 37,5	Prozent
Orange:	37,5 bis 50	Prozent
Rot:	mehr als 50	Prozent

In Einzelfällen ist zu entscheiden, ob bei niedrigeren Häufigkeiten Handlungsbedarf gesehen wird.

In den Grafiken wird die Farbe grün entsprechend der Legende auch für die Darstellung der positiven Tendenz, d. h. die positiven Antworten z. B. sehr zufrieden und zufrieden, verwendet.



## 1.2.2 IMPULS-Test (Teil 2)

In die Mitarbeiterbefragung wurde der standardisierte und evaluierte IMPULS-Test als zweiter Teil im Fragebogen aufgenommen. Dieser Test erfasst und bewertet Auswirkungen der Arbeitsbedingungen als psychische Belastungen. Die grafische Ergebnisdarstellung als IMPULS-Test macht Stressfaktoren und Ressourcen sichtbar.

Jede Frage wird zweimal beantwortet: einmal so, wie die reale Arbeitssituation gesehen wird, und einmal so, wie sie gewünscht wird.

Der IMPULS-Test stellt die reale und die gewünschte Arbeitssituation anhand von 26 standardisierten Einzelindikatoren dar, die zu elf Gruppen (A bis K) zusammengefasst werden, auf jeweils fünfstufigen Skalen:

- |  |                                      |
|--|--------------------------------------|
| A Handlungsspielraum                   | B Vielseitiges Arbeiten              |
| C Ganzheitliches Arbeiten              | D Soziale Rückendeckung              |
| E Zusammenarbeit                       | F Passende inhaltliche Anforderungen |
| G Passende mengenmäßige Arbeit         | H Passende Arbeitsabläufe            |
| I Passende Arbeitsumgebungsbedingungen | J Information und Rücksprache        |
| K Entwicklungsmöglichkeiten            |                                      |

Die Auswertung erfolgt in Form eines IMPULS-Sternes nach den elf Gruppen sowie realer und gewünschter Arbeitssituation. Die Gruppenwerte sind Mittelwerte, die aus den Werten der dazugehörigen Einzelfragen gebildet werden.

Die **Wunsch-Werte** liegen in der Regel über den **Real-Werten**.

**Real-Werte** über 3,5 (**grüner Bereich**) gelten als Ressource (Schutzfaktor oder Stärke). Dies trifft zu für Soziale Rückendeckung (D) und Passende inhaltliche Anforderungen (F).

**Werte** zwischen 2,5 bis 3,5 (**gelber Bereich**) weisen auf Entwicklungspotenzial hin, d. h. auf vorhandene Ressourcen kann aufgebaut werden, was auf die meisten Bereiche zutrifft.

**Werte** unter 2,5 (**roter Bereich**) zeigen Handlungsbedarf an.

Die grafische Darstellung der Gesamtergebnisse in Form des IMPULS-Sternes erfolgt unter Punkt 3 dieser Vorlage. Die Farbgebung erfolgt auf Basis der ungerundeten Werte.

## 1.3 Rücklaufquote

Von 6546 verteilten Fragebögen kamen 2651 auswertbare Bögen zurück. Das entspricht einer Rücklaufquote von 40,5 Prozent. Die Rücklaufquote bezieht sich auf die Anzahl abgegebenen Fragebögen. Das Antwortverhalten der Befragungsteilnehmer auf einzelne Fragen wird statistisch in der Auswertung der jeweiligen Frage berücksichtigt.

Die folgenden interpretierten und dargestellten Ergebnisse spiegeln die Einschätzungen der Befragungsteilnehmer wider, nicht der gesamten städtischen Bediensteten. Je höher die Beteiligung, desto genauer und aussagekräftiger sind die Ergebnisse für einzelne Gruppenauswertungen.

Nicht alle Ämter beteiligten sich gleich stark. Der Schwankungsbereich liegt zwischen 22 und 47 Prozent (Anlage 2). Die niedrigste Rücklaufquote im Ämtervergleich erzielte die Branddirektion mit 22,4 Prozent. In den kleineren Ämtern/Bereichen (weniger als 60 Bedienstete),



die im Fragebogen unter „sonstiges Amt/Bereich“ zusammengefasst waren, nahm mehr als jeder zweite Bedienstete an der Befragung teil. Die aus den Daten abgeleiteten Erkenntnisse sind durch die verschiedenen hohen Rücklaufquoten unterschiedlich aussagekräftig für die jeweils betrachteten Bereiche.

Insgesamt ist die Rücklaufquote ausreichend, um verwertbare Aussagen ableiten zu können.

Der Vergleich der Befragungsteilnehmer mit der Stadtverwaltung in Bezug auf Alter und Geschlecht zeigt, dass sich relativ gesehen mehr Frauen als Männer an der Befragung beteiligten (Tabelle 1).

Tabelle 1: Verteilung nach Alter und Geschlecht, Bezug zur Stadtverwaltung

Alter	Stadtverwaltung Leipzig			Befragungsteilnehmer		
	männlich	weiblich	gesamt	männlich	weiblich	gesamt
bis 30	4%	13%	17%	4%	14%	<b>18%</b>
31-40	7%	11%	18%	6%	12%	<b>19%</b>
41-50	8%	17%	25%	6%	18%	<b>24%</b>
ab 51	12%	28%	40%	8%	31%	<b>39%</b>
<b>gesamt</b>	<b>32%</b>	<b>68%</b>	<b>100%</b>	<b>25%</b>	<b>75%</b>	<b>100%</b>

Hinsichtlich der Altersgruppen gibt es nur geringe Unterschiede.



## 2 Inhalte und Ergebnisse Allgemeiner Fragebogen (Teil 1)

Viele Faktoren beeinflussen die Arbeitszufriedenheit, dazu gehören neben der Arbeit selbst auch funktionierende Beziehungen, Anerkennung, Verantwortung und Arbeitsplatzsicherheit. Geringe Arbeitszufriedenheit kann zu mangelnder Motivation, Fehlen am Arbeitsplatz und höherer Fluktuation führen.

Ein gutes Arbeitsklima wirkt sich günstig auf eine gute Arbeitsleistung aus.

Die Ergebnisse zeigen, welche Faktoren bei der Stadtverwaltung als motivierend oder belastend empfunden werden.

Der erste Teil des Fragebogens ermöglichte den Befragungsteilnehmern eine Einordnung in vorgegebene Tätigkeitsbereiche (Frage 17). Folgende Verteilung ergab sich:

Tabelle 2: Tätigkeitsverteilung

Tätigkeit	Anzahl
Allgemeine Verwaltung (z. B. Schreiber/-in, Finanzsachbearbeiter/-in)	917
Erzieher/-in - Kita	315
Erzieher/-in - Hort	377
Technischer/naturwissenschaftlicher Bereich (z. B. Ingenieur/-in, Stadtplaner/-in, Tontechniker/-in, Chemiker/-in)	299
feuerwehrtechnischer Einsatzdienst	91
Sozialer Bereich und Gesundheitsbereich (z. B. Sozialarbeiter/-in, Arzt/Ärztin)	210
Kultureller/geisteswissenschaftlicher Bereich (z. B. Museologe/-in, Bibliothekar/-in, Kulturwissenschaftler/-in)	123
Ordnungs- und Sicherheitsbereich (z. B. Jurist/-in, Vollzugsbedienstete/-r)	108
Handwerks-, Forst- und Gartenbaubereich (z. B. Schlosser/-in, Koch/Köchin, Gärtner/-in, Kraftfahrer/-in, Tierpfleger/-in)	65
Sonstiges	101



## 2.1 Arbeitszufriedenheit

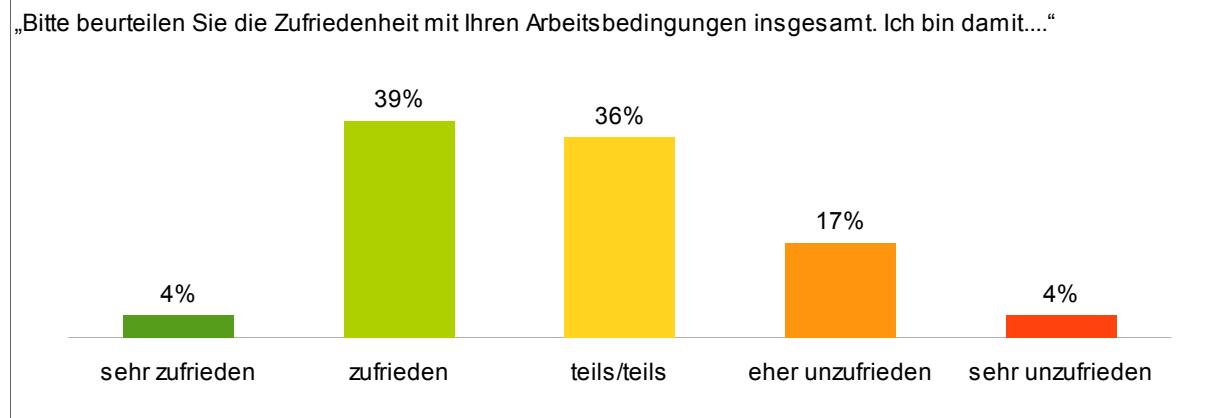


Abbildung 1: Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen (Frage 1)

Der Anteil aller mit den Arbeitsbedingungen zufriedenen und sehr zufriedenen Bediensteten liegt bei 43 Prozent mit geringen Unterschieden zwischen den Geschlechtern. Fast vier von zehn Bediensteten, die im Schichtdienst arbeiten, sind mit ihren Arbeitsbedingungen unzufrieden oder sehr unzufrieden. Eine höhere Unzufriedenheit lässt sich auch bei Tätigkeiten mit Bürgerkontakt und/oder im Außendienst feststellen.

Der Mittelwert für die Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen liegt insgesamt bei 2,8, der Mittelwert für die Zufriedenheit mit dem Betriebsklima bei 2,6.

Da das Antwortmodell von 1 "sehr zufrieden" bis 5 "sehr unzufrieden" aufgebaut ist, bedeutet ein Mittelwert unter 3, dass die Zufriedenheit gegenüber der Unzufriedenheit überwiegt.

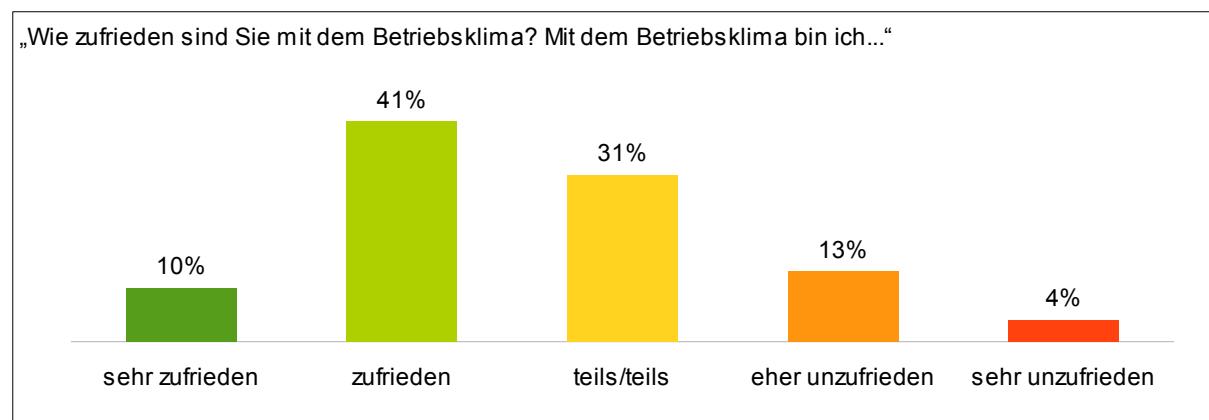


Abbildung 2: Zufriedenheit mit dem Betriebsklima (Frage 2)

Mehr als jeder Zweite ist mit dem Betriebsklima zufrieden oder sehr zufrieden. Damit liegt diese Zufriedenheit über der mit den Arbeitsbedingungen. Weibliche Bedienstete sind mit dem Betriebsklima zufriedener als männliche Bedienstete. Mit zunehmender Beschäftigungsdauer steigt die Unzufriedenheit mit dem Betriebsklima. Tätigkeiten im Schichtdienst und mit Bürgerkontakt und/oder Außendienst sind mit etwas höherer Unzufriedenheit verbunden.

Als besonders positiv an der Tätigkeit und am Arbeitsplatz wurden in absteigender Häufigkeit folgende Faktoren angegeben (Abbildung 3):

„Was finden Sie positiv an Ihrer Tätigkeit an Ihrem Arbeitsplatz?“ (offene Frage)

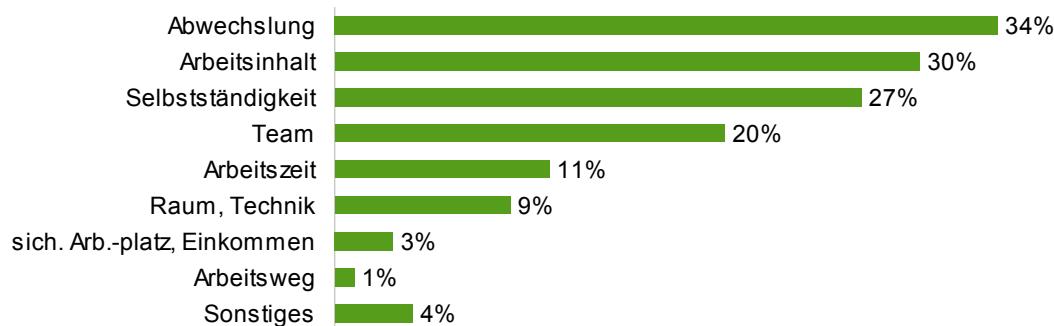


Abbildung 3: Positive Aspekte der Tätigkeit bzw. des Arbeitsplatzes (Frage 3)

Für jeden Dritten (Männer 37 Prozent, Frauen 33 Prozent) zeichnet sich die Tätigkeit durch Abwechslung aus. Weiterhin werden der Inhalt der Arbeit und die Selbstständigkeit als positive Aspekte angeführt. Im Gegensatz zur Gesamtgruppe folgen bei Männern Aspekte, die den Arbeitsinhalt betreffen, erst auf Rang drei. Bei Bediensteten mit Leitungstätigkeit wird die Selbstständigkeit am häufigsten (38 Prozent) genannt. Die Sicherheit des Arbeitsplatzes bzw. das Einkommen wird nur von drei Prozent erwähnt.

Als wesentlicher Einflussfaktor für die Arbeitszufriedenheit und für Arbeitsunfähigkeitszeiten gilt in der Literatur der eigene Gestaltungs- und Tätigkeitsspielraum.

## 2.2 Qualifizierungsbedarf

Mehr als die Hälfte sieht für die Erledigung der Arbeitsaufgaben Qualifizierungsbedarf. Dabei gibt es kaum Unterschiede zwischen Führungskräften und Mitarbeiter/-innen. In den mittleren Altersgruppen (30 bis unter 50 Jahre) ist der Bedarf mit ca. 60 Prozent höher als bei den jüngeren und älteren Bediensteten.

„Wo sehen Sie Qualifizierungsbedarf?“ (offene Frage)

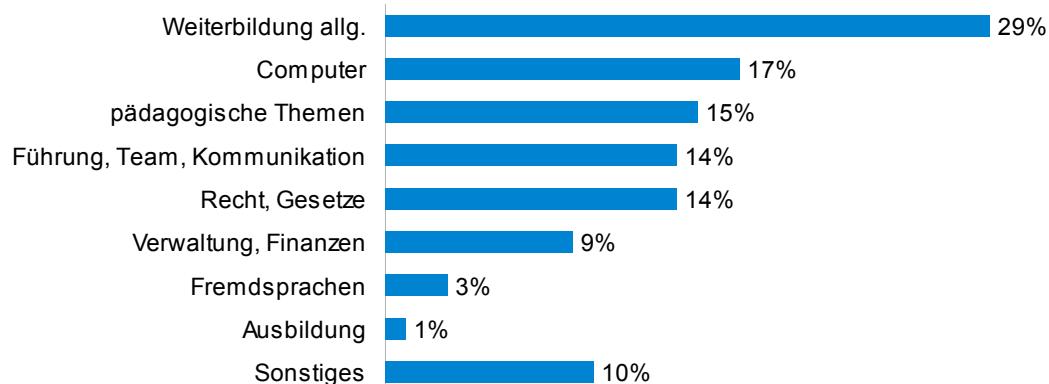


Abbildung 4: Qualifizierungsbedarf (Frage 4)

Als Qualifizierungsthemen werden die Gebiete Computer, pädagogische Themen (speziell von Erzieher/-innen), Führung, Teambildung bzw. Kommunikation sowie Recht und Gesetze häufiger explizit angegeben (Abbildung 4).



Das deutliche Interesse an Qualifizierung im Berufsleben und Erfahrungsaustausch innerhalb der Fachbereiche kann als Ausdruck hohen Engagements bei sich ändernden Anforderungen beispielsweise i.V.m. sich ändernden Rechtsvorschriften in der Tätigkeit gewertet werden.

## 2.3 Arbeitsorganisation und Führungsverhalten

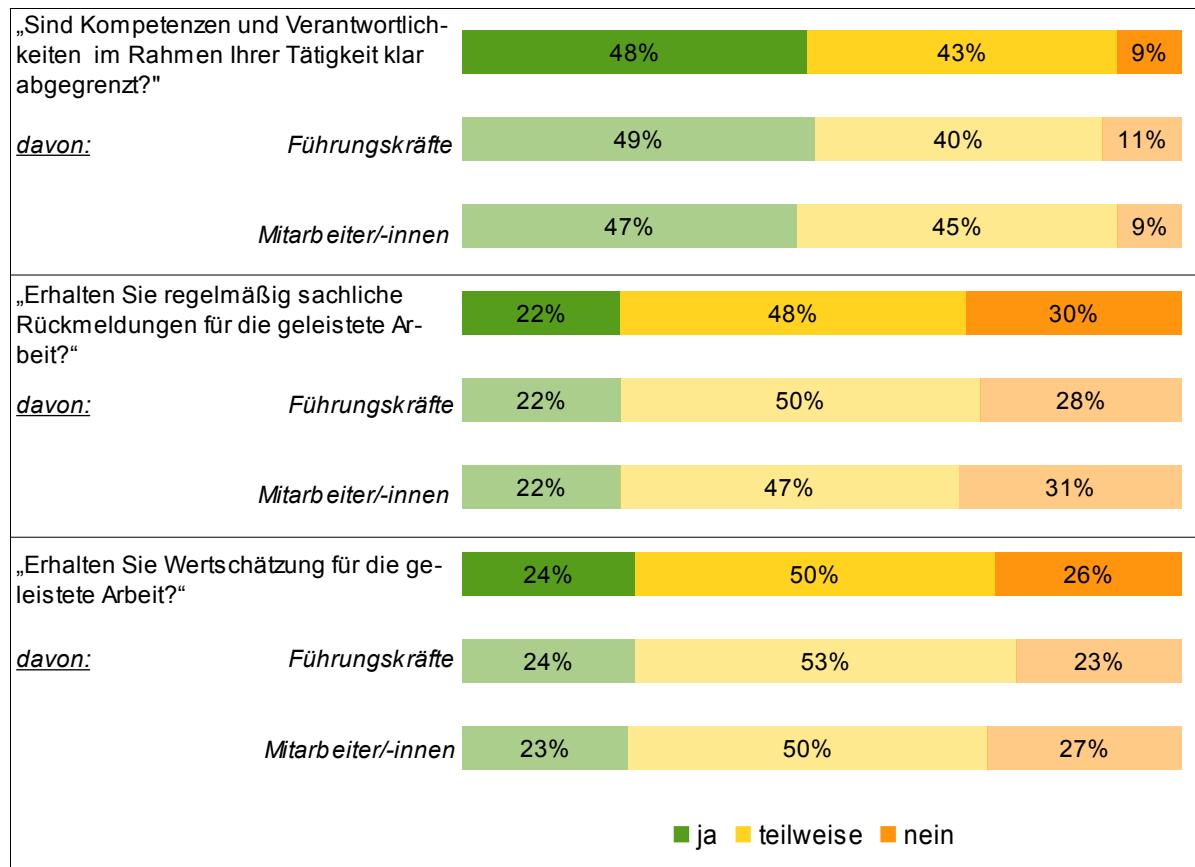


Abbildung 5: Arbeitsorganisation und Führungsverhalten (Frage 5 bis 7)

Eine überwiegend klare Abgrenzung der Kompetenzen und der Verantwortlichkeiten wird in allen Bereichen und Tätigkeitsgruppen angegeben.

Die sachliche Rückmeldung für die geleistete Arbeit wird sehr unterschiedlich bewertet und liegt z. T. im kritischen Bereich. Immerhin geben drei von zehn Befragten an, keine regelmäßige sachliche Rückmeldung zu bekommen.

Bei der Wertschätzung für die geleistete Arbeit zeigt sich eine ähnliche Verteilung wie in Bezug auf die sachliche Rückmeldung.

Die erhaltene Wertschätzung für die geleistete Arbeit wird von den Führungskräften positiver bewertet (Frage 7).



## 2.4 Mögliche Belastungsfaktoren

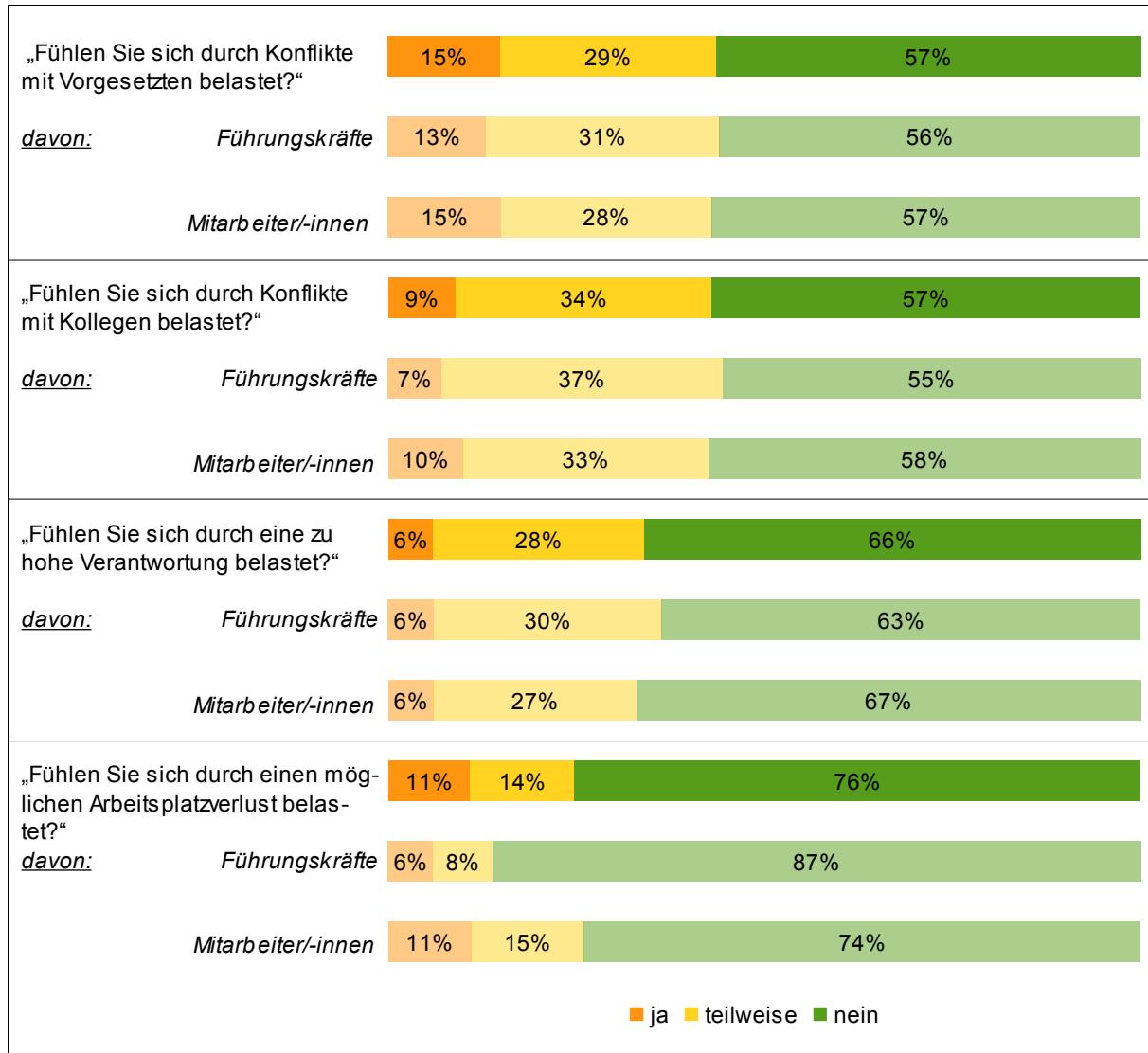


Abbildung 6: Arbeitsorganisation und Führungsverhalten (Frage 8 bis 11)

Jeder siebte Bedienstete fühlt sich durch Konflikte mit Vorgesetzten belastet. Die Unterschiede in der Belastung zwischen den verschiedenen Leitungsebenen sind nur marginal. Dagegen wird dieses Konfliktpotenzial mit zunehmendem Alter verstärkt wahrgenommen. Durch Konflikte mit Kollegen/-innen fühlt sich hingegen nur jeder elfte Bedienstete belastet. Die Belastung durch eine zu hohe Verantwortung ist noch geringer ausgeprägt. Etwas höher liegt dies im Bereich der Kita-Erzieher/-innen (16 Prozent) und im sozialen und Gesundheitsbereich (12 Prozent). Für zwei Drittel der Bediensteten scheidet eine zu hohe Verantwortung als Belastungsursache ganz aus. Die Unterschiede zwischen ausführender und leitender Ebene sind gering. Ein möglicher Arbeitsplatzverlust spielt für über drei Viertel der Befragten keine Rolle. Der Anteil liegt höher im handwerklichen und forstwirtschaftlichen Bereich. Befristete Beschäftigungsverhältnisse sind ein eindeutiger Belastungsfaktor.

## 2.5 Subjektive Bewertung des Befindens bei der Arbeit

Die Mehrzahl der Nennungen sind positive Bewertungen, d. h. die Befragungsteilnehmer fühlen sich durch die Arbeit gefordert, bestätigt und motiviert (Abbildung 7).



„Ich fühle mich bei der Arbeit...“ (Mehrfachantworten möglich)

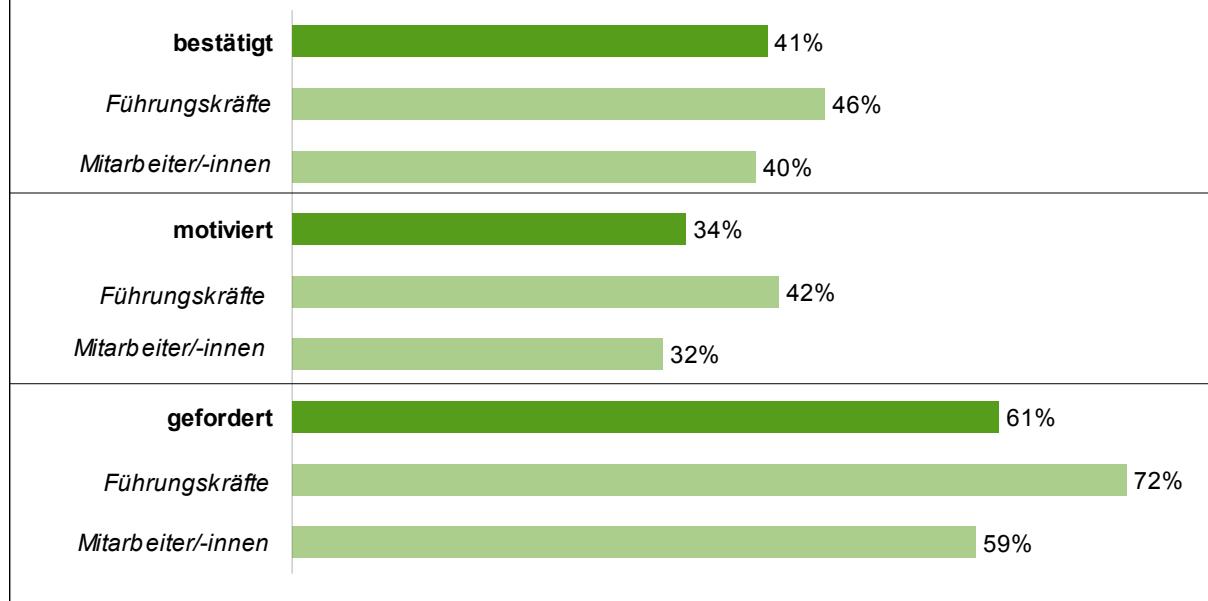


Abbildung 7: Subjektive positive Bewertung des Befindens bei der Arbeit (Frage 12)

Am häufigsten, nämlich in über 60 Prozent der Fälle, wurde das Attribut „gefordert“ angekreuzt, überdurchschnittlich häufig von Führungskräften. Vier von zehn Bediensteten fühlen sich bei der Arbeit bestätigt und ein reichliches Drittel motiviert. Auch diese beiden Attribute schätzen Führungskräfte positiver ein als die anderen Mitarbeiter/-innen.

Folgende Nennungen sind einer negativen Bewertung des Befindens zuzuordnen (Abbildung 8).

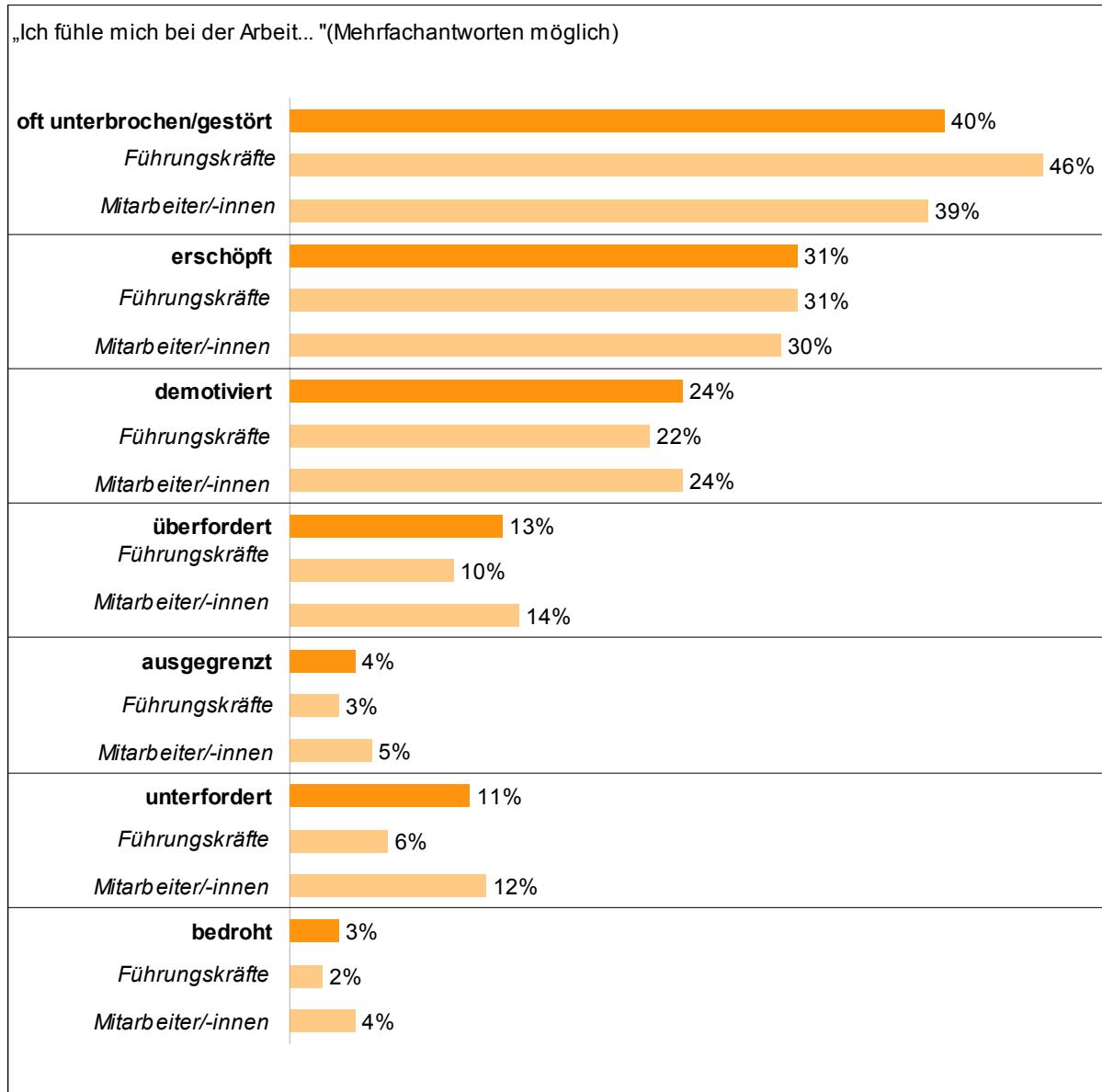


Abbildung 8: Subjektive negative Bewertung des Befindens bei der Arbeit (Frage 12)

Bei 40 Prozent der Bediensteten leidet die Arbeit durch häufige Unterbrechungen bzw. Störungen. Fast ein Drittel fühlt sich erschöpft, besonders hoch ist dieser Anteil im erzieherischen Bereich. Fast ein Viertel der Befragten gibt an, sich demotiviert zu fühlen, Männer deutlich häufiger als Frauen. Hier zeigte sich wenig Unterschied zwischen leitender (22 Prozent) und ausführender Ebene (24 Prozent).

Über- bzw. Unterforderung beeinträchtigen jeweils in ähnlicher Größenordnung (zwischen 11 und 13 Prozent) die Arbeit. Bei der Unterforderung fällt die starke Altersabhängigkeit auf: Bei den unter 30-Jährigen wird dieses Attribut von jedem Fünften, bei den ab 50-Jährigen nur noch von jedem Zwanzigsten angegeben.

Besondere Beachtung erfordert das Thema Bedrohung, da die eigene Sicherheit am Arbeitsplatz existentielle Voraussetzung für die tägliche Arbeit ist. Das Gefühl der Bedrohung betrifft vor allem jüngere Bedienstete im Ordnungs- und Sicherheitsbereich.



Die Auswertung zeigt, dass sich in den meisten Fragen die Bewertungen der Führungskräfte nicht wesentlich von den Bewertungen der Bediensteten unterscheiden. Auch die Reihenfolge beim angegebenen Veränderungsbedarf stimmt überein.

## 2.6 Veränderungsbedarf im Zusammenhang mit der Arbeit

Veränderungsbedarf in Bezug auf die Arbeitsbedingungen wurde von 79 Prozent der Befragten angegeben. Bezogen auf diejenigen, die Veränderungen für erforderlich halten, wurde Veränderungsbedarf in Hinblick auf folgende Arbeitsbedingungen genannt (Abbildung 9):

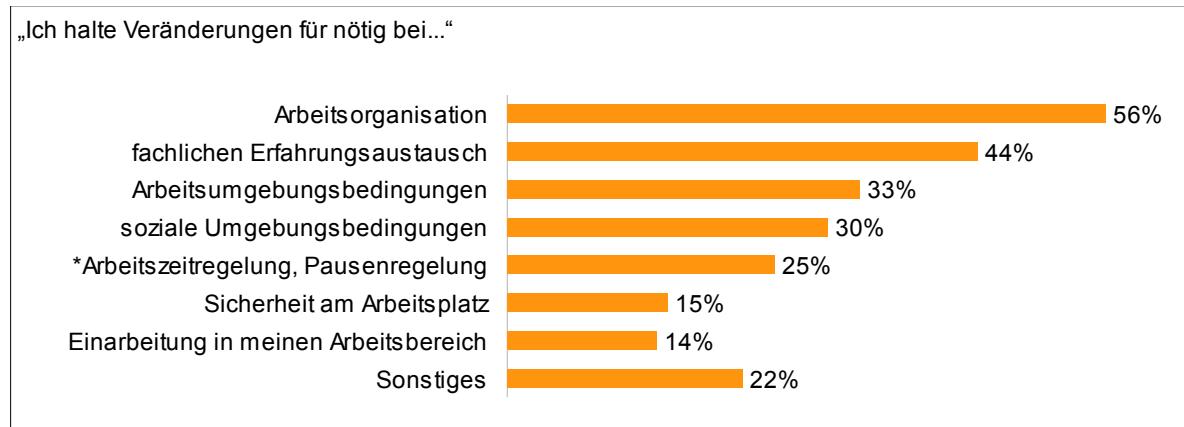


Abbildung 9: Veränderungsbedarf in Zusammenhang mit der Arbeit (Frage 13)

Über die Hälfte der Bediensteten, die Änderungsbedarf für erforderlich halten, sehen diesen bei der Arbeitsorganisation. Ergänzende Anmerkungen, die sich auf die Arbeitsorganisation beziehen, weisen hin auf Verbesserung der

- Zuständigkeiten innerhalb des Amtes und Abgrenzung zu anderen Ämtern,
- Zusammenarbeit, gegenseitige Unterstützung und Austausch, auch auf Leitungsebene
- Dauer von Entscheidungen
- Gleichmäßigkeit der Verteilung der Aufgabenfülle
- Jobrotation
- Personalbedarf
- störungsfreie Arbeitszeit ohne Unterbrechungen

Es folgen der fachliche Erfahrungsaustausch, die Arbeitsumgebungsbedingungen (z. B. Beleuchtung), die sozialen Umgebungsbedingungen (z. B. Sanitärräume) sowie die Arbeitszeit bzw. Pausenregelung. Unter Sonstiges wurde Veränderungsbedarf in den Rahmenbedingungen, in der Raumausstattung sowie in der Personalstruktur genannt.

\* Die Arbeitszeit wird im TVöD und der Dienstvereinbarung zur Arbeitszeit (Nr. 33/2011) festgelegt, nichtsdestotrotz gibt es Unterschiede in einzelnen Tätigkeitsbereichen. Im feuerwehrtechnischen Dienst spielt der umstrittene Übergang vom 24-Stunden-Dienst zum 12-Stunden-Dienst im Befragungszeitraum eine wesentliche Rolle (78 Prozent). Weiter liegt der Bereich Erzieher/innen-Kita mit 53 Prozent deutlich über dem Durchschnitt.

Ein Drittel der Bediensteten hält die sozialen Umgebungsbedingungen (z. B. Sanitär- und Sozialräume) für verbesserungsbedürftig.



Die Sicherheit der Bediensteten am Arbeitsplatz bedarf besonderer Beachtung.

## 2.7 Gesundheitszustand

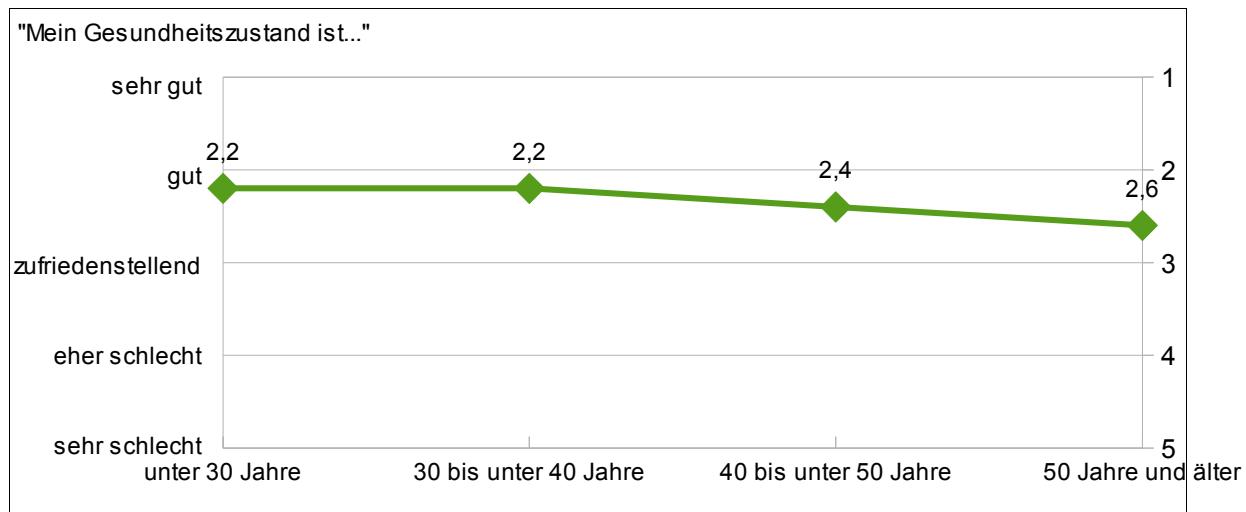


Abbildung 10: Beratung zu Gesundheitsthemen (Frage 19)

Sechs von zehn Bediensteten schätzen ihren eigenen Gesundheitszustand als gut oder sehr gut ein, drei von zehn als zufriedenstellend. Auf einer fünfstufigen Skala von 1 („sehr gut“) bis 5 („sehr schlecht“) liegt der Mittelwert bei 2,4. Erwartungsgemäß verschlechtert sich das subjektive Gesundheitsempfinden mit zunehmendem Alter.

Für 38 Prozent der Bediensteten ist eine Veränderung der Arbeitssituation wegen des Gesundheitszustandes nicht erforderlich, für weitere 41 Prozent wäre eine solche Veränderung zumindest teilweise angezeigt (Frage 15). Für das restliche Fünftel ist eine Veränderung der Arbeitssituation im Hinblick auf den Gesundheitszustand erforderlich. Bei Bediensteten im Schichtdienst liegt dieser Anteil mit 34 Prozent weit über dem Durchschnitt.

Bei der differenzierten Betrachtung zeigen sich Abweichungen im feuerwehrtechnischen Dienst, im erzieherischen Bereich sowie bei Bediensteten mit einer wöchentlichen Arbeitszeit von 25 bis 30 Stunden.

## 2.8 Einschätzung der Arbeitsfähigkeit

Die Arbeitsfähigkeiten werden sowohl bei den körperlichen als auch bei den geistigen Arbeitsanforderungen als sehr gut bewertet und nur bei weniger als 5 Prozent als schlecht eingestuft (Abbildung 11).

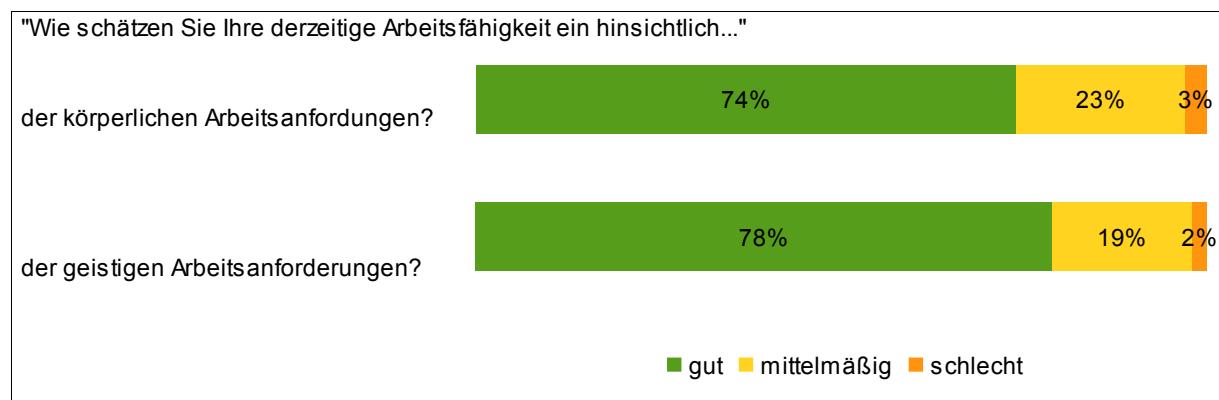


Abbildung 11: Einschätzung der Arbeitsfähigkeit (Frage 16)



Bei der Befragung ist ein gewisser „Healthy Worker Effect“ zu berücksichtigen, da abwesende Langzeiterkrankte nicht teilnahmen.

## 2.9 Vorsorgeuntersuchungen

### 2.9.1 Ärztliche Vorsorgeuntersuchungen

Zu den ärztlichen Vorsorgeleistungen gehören im Bereich der Gesetzlichen Krankenversicherung die „Check-up“ Gesundheitsuntersuchungen aller zwei Jahre ab dem 35. Lebensjahr und verschiedene Krebsfrüherkennungsuntersuchungen, z. B. Hautkrebscreening.

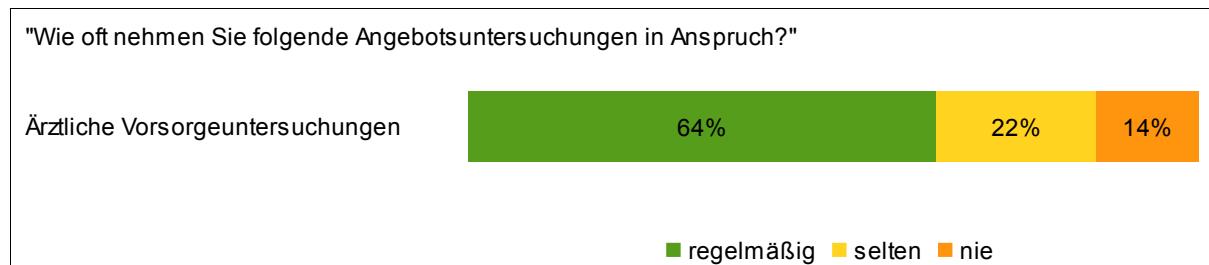


Abbildung 12: Ärztliche Vorsorgeuntersuchungen (Frage 18 a)

Ärztliche Angebotsuntersuchungen werden von fast zwei Dritteln der Befragten regelmäßig genutzt.

### 2.9.2 Betriebsärztliche Vorsorgeuntersuchungen

Die arbeitsmedizinische Vorsorge ist in der Verordnung zur arbeitsmedizinischen Vorsorge (ArbMedVV) geregelt. Diese richtet sich an den Arbeitgeber und an Ärzte mit der Gebietsbezeichnung Arbeitsmedizin oder Zusatzbezeichnung Betriebsmedizin. Ziel ist es, arbeitsbedingte Erkrankungen frühzeitig zu erkennen und zu verhüten. Darüber hinaus leistet arbeitsmedizinische Vorsorge einen Beitrag zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit und zur Fortentwicklung des betrieblichen Gesundheitsschutzes.

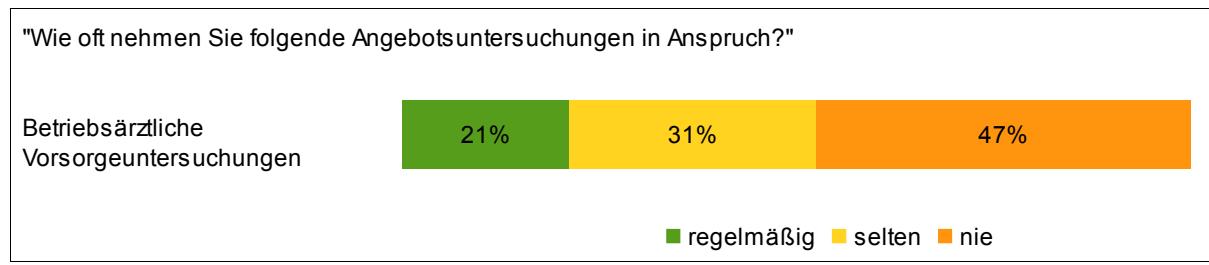


Abbildung 13: Betriebsärztliche Vorsorgeuntersuchungen (Frage 18 b)

Der Anteil der regelmäßigen Nutzer der betriebsärztlichen Vorsorgeuntersuchungen liegt nur bei 21 Prozent. Fast die Hälfte der Bediensteten gibt an, nie betriebsärztliche Vorsorge in Anspruch zu nehmen.

Sowohl bei den ärztlichen, als auch bei den arbeitsmedizinischen Vorsorgen steigt die Inanspruchnahme mit zunehmendem Alter, was mit der Altersabhängigkeit des Gesundheitszustandes und dem subjektiven Gesundheitsempfinden korrespondiert.

Der Entwurf der Präventionsgesetzgebung zielt auf die Stärkung der betrieblichen Gesundheitsförderung, engere Verbindung mit dem betrieblichen Gesundheitsschutz und Vernetzung von ärztlicher und betriebsärztlicher Vorsorge ab.



## 2.10 Betriebliche Gesundheitsförderung

Trotz eines insgesamt zufriedenstellenden Gesundheitszustandes wünscht sich mehr als die Hälfte aller Befragten Unterstützung bzw. Beratung bei Gesundheitsthemen, Frauen etwas häufiger als Männer.

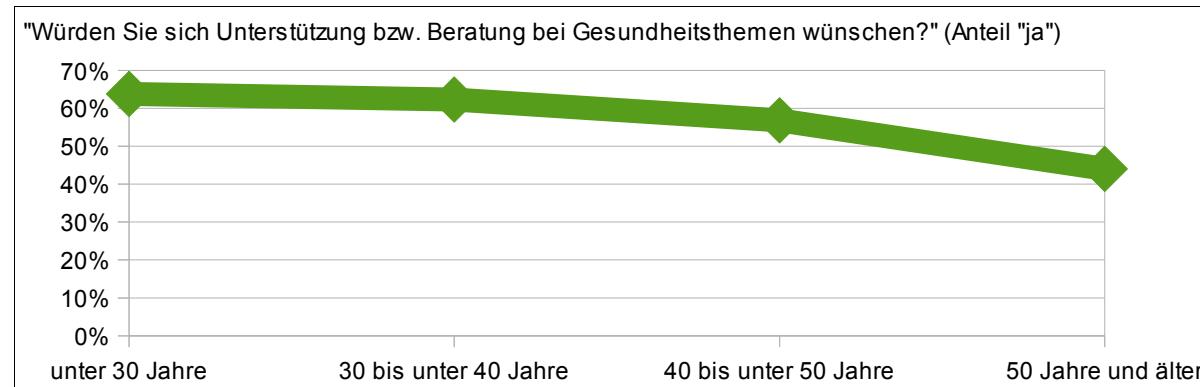


Abbildung 14: Beratung zu Gesundheitsthemen (Frage 19)

Der Unterstützungs- bzw. Beratungsbedarf nimmt mit zunehmendem Alter bei den Befragten deutlich ab, obwohl die Bedeutung der Gesundheit mit dem Alter wichtiger wird, was sich sowohl beim Gesundheitszustand, dem Gesundheitsempfinden als auch bei den Vorsorgeuntersuchungen zeigt. Vermutlich nutzen Ältere häufiger außerbetriebliche gesundheitliche Unterstützungs- und Beratungsmöglichkeiten.

Wichtigstes Thema der betrieblichen Gesundheitsförderung sollte aus Sicht der Bediensteten die Stressbewältigung sein (Abbildung 15).

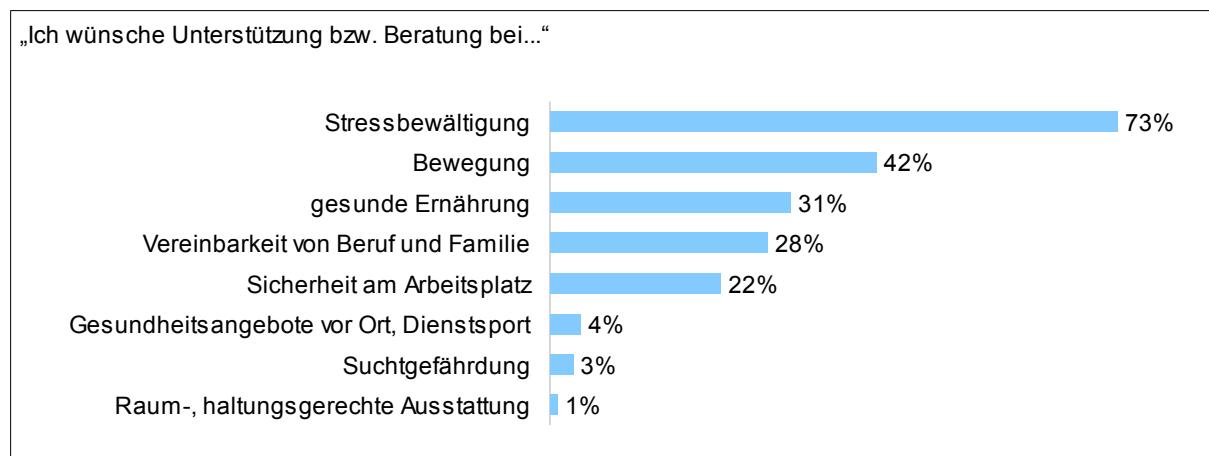


Abbildung 15: Gewünschte Themen der betrieblichen Gesundheitsförderung (Frage 19)

Fast drei Viertel der Befragten, die sich gesundheitliche Unterstützung bzw. Beratung durch den Arbeitgeber wünschen, haben Stressbewältigung im Fragebogen angekreuzt. Mit dem Alter wird das Thema zunehmend wichtiger.

Dahinter folgen mit 42 und 31 Prozent die Themenbereiche Bewegung und gesunde Ernährung, die von Jüngeren und von Männern stärker nachgefragt werden. Unterstützung zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie sieht die Altersgruppe der 30- bis 40-Jährigen als notwendig an.

Das Erfordernis nach Verbesserung der Sicherheit am Arbeitsplatz wurde zwar nur von 22 Prozent aller Personen geäußert, ist aber aufgrund des hohen Gefährdungspotenzials und



der Verpflichtung nach dem Arbeitsschutzgesetz für den Schutz des Lebens besonders relevant und bedarf weiterer Differenzierung.

Unterstützungsbedarf bei Suchtgefährdung wurde nur von Wenigen angegeben, spielt aber wegen der gravierenden Auswirkungen auf den Gesundheitszustand eine große Rolle. Es wünschen sich – relativ gesehen - dreimal so viele Männer (6 Prozent) wie Frauen (2 Prozent) Unterstützung zum Thema.

Eine Vielzahl von Vorschlägen zur betrieblichen Gesundheitsförderung wurde von den Befragten in einer offenen Frage mit Anmerkungen gemacht, darunter auch vielfältige Wünsche nach Angeboten zur aktiven Bewegungsförderung vor Ort, z. B. aktive Pausengestaltung oder Dienstsport, verbesserte Raumgestaltung oder individuelle Beratung.

## 2.11 Auswertung hinsichtlich der Belastungsgefährdung

Zur vereinfachten Bewertung der psychischen Belastung durch einzelne Indikatoren wird die Ampelkodierung genutzt.

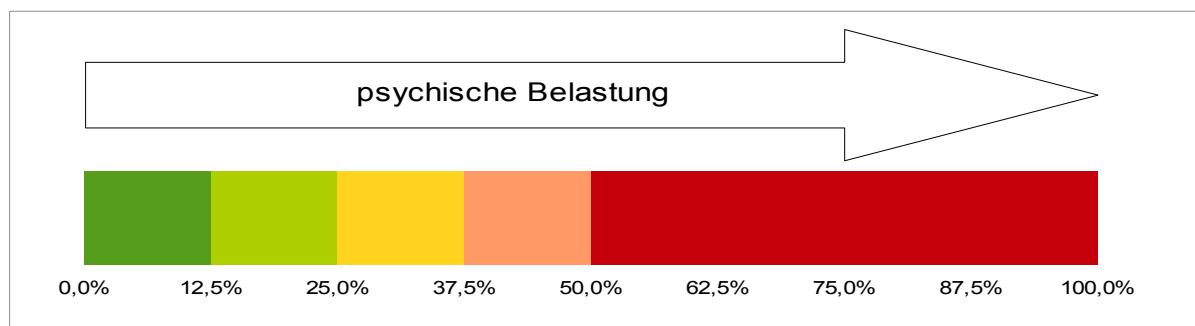


Abbildung 16: Ampelkodierung

Wenn sich mehr als die Hälfte der Befragungsteilnehmer durch einen Indikator belastet fühlt, liegt in der Regel Handlungsbedarf vor (rote Farbe). Bei weniger als der Hälfte wird eine weitere Abstufung in vier äquidistante Kategorien (Farben von Orange bis Dunkelgrün) vorgenommen. Fühlt sich weniger als ein Achtel (12,5%) der Befragten durch einen Indikator belastet, besteht insgesamt kaum Handlungsbedarf (dunkelgrüne Farbe).

Die farbliche Darstellung der Häufigkeiten erlaubt einen raschen Vergleich, vor allem zur Zuordnung von Unterschieden innerhalb einer Fragestellung. Der Handlungsbedarf kann bei Einzelfragen abweichend beurteilt werden vgl. Fragen zu Qualifizierungsbedarf, Bedrohung.

### Bewertung Belastungsgefährdung

Eine Gesamtübersicht der Belastungsgefährdungen wird in Anlage 3 dargestellt.

## 2.12 Auswertung zur Arbeitszufriedenheit

Es besteht eine Diskrepanz zwischen der Selbsteinschätzung eines guten Gesundheitszustandes der Befragungsteilnehmer (Mittelwert 2,4) und dem relativ hohen Krankenstand von 6,8 Prozent in der Stadtverwaltung 2013. Im Vergleich dazu wird der eigene Gesundheitszustand bei Erwerbstägigen in der kommunalen Bürgerumfrage von 2013 der Stadt Leipzig noch besser bewertet (Mittelwert 2,1), allerdings könnten sich hierbei Unterschiede in der Altersstruktur auswirken. Veröffentlichte Beschäftigtenbefragungen des Wissenschaftlichen In-



stituts der Allgemeinen Ortskrankenkassen von 2010 weisen dagegen tendenziell schlechtere Bewertungen bei der Selbsteinschätzung des Gesundheitszustands aus.

Die Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen gilt als Indikator für die allgemeine Arbeitszufriedenheit der Bediensteten. Es wurde betrachtet, welche Faktoren oder Aussagen in der Auswertung mit der Arbeitszufriedenheit korrelieren. Eine Korrelationsanalyse bestätigt folgende signifikante Zusammenhänge, die aber einen ursächlichen Zusammenhang nicht ausreichend beweisen.

Tabelle 3: Korrelationsanalyse

Erklärende Variable	Allgemeine Arbeitszufriedenheit Stärke des Zusammenhangs (r)*
Veränderungsbedarf bei der Arbeitssituation aufgrund des Gesundheitszustandes	- 0,64 ↘
Zufriedenheit mit dem Betriebsklima	0,51 ↗
Passende Arbeitsumgebung vorhanden	0,47 ↗
Konflikte mit Vorgesetzten	- 0,45 ↘
Erhalt von Wertschätzung für die geleistete Arbeit	0,45 ↗
geistige Arbeitsfähigkeit	0,43 ↗
Richtung des Zusammenhangs bei signifikanten Zusammenhängen	
↗ steigende Arbeitszufriedenheit	↘ sinkende Arbeitszufriedenheit
↗ Korrelationskoeffizient > 0,50	↘ Korrelationskoeffizient < -0,50
Dargestellt wurden nur Zusammenhänge mit einem Korrelationskoeffizienten > 0,40	
*polychorische Korrelation	

Wenn Veränderungsbedarf bei der Arbeitssituation in Hinblick auf den eigenen Gesundheitszustand gesehen wird, ist dies am deutlichsten mit einer Abnahme der Arbeitszufriedenheit korreliert.

### **Zusammenhang Krankenstand – Arbeitszufriedenheit auf Basis der Durchschnittswerte der Ämter**

Eine Korrelation zwischen Krankenstand und Arbeitszufriedenheit wird häufig als gegeben vorausgesetzt. Eine Zunahme des Krankenstandes kann in den vorliegenden Daten als Trend angenommen werden, eine eindeutige Aussage aus der MAB und den Fehlzeiten kann jedoch nicht abgeleitet werden.

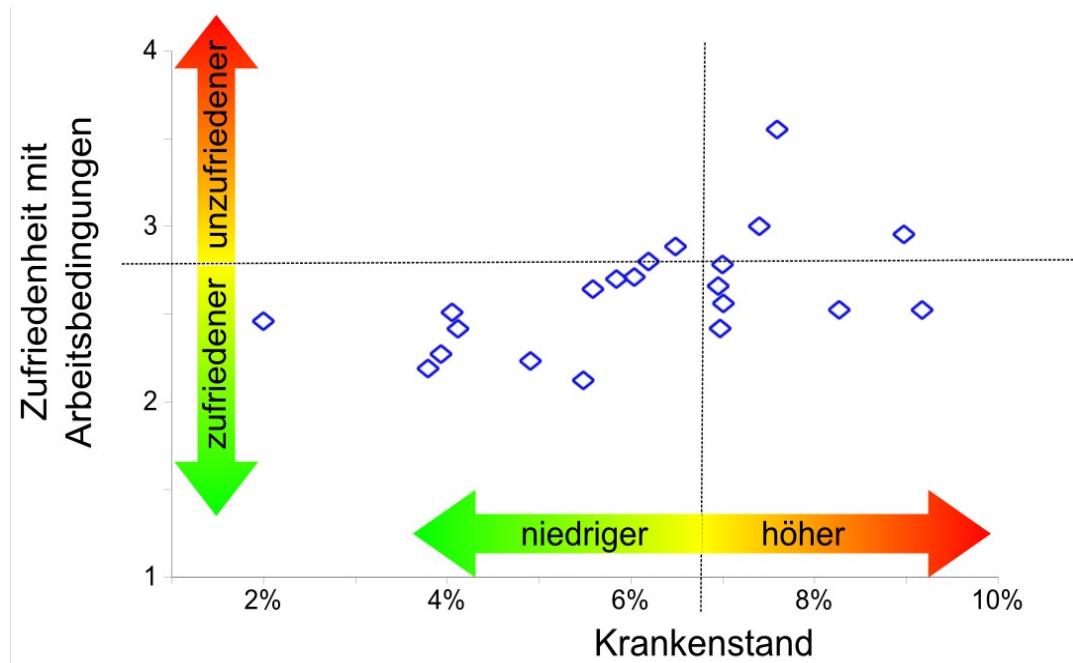


Abbildung 17: Korrelationen Krankenstand - Arbeitszufriedenheit

### Diskussion und Vergleichswerte Arbeitszufriedenheit

Nach Expertenmeinungen fallen Antworten auf die fünfstufige Frage nach der Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen insgesamt sehr unterschiedlich in befragten Unternehmen aus. Direkt vergleichbare Ergebnisse wären durch standardisierte Umfragen zu erzielen.

Ein Benchmarking ist bei den durch Meinungsforschungsinstitute oder Unternehmensberatungen durchgeführten Bewertungen nur intern möglich, da sich die Fragestellungen unterscheiden und zum Teil unterschiedliche Faktoren bei der Gesamtbeurteilung der Zufriedenheit und Arbeitsqualität zusammengefasst werden.

In der Studie der Unternehmensberatung Kienbaum zum Mitarbeiter-Engagement wird in 20 Wirtschaftsnationen aus mehreren erfragten Werten ein durchschnittlicher Engagement-Wert je Land ermittelt, der auch der Arbeitszufriedenheit gleichgesetzt wird.

Deutschland liegt 2014 mit einem Wert von 58 Prozent knapp unter dem globalen Durchschnitt von 59 Prozent. Die Arbeitnehmerzufriedenheit wird im öffentlichen Dienst mit einem Index-Wert von 55 am niedrigsten angegeben, das heißt etwas mehr als die Hälfte der Mitarbeiter waren engagiert bzw. zufrieden.

In der vorliegenden Mitarbeiterbefragung der Stadtverwaltung Leipzig wurde direkt nach der Arbeitszufriedenheit gefragt. Die Grafiken auf Seite 10 mit einem Mittelwert von 2,8 (2,6 im Kernbereich) der fünfstufigen Frage sagen aus, dass bei der Stadtverwaltung Leipzig die Zufriedenheit gegenüber der Unzufriedenheit überwiegt. Gleichermaßen gilt für die Zufriedenheit mit dem Betriebsklima (Mittelwert von 2,6). Die Vergleichbarkeit zur Kienbaum-Studie ist aufgrund eines unterschiedlichen Erhebungsdesigns jedoch deutlich eingeschränkt.

Veröffentlicht wurden weiterhin nachvollziehbare Kennzahlen einer Mitarbeiterbefragung der Helios Kliniken GmbH von 2011 durch das Marktforschungsinstitut GfK. Die Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen lag bei 2,5 auf einer fünfstufigen Skala (Kennzahl 1 bis 2,3 grün, 2,4 bis 3,6 gelb, 3,7 bis 5 rot) und damit etwas unter dem als externer Benchmark mit einem Wert von 2,3 angegebenen Branchenmix für Deutschland und stimmte mit dem externen Benchmark von 2,5 für das Gesundheitswesen überein. Veröffentlichte direkte Ver-



gleichswerte aus Panel-Befragungen oder Kennzahlen für den Verwaltungsbereich liegen nicht vor.

Der DGB- Index der Erhebung von 2010 erreichte für die Bewertung "gute Arbeit" insgesamt 59 Punkte und lag für die Betriebskultur bei 61 von 100 Punkten.

Die Ergebnisse der Stadt Leipzig entsprechen im direkten Austausch z. B. bei Fachtagungen der Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen und dem Betriebsklima aus Mitarbeiterbefragungen anderer öffentlicher Verwaltungen.

Für die Zufriedenheit mit dem Betriebsklima gibt beispielsweise das wissenschaftliche Institut der AOK (befragt wurden 2011 bis 2014 ca. 2500 AOK Mitglieder) im Erfahrungsaustausch für den Verwaltungsbereich einen orientierenden Wert von 2,5 an. Dieser liegt bei der Stadtverwaltung Leipzig bei 2,6.

Wesentlich ist die innerbetriebliche Auswertung inhomogener Bereiche im Vergleich zur Gesamtauswertung, um gezielte Maßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes und der Gesundheitsförderung in die Wege zu leiten und die erfolgten Interventionen zu evaluieren.

Wissenschaftlich evaluierte und standardisierte Instrumente ergeben dagegen Werte, die für jede Anwendung und im Vergleich objektiv ausgewertet werden können. Der IMPULS-Test bewertet Arbeitsbedingungen anhand einer vorgegebenen Punkte-Skala. Daher werden einige Aussagen und subjektive Ergebnisse aus Teil 1 durch die Bewertung des IMPULS-Tests im Teil 2 relativiert. Unter Berücksichtigung der sehr unterschiedlichen Werte-Ermittlung geben die zitierten Studien jedoch einen Einblick zur Arbeitszufriedenheit in anderen Branchen bzw. bei anderen Arbeitgebern.



### 3 Inhalte und Ergebnisse IMPULS-Test (Teil 2)

Psychisch wirksame Einflüsse resultieren aus den Arbeitsanforderungen, den physikalischen Umgebungsbedingungen und aus sozialen und organisationalen Faktoren. Diese Faktoren können beeinträchtigend (Fehlbelastungen) oder förderlich und unterstützend wirken. Das individuelle Stressempfinden (Beanspruchung) ist abhängig von äußeren Faktoren und von verfügbaren Ressourcen.

Der IMPULS-Test kann sowohl für Einzelpersonen als auch auf die Gesamtgruppe angewendet werden und macht Stressfaktoren und Ressourcen sichtbar.

In der grafischen Darstellung als IMPULS-Stern werden Gruppen-Mittelwerte aus den Antworten der Einzelfragen gebildet. Die grafische Darstellung erlaubt eine rasche Orientierung und Vergleich. Da dadurch aber Informationen verlorengehen und sehr unterschiedliche Indikatoren zusammengefasst werden, sollen im Folgenden die Einzelantworten betrachtet werden:

Tabelle 4: Ergebnisse IMPULS-Test

A Handlungsspielraum	trifft zu	mittelmäßig	trifft wenig zu
a) Wenn Sie Ihre Tätigkeit insgesamt betrachten: Inwieweit können Sie die Reihenfolge Ihrer Arbeitsschritte selbst bestimmen?	3,7		
b) Wie viel Einfluss haben Sie darauf, welche Arbeit Ihnen zugeordnet wird?		2,6	
c) Können Sie Ihre Arbeit selbstständig planen und einteilen?	3,7		
B Vielseitiges Arbeiten	trifft zu	mittelmäßig	trifft wenig zu
a) Bei meiner Arbeit kann ich Neues dazulernen.		3,4	
b) Bei meiner Arbeit kann ich mein Wissen und Können voll einsetzen.	3,8		
c) Bei meiner Arbeit habe ich insgesamt gesehen häufig wechselnde, unterschiedliche Arbeitsaufgaben	3,6		
C Ganzheitliches Arbeiten	trifft zu	mittelmäßig	trifft wenig zu
a) Bei meiner Arbeit sehe ich selber am Ergebnis, ob meine Arbeit gut war oder nicht.	3,6		
b) Meine Arbeit ist so gestaltet, dass ich die Möglichkeit habe, ein vollständiges Arbeitsprodukt von Anfang bis Ende herzustellen.		3,0	



	trifft zu	mittelmäßig	trifft wenig zu
<b>D Soziale Rückendeckung</b>			
a) Ich kann mich auf meine KollegInnen verlassen, wenn es bei der Arbeit schwierig wird.	3,9		
b) Ich kann mich auf meine/-n direkte/-n Vorgesetzte/-n verlassen, wenn es bei der Arbeit schwierig wird.		3,5	
c) Man hält in der Abteilung gut zusammen.		3,4	
<b>E Zusammenarbeit</b>	trifft zu	mittelmäßig	trifft wenig zu
a) Die Arbeit erfordert enge Zusammenarbeit mit anderen Mitarbeitern der Stadtverwaltung.		3,3	
b) Ich kann mich während der Arbeit mit verschiedenen KollegInnen über dienstliche und private Dinge unterhalten.		3,4	
c) Ich bekomme von Vorgesetzten und KollegInnen immer Rückmeldung über die Qualität meiner Arbeit.		2,8	
<b>F Passende inhaltliche Arbeitsanforderungen</b>	trifft zu	mittelmäßig	trifft wenig zu
a) Bei dieser Arbeit gibt es Sachen, die zu kompliziert sind.			3,9
b) Es werden zu hohe Anforderungen an meine Konzentrationsfähigkeit gestellt.			3,8
<b>G Passende mengenmäßige Arbeit</b>	trifft zu	mittelmäßig	trifft wenig zu
a) Ich stehe häufig unter Zeitdruck.		2,7	
b) Ich habe zu viel Arbeit.		2,7	
<b>H Passende Arbeitsabläufe</b>	trifft zu	mittelmäßig	trifft wenig zu
a) Oft stehen mir die benötigten Informationen, Materialien und Arbeitsmittel (z. B. Computer, Werkzeug,...) nicht zur Verfügung.			3,6
b) Ich werde bei meiner eigentlichen Arbeit immer wieder unterbrochen (z. B. durch das Telefon).		2,8	
<b>I Passende Arbeitsumgebung</b>	trifft zu	mittelmäßig	trifft wenig zu
a) An meinem Arbeitsplatz gibt es ungünstige Umgebungsbedingungen wie Lärm, Klima, Staub.		3,0	



b) An meinem Arbeitsplatz sind Räume und Raumausstattung ungenügend.		3,4	
<b>J Information und Mitsprache</b>	<b>trifft zu</b>	<b>mittelmäßig</b>	<b>trifft wenig zu</b>
a) Über wichtige Dinge und Vorgänge in unserer Stadtverwaltung bin ich ausreichend informiert.		2,9	
b) Die Leitung ist bereit, die Ideen und Vorschläge der Bediensteten zu berücksichtigen.		2,9	
<b>K Entwicklungsmöglichkeiten</b>	<b>trifft zu</b>	<b>mittelmäßig</b>	<b>trifft wenig zu</b>
a) Die Stadtverwaltung bietet gute Weiterbildungsmöglichkeiten.		3,0	
b) In der Stadtverwaltung gibt es gute Aufstiegschancen.			2,2

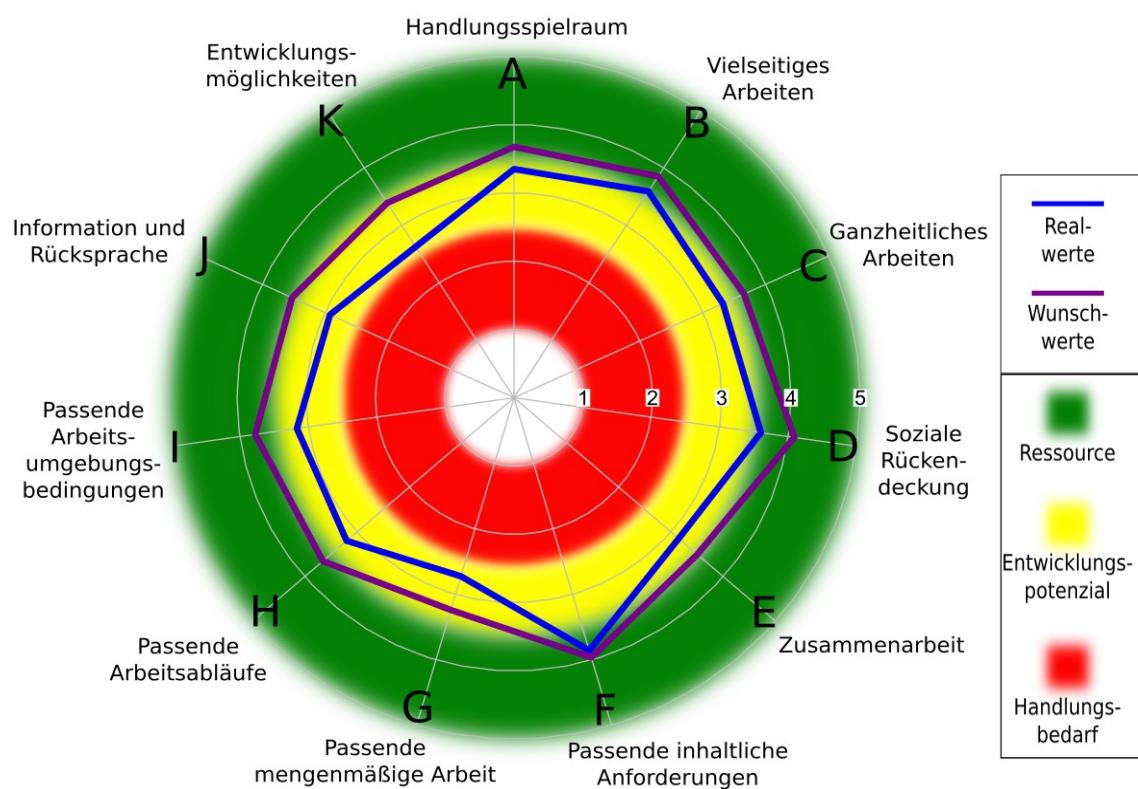


Abbildung 18: IMPULS-Stern

Zusammengefasst dargestellt zeigen die gemittelten Gruppenwerte der standardisierten Einzelindikatoren, dass kein sofortiger Handlungsbedarf gegenüber psychischen Belastungen bei realen Arbeitssituationen besteht. Die Wunschwerte der Bediensteten der Stadtverwaltung liegen wie erwartet über den realen Werten, jedoch mit unterschiedlicher Ausprägung in den elf Gruppen. Damit weisen die dargestellten Einzelindikatoren auf vorhandene Ressour-



cen oder Entwicklungspotenziale mit unterschiedlicher Dringlichkeit hin. Im Einzelnen liegen folgende Ergebnisse vor:

Der eigene Handlungsspielraum bei der Erledigung der Aufgaben (A), die Vielseitigkeit (B) und die Möglichkeit, die eigenen Fähigkeiten voll einsetzen (C) und die Qualität der erledigten Aufgaben selbst einschätzen zu können werden positiv bewertet. Auch die soziale Rückendeckung durch Kollegen und Vorgesetzte stellt eine Stärke dar (D). Entwicklungspotenzial zeigt sich bei der Zusammenarbeit mit anderen Bediensteten der Stadtverwaltung und bei der Rückmeldung durch Vorgesetzte und Kollegen (E). Die Arbeit erscheint passend in Hinblick auf Inhalte und Anforderungen an die Konzentration (F), auch die passenden Arbeitsmittel stehen zur Verfügung (H).

Verbesserungen sind bei der Arbeitsmenge (G) und häufigen Unterbrechungen möglich. Auch bei Information und Mitsprache, Arbeitsumgebungsbedingungen und Raumausstattung wird ein gewisser Handlungsbedarf angezeigt (J).

Die Entwicklungsmöglichkeiten (K) liegen mit einem Wert von 2,6 an der Grenze zum Handlungsbedarf. Hier ist zu unterscheiden zwischen den Items a) Weiterbildungsmöglichkeiten und b) Aufstiegschancen. Für die Weiterbildungsmöglichkeiten weist der Gesamtwert mit 3,0 auf vorhandene Ressourcen hin. Der Einzelindikator „Aufstiegschancen“ liegt bei 2,2 im roten Bereich. Aufstiegschancen werden als unzureichend eingeschätzt. Die Aufstiegschancen sind in der Stadtverwaltung naturgemäß durch die Anzahl der freiwerdenden höherwertigen Stellen begrenzt. Der Maßstab für die Verwirklichung von Aufstiegen kann jedoch nur das Verhältnis zwischen der Besetzung mit internen und externen Bewerbern/-innen sein.

Eine Reduzierung der Arbeitsmenge und Verbesserung der Arbeitsumgebungsbedingungen wird abweichend von der Gesamtgruppe von Kita-Erzieher/-innen für erforderlich gehalten. Zeitdruck und zu hohe Arbeitsmenge zeichnen sich im Sozial- und Gesundheitsbereich ab. Diese beiden Faktoren werden auch in der Leitungsebene als besonders belastend empfunden.

Der größte Unterschied zwischen Realsituation und Wunsch ergab sich bei den Entwicklungsmöglichkeiten (K), der Information und Rücksprache (J) und den passenden Arbeitsumgebungsbedingungen (I).

Die größte Übereinstimmung besteht bei den passenden Anforderungen an Arbeitsinhalte und Konzentrationsfähigkeit (F) und liegt durchwegs im grünen Bereich. Trotz der hohen Nachfrage nach Qualifizierung (Frage 4/ Teil 1) sind die Bediensteten insgesamt gut für die inhaltlichen Arbeitsanforderungen vorbereitet.

Die Einzelfragen des IMPULS-Tests sind in der Anlage 4 dargestellt.

Die Ausprägung der Realsituation ist einem Auswertungsbeispiel der Landeshauptstadt München sehr ähnlich, welches anlässlich eines Vortrages vorgestellt wurde, so dass sich hier z. B. bei den Aufstiegsmöglichkeiten wahrscheinlich verwaltungstypische Merkmale abzeichnen. Die Landeshauptstadt München setzt den Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse KFZA zur IST- und SOLL-Analyse der Arbeitstätigkeit (entspricht inhaltlich dem IMPULS-Test) bereichsbezogen im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements ein.



## 4 Stadtverwaltung ohne die Bereiche Erzieher/-innen und feuerwehrtechnischer Einsatzdienst

Im Folgenden wird der Bereich der Stadtverwaltung ohne feuerwehrtechnischen Einsatzdienst und den erzieherischen Bereich gesondert betrachtet, um verwaltungsrelevante Merkmale ohne die besondere Situation im feuerwehrtechnischen Einsatzdienst oder die besonderen Erfordernisse im erzieherischen Bereich zu erkennen, die gesondert ausgewertet und ergänzend separat betrachtet werden sollen. (Siehe Anlage 4)

### 4.1 Allgemeiner Fragebogen (Teil 1)

#### 4.1.1 Arbeitszufriedenheit

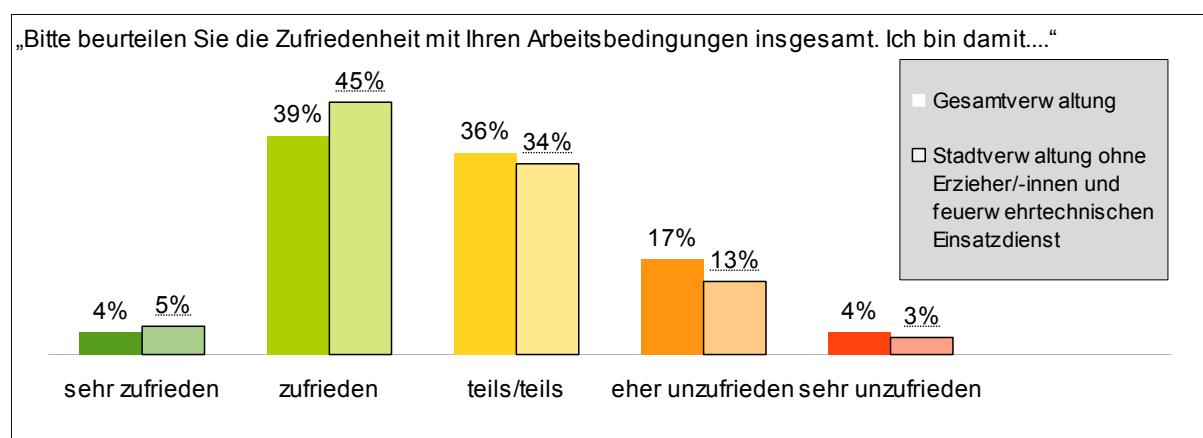


Abbildung 19: Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen (Frage 1)

#### Stadtverwaltung ohne feuerwehrtechnischen Einsatzdienst und erzieherischen Bereich:

Der Anteil aller mit den Arbeitsbedingungen zufriedenen und sehr zufriedenen Bediensteten liegt bei 50 Prozent mit geringen Unterschieden zwischen den Geschlechtern.

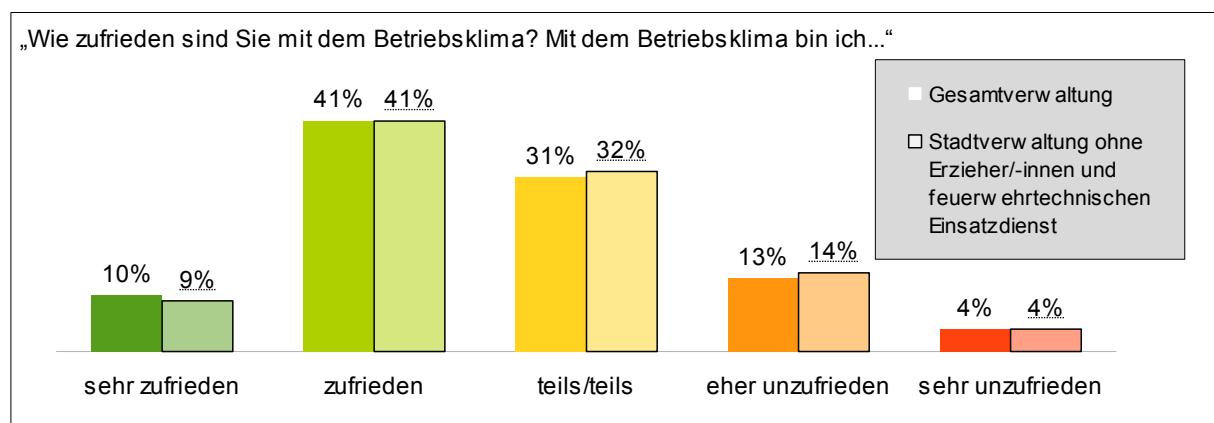


Abbildung 20: Zufriedenheit mit dem Betriebsklima (Frage 2)

Während sich die besondere Situation im feuerwehrtechnischen Einsatzdienst im Befragungszeitraum und die Bewertung der Erzieher/-innen auf die Gesamtbewertung der Arbeitszufriedenheit auswirkt, zeigen sich bei der Zufriedenheit mit dem Betriebsklima und



den meisten weiteren Befragungsergebnissen nur geringe Unterschiede zur Gesamtverwaltung.

#### Stadtverwaltung ohne feuerwehrtechnischen Einsatzdienst und erzieherischen Bereich:

Jeder Zweite ist mit dem Betriebsklima zufrieden oder sehr zufrieden. Damit liegt diese Zufriedenheit gleich mit der zu den Arbeitsbedingungen. Ein Unterschied zwischen den Geschlechtern lässt sich nicht feststellen. Mit zunehmender Beschäftigungsdauer steigt die Unzufriedenheit mit dem Betriebsklima. Tätigkeiten mit Bürgerkontakt und Außendienst sind mit etwas höherer Unzufriedenheit verbunden.

Als besonders positiv an der Tätigkeit und am Arbeitsplatz wurden in absteigender Häufigkeit folgende Faktoren angegeben (Abbildung 3):

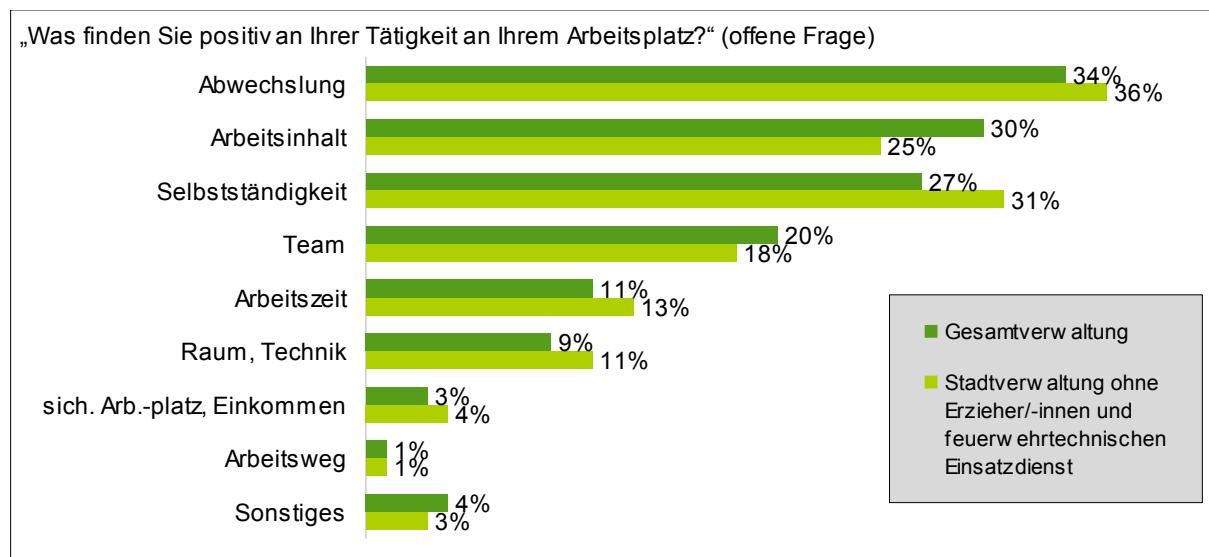


Abbildung 21: Positive Aspekte der Tätigkeit bzw. des Arbeitsplatzes (Frage 3)

#### Stadtverwaltung ohne feuerwehrtechnischen Einsatzdienst und erzieherischen Bereich:

Für jeden Dritten (Männer 38 Prozent, Frauen 36 Prozent) zeichnet sich die Tätigkeit durch Abwechslung aus. Weiterhin werden die Selbstständigkeit und der Inhalt der Arbeit als positive Aspekte angeführt. Bei Bediensteten mit Leitungstätigkeit wird die Selbstständigkeit am häufigsten (44 Prozent) genannt. Die Sicherheit des Arbeitsplatzes bzw. das Einkommen wird nur von vier Prozent erwähnt.

#### **4.1.2 Qualifizierungsbedarf**

#### Stadtverwaltung ohne feuerwehrtechnischen Einsatzdienst und erzieherischen Bereich:

Knapp jeder Zweite sieht für die Erledigung der Arbeitsaufgaben Qualifizierungsbedarf.

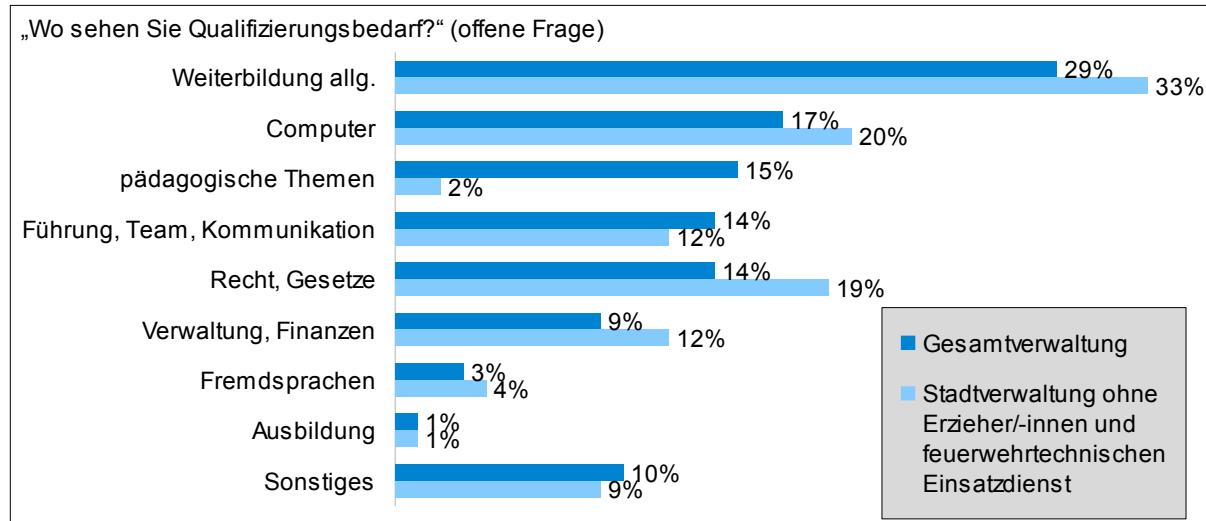


Abbildung 22: Qualifizierungsbedarf (Frage 4)

Bei Führungskräften (45 Prozent) wird weniger Qualifizierungsbedarf gesehen als bei Mitarbeitern/-innen (50 Prozent). In den mittleren Altersgruppen (30 bis unter 50 Jahre) ist der Bedarf mit ca. 57 Prozent höher als bei den jüngeren und älteren Bediensteten.

#### 4.1.3 Arbeitsorganisation und Führungsverhalten

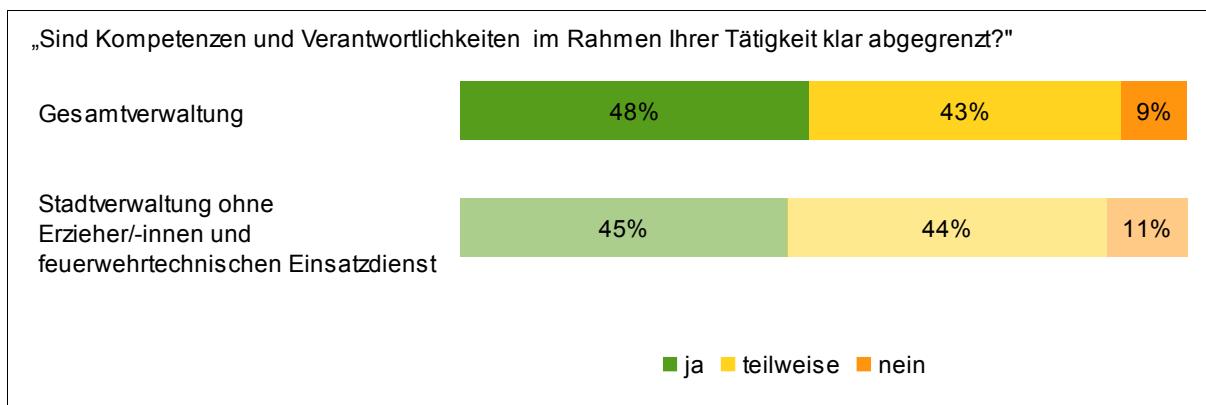


Abbildung 23: Arbeitsorganisation und Führungsverhalten (Frage 5 )

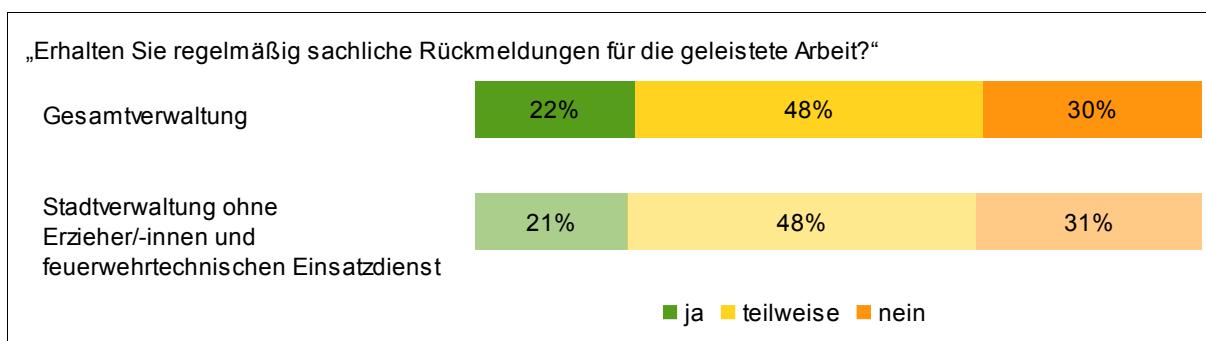


Abbildung 24: Arbeitsorganisation und Führungsverhalten (Frage 6)



„Erhalten Sie Wertschätzung für die geleistete Arbeit?“

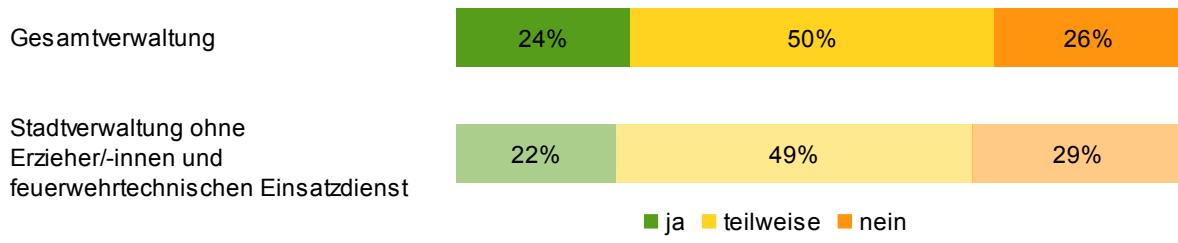


Abbildung 25: Arbeitsorganisation und Führungsverhalten (Frage 7)

#### 4.1.4 Mögliche Belastungsfaktoren

„Fühlen Sie sich durch Konflikte mit Vorgesetzten belastet?“

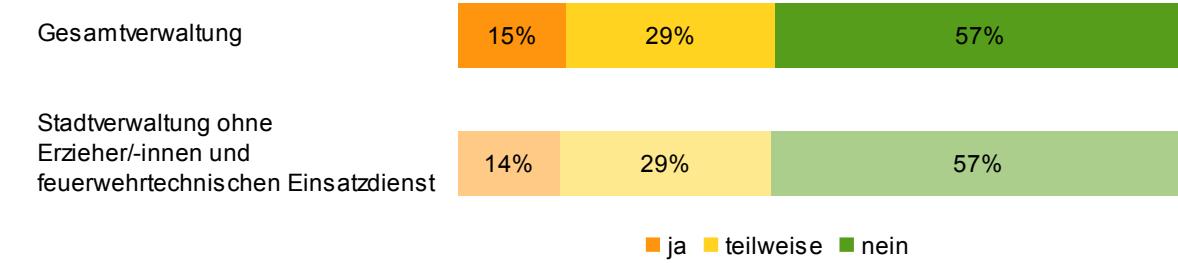


Abbildung 26: Arbeitsorganisation und Führungsverhalten (Frage 8)

„Fühlen Sie sich durch Konflikte mit Kollegen belastet?“

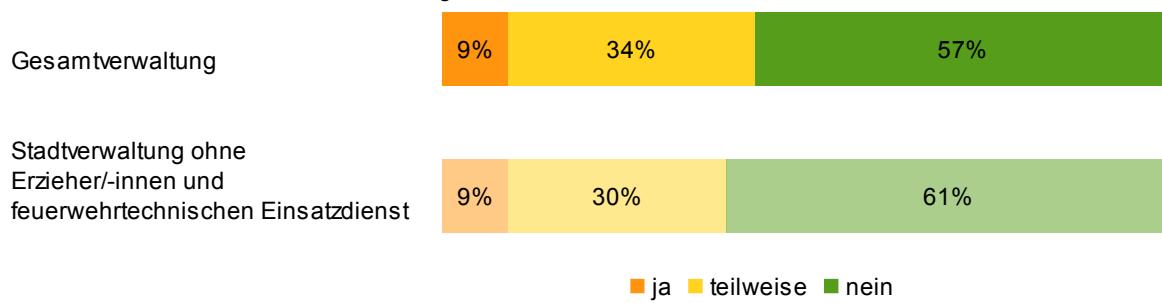


Abbildung 27: Arbeitsorganisation und Führungsverhalten (Frage 9)

„Fühlen Sie sich durch eine zu hohe Verantwortung belastet?“

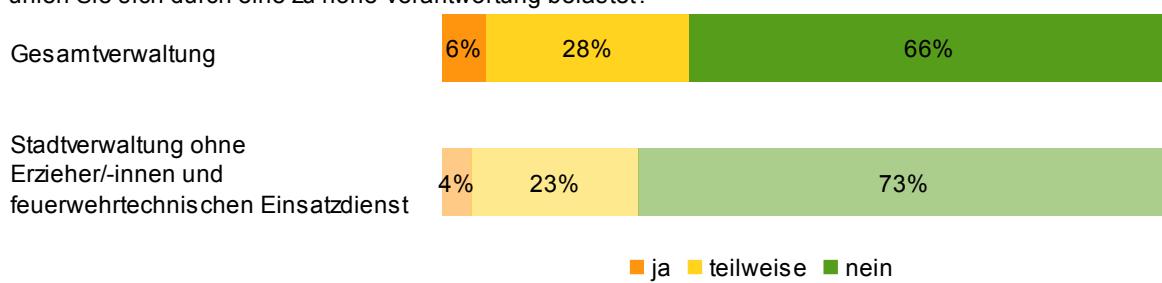


Abbildung 28: Arbeitsorganisation und Führungsverhalten (Frage 10)

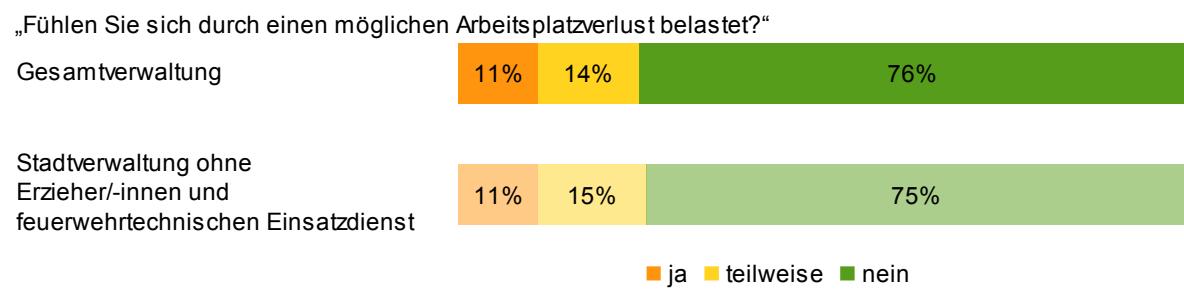


Abbildung 29: Arbeitsorganisation und Führungsverhalten (Frage 11)

#### 4.1.5 Subjektive Bewertung des Befindens bei der Arbeit

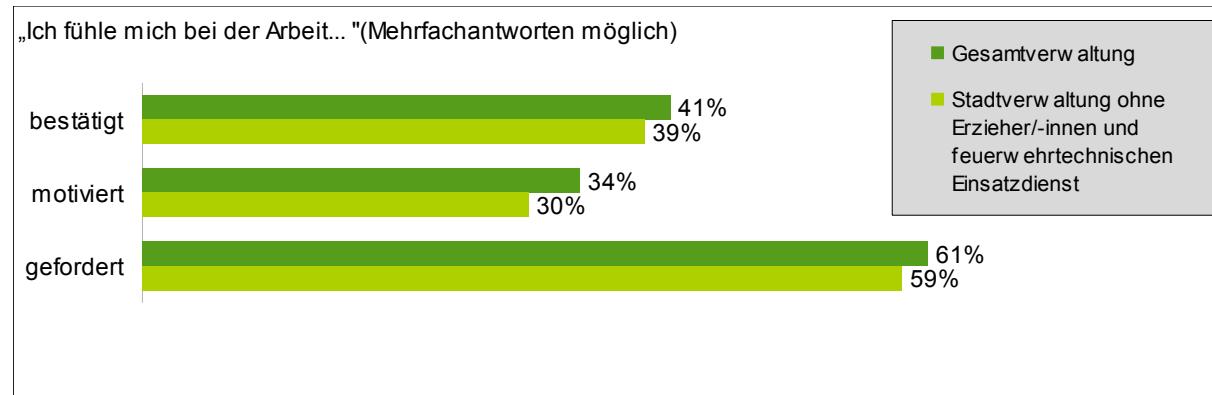


Abbildung 30: Subjektive positive Bewertung des Befindens bei der Arbeit (Frage 12)

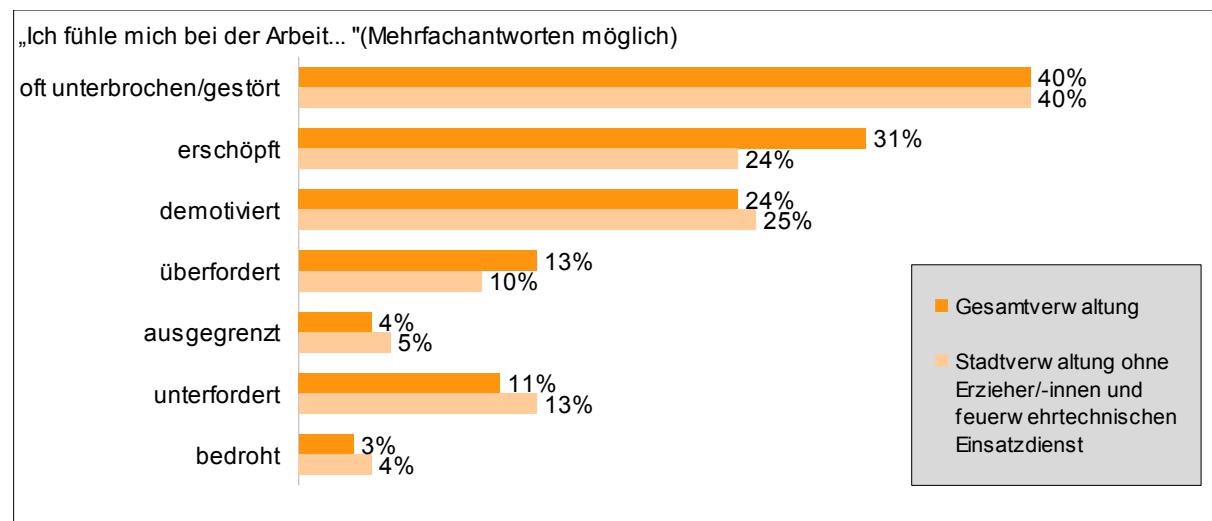


Abbildung 31: Subjektive negative Bewertung des Befindens bei der Arbeit (Frage 12)



#### 4.1.6 Veränderungsbedarf im Zusammenhang mit der Arbeit

Veränderungsbedarf in Bezug auf die Arbeitsbedingungen wurde von **75 Prozent** der Befragten angegeben. Bezogen auf diejenigen, die Veränderungen für erforderlich halten, wurde Veränderungsbedarf in Hinblick auf folgende Arbeitsbedingungen genannt:

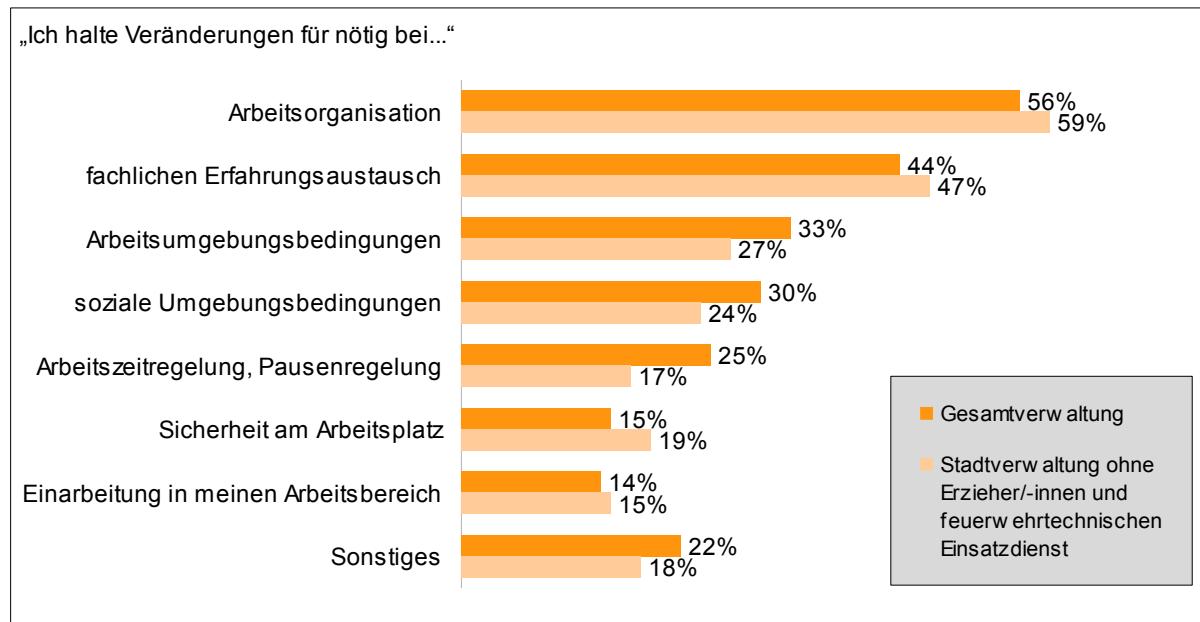


Abbildung 32: Veränderungsbedarf in Zusammenhang mit der Arbeit (Frage 13)

#### 4.1.7 Gesundheitszustand

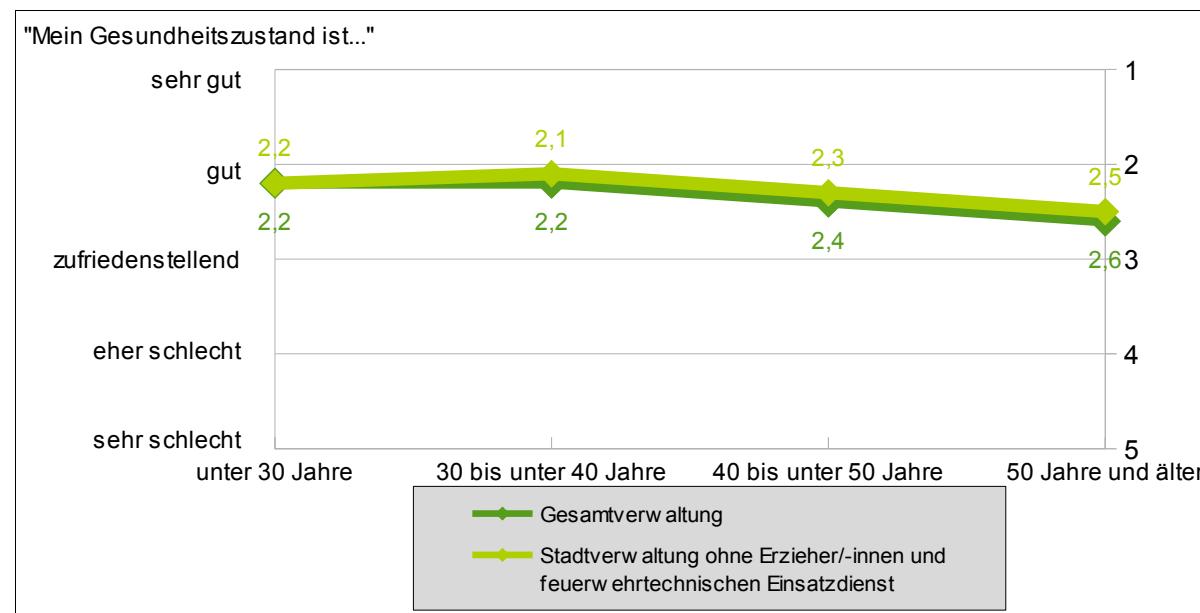


Abbildung 33: Beratung zu Gesundheitsthemen (Frage 19)



#### 4.1.8 Einschätzung der Arbeitsfähigkeit



Abbildung 34: Einschätzung der Arbeitsfähigkeit (Frage 16)

#### 4.1.9 Vorsorgeuntersuchungen

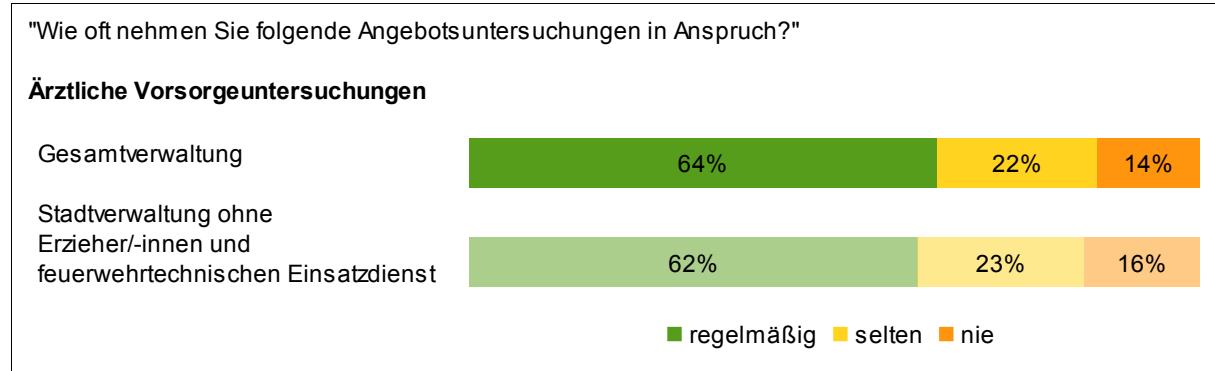


Abbildung 35: Ärztliche Vorsorgeuntersuchungen (Frage 18 a)

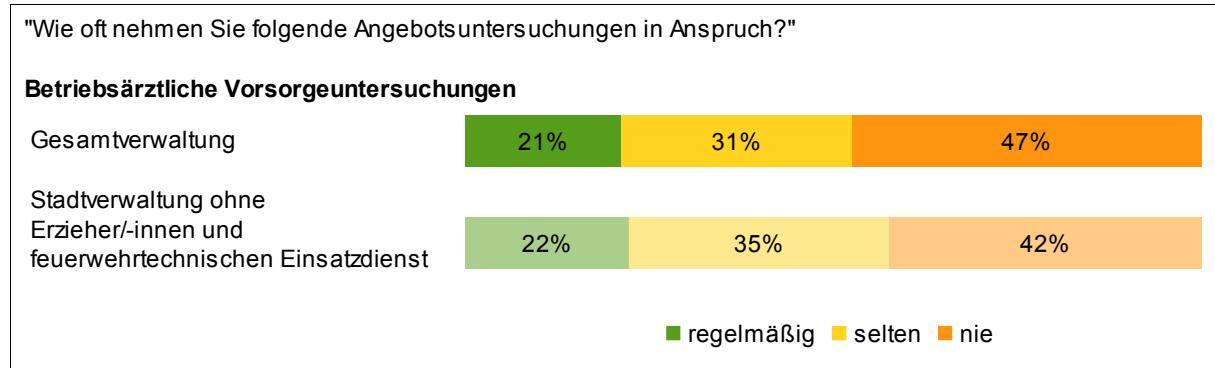


Abbildung 36: Betriebsärztliche Vorsorgeuntersuchungen (Frage 18 b)



#### 4.1.10 Betriebliche Gesundheitsförderung

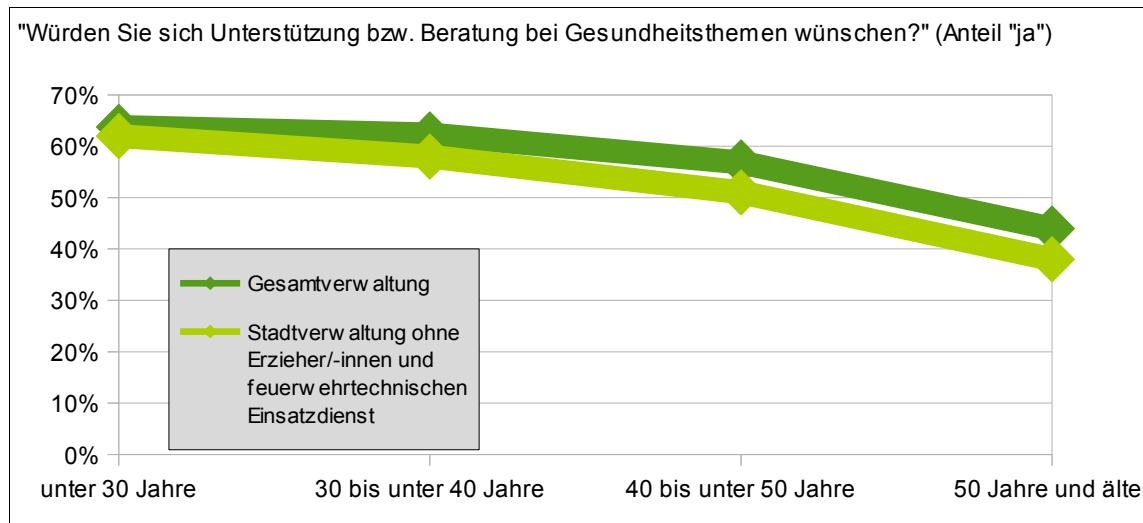


Abbildung 37: Beratung zu Gesundheitsthemen (Frage 19)

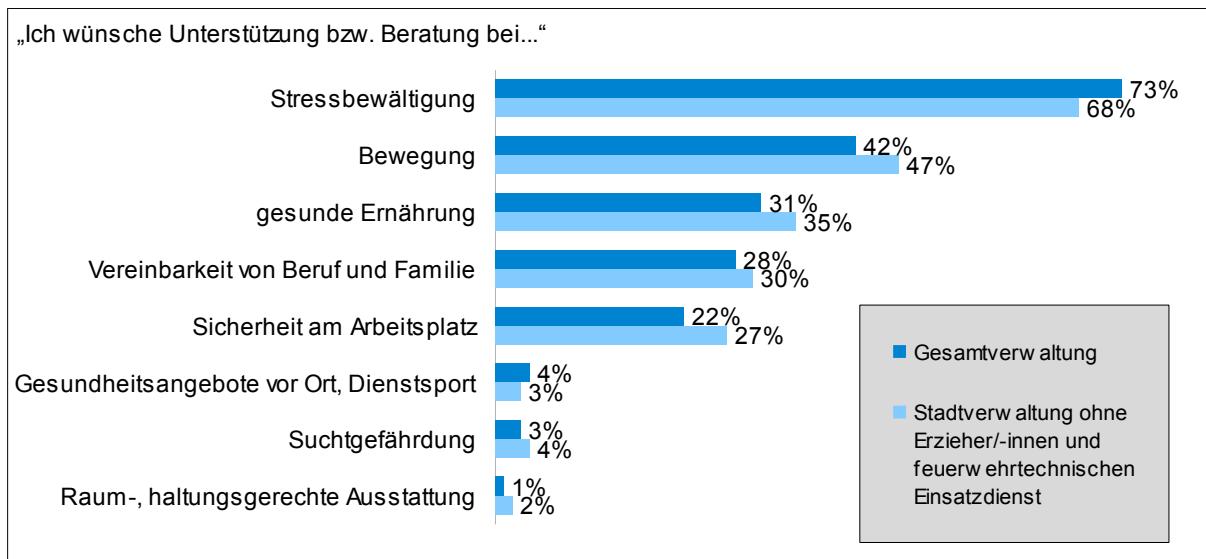


Abbildung 38: Gewünschte Themen der betrieblichen Gesundheitsförderung (Frage 19)



## 4.2 IMPULS-Test (Teil 2)

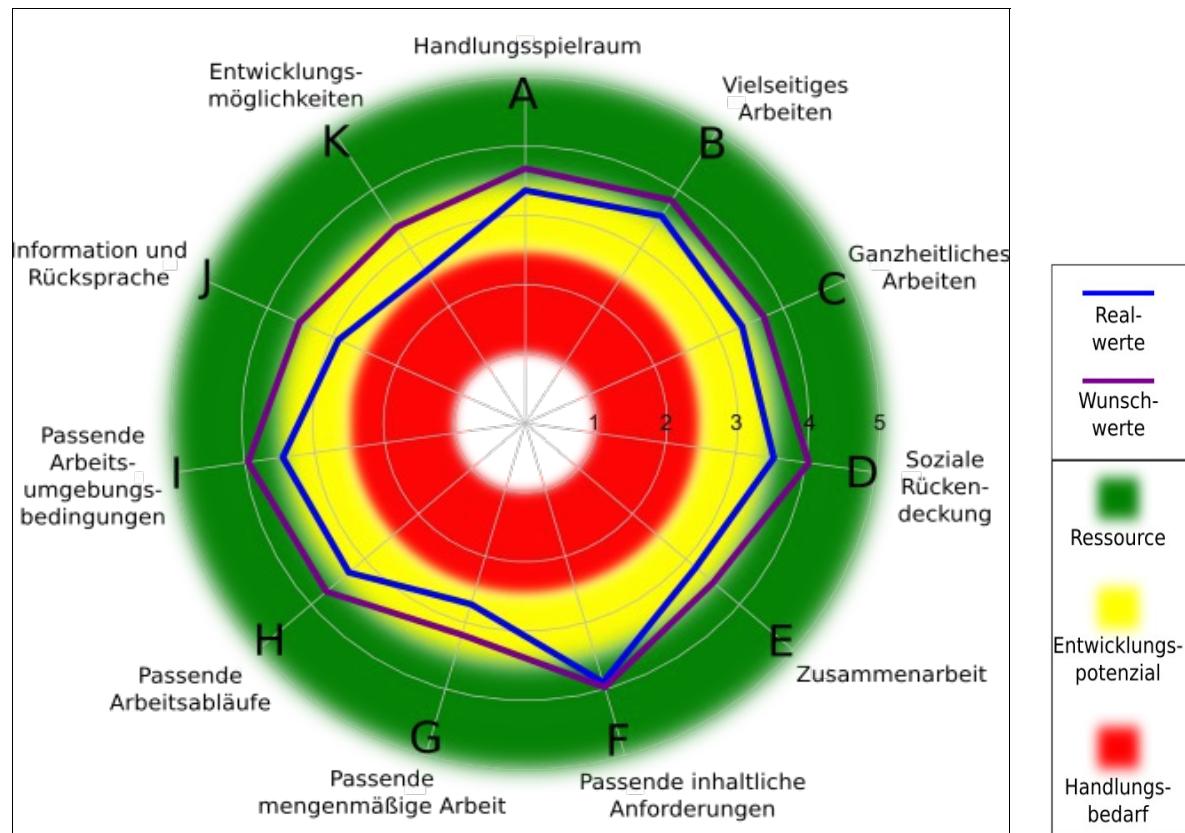


Abbildung 39: IMPULS-Stern (Stadtverwaltung ohne feuerwehrtechnischer Einsatzdienst, ohne Erzieher/-innen)

Der in Abbildung 39 dargestellte IMPULS-Stern zeigt die Ergebnisse des IMPULS-Tests der Stadtverwaltung ohne den Bereich des feuerwehrtechnischen Einsatzdienstes und ohne den Bereich Erzieher/-innen. Im Vergleich zu dem IMPULS-Stern der Stadtverwaltung gesamt (Punkt 3) wird deutlich, dass es kaum Unterschiede der Real- und Wunschkwerte gibt.

Betrachtet man jedoch die Bereiche des feuerwehrtechnischen Einsatzdienstes und der Erzieher/-innen separat, zeigen sich Veränderungen in der Antwortverteilung.

Auswertungen der einzelnen Bereiche werden in separaten Berichten erfolgen.



## 5 Zusammenfassung und Handlungsempfehlungen

### 5.1 Zusammenfassung

Der Arbeitgeber hat auf der Grundlage des Arbeitsschutz- sowie Arbeitssicherheitsgesetzes eine Gefährdungsbeurteilung aller Arbeitsplätze durchzuführen. Arbeitsplätze und Tätigkeiten der Bediensteten sind nach ihrer Gefährdung zu beurteilen, erforderliche Maßnahmen zu ermitteln und zu dokumentieren sowie die Durchführung der Maßnahmen zu kontrollieren.

Die Durchführung der MAB erfüllt die gesetzlich vorgeschriebene Erfassung der psychischen Belastungsfaktoren für die Stadtverwaltung Leipzig. Die vorliegenden Daten bilden die Gesamtsituation dieser Arbeitsbedingungen in der Stadtverwaltung ab.

Die Tätigkeiten bei der Stadtverwaltung erfordern eine große Bandbreite an Fähigkeiten und Fertigkeiten und tragen damit zur Weiterentwicklung des eigenen Potenzials bei. Die Arbeitsergebnisse selbst bieten eine sichtbare Rückmeldung und erlauben selbstständige Zielsetzung, Planung und Erfolgskontrolle in Abstimmung mit anderen. Abwechslungsreiche Tätigkeit, interessante Arbeitsinhalte und die Selbständigkeit in der Ausführung werden positiv beurteilt. Die meisten Bediensteten sind weder durch zu hohe Verantwortung noch durch Konflikte oder durch einen möglichen Arbeitsplatzverlust belastet. Sie fühlen sich bei der Arbeit überwiegend bestätigt und motiviert. Der IMPULS-Test bestätigt in der Gesamtauswertung vorhandene Ressourcen bei der Zusammenarbeit. In der Arbeitsgestaltung und der Zufriedenheit der Bediensteten kann auf vorhandene Ressourcen aufgebaut werden.

Als wesentliches Merkmal für die Erhöhung der Arbeitszufriedenheit und die Verringerung von Arbeitsunfähigkeitszeiten gilt der eigene Gestaltungs- und Tätigkeitsspielraum. Ein direkter ursächlicher Zusammenhang der relativ hohen Fehlzeiten mit der Arbeitszufriedenheit ist aus der MAB nicht abzuleiten. Die Arbeitsfähigkeit wird insgesamt als gut eingeschätzt.

Zusammenfassend zeigen die vorliegenden Daten eine gute Gesamtsituation bei den psychischen Belastungsfaktoren der Arbeitsbedingungen in der Stadtverwaltung Leipzig.

Der im Folgenden aufgezeigte Veränderungsbedarf bestätigt die Notwendigkeit, dass bei der Aktualisierung der Gefährdungsbeurteilungen und bei regelmäßigen Betriebsbegehungungen wie auch im Ergebnis der MAB kontinuierlich darauf hingewirkt wird, die Arbeitsbedingungen zu optimieren.

Des Weiteren bestätigen die Ergebnisse der MAB die Notwendigkeit der Implementierung eines ganzheitlichen Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM), wie im Arbeitsprogramm 2020 vom Oberbürgermeister gefordert. Es ist zu erwarten, dass das BGM die Motivation und Arbeitszufriedenheit erhöht.

Für ein ganzheitliches, d. h. alle Unternehmensbereiche sowie die verschiedenen Lebenswelten der Bediensteten vernetzendes umfassendes BGM, trägt die oberste Dienststellenleitung Verantwortung. Es sind organisatorische, personelle Strukturen zu schaffen und erforderliche Mittel bereit zu stellen, auf deren Basis kurz-, mittel-, und langfristige Ziele festzulegen sind.

Langfristig anzustreben sind ganzheitliche Maßnahmen für einen gesundheitsförderlichen Lebens- und Arbeitsstil, die möglichst viele Bedienstete aktiv mitgestalten, auf Motivations-



förderung ausgerichtet sind und eine nachweisliche und nachhaltige Verbesserung des Gesundheitszustandes bewirken.

Eine Koordinierungsgruppe betriebliche Gesundheitsförderung kann dafür als zentrales Gremium Konzepte zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement entwickeln und steuern. Entsprechend der DA Betriebliche Gesundheitsförderung ist die Koordinierungsgruppe betriebliche Gesundheitsförderung Ansprechpartner für die Gesundheitszirkel vor Ort, die Maßnahmenvorschläge erarbeiten und einbringen.<sup>1</sup>

Die MAB als Bestandteil eines bereichsübergreifenden ganzheitlichen Gesundheitsmanagements, zu dem sich die gesamte Stadtverwaltung verpflichtet und sich zum Ziel setzt, Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Bediensteten durch Maßnahmen der Verhältnis- und Verhaltensprävention zu erhalten und zu fördern, sollte regelmäßig wiederholt und ungefähr in 5 Jahren erneut durchgeführt werden.

## 5.2 Handlungsempfehlungen

Veränderungen auf der Organisationsebene, z. B. von Arbeitsabläufen und Anpassungen des Führungsverhaltens scheinen dann bessere Ergebnisse zu erzielen, wenn sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter in den Veränderungsprozess integriert werden. Deshalb sollten die Ergebnisse der MAB bereichsbezogen in den Fachämtern diskutiert und partizipativ Lösungsvorschläge abgeleitet werden. Vielseitige Hinweise auf Verbesserungsmöglichkeiten und Unterstützungsbedarf sind auszuwerten und umzusetzen. Die Befragungsergebnisse ergeben Anhaltspunkte auf:

- optimierungsbedürftige Feedback-Kultur, die für sachliche und konstruktive Rückmeldung und Wertschätzung für die geleistete Arbeit steht
- Verbesserung der sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz - Verbesserung der Kompetenz im Umgang mit Konflikten zwischen verschiedenen Leitungsebenen
- eigene Sicherheit am Arbeitsplatz mit Bürgerkontakt, Umgang mit Bedrohungssituationen für Bedienstete im Ordnungs- und Sicherheitsbereich
- hohe Verantwortung in Bereichen mit sozialen Tätigkeiten
- Störungen bei der Arbeit wie häufige Unterbrechungen; Bedienstete fühlen sich erschöpft, demotiviert oder unterfordert
- Verbesserungsbedarf im Hinblick auf die Arbeitsorganisation und die Arbeitsumgebungsbedingungen
- hohe Erwartungen an den Arbeitgeber beim Wunsch nach Qualifizierung sowie dem fachlichen Erfahrungs- und Wissensaustausch
- Unterstützung bzw. Beratungsbedarf bei Gesundheitsthemen

### 5.2.1 Stärkung der Führungskräfte

Da Führungskräften eine Vorbildfunktion und eine wesentliche Rolle in der Arbeitsgestaltung zukommt, ist ein Ausbau der kommunikativen Fähigkeiten zur Rückmeldung anzustreben.

---

<sup>1</sup> Vorlage-DS-00791/14



Die Umsetzung der Führungsleitlinien der Stadt Leipzig hat die Verbesserung der Kommunikation als Zielstellung und soll gleichzeitig die Achtsamkeit der Führungskräfte für die eigene Gesundheit fördern.

Der Umgang mit Daten, die Veränderungspotenziale im Führungsverhalten aufzeigen können, ist besonders sensibel, da auch die Anonymität der Führungskräfte zu wahren ist.

Bereichsbezogene Ergebnisse sind im Zusammenhang mit den ämterspezifischen Gegebenheiten zu bewerten. Der Wunsch nach Veränderungen bei der Arbeitsorganisation soll bereichsbezogen ausgewertet und die Abläufe entsprechend angepasst werden. Mit Teamauswertungen bei Dienstberatungen und moderierten Workshops kann ein gemeinsamer Weg zur Organisationsentwicklung gefunden werden, um stressverursachende Arbeitsabläufe zu reduzieren.

Bleibt unter Beachtung dessen ein Führungsproblem erkennbar, ist ein Führungskräftecoaching zu empfehlen. Einzelcoachings können bei der Ergebnisvermittlung helfen und zur unterstützenden, gesundheitsorientierten Führung durch sachliche Rückmeldungen beitragen. Auch moderierte Führungskräftezirkel bewirken, dass Führungskräfte Probleme erkennen und selbst eine Lösung finden können.

Die Ergebnisse der MAB ermöglichen den Führungskräften, gemeinsam mit ihren Mitarbeitern arbeitsorganisatorische, ergonomische und gesundheitsgerechte Maßnahmen abzuleiten, um Arbeitsabläufe zu vereinfachen und die Arbeitszufriedenheit und die Arbeitsleistung weiter zu verbessern. Genauso wichtig ist es transparent zu kommunizieren, wenn keine Änderungen möglich sind und welche Ursachen es dafür gibt.

Die Zielstellung ist der Ausbau einer positiven Feedback-Kultur und die Vermittlung professioneller aggressionsfreier Kommunikationsstrategien.

### **5.2.2 Stärkung aller Bediensteten - Personalsituation**

#### **Arbeitsbedingungen**

Hohe Verantwortung, Abwechslung in der arbeitsvertraglichen Tätigkeit und selbstständiges Arbeiten bezüglich der Arbeitsinhalte stellt generell keine Belastung dar. Die hohe Verantwortung wird aber in sozialen Bereichen verstärkt wahrgenommen. Es sollte geklärt werden, wo in den Bereichen bezüglich Arbeitsmenge und Personaldichte tatsächlich Personalman- gel besteht.

Es sollten Räume und Zeitfenster für ungestörtes Arbeiten geschaffen werden. Dazu trägt wesentlich bei, die Mitarbeiter zur Entwicklung von Lösungsansätzen statt Problemfokussierung zu motivieren, Stärken zu erkennen und gemeinsame Lösungsfindung als Unternehmenskultur zu etablieren.

#### **Fachlicher Erfahrungsaustausch**

Eine Intensivierung des fachlichen Erfahrungsaustauschs und der Kommunikation wird benötigt.

Ein terminierter, strukturierter fachlicher Erfahrungsaustausch stellt grundsätzlich eine große verfügbare Ressource dar. Regelmäßige Beratungen mit Fortbildungsthemen und Austausch zu aktuellen Fällen tragen zur Teambildung und gegenseitigen Unterstützung bei.

Ständiger Qualifizierungs- und Weiterbildungsbedarf wird überwiegend als unverzichtbar gesehen. Die Zusammenschau der offenen Antworten zu diesem Thema führt zu der Empfehlung, vor allem den internen fachlichen Informations- und Erfahrungsaustausch weiter zu



strukturieren. Eine Verbindung zu den Fragen zur Thematik „Kommunikation“ liegt auf der Hand.

Eine Wissensdatenbank, die Fachwissen zusammenfasst und Inhalte von Weiterbildungen einstellt, ist bereits in verschiedenen Fachämtern in Entwicklung. Auch die Einführung des geplanten Intranets in der Stadtverwaltung dient dem entscheidungsrelevanten Informationsaustausch und soll eine verbesserte Zusammenarbeit schaffen.

Die Übertragung von Projektverantwortung wird als möglicher Lösungsansatz in Hinblick auf die Verbesserung von Entwicklungsmöglichkeiten vorgeschlagen.

#### Verbesserung der Arbeitsplatzausstattung

Im Arbeits- und Gesundheitsschutz wird darauf hingewirkt, die Arbeitsumgebungsbedingungen wie Beleuchtung, Temperatur, Luftfeuchtigkeit, Lärm und Zugluft zu optimieren, Abhilfe bei räumlicher Enge zu schaffen und die ergonomische Gestaltung sicherzustellen. Es ist allerdings aus der arbeitsmedizinischen Literatur bekannt, dass das Raumklima als nahezu konstante Größe stets von ca. einem Drittel der Befragten kritisiert wird.

Dazu kann ergänzend die Auswertung der im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung erstellten Erhebungsbögen z. B. der Bildschirmarbeitsplätze zur Verbesserung der Ergonomie und Bereitstellung benötigter Arbeitsmittel beitragen. In einigen Bereichen ist die Raumausstattung zu verbessern.

#### Notfall- und Krisenmanagement bei psychischen Belastungen

Besonderes Augenmerk verdient die Sicherheit am Arbeitsplatz und das damit verbundene Notfall- und Krisenmanagement. Darüber hinaus ist der regelmäßige Erfahrungsaustausch im Team mit Regeln für aggressionsfreie Kommunikation besonders im Umgang mit Bürgern und untereinander anzustreben.

Psychosomatische Aspekte sind integraler Bestandteil der primärpräventiven arbeitsmedizinischen Vorsorge. Eine psychosomatische Grundversorgung ist durch Betriebsärzte an der Schnittstelle zu einem engen Netzwerk mit Fachärzten, Institutsambulanzen, Psychologen für psychotherapeutische Kurzinterventionen zu gewährleisten. Mitarbeiterberatung durch Sozialarbeit gilt derzeit als ergänzende optimale Versorgungsform. Ein Konzept mit Modulen arbeitsmedizinischer Betreuung bei psychischen Erkrankungen wurde bereits erarbeitet.

#### Arbeitsmedizinische Vorsorge

Mit der Umsetzung der Verordnung zur arbeitsmedizinischen Vorsorge (ArbMedVV) 2013 durch den Arbeitgeber wird angestrebt, dass Bedienstete verstärkt an der arbeitsmedizinischen Vorsorge teilnehmen. Hier können die gewünschten Beratungsinhalte im Sinne der individualisierten Prävention entsprechend der ArbMedVV besonders berücksichtigt werden.

Die Organisation der arbeitsmedizinischen Vorsorge einschließlich der individuellen Aufklärung und Beratung der Beschäftigten im Rahmen notwendiger, anzubietender oder auf Wunsch zu ermöglicher arbeitsmedizinischer Vorsorgen ist durch den Arbeitgeber sicher zu stellen. Erkenntnisse aus arbeitsmedizinischen Vorsorgeuntersuchungen sind im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung und der daraus abgeleiteten Maßnahmen des Arbeitsschutzes zu berücksichtigen.

#### Betriebliche Gesundheitsförderung

Die BGF ist im Ergebnis der vorliegenden Untersuchung in erster Linie auf Kompetenzentwicklung im Umgang mit Stressbelastung und Bewegungsförderung auszurichten, die zur Stärkung der Resilienz beitragen.



Soziale Beziehungen am Arbeitsplatz wirken sich sowohl belastend, als auch schützend auf den Gesundheitszustand aus. Pausengestaltung und geeignete Pausenräume schaffen Möglichkeiten zum sozialen Austausch. Auch kurze Bewegungs- und Entspannungspausen von wenigen Minuten bringen häufig Leistungsverbesserungen und fördern das Wohlbefinden. Bewegungsförderung wirkt sich positiv sowohl auf die körperliche Verfassung als auch auf die psychische Stabilität aus.

Aktionen, wie ein Gesundheitstag zum Thema Stärkung der mentalen Gesundheit, können zahlreiche Anregungen bieten und Erfahrungsaustausch ermöglichen.



## Quellenverzeichnis

*Allgemeine Unfallversicherungsanstalt, Bundesarbeitskammer, Österreichischer Gewerkschaftsbund, Wirtschaftskammer Österreich (Hrsg.): IMPULS-Broschüre, Erkennen von Stressfaktoren und Optimieren von Ressourcen im Betrieb, 17., aktualisierte Auflage 2011*

*Bayrisches Staatsministerium für Arbeit und Soziales, Familie und Integration: Das Ganzheitliche betriebliche Gesundheitsmanagement (GABEGS), URL: <http://www.stmas.bayern.de/arbeitsschutz/managementsysteme/gabegs.php>*

*Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.): Kein Stress mit dem Stress, Lösungen und Tipps für gesundes Führen, Für den öffentlichen Dienst, Essen, Oktober 2013*

*Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.): Toolbox Version 1.2, Instrumente zur Erfassung psychischer Belastungen, Dortmund/Berlin/Dresden 2010*

*Deutscher Gewerkschaftsbund: DGB-Index Gute Arbeit, URL: <http://index-gute-arbeit.dgb.de/veroeffentlichungen/jahresreports>*

*Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie.Arbeitsprogramm Organisation: GDA-ORGACHECK, Arbeitsschutz mit Methode – zahlt sich aus, URL: <http://www.gda-orgacheck.de/daten/gda/index.html>*

*Helios-Kliniken: Mitarbeiterbefragung 2011, URL: <http://www.helios-kliniken.de/jobs/helios-als-arbeitgeber/mitarbeiterbefragung/2011.html>*

*Kienbaum: Kienbaum-Studie zum Mitarbeiter-Engagement im weltweiten Vergleich, URL: <http://www.kienbaum.de>*

*Landeshauptstadt München, Personal- und Organisationsreferat: Präsentation Betriebliches Gesundheitsmanagement der Landeshauptstadt München, URL: <http://www.muenchen.de/rathaus/Stadtverwaltung/Personal-und-Organisationsreferat/Gesundheit.html>*

*Wissenschaftliches Institut der AOK (WiDÖ) (Hrsg.): Gesundheitliche Beschwerden und Belastungen am Arbeitsplatz, Ergebnisse aus Beschäftigtenbefragungen, Berlin 2010*