
**Umfrage zur Arbeitszufriedenheit im öffentlichen Dienst der Stadt Erlangen in Zusammenarbeit mit der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg;
Protokollvermerk aus der Sitzung des Haupt-, Finanz- und Personalausschusses vom 22.02.2006**

Beratungsfolge	Sitzungstermin	öff.	nöff.	Gutachten	Beschluss	Abstimmungsergebnis		
						einstimmig	für	gegen
HFPA	26.04.2006	x			MzK			

Beteiligungen

Finanzielle Konsequenzen; Angaben über dauerhafte Haushaltsbelastungen, z.B. Investitionsfolgekosten (Unterhalt, Personalkosten u.ä.) sind verpflichtend!

A 1. Einmalige Kosten:

2. Jährliche Folgekosten:

B Personalaufwand bzw. Personalkosten zur Erstellung des Antrages / der Beschlussvorlage zusätzlich Kosten für andere Dienststellen/Dritte, soweit quantifizierbar:

I. Mitteilung zur Kenntnis des Haupt-, Finanz- und Personalausschusses

am 26.04.2006

- öffentlich -

In der HFPA-Sitzung am 22.02.2006 wurde gebeten, die Ergebnisse der Umfrage in einer der nächsten HFPA-Sitzungen darzustellen. Die wesentlichen Ergebnisse der Diplomarbeit sind aus dem nachfolgenden Sachbericht zu ersehen.

HFPA Vorsitzende/-r:

Berichterstatter/-in:

Gez. Dr. Balleis

Gez. Schickert

II. Sachbericht

1. Ziel der Diplomarbeit

Die Diplomarbeit beschäftigte sich mit der Betrachtung von Arbeitszufriedenheit als abhängige Variable von anderen Einflussgrößen und der Frage, welche dieser Faktoren hierfür von besonderem Stellenwert im öffentlichen Dienst sind. Aus mehreren wissenschaftlichen Modellen sowie deren Evaluation anhand bisheriger Forschungserkenntnisse wurde ein spezieller Ansatz zur Erfassung von Arbeitszufriedenheit formuliert, der Persönlichkeitseigenschaften, perzipierte Tätigkeitsmerkmale, perzipiertes Arbeitsklima und objektive Personen- bzw. Arbeitsplatzmerkmale berücksichtigt. Gleichzeitig bildete dieses Modell den Ausgangspunkt für die Konzeption der verwendeten Messverfahren, die sich in Umfragen, Interviews mit Führungskräften und Arbeitsplatzbeobachtungen gliederten.

Ein weiterer Aspekt war eine kritische Bewertung des Untersuchungsansatzes.

2. Ergebnisse

Da sich die Arbeit fast ausschließlich mit den aufgestellten Haupt- und Unterhypothesen sowie mit den Korrelations- und Regressionsanalysen der erhobenen Daten befasste, können nur mittelbar für die Stadtverwaltung relevante Ergebnisse abgeleitet werden.

Erschwerend kommen die Validitätsvergleiche der Erhebungen unter den befragten Beschäftigtengruppen Außendiensttätigkeit, Bürotätigkeit und kombinierte Tätigkeitsbereiche hinzu.

2.1 Bezahlung und Arbeitsklima

Den im Außendienst tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern steht die Bezahlung offensichtlich in einem negativen Zusammenhang mit dem Arbeitsklima. Die wahrgenommene Unterstützung und das Vertrauen in die Organisationsleitung fällt umso geringer aus, je höher die Bezahlung ist. Es wäre denkbar, dass insbesondere die Unterstützung durch Vorgesetzte mit steigendem Gehalt (und evtl. auch höherer beruflicher Stellung) in diesen Arbeitsbereichen geringer ausfällt, weil die Vorgesetzten dieser Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgrund noch größerer Arbeits- und Zuständigkeitsbereiche weniger Zeit für die Beschäftigten in ihrem Bereich aufbringen können.

Da die Bezahlung im öffentlichen Dienst auch ein guter Indikator für die berufliche Stellung ist, wäre es plausibel, dass mit steigender hierarchischer Position die Unterstützung durch den Vorgesetzten geringer ausfällt.

Allgemein nimmt die Wahrnehmung arbeitserschwerender und gesundheitsgefährdender Faktoren sowie von Temperatur- und Lichtverhältnissen mit steigender Bezahlung ab.

2.2 Zusammenarbeit

Bis auf die kollegiale Zusammenarbeit bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit kombiniertem Tätigkeitsfeld wurden alle Arbeitsklimavariablen positiv bewertet.

2.3 Motivation

Im Gegensatz zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Außendienst sind die Beschäftigten in der Verwaltung sowie die in kombinierten Tätigkeitsbereichen besonders leistungsmotiviert und empfinden einen beruflichen Aufstieg als besonders zufriedenstellend.

2.4 Alter und Arbeitszeit

Alter und Arbeitszeit beeinflussen die Arbeitszufriedenheit. Nach den Auswertungsergebnissen sind jüngere Arbeitnehmerinnen/Arbeitnehmer sowie Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter mit Teilzeitbeschäftigung zufriedener als deren ältere Kolleginnen/Kollegen oder Vollzeitbeschäftigte. Insbesondere im Verwaltungsbereich können die eher einseitigen Bürotätigkeiten zu einer Minderung der Arbeitszufriedenheit führen, die sich umso stärker bemerkbar macht, je höher die Wochenstundenzahl ist.

Im Hinblick auf das Alter ist zu vermuten, das ältere in der Verwaltung tätige Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter aufgrund ihrer langjährigen Tätigkeit oder aufgrund des fortgeschrittenen Alters weniger Zufriedenheit empfinden. Auch weniger anspruchsvolle Tätigkeiten oder das ständig gleichbleibende Arbeitsumfeld im Bürobereich könnte eine Erklärung sein.

2.5 Mangelnde Anerkennung der Arbeitsleistungen der im Außendienst tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Die Nachteile der Gruppenarbeit im Außendienst zeigen sich insbesondere daran, dass nur in diesem Tätigkeitsfeld das Empfinden eines negativen Arbeitsumfelds mit der Arbeitszufriedenheit besteht. Da nahezu alle Einzelaufgaben im Außendienst zwar an einzelne Arbeitsgruppenmitglieder verteilt werden, die gesamte Arbeitsaufgabe aber nur gemeinsam erfüllt werden kann, ist für jede Mitarbeiterin/jeden Mitarbeiter eine Zusammenarbeit mit seinen Kolleginnen und Kollegen unerlässlich.

Häufig ändert sich die Zusammensetzung der zumeist vier- bis sechsköpfigen Arbeitsgruppen über mehrere Wochen oder Monate hinweg nicht, was bedeutet, dass der Einzelne mit den gleichen Kolleginnen/Kollegen ca. acht Stunden täglich ohne Rückzugsmöglichkeit und Privatsphäre zusammenarbeiten muss. Schichtdienst oder Sondereinsätze, die zeitweise deutlich mehr Arbeitsstunden gemeinsam erfordern, können dann die eventuell ohnehin gereizte Stimmung zusätzlich verschlechtern. Besonders schwerwiegend ist dies, wenn Mobbing oder Konkurrenz unter Kolleginnen/Kollegen den Arbeitsalltag noch weiter beeinträchtigen.

Darüber hinaus scheint aber auch die mangelnde Anerkennung der Arbeit in diesem Tätigkeitsbereich eine besondere Bedeutung für die Arbeitszufriedenheit zu haben. Hierbei ist nicht nur die Anerkennung durch den Vorgesetzten, sondern insbesondere auch von Seiten der Bevölkerung gemeint.

In den Interviews mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dieses Tätigkeitsbereichs wurde mehrfach beklagt, dass die Bürgerinnen/Bürger sich offenbar nicht darüber bewusst sind, in welchem Ausmaß die Arbeiten von Außentätigen zum Gemeinwohl und zur Sicherheit eines jeden beitragen. Eine Stadt, in der zum Beispiel der Müll nicht abgeholt wird, Grünanlagen, Spielplätze und Friedhöfe verwahrlosen würden und der Winterdienst nicht zum Einsatz käme, wäre undenkbar. Das öffentliche Leben würde durch derartige Umstände sowie auch die Zufriedenheit der Mitbürgerinnen/Mitbürger empfindlich in Mitleidenschaft gezogen werden.

Laut Angaben der Interviewteilnehmerinnen/-teilnehmer werden derartige Dienste nur selten entsprechend gewürdigt und von einem Großteil der Öffentlichkeit als selbstverständlich angesehen. Den Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern wiederum wird dadurch das Gefühl vermittelt, dass ihre Arbeit in der Öffentlichkeit nicht sehr angesehen ist. Somit können sowohl die geläufige Gruppenarbeitsform als auch die fehlende öffentliche Anerkennung der Arbeit Außendiensttätiger als maßgebliche Gründe für den hohen Bedeutungsgrad des negativen Arbeitsumfelds für die Arbeitszufriedenheit angesehen werden.

Aber die Gewissheit, Verantwortung für Sachwerte und Personen zu tragen, dient gleichsam als Ersatz für die fehlende Anerkennung der Arbeit im Hinblick auf Arbeitszufriedenheit und wertet möglicherweise auch den empfundenen Bedeutungsgehalt der Tätigkeit auf.

2.6 Führung

Soziale Unterstützung durch die Vorgesetzten ist bei der Wirkung auf die Arbeitszufriedenheit von großer Bedeutung.

Soziale Unterstützung ist nach den Befragungsergebnissen hauptsächlich bei den Beschäftigten im Außendienst und im kombinierten Bereich wichtig. Für den Verwaltungsbereich gilt dies weniger. Eine Erklärung könnte sein, dass im Außendiensttätigkeitsbereich und im kombinierten Tätigkeitsbereich die Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter außerhalb der Behörde an ihrem „Einsatzort“ mitunter ad hoc Entscheidungen fällen, die weitreichende Folgen für sie selbst, wie auch für Dritte haben können. In solchen Situationen bleibt meist keine Zeit für eine persönliche Rücksprache mit der/dem Vorgesetzten, die/der aufgrund eigener Arbeitsaufgaben meist nicht vor Ort sein kann.

Bei der Entscheidung, die die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter nun allein oder mit seinen Kolle-

ginnen/Kollegen treffen muss, ist es daher umso wichtiger, sich der impliziten Unterstützung des Vorgesetzten gewiss sein zu können. Der Aspekt der Vorgesetztenunterstützung würde demnach mit Zunahme der räumlichen Entfernung zwischen Beschäftigter/Beschäftigtem und der Führungskraft sowie ihrer „Verfügbarkeit“ immer wichtiger werden. Dies wird auch gleichzeitig durch das Ergebnis bei Verwaltungstätigen gestützt, die meist nur wenige Zimmer von ihrer/ihrem Vorgesetzten entfernt sitzen. Hier zeigte sich keine Wechselwirkung mit Arbeitszufriedenheit.

Es wäre aber auch denkbar, dass bei Verwaltungskräften generell die Unterstützung durch Vorgesetzte eher eine geringere Rolle spielt als bei den anderen Tätigkeitsbereichen, da hier die Arbeitsaufgaben häufiger anhand vorgegebener Arbeitsroutinen bewältigt werden können, die meist nur in Sonderfällen die Bemühung der Führungskraft erfordern. Für Außentätige und Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter mit kombiniertem Tätigkeitsfeld gestaltet sich die Aufgabenstellung je nach Ausgangssituation am Arbeitsort immer neu.

Kollegiale Unterstützung und Vertrauen in die Organisation und Verwaltungsleitung scheinen im Vergleich hierzu eher nebensächlich zu sein.

Aufgrund der vorliegenden Ergebnisse kann also angenommen werden, dass das Geben und Erhalten von Informationen (Rückmeldung) sowie der Rückhalt durch den Vorgesetzten bei der Aufgabenbewältigung die zentralen Aspekte der Arbeitszufriedenheit in der vorliegenden Studie darstellen.

3. Handlungsbedarf

Bereits in der Mzk am 22.02.2006 wurde mitgeteilt, dass sich die Arbeitsgruppe Personalentwicklung mit den Ergebnissen befassen wird, um daraus zusammen mit den befragten Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern und den Vorgesetzten nachhaltige Maßnahmen entwickeln zu können.

Wesentliche Ziele könnten sein:

- Aufstiegsfortbildung, um höherwertige Aufgaben übertragen zu können;
- geplante Jobrotation;
- Förderung der kollegialen Zusammenarbeit (zunächst Erhebung der kritischen Faktoren);
- Öffentlichkeitsarbeit über die Dienstleistungen im Außendienst;
- Erstellen von Leitbildern;
- Vereinbarungen über eine gezielte Unterstützung der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter durch die Vorgesetzten;
- Verbesserung der Information und Kommunikation;
- Modifizierung der Mitarbeiterinnen-/Mitarbeitergespräche in Verbindung mit Leistungsinstrumenten nach dem TVöD.

III. Zur Aufnahme in die Sitzungsniederschrift

IV. Amt 11 z.W.

Schickert