



Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg  
Fakultät für Geistes-, Sozial- und Erziehungswissenschaften

Institut für Soziologie

---

Jörg Jopp- Nakath  
Barbara Dippelhofer- Stiem

**Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in der Stadtverwaltung  
Empeiria**

Arbeitsmotivation, Identifikation und Zufriedenheit im  
Spannungsfeld von betrieblichen Herausforderungen und  
subjektiven Ressourcen

**A r b e i t s b e r i c h t Nr. 50**

**Internet-Fassung**

Juli, 2008

ISSN-1615-8229

## **Zur Reihe der Arbeitsberichte**

Die „Arbeitsberichte“ des Instituts für Soziologie versammeln theoretische und empirische Beiträge, die im Rahmen von Forschungsprojekten und Qualifikationsvorhaben entstanden sind. Präsentiert werden Überlegungen sowohl zu einschlägigen soziologischen Bereichen als auch aus angrenzenden Fachgebieten.

Die Reihe verfolgt drei Absichten: Erstens soll die Möglichkeit der unverzüglichen Vorabveröffentlichung von theoretischen Beiträgen, empirischen Forschungsarbeiten, Reviews und Überblicksarbeiten geschaffen werden, die für eine Publikation in Zeitschriften oder Herausgeberzwecken gedacht sind, dort aber erst mit zeitlicher Verzögerung erscheinen können. Zweitens soll ein Informations- und Diskussionsforum für jene Arbeiten geschaffen werden, die sich für eine Publikation in einer Zeitschrift oder Edition weniger eignen, z. B. Forschungsberichte und -dokumentationen, Thesen- und Diskussionspapiere sowie hochwertige Arbeiten von Studierenden, die in forschungsorientierten Vertiefungen oder im Rahmen von Beobachtungs- und Empiriepraktika entstanden. Drittens soll diese Reihe die Vielfältigkeit der Arbeit am Institut für Soziologie dokumentieren.

### **Impressum:**

Magdeburg: Otto-von-Guericke-Universität

#### *Herausgeber:*

Die Lehrstühle für Soziologie der Fakultät für Geistes-, Sozial- und Erziehungswissenschaften an der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

#### *Anschrift:*

Institut für Soziologie der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg  
„Arbeitsberichte des Instituts“  
Postfach 41 20  
39016 Magdeburg

Sämtliche Rechte verbleiben bei den Autoren und Autorinnen.

*Auflage: 150*

*Redaktion: Prof. Dr. Barbara Dippelhofer-Stiem  
Prof. Dr. Heiko Schrader*

Gedruckte Fassungen sind erhältlich im Institut für Soziologie.  
Schutzgebühr: 2,50 €

		<i>Seite</i>
1.	Bezugsrahmen	5
2.	Das empirische Vorgehen	6
2.1	Ein Operationales Modell	7
2.2	Die schriftliche Befragung als Methode der Wahl	8
2.3	Fragebogengenerierung und Pretest	8
2.4	Untersuchungsgegenstand: Struktureinheiten und Anonymisierung	9
2.5	Erhebungsphase: Durchführungsmodus, Zeitfenster und Rücklauf	9
3.	Das Profil der Befragten: Demographische Angaben, Vertragsverhältnis und Beschäftigungsstatus, Gesundheitszustand und Stand der Fortbildungen	10
4.	Grundauszählungen: Das Arbeitsumfeld aus Sicht der befragten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen	16
4.1	Das unmittelbare Arbeitsumfeld: Räumlich-dingliche Aspekte	16
4.2	Die Arbeitstätigkeit: Profil, Anforderungen und Informationsfluss	17
4.3	Vorgesetzte im Meinungsbild der Befragten: Führungsqualitäten auf dem Prüfstand	23
4.4	Zusammenfassungen und erste Folgerungen	25
5.	Grundauszählungen: Befragte portraituren sich	26
5.1	Das berufliche Selbstbild der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen	26
5.2	Belastungserleben am Arbeitsplatz	29
5.3	Veränderungswünsche und antizipierte Realisierungschancen	32
5.4	Zusammenfassungen und erste Folgerungen	35
6.	Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ziehen Bilanz	36
6.1	Identifikation und Konsistenz	36
6.2	Zufriedenheit und Arbeitsmotivation	39
7.	Zufriedenheit, Identifikation und Motivation in Abhängigkeit möglicher Einflussgrößen	42
8.	Befragte haben noch Anmerkungen...	45
9.	Die zentralen Befunde im Überblick	48
10.	Folgerungen und Empfehlungen	55
11.	Verzeichnis der Abbildungen, Tabellen und Synopsen	61
12.	Anhang	ab 63



## 1. Bezugsrahmen

Mitarbeiterbefragungen stehen in einer langen Tradition von Instrumenten der Personal- und Organisationsentwicklung. Ausgehend von einer begründeten Beschreibung des Ist-Zustandes geht es darum, Problembereiche aufzuzeigen, den Handlungsbedarf aufzuspüren und nach Möglichkeit praktische Empfehlungen abzuleiten, die sich eng an den Aussagen der Befragten orientieren, zugleich aber auch die Perspektive des Machbaren vereinen. Einer Mitarbeiterbefragung kommen dabei verschiedene Funktionen zu: Im Rahmen einer erschöpfenden Diagnose liefert sie Informationen und Einschätzungen der direkt Betroffenen als Experten ihrer selbst und ihres Arbeitsumfeldes. Stärken wie auch Schwächen werden benannt und analysiert. Weiters erfolgt eine Bewertung der gesammelten Informationen: Individuelle Stellungnahmen beispielsweise im Zuge von bilanzierenden Urteilen künden von der Akzeptanz der Arbeitsbedingungen und lassen zugleich Rückschlüsse auf die subjektive Verortung des Einzelnen im Arbeitsprozess zu. Und schließlich sollen sie die Tür öffnen für einen Einstieg in den Dialog zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern, den verschiedenen Interessengruppen eine gemeinsame Diskussionsgrundlage liefern und angestrebten Veränderungen Struktur verleihen. Langfristig betrachtet wird es darum gehen, Mitarbeiterbefragungen als kontinuierliches Instrument im Betrieb zu etablieren, mit welchen Veränderungen nicht nur initiiert, sondern auch in deren Fortschreiten laufend kontrolliert und rückgemeldet werden.

Diesen Prozess gilt es auch in der kommunalen Verwaltung Empeirias in Gang zu setzen und fortzuschreiben. Etwa jeder Zehnte Erwerbstätige auf Bundeslandebene ist in der öffentlichen Verwaltung beschäftigt; Frauen stellen die knappe Mehrheit. Land und Kommunen profitieren von der Leistungskraft und Effizienz ihrer Behörden und Ämter. Diese sind eine tragende Säule für die Realisierung politischer Ziele und Vorgaben, für die Gestaltung des öffentlichen Lebens, für die Berücksichtigung der Anliegen von Bürgerinnen und Bürgern. Die Konkretisierung und Verwirklichung dieses Aufgabenspektrums aber ist abhängig von diversen Faktoren. Zum einen spielen die Merkmale und Besonderheiten der behördlichen Organisation eine wichtige Rolle. Hierzu gehören die finanziellen und strukturellen Rahmenbedingungen, die Betriebshierarchie, die internen Abläufe und Routinen, aber auch das Betriebsklima sowie die eigene Reformbereitschaft. Zum zweiten tragen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in erheblichem Grade zum Erfolg bei. Von ihren fachlichen Kenntnissen und Fähigkeiten, Handlungsbereitschaften und Kompetenzen hängt es mit ab, wie die verwaltungseigenen Aufgaben erfüllt werden. Auch die Art und Weise, wie sie den beruflichen Anforderungen begegnen, konflikthafte Auseinandersetzungen und Misserfolg bewältigen, das Verhältnis zu Vorgesetzten und Kollegen einschätzen sind bedeutsame Einflussquellen. Im Zueinander von organisatorischen Gegebenheiten und berufsalltäglichen Erfahrungen der Menschen konstituieren sich Motivation, Identifikation und Zufriedenheit der Beschäftigten. Sie sind Ergebnis und Ausdruck der Konstellation zwischen den beruflichen Bedingungen und den individuellen Potenzialen des Personals und zugleich konstitutiver Bestandteil von Betriebsklima, Innovationsfreude und Leistungsfähigkeit der Organisation. Es ist deshalb naheliegend, dass die jüngere Forschung sich diesem Beziehungsgeflecht widmet.

Derartige Befragungen mit einer konkreten raum-zeitlichen, vor allem aber personenbezogenen Rahmung sind ein hochsensibles personalwirtschaftliches Instrument: Aus datenschutzrechtlicher Sicht ist eine Mitarbeiterbefragung (nur) dann unbedenklich, wenn sie in anonymisierter Form erfolgt. Hierzu muss sichergestellt sein, dass eine personenbezogene Auswertung der Antworten nicht möglich ist und ein Rückschluss auf die einzelnen Befragten nicht erfolgen kann. Doch bewegen sich solche Erhebungen genau in diesem Spagat zwischen höchstmöglicher Anonymität einerseits und dem Durchdringen von Problembereichen, von denen nicht selten selektive Einzelgruppen betroffen sind, welchen maßgeschneiderte Hilfsangebote zu unterbreiten wären. Denn die Erwartungen sind zumeist hochgesteckt, geweckt werden Hoffnungen und Begehrlichkeiten: Für den Auftraggeber stellen sie häufig das alleinige Mit-

tel dar, Näheres über die Befindlichkeiten der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu erfahren, verbunden mit dem Ansinnen der Ableitung klarer Handlungsempfehlungen, welche möglichst zeitnah greifen sollen. Und auch die Befragten hegen die Erwartung konkreter Abhilfen *ihrer* Problemlagen vor Ort, nicht selten zu vernehmen sind Stimmen und Stimmungen, nach denen vorgängige Untersuchungen im Ergebnis für die Beschäftigten weder spürbar noch transparent waren. Einer Mitarbeiterbefragung sollte daher niemals eine Alibifunktion zukommen; andernfalls könnte sich die Unzufriedenheit in der Verwaltung erhöhen und das Vertrauen in die Ernsthaftigkeit der (Für-) Sorge um die Mitarbeiter sinken.

## **2. Das empirische Vorgehen**

### **2.1 Ein operationales Modell**

Themenkranz und Thementiefe der Erhebung sind getragen von dem Gedanken, möglichen Problemfeldern auch konkrete Angebote seitens der Verwaltung angedeihen lassen zu können. Somit wird ein enger Bezug zu veränderbaren Elementen des Arbeitskontextes hergestellt. In einem ersten Schritt wird es darum gehen, eine verlässliche Bestandsaufnahme des Arbeitskontextes zu zeichnen:

- Welches sind die zentralen Aspekte der Arbeitssituation und welches Gewicht messen die Befragte diesen Merkmalen bei? Welches Bild machen sich die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen beispielsweise von der Leistungsfähigkeit der Verwaltung, wie nehmen sie den Informationsfluss wahr? Welche Eigenschaften und Fähigkeiten erkennen sie in ihrem Vorgesetzten? Oder wann haben sie letztmalig an einer Fortbildung teilgenommen?
- Und weiter: Welche Arbeitsbedingungen rahmen die Ausübung der Tätigkeit: Wie ist es um die Einhaltung des Arbeitsschutzes bestellt? Auf welche räumlichen oder materiellen Ressourcen können sie Rückgriff nehmen? Welcher Gestalt ist das Tätigkeitsprofil: Welche Anforderungen gilt es zu bewältigen, wie facettenreich ist die Tätigkeit? Welche Entwicklungspotenziale in der Arbeit sehen die Betroffenen für sich? Und wie ist es um den Abgleich zwischen Ist-Zustand und Soll-Zustand, nämlich der ganz individuellen Stellungnahme zu den rezipierten Eigenheiten der Tätigkeit bestellt? Finden diese, je nach Ausprägung, Anklang bei den Befragten, fordern sie mehr ein oder herrscht eine eher gleichgültige Haltung vor?

Arbeitskontexte sind nicht grundsätzlich frei von Spannungen, sie äußern mitunter auch einen belastenden Charakter. Auch dieser Frage wurde nachgespürt:

- Welche Probleme nehmen die Mitarbeiter zur Kenntnis, auf welchem Niveau siedeln die Mitarbeiter diese an? Ist eine deutliche Hierarchie an Belastungen erkennbar, lassen sich diese möglicherweise bündeln und auf höherer Ebene typisieren? Und überhaupt: Hemmen Belastungen oder spornen sie an? Welche Möglichkeiten lassen sich aufzeigen, ein förderliches Maß zu finden?

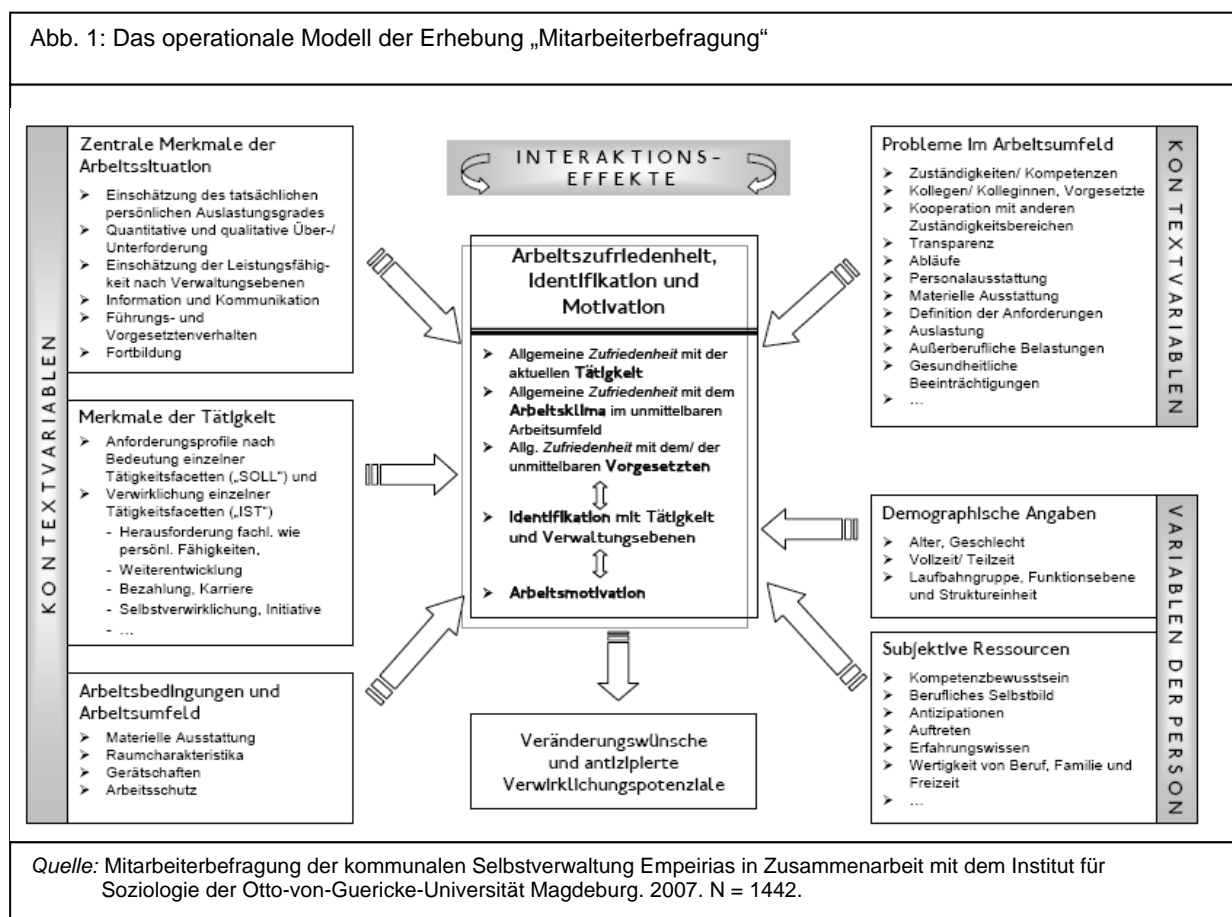
Neben diesen Kontextvariablen lässt jeder Arbeitnehmer persönliche Charakteristika mit in den Arbeitsprozess einfließen. Deshalb wurde über die Erfassung demographischer Angaben hinaus auf die Darstellung subjektiver Ressourcen Wert gelegt:

- Welches Kompetenzbewusstsein strahlen die Befragten aus? Wie stark profitieren sie dabei von eigenem Erfahrungswissen? Welchen Wert messen sie eigentlich dem

Arbeitsleben bei? Und schließlich: Wie stark ist das Zugehörigkeitsempfinden, würde die Stadtverwaltung neuerlich als Arbeitgeber gewählt?

Arbeitszufriedenheit, Identifikation und Motivation der Mitarbeiter sind die treibenden Elemente der Leistungsfähigkeit jedes Einzelnen wie auch der der Verwaltung im Gesamt. Auch hierzu wurden die Bediensteten um bilanzierende Stellungnahmen gebeten. Im Zueinander von organisatorischen Gegebenheiten und berufsalitäglichen Erfahrungen der Menschen konstituieren sich diese zentralen Merkmale und erfahren ihr eigenes Gepräge. Sie sind Ergebnis und Ausdruck der Konstellation zwischen den beruflichen Bedingungen und den individuellen Potenzialen des Personals und zugleich konstitutiver Bestandteil von Betriebsklima und Innovationsfreude der Organisation. Und schließlich münden Zufriedenheitsurteile, Handlungspotenziale und die Verortung des einzelnen Mitarbeiters im Gesamtgefüge in dem mehr oder weniger deutlich akzentuierten Ruf nach Veränderungen. Antizipierte Verwirklichungspotenziale der Mitarbeiterschar machen dabei auf die Dringlichkeit aufmerksam und kündigen gleichsam von der Verarbeitung vorgängiger Erfahrungen, von Resignation oder von Aufbruch.

Abbildung 1 bündelt diese Überlegungen und ist leitend für die Auswertung der Daten. Und sie ist Legitimation für die Aussagekraft der Studie und der getroffenen Empfehlungen.



Empirisch lassen sich Zusammenhänge und Abhängigkeiten zwischen einzelnen Variablen auf deren Stärke und Bedeutsamkeit hin absichern und von rein zufälligen Variationen unterscheiden:

- Ist es ein Zufall, dass eine anregende Tätigkeit zu größerer Arbeitszufriedenheit führt?

- Ist die Annahme gerechtfertigt, dass ein wertschätzender Vorgesetzter die Motivation seiner Mitarbeiter befördert?
- Bringt ein Mehr an Transparenz in der Verwaltung auch ein Mehr an Identifikation der Bediensteten mit dem Arbeitgeber, dem Umfeld oder der Tätigkeit?

Nur wenn hinter solchen Erscheinungen auch tatsächlich systematische Variationen im Auftreten zweier Variablen stehen, sind Empfehlungen ableitbar und begründbar. Dann ist erkennbar, wie ein Arbeitsumfeld geschaffen sein sollte, dass Zufriedenheit, Identifikation und Motivation festigt und fördert.

## 2.2 Die schriftliche Befragung als Methode der Wahl

Angesichts der Mitarbeiterzahl der städtischen Verwaltung Empeiras von weitaus mehr als 2500 Bediensteten bedurfte es eines Erhebungsverfahrens, bei dem möglichst alle Gehör finden und zugleich die Durchführungsphase für die Beteiligten transparent, strukturierbar und – zeitlich wie organisatorisch – kontrollierbar bleibt. Methode der Wahl war daher die Durchführung einer schriftlichen Befragung. Durch die persönliche Zustellung der Fragebögen an die Bediensteten unter der Maßgabe einer maximal dreiwöchigen Bearbeitungszeit wurde gewährleistet, dass die Befragten ohne zeitliche Restriktionen und unter Wahrung größtmöglicher Anonymität ihre Angaben bedenken konnten. Die Erarbeitung *eines*, für alle Befragten verbindlichen Instrumentes stellt die Vergleichbarkeit der getroffenen Aussagen sicher. Dies war zugleich die Herausforderung an die Forschungsgruppe: Es galt, ein für alle Beteiligte gleichlautendes Instrument zu entwickeln, welches trotz der Diversität der Arbeitsplätze innerhalb der Verwaltung einen hohen Wiedererkennungswert individueller Bedürfnislagen in sich vereint – der Fragebogen musste gleichermaßen geeignet sein für die Sekretariate des Bürgermeisters, für die Feuerwehrleute wie für die Mitarbeiter des städtischen Gartenbauamtes. Weiters konnte davon ausgegangen werden, dass die Betroffenen mehrheitlich über Erfahrungen im Umgang mit Fragebögen verfügen, so unter anderem mit einer bereits in den Vorjahren durchgeführten Mitarbeiterstudie. In der Kombinatorik aus Kosten-Nutzen-Abwägungen und Anonymität fiel die Wahl eindeutig auf einen schriftlichen Befragungsmodus. Dennoch ist anzuraten, den verschiedenen Interessenslagen und –gruppen auch persönlich Gehör zu verschaffen, beispielsweise durch Ortsbegehungen oder in Form von Gesprächssymposien, bei welchen die Ergebnisse der vorliegenden Erhebung den Teilnehmern direkt gespiegelt und zu weiterführenden Diskussionen angeregt werden sollte.

## 2.3 Fragebogengenerierung und Pretest

Der Fragebogen orientiert sich eng am Variablenmodell und greift die Themen „Arbeitsmotivation“, „Identifikation“ und „Zufriedenheit“ auf. Dem gesellen sich weitere arrondierende Aspekte, denen ein Einwirkung auf die Kernfragen zugesprochen wird, hinzu: die Arbeitssituation, die beruflichen Belastungen, der wahrgenommene Informationsfluss, die Leistungseinschätzung der Verwaltung auf verschiedenen Ebenen, Fortbildungen, das berufliche Selbstverständnis und schließlich demographische Angaben. Insgesamt wurden den befragten Mitarbeitern im Rahmen von 25 Fragen 113 Einzelaspekte zur Stellungnahme vorgelegt. Jede dieser Fragen ist standardisiert, d.h. sowohl Frage- wie auch Antwortformat sind vorgegeben, die Antworten werden auf definierten Skalen und deren Ausprägungen festgehalten (siehe Fragebogen im Anhang). Mittels mathematischer Datenaggregation wurden aus den vorgegebenen Fragen weitere Variablen generiert – in der Regel sogenannte „Summenscores“, welche die Information über verschiedene Einzelfacetten eines Konstrukts in einer Skala zum Ausdruck bringen. Mehrfachantworten waren aus Gründen der Eindeutigkeit nicht vorgese-



hen. Ebenso wurde auf die häufig zur Anwendung kommende Kategorie „Sonstiges“ bewusst verzichtet. Stattdessen erhielten die Befragten auf einer ganzen Seite des Instruments Gelegenheit, ihre Anmerkungen zu den aufgeworfenen Themen oder in deren Ergänzung frei zu formulieren. Von dieser Möglichkeit machten immerhin 12 Prozent aller Mitarbeiter Gebrauch. Auch diese Angaben wurden einer deskriptiven Auswertung zugeführt.

Konzeption wie auch inhaltliche Gestaltung des Instruments erfolgten in enger Zusammenarbeit zwischen dem Projektteam der Universität und Vertretern der Stadtverwaltung, eingebunden waren stets Beauftragte aus den Bereichen Personal, Statistik, Gleichstellung und Datenschutz wie auch die Behindertenvertretung. Der Fragebogen wurde mehreren Revisionen unterworfen und schließlich im Rahmen eines Pretests 20 Mitarbeitern aus vier unterschiedlichen Arbeitsbereichen zur Bearbeitung vorgelegt und nach sich anschließender Diskussion im Plenum in seine Endfassung gebracht. Für das Ausfüllen des Fragebogens wurde nach Fertigstellung eine durchschnittliche Bearbeitungsdauer von ca. 30 Minuten veranschlagt.

## **2.4 Untersuchungsgegenstand: Struktureinheiten und Anonymisierung**

Ziel der Studie war es, alle Mitarbeiter einzubeziehen ohne vorherige Ausschlusskriterien, also eine Vollerhebung zu realisieren. Die Rückbindung der Aussagen der Betroffenen ist dann zielführend, wenn Handlungsbedarf und Veränderungspotenziale an konkrete Gegebenheiten vor Ort angebunden werden können. Neben den Aussagen im Aggregat („im Durchschnitt“) sind also bereichsspezifische Auswertungen von maßgeblicher Bedeutung. Dieses Postulat einlösend wurden Gruppierungen zu Einheiten getroffen mit nicht weniger als 50 Mitarbeitern. Die Einteilungen wurden anhand sachlogischer Erwägungen und inhaltlicher Nähe der zusammengefassten Arbeitsbereiche getroffen. Ämter oder Fachbereiche, die ein heterogenes Arbeitsspektrum aufweisen, wurden unter Berücksichtigung des Mindestkriteriums mitunter geteilt. Somit entstanden 25 Struktureinheiten mit ganz eigenem Profil. Um Verwechslungen und Irritationen zu vermeiden, erfolgte die Vercodung der Bereiche nicht anhand des verwaltungsinternen Schlüssels sondern mittels einer dreistelligen Ziffernkombination. Die zugewiesenen Codes waren vollständig und ausschließlich – jeder Arbeitsbereich wurde erfasst, es gab keine Rest- oder Sammelkategorie und auch keine Zuordnung zu mehr als einer Kategorie. Die Mitarbeiter selbst trugen den für sie zutreffenden Zifferncode anhand einer im Fragebogen abgebildeten Auflistung ein, auch dies ein Mittel zur Wahrung größtmöglicher Anonymität. Lediglich sechs Prozent aller Befragten verwehrten diese Angabe – möglicherweise aus Bedenken heraus, anhand der Kombinatorik von Struktureinheit und soziodemographischen Merkmalen identifiziert zu werden (vgl. hierzu Tabelle A1 im Anhang).

## **2.5 Erhebungsphase: Durchführungsmodus, Zeitfenster und Rücklauf**

Nachdem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Vorfeld bereits über die anstehende Erhebung unterrichtet worden waren – u.a. wurde ein Artikel in der Mitarbeiterzeitschrift lanciert –, fand im Frühsommer 2007 die Feldphase statt. In einem rund dreiwöchigen Zeitraum war allen die Gelegenheit gegeben, sich intensiv mit dem Fragebogen zu beschäftigen. Die Vielfältigung der Fragebogenvorlage erfolgte in der Verwaltung. Jedem Mitarbeiter wurden die Unterlagen mittels Hausverteiler persönlich zugestellt, ein an die Bediensteten adressierter Umschlag enthielt den Fragebogen, ein Kuvert für die Rückgabe sowie ein vom Bürgermeister verfasstes Schreiben, welches namentlich an die Verwaltungsangestellten gerichtet war und abermals auf die Bedeutsamkeit der Teilnahme verwies. Insgesamt wurden 2.536 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen angeschrieben. Die Fragebögen enthielten keine Paginie-

rung oder Vorkodierung, eine Zuordnung von Fragebogen und Adressat ist somit ausgeschlossen und war auch zu keiner Zeit beabsichtigt. Eigens für die Rückgabe aufgestellte Behältnisse nahe dem Tätigkeitsort, dem ursprünglichen Verwendungszweck nach verschließbare Wahlurnen, sollten die Beschäftigten entlasten und zugleich für größtmögliche Anonymität sorgen. Kleinere Einheiten wurden durch eine mobile Wahlurne, welche der Kurierfahrer der Stadt täglich mit sich führte, bedient. Die Leerung der Behältnisse erfolgte pro Standort direkt durch Mitarbeiter der universitären Forschungsgruppe zweimalig, zur Mitte wie mit Ende der Erhebungsphase. Die verschlossenen Umschläge wurden ausschließlich von diesem Personenkreis geöffnet und einer weiteren Bearbeitung zugeführt. Kein Verwaltungsmitarbeiter hatte jemals Einblick oder Einfluss auf die Dateneingabe oder –verarbeitung, auch dies gewährleistete höchste Anonymität und Objektivität der Auswertung.

1.456 Fragebögen lagen mit Ende der Feldphase vor. 1.442 Bögen wurden letztendlich datentechnisch erfasst und fanden Eingang in die Auswertung. Drei der nicht aufbereiteten Erhebungsinstrumente wurden aufgrund mangelhafter Sorgfalt bzw. Uneindeutigkeiten der Meinungsbekundung aus der Auswertung ausgeschlossen, die verbliebenen elf Bögen waren vollständig *unausgefüllt* eingereicht worden. Beeindruckend war, dass die Fragebögen zumeist mit größter Sorgfalt ausgefüllt worden waren und somit eine hohe Datenqualität sicher stellen. Unplausible inkonsistente sowie unpräzise Angaben oder „missings“ (nicht beantwortete Fragen) stellten eher die seltene Ausnahme dar und führten nicht zu weiteren Ausschlüssen. Und auch die offen erhobenen Anmerkungen wurden zumeist elaboriert und strukturiert vorgebracht.

Im Gesamt beträgt die bereinigte Rücklaufquote nunmehr 57 Prozent. Dieser erfreulich hohe Rücklauf übertrifft deutlich die Erwartungen, liegt die Zahl eingereichter Unterlagen bei den meisten vergleichbaren Befragungen doch zum Teil deutlich unter 50 Prozent. Die dezidierte Quote nach Struktureinheiten ist in der Anhangstabelle A1 festgehalten. Die Beteiligung divergiert dabei nicht unerheblich zwischen den involvierten Bereichen, mit Ausnahme einer Untersuchungseinheit – hier wurden nur fünf Fragebögen zurückgereicht – können aber zu jeder Einheit statistisch valide Aussagen getroffen werden. Im Bericht werden fortan Prozentangaben sowie Skalenkennwerte berichtet, zu beachten ist dabei jeweils die absolute Ausprägung der Bezugsgröße.

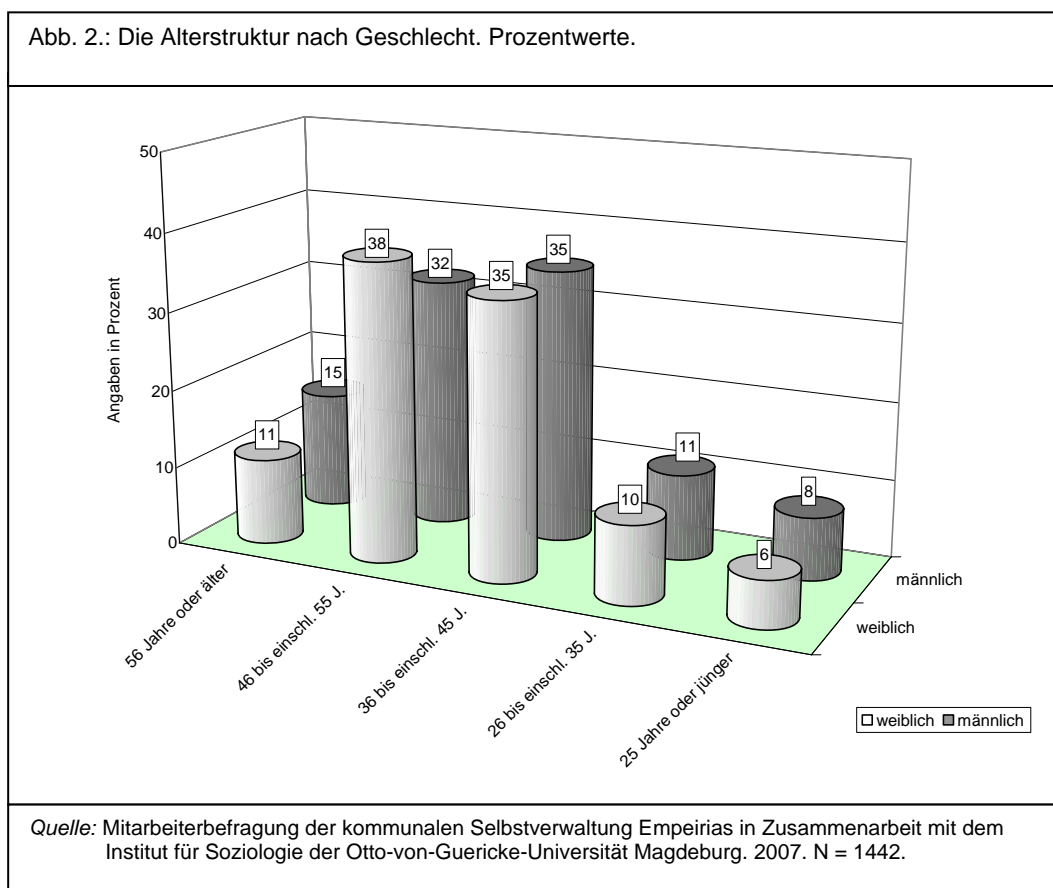
### **3. Das Profil der Befragten: Demographische Angaben, Beschäftigungsstatus und Vertragsverhältnis, Gesundheitszustand**

Der an der Erhebung beteiligte Personenkreis ist bezüglich des sozialen Hintergrundes und der beruflichen Stellung in der Verwaltung heterogen. Dies verweist auf unterschiedliche Erfahrungen und Bedürfnislagen, die im Arbeitsalltag zum Tragen kommen und dort aufeinander abzustimmen sind. Und sie finden Eingang in Wahrnehmung und Beurteilung des Arbeitsalltags, gleiche Alltagserscheinungen werden bei unterschiedlichen Statusgruppen mitunter mit einem höchst selektiven Feedback belegt.

#### ***Geschlecht, Alter und Zugehörigkeit***

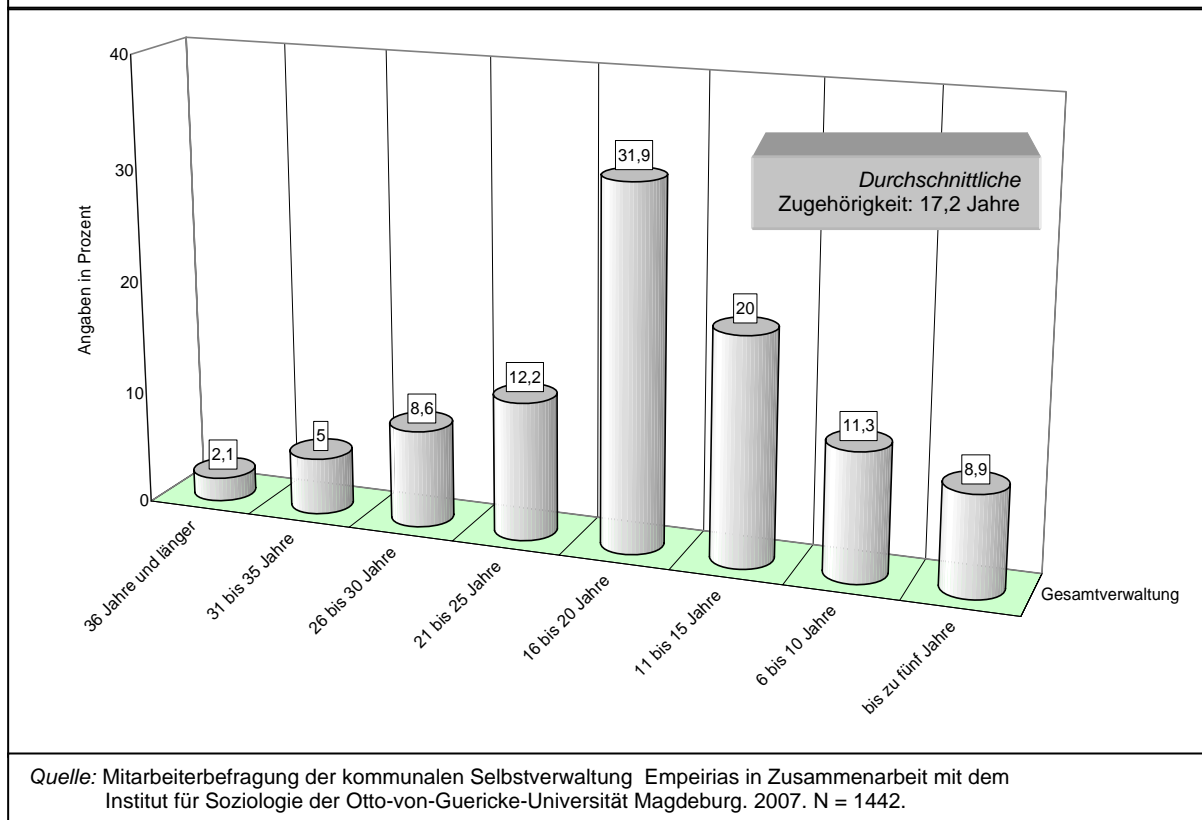
Über sechzig Prozent der Antwortenden sind weiblichen Geschlechts; mehrheitlich – nämlich zu über 80 Prozent – leben die befragten Männer wie Frauen in einer festen Partnerbeziehung. Das Alter wurde in Dekaden erhoben, auf eine dezidierte Erfassung in Jahren oder nach Geburtsjahr wurde aus Gründen des Datenschutzes und der Anonymisierung verzichtet. Mit jeweils 35 Prozent verorten sich die Bediensteten zwischen dem 36. bis 45. Lebensjahr sowie zwischen dem 46. und 55. Lebensjahr, weitere 12 Prozent sind 56 Jahre alt oder älter. Nur

jeder sechste Arbeitnehmer befindet sich in der Alterkohorte bis 35 Jahre: Ein Zehntel aller Teilnehmer besetzt die Dekade zwischen dem 26. und 35. Lebensjahr, die verbleibenden sieben Prozent sind 25 Jahre oder jünger und stehen somit erst am Beginn ihres beruflichen Werdegangs. Verwehrt die Art der Datenerhebung auch eine Berechnung des Durchschnittsalters, so lassen die Daten dennoch eine tendenzielle Verschiebung hin zu älteren Arbeitnehmern erkennen. Und dies gilt im Trend für beide Geschlechtergruppen: Einzig in der Gruppe der ganz jungen Arbeitnehmer wie auch bei den erfahrenen Befragten dominieren die männlichen Kollegen, was in der Altersgruppe der 46 bis 55-Jährigen durch ein Mehr von sechs Prozentpunkten bei den Mitarbeiterinnen wettgemacht wird (siehe Abbildung 2).



Dem chronologischen Alter korrespondiert die Zugehörigkeit zur Verwaltung, mit fortschreitendem Alter sind die Befragten in der Regel auch länger für die Stadt aktiv; Seiteneinsteiger tangieren zuvorderst das Zugehörigkeitsgefüge in den höheren Laufbahngruppen: Im Durchschnitt sind die Befragten seit siebzehn Jahren für die Verwaltung tätig. Knapp 30 Prozent verrichten dabei ihren Dienst seit mehr als 20 Jahren und ein weiteres Drittel blickt auf eine Zugehörigkeit zwischen 16 und 20 Jahren zurück. Die verbleibenden 40 Prozent verteilen sich zu gleichen Anteilen auf das Intervall von einem bis zehn Jahren sowie auf die folglich dichter besetzte Zeitspanne zwischen 11 und 15 Jahren (siehe Abbildung 3).

Abb. 3: Die Dauer der Zugehörigkeit zur Stadtverwaltung Empeirias in Jahren. Gruppierte Intervalle. Prozentangaben.



Quelle: Mitarbeiterbefragung der kommunalen Selbstverwaltung Empeirias in Zusammenarbeit mit dem Institut für Soziologie der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg. 2007. N = 1442.

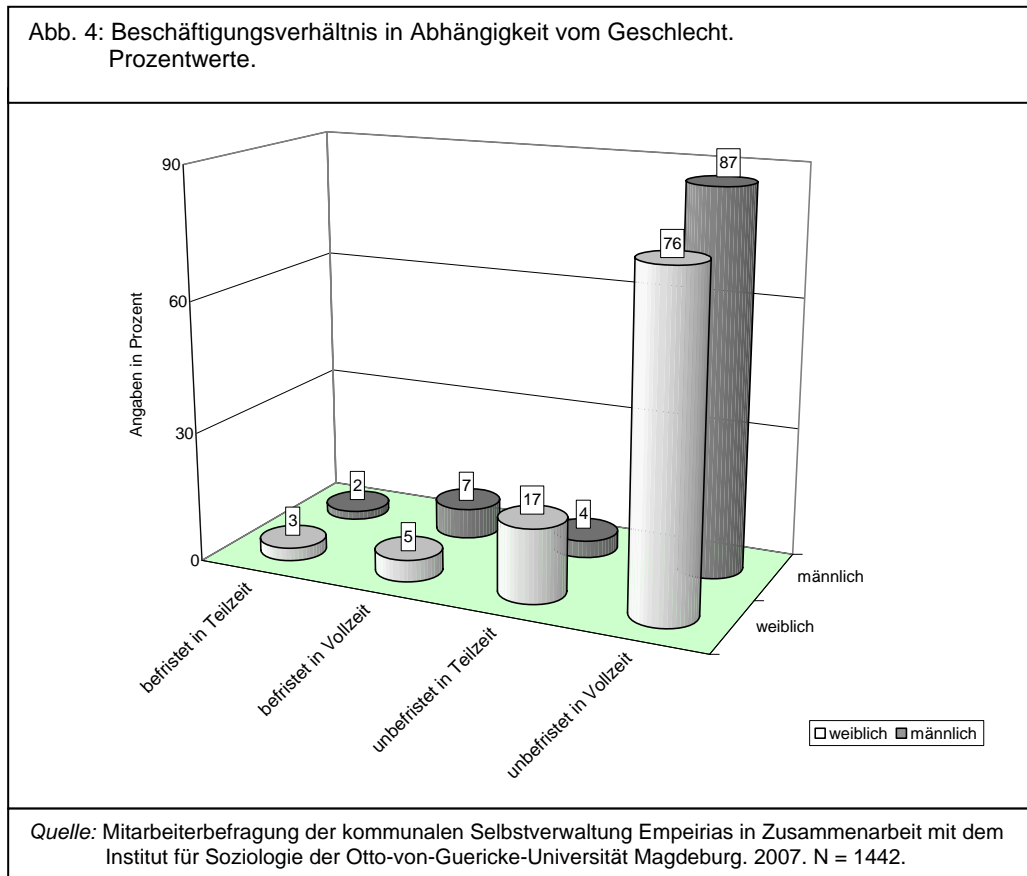
Durchschnittliche Zugehörigkeitsdauer wie auch das Altersprofil finden sich eingeschränkt in den einzelnen Laufbahngruppen wieder: Ist die Zugehörigkeitsdauer im einfachen Dienst nur knapp unterdurchschnittlich, im gehobenen Dienst knapp überdurchschnittlich ausgeprägt, so weisen die 587 Befragten im mittleren Dienst die längste Verweildauer mit knapp 18,5 Jahren auf. Eine Abweichung gleicher Größenordnung, nun aber in Richtung kürzerer Tätigkeitsdauer für die Stadt ist für die Teilnehmer aus dem höheren Dienst festzuhalten. Und dies, obschon im höheren Dienst eine deutliche Verschiebung der Altersstruktur hin zu älteren Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen erkennbar ist.

Alterstruktur und durchschnittliche Zugehörigkeit zur Verwaltung sind zwischen den Struktureinheiten bunt gemischt. Die jüngste Alterskohorte der bis zu 25-Jährigen ist abweichend von der Gesamtbetrachtung deutlich überrepräsentiert in der Struktureinheit „C“, jeder Vierte fällt hier in diese Altergruppe. In den zwei gemeinsam erfassten Teilbereichen der Struktureinheit „S“ trifft dies auf jeden fünften Mitarbeiter zu, auf jeden Sechsten in der Untersuchungseinheit „K“. Gar nicht oder allenfalls nur marginal vertreten ist diese Gruppe in den Einheiten „F“, „G“, „L“, „Q“, „R“, „T“ sowie in den nicht weiter ausdifferenzierten Einzelbereichen der Struktureinheit „O“. „Überalterung“ und „Wissensfluss“ sind Themen, die die Befragten selbst vorgebracht haben, lohnend erscheint daher ein Blick auf das andere Ende der Altersskala. Mit einem Anteil von 65 Prozent dominieren die über 45-Jährigen das Bild in der Struktureinheit „L“, jeder fünfte Arbeitnehmer ist hier bereits 56 Jahre oder älter. Und zu benennen wären weitere Struktureinheiten, bei welchen ein überdurchschnittlicher Proporz zwischen 20 und 25 Prozent die Altersgrenze von 55 Jahren überschritten hat: in den Einheiten „V“ und „R“ sowie in der zusammenfassenden Betrachtung der Struktureinheit „B“. Und zugleich sind hiermit auch mehrheitlich jene Arbeitsbereiche genannt, in welchen sich die Mitarbeiter auf eine deutlich höhere Zugehörigkeit zur Verwaltung berufen können: in den

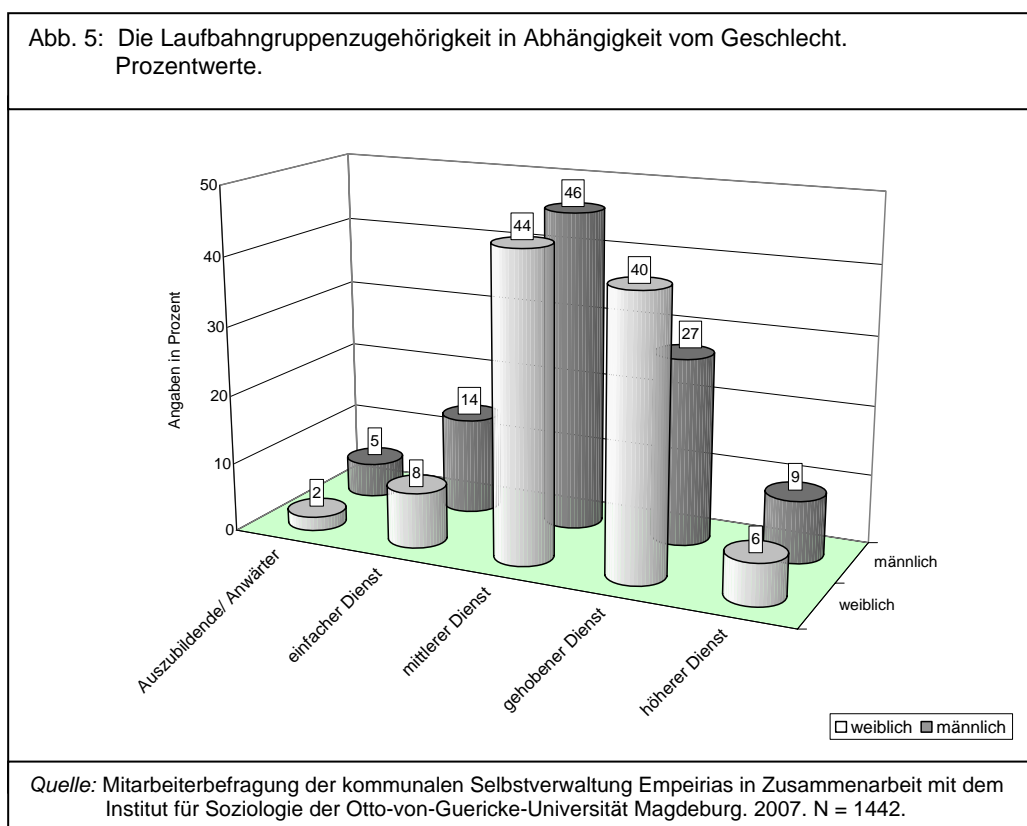
Struktureinheiten „L“, „Q“ sowie in der Gesamtbetrachtung über die Elemente der Struktureinheit „J“. Wohlgemerkt: Erfahrungswissen akkumuliert sich in Abhängigkeit von chronologischem Alter, insbesondere aber auch von der Dauer der Tätigkeitsausübung. Nicht erhoben wurden mögliche Stellenwechsel innerhalb des Verwaltungsapparates und inhaltliche Konformität der Arbeitsbereiche. So ist die Variable „Zugehörigkeit zur Gesamtverwaltung“ in ihrem Aussagegehalt unter dieser Einschränkung zu lesen. Die (älteren) Befragten jedenfalls bekunden mit Recht die Bereitschaft, ihr Wissen an die jüngeren Kollegen weitergeben zu wollen.

### **Beschäftigungsverhältnis und Beschäftigungsstatus**

86 Prozent der Beschäftigten gehen einer Vollzeitbeschäftigung nach, die überwiegende Mehrheit hierunter im Rahmen eines unbefristeten Vertrages. Das Teilzeitarbeitsmodell präferieren am ehesten Frauen – jede Fünfte unter ihnen wählt dieses, zumeist ohne zeitliche Befristung (siehe Abbildung 4). 80 Prozent der Arbeitnehmer haben den Status als Beschäftigte inne, 16 Prozent sind verbeamtet, 4 Prozent Auszubildende. Disparitäten zwischen den Geschlechtern werden signifikant: Drei von zehn männlichen Befragten sind verbeamtet, bei ihren weiblichen Pendanten ist dies nicht einmal jede Zwölfte. Dieses Ungleichgewicht geht überwiegend zu Lasten der männlichen Teilnehmer im Beschäftigtenstatus. Aber auch hinsichtlich des Nachwuchses in der Verwaltung dominiert der männliche Part: Ein doppelter Proporz (6 Prozent) an Männern befindet sich zur Zeit in der Ausbildung oder wartet als Anwärter auf eine Weiterbeschäftigung. Und verbeamtete Mitarbeiter sind mit über 20 Prozent überdurchschnittlich stark vertreten in der Alterskohorte zwischen 26 bis 45 Jahren, in den älteren Jahrgängen sinkt deren Präsenz deutlich ab.



In der Gesamtbetrachtung dominieren Angehörige des mittleren und gehobenen Dienstes mit 45 bzw. 35 Prozent, jeder Zehnte gehört der unteren Laufbahngruppe an; sieben Prozent sind dem höheren Dienst zuzuordnen. Frauen finden sich mehrheitlich im mittleren Dienst (44 Prozent) und im gehobenen Dienst (40 Prozent) wieder, bei den Männern fällt der Anteil der im gehobenen Dienst Tätigen im Vergleich zu den Frauen um 13 Prozentpunkte geringer aus, stärker vertreten sind sie im einfachen wie auch im höheren Dienst (siehe Abbildung 5). In der Auswertung getrennt nach der Laufbahngruppenzugehörigkeit fällt die Bilanz eindeutiger aus: Die jeweilige kategoriale Besetzung als Bezugsgröße setzend, werden der mittlere und gehobene Dienst deutlich bestimmt durch den Anteil von weiblichen Befragten: 62 Prozent der 587 im mittleren Dienst Verorteten sind Frauen, 71 Prozent der 462 Antwortenden aus dem gehobenen Dienst. Mit der Laufbahngruppenzugehörigkeit gehen zugleich Merkmale des Beschäftigungsstatus einher: Beamte sind deutlich über dem Durchschnitt im mittleren (24 Prozent) wie im höheren Dienst (28 Prozent) anzutreffen.



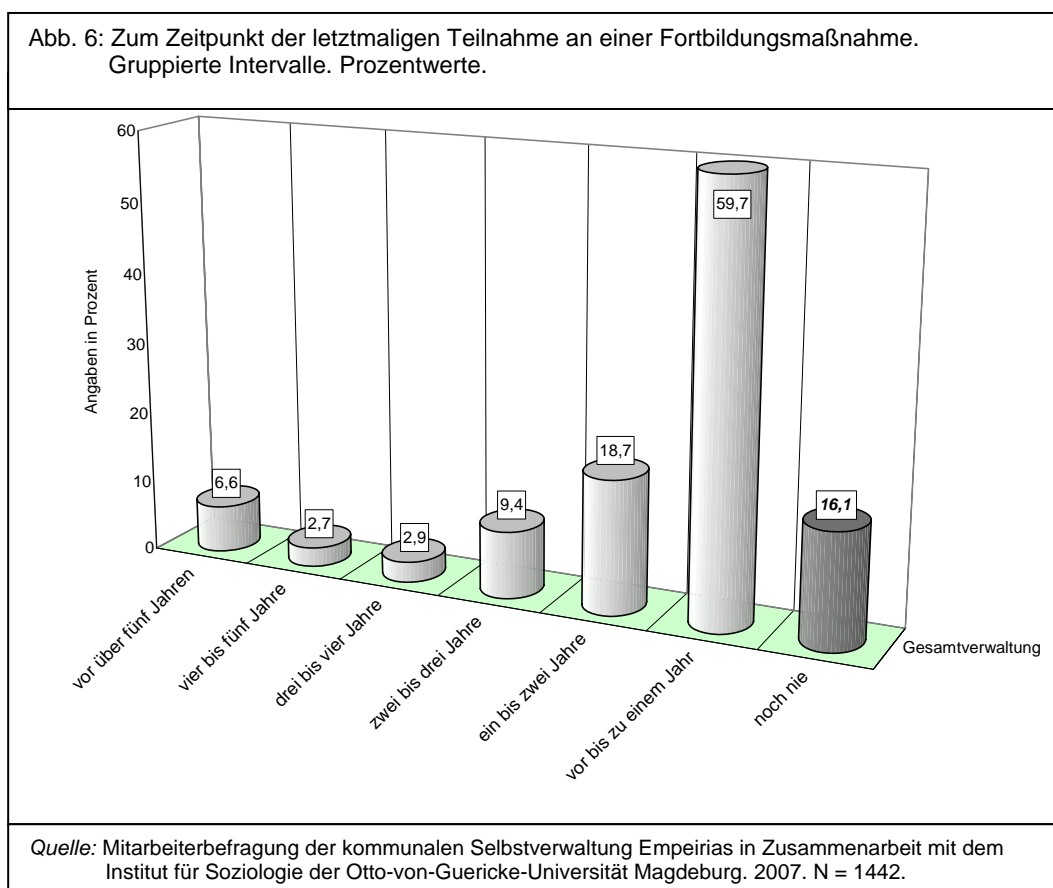
## Gesundheitszustand

Die Erhebung des gesundheitlichen Wohlbefindens rundet das Bild der Probanden ab. Die Frage nach einer (Schwerst-) Behinderung oder sonstigen Beeinträchtigungen ohne amtliche Bescheinigung bejahen jeweils sechs Prozent. 17 Prozent des Mitarbeiterstabes leiden unter einer chronischen Erkrankung. Besorgniserregender stellt sich der Sachverhalt in der Kombinatorik aus obigen Einzelaspekten dar: Im Aggregat sind lediglich vier von fünf Mitarbeitern frei von den erfragten Beschwerden, die weiteren 20 Prozent haben entweder eine Behinderung, eine chronische Erkrankung oder gar beides. Und die Gruppe der Gesunden nimmt mit zunehmendem Alter kontinuierlich ab, in den Altersgruppen ab 46 Jahren klagt bereits jeder Vierte über ernsthafte körperliche Beschwerden. Weitestgehend beschwerdefrei erleben sich die Bediensteten in den Einheiten „R“, „F“ und „G“, über 90 Prozent gehen ihrer Arbeit ohne körperliche Beeinträchtigungen nach. In den weiteren Arbeitsbereichen bewegt sich der Anteil gesunder Mitarbeiter zwischen 62 Prozent (!) und 85 Prozent. Eine differenzierte

Analyse scheint hier angesichts des beachtlichen Anteils von Behinderten und Chronikern in der Belegschaft dringend angeraten, offene formulierte Anmerkungen zum Gesundheitsmanagement weisen auf deren besondere Bedürfnislagen hin. Es bleibt den folgenden Analysen vorbehalten, wie umfänglich auch körperliche Beschwerden als belastend empfunden werden und die Sicht auf den Arbeitskontext sowie die Selbstwahrnehmung prägen.

### Stand der Fortbildungen

Die Frage nach der Wahrnehmung des Fortbildungsangebotes leitet über zu den dem Arbeitsprozess inhärenten Merkmalen. Unter Fortbildungsmaßnahmen waren jene Schulungen zu verstehen, die der (Weiter-) Qualifikation der Mitarbeiter dienlich sein sollen, ausgenommen waren direkte Einweisungen/ Unterweisungen in den Arbeitsplatz sowie Arbeitsschutzbelehren. Jeder Sechste hat bis zum Befragungszeitpunkt noch niemals an einer Fortbildung teilgenommen. Für jene, die bereits an einer Fortbildung partizipierten, liegt der Zeitpunkt der letztmaligen Besuchs mehrheitlich nicht länger als ein Jahr zurück: 60 Prozent stehen noch in einer Maßnahme oder haben binnen Jahresfrist Fortbildungsveranstaltungen aufgesucht. Für ein weiteres Fünftel liegt die letzte Fortbildung weiter als zwölf, aber nicht länger als 24 Monate zurück, weitere knapp zehn Prozent folgen in dem nächst folgendem Jahresabschnitt. Für 12 Prozent der Belegschaft ist dieser Zeitpunkt länger als drei Jahre her (siehe Abbildung 6). Und dieser Befund korrespondiert kaum mit dem Alter der Beschäftigten: Für alle beteiligten Altersgruppen liegen Teilnahmequote und Zeitpunkt annähernd gleich, einzig für die jüngsten Mitarbeiter ist das Angebot noch beschränkt, jeder Zweite wartet auf die erste Teilhabe. Tendenziell werden eher Frauen (90 Prozent) als Männer (75 Prozent) einer Maßnahme zugeführt, nahezu alle verbeamteten Mitarbeiter (97 Prozent) haben irgendwann einmal an einer Fortbildung teilgenommen, bei den Beschäftigten sind dies fünf von sechs Befragten.



Neben der Teilnahme wurde auch der antizipierte Wert von Fortbildungen erfragt, erfasst wurden die subjektiv einzuschätzenden Möglichkeiten, gewonnenes Wissen auch im täglichen Berufsleben vor Ort umsetzen zu können. 15 Prozent der Mitarbeiter vermochten hierzu kein valides Urteil abzugeben. Die Meinungen der antwortenden Kollegen sind von vorsichtigem Optimismus getragen: Knapp jeder Fünfte schätzt die Umsetzungsgrade als groß ein, jeder Dritte erachtet sie zumindest für gegeben. Drei von zehn Befragten äußern sich abwartend reserviert. Ein Fünftel sieht jedoch (nahezu) keine Anknüpfungspunkte von Theorie (Fortbildungsinhalte) und Berufspraxis. Männer urteilen dabei zuversichtlicher als ihre weiblichen Pendanten, ebenso steigt die Hoffnung mit steigender Laufbahngruppenzugehörigkeit.

#### **4. Grundauszählungen: Das Arbeitsfeld aus Sicht der befragten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen**

##### **4.1 Das unmittelbare Arbeitsumfeld: Räumlich-dingliche Aspekte**

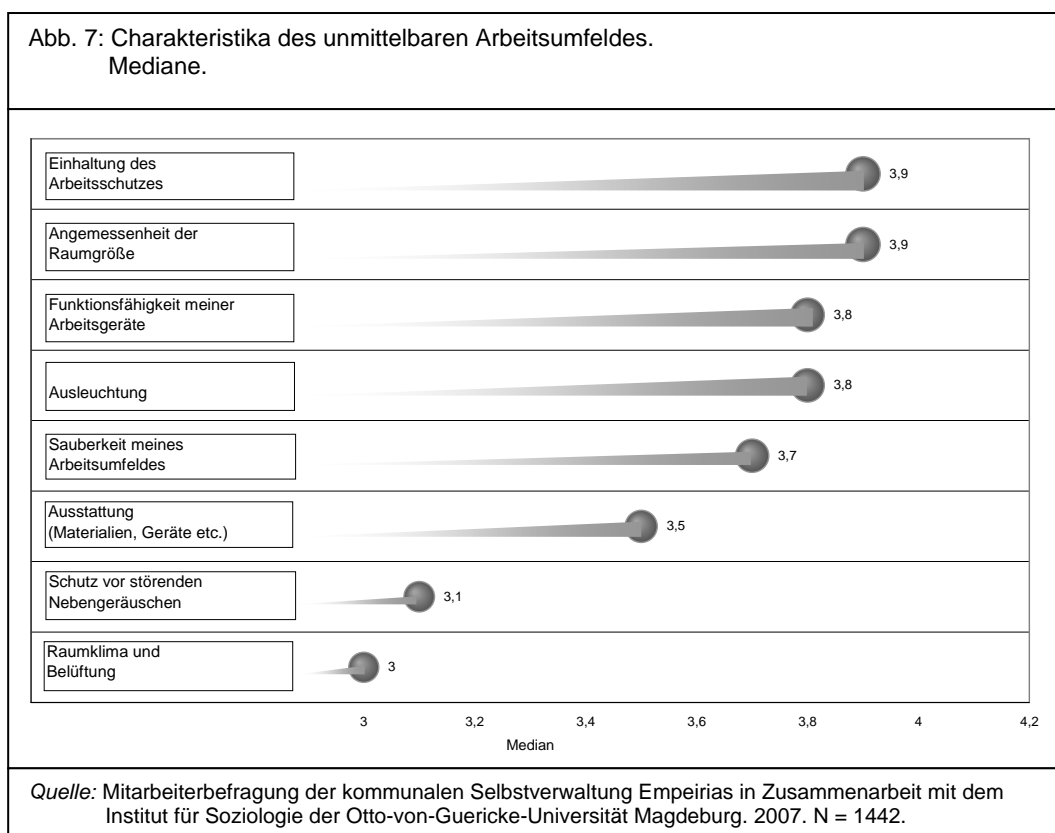
Beschaffenheit und Ausstattung des Arbeitsplatzes begleiten die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen während der Verrichtung ihres Dienstes, sie bereiten die Grundlage für ein inhaltlich gehaltvolles Arbeiten. Ansprechende Bedingungen entlasten die Beschäftigten und bestärken deren Konzentration auf die eigentliche Tätigkeit und befördern ergebnisorientiertes Handeln, unbefriedigende Mangelzustände verschlingen unnötig individuelle Ressourcen und Kapazitäten. In der Folge werden Wohlbefinden und Arbeitseifer der Verwaltungsmitarbeiter am Arbeitsplatz deutlich geschwächt. Eingangs sahen sich die Befragten daher aufgefordert, das äußere Erscheinungsbild ihres unmittelbaren Arbeitsumfeldes anhand baulicher, dinglicher und organisatorischer Merkmale zu beschreiben.

Im Gesamt zeichnen die Mitarbeiter ein befriedigendes Bild. Ältere Kollegen sowie die jungen Berufseinsteiger und –einsteigerinnen nehmen die Arbeitsbedingungen in der Summe positiver auf als ihre Kollegen mittleren Alters. Angehörige des gehobenen und des höheren Dienstes profitieren wie die Mitarbeiter im einfachen Dienst tendenziell zuvorderst von förderlichen Rahmenbedingungen, die Einschätzungen der Kollegen aus dem mittleren Dienst hinken diesen Urteilen hinterher. Und verbeamtete Verwaltungsangestellte äußern sich deutlich unzufriedener als die Beschäftigten. Einen wertschätzenden Blick auf die Arbeitsplatzverhältnisse fördern insbesondere jene Merkmale, die sich die Befragten selbst zuschreiben: Arbeitnehmer, die sich mit der Verwaltung identifizieren und diese als leistungsstark wahrnehmen, ausreichend Informationen aus ihrem Umfeld schöpfen und insgesamt größere Zufriedenheit an den Tag legen, beurteilen ihr direktes Arbeitsumfeld spürbar gelassener. Gleiches gilt für jene Kollegen mit gestärktem beruflichem Selbstbild und einem positiven Abbild der inhaltlichen Arbeitsanforderungen, auch sie zeigen sich nachsichtiger und finden weniger kritische Aspekte. Die auf einer fünfstufigen Skala zu skizzierenden acht *Einzelaspekte* bewegen sich im Mittel in den Einschätzungen im neutralen bis mäßig positiven Wertebereich (siehe Abbildung 7 wie auch Anhangstabellen). *Raumenge*, Nichteinhaltung des *Arbeitsschutzes*, schlechte *Lichtverhältnisse* oder ein unsauberes Arbeitsumfeld werden jeweils nur von Minderheiten zwischen 10 und 19 Prozent kritisch zur Sprache gebracht, von rund zwei Dritteln der Befragten erhalten diese Aspekte positive Zuschreibungen, durchschnittlich jeder Vierte urteilt im wertneutralen Bereich. Auch die Ausstattung mit *Materialien* und Geräten erfährt im Schnitt noch ein positives Urteil, bei allerdings gegebener Heterogenität zwischen den einzelnen Struktureinheiten, vereinzelt verkehren sich die Urteile dabei ins Negative. Deutlicher wird die Problematik ungenügender Ausstattung mit (Kleinst-)Arbeitsmaterialien in den offenen Anmerkungen artikuliert: Unverständnis herrscht darüber, dass Sparmaßnahmen der Verwaltung zu einer Minderausstattung führen und Materialien wie



Stifte, Blöcke etc. – zum Teil auf Geheiß des Vorgesetzten – aus dem privaten Budget zu bestreiten seien.

Der baulichen Substanz sowie des baulichen Arrangements anlastend erfahren zwei Aspekte ein zuvorderst kritisches Augenmerk und bilden bei der Mehrzahl der einbezogenen Ämter das Schlusslicht: Rund ein Drittel der Befragten erkennt zum Teil deutliche Defizite in den Möglichkeiten zur *Temperierung* der Räumlichkeiten wie auch zum Schutze vor störenden *Nebengeräuschen*. Eine über die Maßen hohe Lärmbelästigung durch störende Geräusche erfahren die städtischen Bediensteten der Einheiten „D“ und „E“, insbesondere jedoch die in der Verwaltung der Einheit „G“. Mitarbeiter selbiger Einheiten leiden zudem unter deutlich erhöhten Raumtemperaturen, den offen formulierten Anmerkungen folgend zum Teil von spürbar über 26 Grad. Und gleiche klimatische Missstände herrschen auch im Bereich „T“ vor. Beschäftigte der Stellen „P/Q“ vermerken ergänzend noch einen Aspekt, welcher nicht explizit erfasst wurde: Hier erweisen sich insbesondere die sanitären Einrichtungen als dringend renovierungsbedürftig.

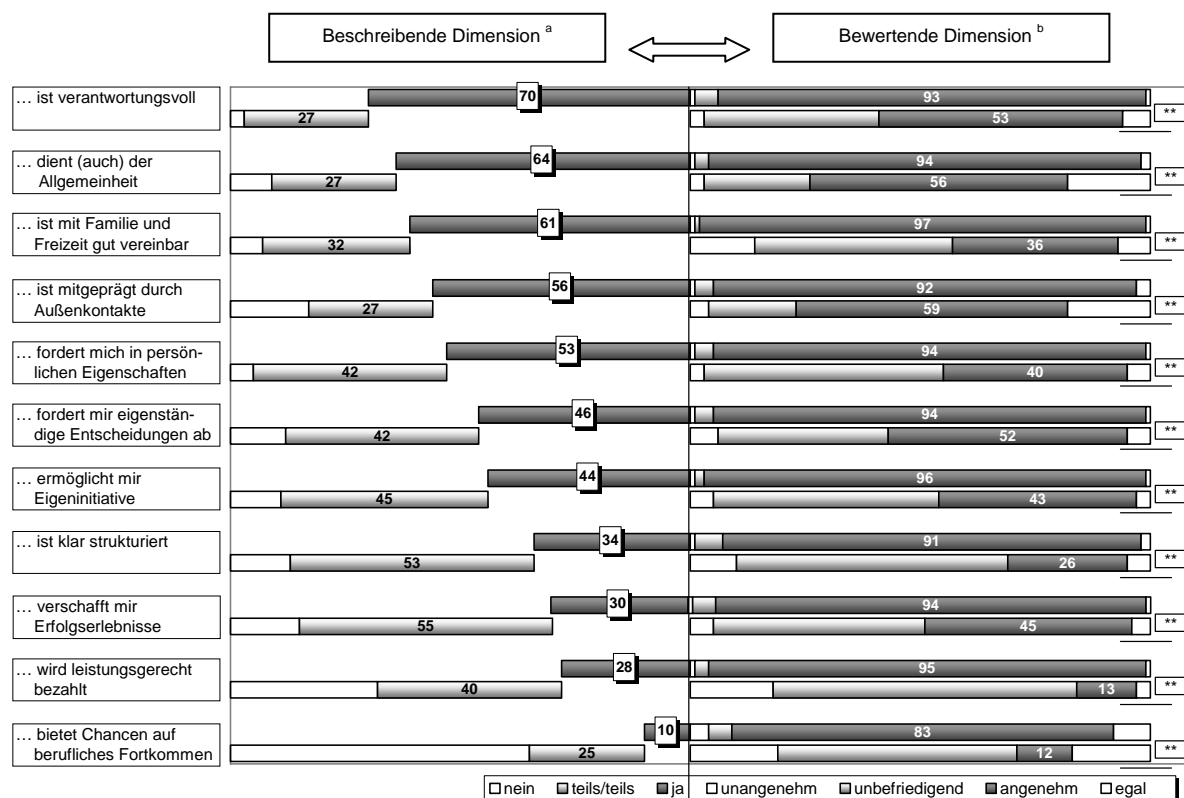


## 4.2 Die Arbeitstätigkeit: Profil, Anforderungen und Informationsfluss

Die Beschäftigten konstatieren ein facettenreiches Profil ihrer Tätigkeit. Der fachliche und soziale Aufforderungscharakter der Arbeit wie auch familiäre Bezüge werden dabei (selbst-) kritisch erfasst und pointiert beleuchtet. Unterschiede in den Urteilen gründen dabei nicht allein in den verschiedenen Einsatzorten und Tätigkeitsfeldern. Neben demographischen Aspekten sind zuvorderst das Selbstbild wie auch die Einstellung zur Arbeit als jene Faktoren zu identifizieren, die den Blick für das Anforderungsprofil schärfen. In der Summe zeugen die Angaben von gehaltvollem Schaffen an der Wirkungsstätte. Und dieser Anspruch gilt in nahezu jeder Struktureinheit als eingelöst, manche Dienststellen stellen gar ein überdurchschnittlich gutes Zeugnis aus, die Einzelaspekte dabei subsumierend. Jedoch werden an ande-

ren Stellen auch defizitäre Elemente benannt; deren Kompensation durch gelungene Charakteristika darf mitunter als gelungen gelten und führt im Gesamt nicht zu einer überproportional stark unterdurchschnittlichen Gesamtbetrachtung. Die Mängelnennung indiziert dennoch gezielten Handlungsbedarf (siehe Abbildung 8, vgl. Anhangstabellen).

Abb. 8: Charakteristika der Arbeitstätigkeit im Profil – Beschreibungen und bewertende Stellungnahmen. Prozentangaben.



<sup>a</sup> Beschreibende Dimension: Darstellung der Kategorie 3 = „trifft zu“ (jeweils obere Zeile) und der Kategorien 1 = „trifft nicht zu“ / 2 = teils/teils (beide jeweils untere Zeile) in %

<sup>b</sup> Bewertende Dimension: Darstellung der Kategorien 1 – 4 in Abhängigkeit der vorangestellten Kategorien der beschreibenden Dimension; Prozentuierung auf 100 je Zeile

\*\* Unterschiede in den bewertenden Stellungnahmen sind hochsignifikant (Chi-Quadrat – Test)

Quelle: Mitarbeiterbefragung der kommunalen Selbstverwaltung Empeiras in Zusammenarbeit mit dem Institut für Soziologie der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, 2007. N = 1442.

Der klassische „Dienstgedanke“ leitet jene Facetten der Verwaltungstätigkeit, die nach außen Wirkung erzielen: 70 Prozent der Befragten erleben ihre Tätigkeit als *verantwortungsvoll*, weitere 27 Prozent sehen diesen Anspruch in Teilen eingelöst. Konstituierendes Element dieses Gedankens ist der Bezug zur Bevölkerung: Dienst an der *Allgemeinheit* (64 Prozent) wie auch der direkte *Kontakt* zu den Bürgern (56 Prozent) werden von Majoritäten in den Vordergrund gestellt, jeweils ein weiteres Viertel der Befragten erkennt diese Facetten unter Einschränkungen im Arbeitsalltag wieder. Diese Ansprüche werden keinesfalls als Bürde, sondern vielmehr als tragendes Element des Selbstverständnisses gewertet: Jeweils gute 80 Prozent goutieren dies und empfinden die Einlösung dieser Ansprüche als angenehm. Die erweiterte Betrachtung zieht auch das private Umfeld der Berufstätigen ins Kalkül, Freiheitsgrade in der *Vereinbarkeit* von Familie oder Freizeit und Beruf werden von 60 Prozent

der Belegschaft erkannt und vorbehaltlos gewürdigt, einem weiteren Drittel gelingt dieser Spagat zumindest im Maßen.

Die „Innenperspektive“ betrachtet stärker jene Aspekte der Tätigkeit, die (un-)mittelbar auf die Potenziale des Mitarbeiters gerichtet sind. Und hier fallen die Urteile sogleich differenzierter und kritischer aus, zeugen sie doch von der Leistungsbereitschaft der Befragten und inhaltlichen wie strukturellen Beschränkungen, denen diese Bereitschaft unterliegt. Gleichwohl stellt der Beruf die Beschäftigten täglich vor neue Aufgaben. Jeder Zweite stimmt der Einschätzung voll und ganz zu, dass die Arbeit die persönlichen Eigenschaften und Fähigkeiten herausfordert. Vier von zehn Befragten schließen sich dem unter Einschränkungen an. Dieses Maß an Anreiz wird in vollem Umfang akzeptiert. Dort aber, wo die Mitarbeiter Minderausprägungen erkennen, wird dieser Zustand entsprechend als unbefriedigend charakterisiert.

Weitere Aspekte prägen das Profil durchweg verhaltener und stoßen auf ein geteiltes Echo. Konsistente Beurteilungen zeitigt am ehesten noch die – vermisste – *Strukturierung der Arbeit*. Ohnedies nur von jedem Dritten zweifelsfrei der Tätigkeit zuzuschreiben, widerfährt dem Mangel an Klarheit auch folgerichtig ein negatives Feedback: 13 Prozent vermögen eine Struktur erst gar nicht zu erkennen und kritisieren dies offensichtlich: 40 Prozent empfinden dies als unangenehm, 46 Prozent als unbefriedigend. Dort, wo Arbeitsstrukturen zumindest in Ansätzen als aufgelöst vermerkt werden, betrachten dennoch zwei von drei Befragten dies als fortgesetzt unbefriedigend, nur 30 Prozent sehen hierin auch Chancen und beurteilen den Zustand als angenehm. Verlässlichkeit und Transparenz der Aufgabenstellung durch klare Strukturierungen und Vorgaben erscheinen den Befragten unerlässlich.

Spielräume für *selbstinitiiertes Handeln* und *eigenständige Entscheidungen* sind für die meisten Befragten (nur) eingeschränkt möglich; sie werden von diesen auch ambivalent gesehen und eingefordert. Gleichmaßen rund 45 Prozent sehen diese Merkmale entweder als aufgelöst oder als allenfalls teilweise aufgelöst an. Letzteres produziert eher geteilte Resonanz: Eine nur bedingte Einlösung ist hiernach durchaus im Sinne mancher Mitarbeiter, jeweils die breite Mehrheit in diesen Gruppen bewertet den Zustand als angenehm, ist also mit eingeschränkten Optionen für selbstbestimmtes Vorgehen in Planung wie auch Ausführung durchaus einverstanden oder hat sich entsprechend eingerichtet. In der Folge bleiben sodann *Erfolgslebnisse* aus oder stellen sich nur verhalten ein – lediglich drei von zehn Befragten sehen ein positives Feedback ihres Schaffens. Auch dieser Befund zeichnet die Einsicht der Befragten in die Balance zwischen Ansprüchen und deren Verwirklichung realistisch nach, (einzig) jeder Dritte empfindet den Zustand beschränkten Erfolges im Durchschnitt als unbefriedigend.

Stellen die genannten Variablen allesamt Komponenten intrinsisch motivierten Arbeitshandelns dar, wurden zwei Aspekte zur Disposition gestellt, die tragende Säulen einer extrinsischen, durch äußere Anreize geleitete Motivation versinnbildlichen: eine leistungsgerechte *Entlohnung* und Chancen auf berufliches *Fortkommen*. Beide Items rangieren am Ende der Reihung, Aufstiegschancen gar mit deutlichem Abstand negativ konnotiert. Nur jeder Vierte fühlt sich angemessen bezahlt, jeder Dritte sieht seine Arbeit nicht ausreichend finanziell gewürdigt. Die relative Mehrheit (40 Prozent) vermerkt allenfalls eine Annäherung an leistungsgerechte Bezahlung. Unter dem Aspekt der „Angemessenheit“ lassen sich verschiedene Merkmale subsumieren, die insbesondere in den offenen Anmerkungen Ausdruck fanden: Geringe Bezahlung im Allgemeinen wie auch der Wegfall bzw. die Kürzung von Urlaubs- und Weihnachtsgeld, aber auch ‚Ungerechtigkeiten‘ wie fortgesetzte Unterschiede zwischen alten und neuen Bundesländern, falsche Eingruppierungen, Missstände im Lohngefüge oder auch das nicht mehr zeitgemäße Verharren im Beamtensystem werden deutlich moniert. Die resultierende Kritik ist unzweideutig: Eine nicht leistungsentsprechende Entloh-

nung empfinden 37 Prozent als unangenehm, noch deutlicher als unbefriedigend titulieren dies 58 Prozent. Und auch eine nicht zur Gänze angemessene Vergütung stellt in den Augen von drei Vierteln der Befragten einen unbefriedigenden Zustand dar.

*Aufstiegschancen* bleiben der großen Mehrheit der Befragten aufgrund ihrer Tätigkeit letztlich versagt, zumindest vermögen 66 Prozent diese nicht zu erkennen. Doch dieser Fakt polarisiert, wenn auch in Maßen: Bei allem vernehmbaren Unmut und artikulierter Reaktanz ist jene Gruppe augenfällig, die trotz fehlender oder nur geringer Aussicht auf berufliches Fortkommen eine gleichgültige Haltung für sich besetzt. Selbst wenn keine Chancen vorhanden scheinen, berührt das beinahe jeden fünften Arbeitnehmer nicht, bei eingeschränkten Möglichkeiten trifft dies noch immer auf jeden Achten zu. Ist dies jeweils auch nur eine – nicht zu verschweigende – Minderheit, so bleibt zu eruieren, welche Faktoren die individuelle Sicht der Arbeitstätigkeit objektiv und subjektiv rahmen und für das Arrangement mit den der Tätigkeit zugeschriebenen Entwicklungsressourcen und Hemmnissen verantwortlich zeichnen.

*Demographische Merkmale* wie Geschlecht und Altersgruppe, die hierarchische Verortung wie die Zugehörigkeit zu bestimmten Laufbahngruppen und subjektiv antizipierte Eigenschaften und Einstellungen vermögen ein Gutteil der Varianz in den Angaben aufzuklären (vgl. Tabelle A2 im Anhang). In der Summe beschreiben *männliche* Befragte, Angehörige der *höheren Laufbahngruppen* sowie *ältere* Personen und *gesundheitlich nicht Beeinträchtigte* ihre Arbeit als überdurchschnittlich anspruchsvoll. Ein ausgeprägter Grad an Identifikation mit den Ebenen der Verwaltung sowie der ihr attestierten Leistungsfähigkeit, Motivation und ein positives Selbstbild wie auch eine quantitativ und qualitativ fordernde Arbeit führt zu positiven Einschätzungen der Tätigkeit. Im Mittelpunkt steht hierbei vorrangig der fordernde Charakter des beruflichen Tuns, weniger die Außenwirkung. Ältere Mitarbeiter – so sie denn entsprechend eingesetzt sind – profitieren von ihrem Erfahrungswissen und wissen die Freiheitsgrade ihrer Tätigkeit zu erkennen: Linear über die erhobenen Altersgruppen steigt der zugewiesene Aufforderungsgehalt der Arbeit sowie ein vermehrtes Verantwortungsbewusstsein, einhergehend mit einem größeren Spektrum an eigenständigen Entscheidungen und Handlungen. Umgekehrt sinkt mit zunehmendem Alter die Wahrscheinlichkeit weiteren beruflichen Fortkommens. Die Angemessenheit der Vergütung polarisiert die Altersgruppen: Junge Arbeitnehmer mit kürzerer Zugehörigkeit zur Verwaltung sowie ältere Mitarbeiter betrachten die Bezahlung noch am ehesten als leistungsgerecht, größte Kritik kommt hier zuvorderst aus der Gruppe der 26 bis 35-Jährigen. Dem chronologischen Alter korrespondiert die Frage nach der Laufbahngruppe, gleichgerichtete Wirkzusammenhänge zeugen unter anderem von der Verwobenheit beider Variablen. Berufliche Etablierung und beruflicher Erfolg finden Ausdruck in der Art der Tätigkeit wie auch in der Sicht der Tätigkeit. Mit aufsteigender Laufbahngruppenzugehörigkeit werden Aufforderungscharakter, Verantwortung und Entscheidungsspielräume zusehends wichtiger und dominanter im Berufsalltag. Und gleichzeitig stellen sich auch angestrebte Erfolgserlebnisse ein.

Neben den unterschiedlichen qualitativen Aspekten einer Tätigkeit wurde auch das Ausmaß an Belastungen hinsichtlich Arbeitsmenge wie inhaltlicher Schwere erhoben. Diese Themenbereiche zueinander in Beziehung setzend zeigt sich ein eindeutiger Trend: Nicht Unterforderung in Menge und Niveau sondern ein nach Aussagen der Mitarbeiter wohl dosiertes Anspruchsmaß lässt die positiven Arbeitsakzente hervortreten. Belastungen hingegen, die nicht originär den Inhalten der Arbeit geschuldet sind sondern primär dem Arrangement von Arbeit und Setting (strukturelle oder auch zwischenmenschliche Aspekte) entstammen, münden in einen weniger positiven Blick auf die eigene Tätigkeit.

Und schließlich lassen ein positives Selbstbild, ein hoher Identifikationsgrad mit der Verwaltung wie auch eine hohe Meinung von der Leistungsfähigkeit des Verwaltungsapparates auf allen Ebenen die Arbeit wertvoller erscheinen. Umgekehrt ist zu schließen: Anforderungen,

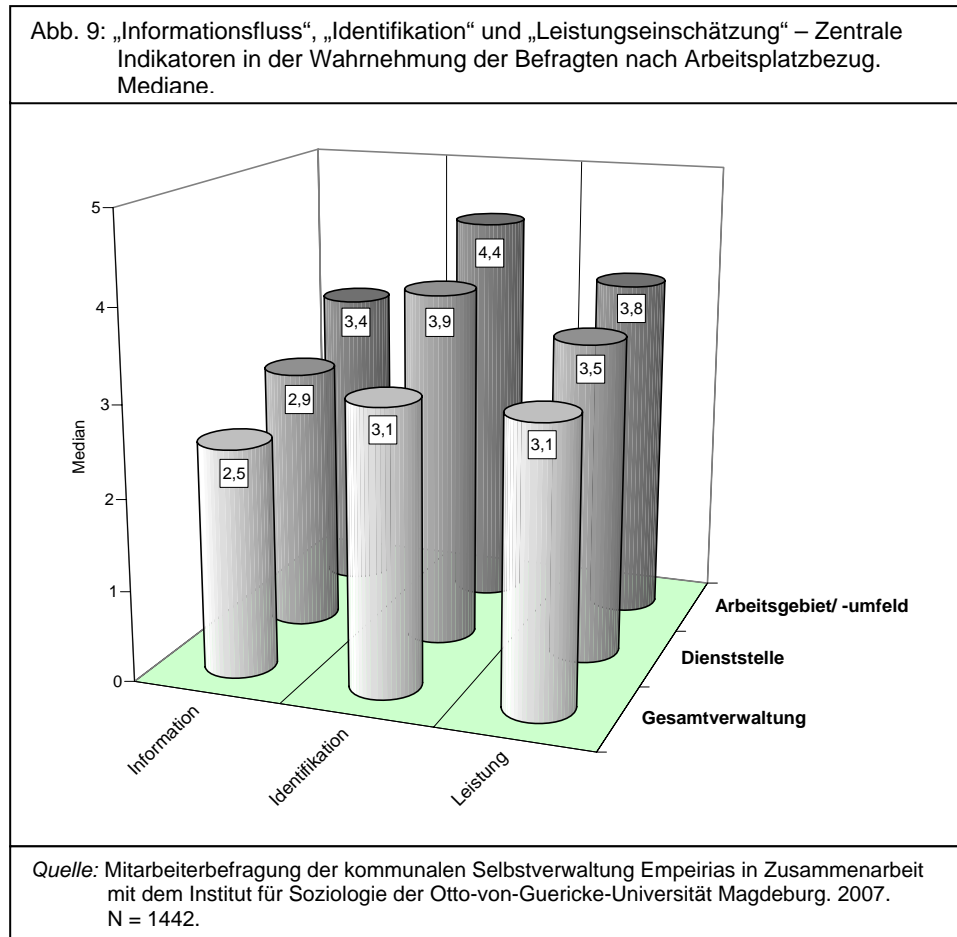
die die (Berufs-) Umwelt stellt, entfalten aufgrund ihres anregenden oder auch hemmenden Potentials eine besondere Wirkkraft. Dies gilt weniger für Aspekte des arrangierten Settings – Richtlinien, administrative oder organisatorische Vorgaben beispielsweise – als vielmehr für jene eher informell transponierten Anforderungen, die auf die Herausbildung von Autonomie oder auch Verantwortungsbewusstsein zielen. In der Auseinandersetzung mit diesen Merkmalen der Arbeitswelt entwickelt sich die Identifikation mit und die Verortung im Betrieb, zugleich profiliert sich das berufliche Selbstbild.

Die der Arbeit inhärenten Merkmale bilden den Rahmen, geben Anreize oder zeigen Grenzen auf, individuelle Ressourcen vermögen den Prozess zu katalysieren. Insbesondere jene fordernden, auf Eigenständigkeit zielenden Aspekte weisen mitunter ein großes Gefälle zwischen den Struktureinheiten auf. Überdurchschnittlich anregend figuriert sich die (Berufs-) Umwelt in der Einheit „N“ wie auch im Setting des Bereiches „Q“. Hier wird die Arbeit als über die Maßen fordernd und verantwortungsvoll herausgestellt, zugleich offeriert sie umfassenden Spielraum für autonome Entscheidungen und Handlungen. Aber auch in anderen Struktureinheiten sind ähnliche Bedingungen erkennbar, jedoch ist der Kanon an Anforderungen nicht ähnlich umfassend ausgebildet: Ehedem auf hohem Niveau angesiedelt heben die Bediensteten in der Verwaltung der Einheit „G“ den herausfordernden Charakter hervor, Eigeninitiative kommt zudem in den zusammengefassten Stellungnahmen der Arbeitsbereiche der untersuchten Einheit „B“ zum Ausdruck, gleiches Niveau berichten ferner die Mitarbeiter der Struktureinheit „Y“. Zeichnen diese Arbeitsbereiche (neben weiteren Stellen) ein durchaus positives Bild, so ist auch von jenen Einheiten zu berichten, in denen die Arbeitnehmer allenfalls mäßige Anreize verspüren. Unterdurchschnittlich herausfordernd gestaltet sich hiernach das Wirken in den Verwaltungseinheiten „D“ und „E“, im Bereich „R“ wie auch in „S“. Eigeninitiiertes Handeln bleibt den Verwaltungsmitarbeitern der Struktureinheit „E“, in den Stellen des Bereichs „G“ wie auch in „U“ in Ansätzen versagt, in letztgenannten Ämtern – und auch in der Einheit „C“ – werden weiters eigenständige Entscheidungen nur zum Teil abgefordert. Eine Mangelkompensation durch Anreize auf anderen Feldern – Entlohnung, beruflicher Aufstieg oder Vereinbarkeit der Arbeit mit Familie und Freizeit – ist den Angaben der Befragten kaum zu entnehmen, im Gegenteil: Dort, wo die Arbeit als weniger anregend charakterisiert wird, sind Chancen auf einen Aufstieg (und somit auch Möglichkeiten sich an anderer Stelle zu beweisen und zu bewähren!) nahezu fast ausgeschlossen und selbst die finanzielle Vergütung schafft kein Gegenwicht, wird doch auch sie als weit unterdurchschnittlich „leistungsgerecht“ tituliert.

Tätigkeitsmerkmale und deren individuelle Perzeption und Verarbeitung stehen in unmittelbarer Beziehung zur innerlichen Verortung der Befragten im Gesamtgefüge, sie begründen die Identität und Konsistenz als Verwaltungsmitarbeiter entscheidend mit. In nicht unerheblichem Maße sind sie Grundstein für die Zufriedenheit am Arbeitsplatz – je nach Gestalt des Arbeitskontextes als resignative oder konstruktive Arbeits(un)zufriedenheit.

Angaben zur *Informiertheit* über Verwaltungsabläufe und Einschätzungen der *Leistungsfähigkeit* der Verwaltungsebenen erweitern den Horizont und lenken den Blick auf jene tätigkeitsübergreifenden Aspekte, die zugleich ein erstes Indiz für die individuelle Positionierung der Arbeitnehmer im Gesamtgefüge sind (vgl. Abbildung 9). Beide Merkmale galt es, ausdifferenziert jeweils nach fortschreitender Arbeitsplatznähe, zu bewerten. Über alle Struktureinheiten betrachtet erhalten beide Variablen allenfalls mittlere Wertzuschreibungen, die Angaben zur Leistungsfähigkeit fallen dabei auf allen Ebenen um einen halben Bewertungspunkt besser aus. Insgesamt formiert sich dabei ein linearer Trend. Die Aufklärung über Vorgänge im unmittelbaren Arbeitsfeld wird als mäßig positiv empfunden, hervorstechende Werte erzielen allenfalls die Arbeitsbereiche „N“ sowie die zusammengefassten Aussagen der Einheiten „A“, deutlicher negativ konnotiert fallen die Einlassungen der Mitarbeiter im Tätigkeitsbereich „J“ aus. Mit zunehmender Distanz zum eigentlichen Arbeitsplatz verkehren sich

die Urteile ins Negative: Über die Dienststelle fühlen sich die Befragten noch halbwegs informiert, Vorgänge in der Gesamtverwaltung bleiben vielerorts im Verborgenen und intransparent. Allein die in „N“ Tätigen wie auch die Mitarbeiter in den zur Struktureinheit „B“ zusammengefassten Dienststellen konzidieren eine befriedigende Aufklärungsquote; vernehmbar abgeschnitten sehen sich zuvorderst die Mitarbeiter der Einheiten „F“ und „G“.



Nicht zwingend dem mangelnden Informationsfluss anlastend sind die Einschätzungen zur Leistungsfähigkeit des gesamten Verwaltungsapparates zu deuten: Auch hier erhält in der Zusammenschau das unmittelbare Umfeld noch die besten Zuschreibungen, während – wiederum in linearer Abfolge – die Beurteilung von übergeordnetem Amt, Fachbereich oder Eigenbetrieb sowie der gesamten städtischen Verwaltung schlechter ausfallen. Differieren die Einschätzungen zum Leistungsvermögen der Gesamtverwaltung noch in einem relativ begrenzten Korridor – alle Befragte nehmen eine annähernd gleiche (distanzierte) Außenperspektive ein –, so weisen die Urteile zu direktem Umfeld und nächst höherer Ebene größere Unterschiede auf: Als besonders leistungsstark sehen sich die Mitarbeiter der Struktureinheit „N“ sowie jene in den Arbeitsbereichen „A“, „R“ und „V“. Reservierter hingegen urteilen die Bediensteten der Einheit „J“ wie auch die Verwaltungsmitarbeiter aus den Einheiten „F“ und „G“. In gleichem Maße, wie die Urteile mit aufsteigender Arbeitsplatzferne zurückhaltender werden, steigt zugleich der Anteil jener, die sich erst gar keine Einschätzung zutrauen: Fünf Prozent aller Befragten vermögen dies nicht mit Blick auf den direkten Arbeitsbereich, jeder Siebte versagt sich ein Urteil über das mittelbare Umfeld und jeder Dritte hat kein klares Abbild der Leistungsfähigkeit des gesamten Verwaltungsapparates.

Die Einschätzung der Leistungsfähigkeit gründet dabei nicht ausschließlich im Fehlen objektiver Beurteilungsmaßstäbe. Ein besserer Informationsfluss sowie die Zugehörigkeit zu höheren Laufbahngruppen lassen die Urteile fundierter – mehr Befragte trauen sich Aussagen zu Umfeld und Gesamtverwaltung zu – wie auch signifikant positiver ausfallen. Gesunde zeichnen ein positiveres Bild des Leistungsstandes als chronisch Kranke oder behinderte Mitarbeiter. Ebenso entfalten die Sicht der eigenen Tätigkeit, Belastungen und Veränderungswünsche sowie die Variablen Selbstbild und Identifikation eine Wirkung: Ein positives Selbstbild und ein hoher Identifikationsgrad über alle Ebenen der Verwaltung im Zusammenspiel mit einer fordernden Tätigkeit, deren Belastungserleben gering ausgeprägt ist, lassen die Verwaltung auf allen drei erfassten Ebenen leistungsstärker dastehen. Offenbar wirkt eigenes Engagement auf Dauer nur dann zielführend und motivierend, wenn auch der Gesamtkontext des Schaffens bejaht und positiv gesehen wird.

### **4.3 Vorgesetzte im Meinungsbild der Befragten: Führungsqualitäten auf dem Prüfstand**

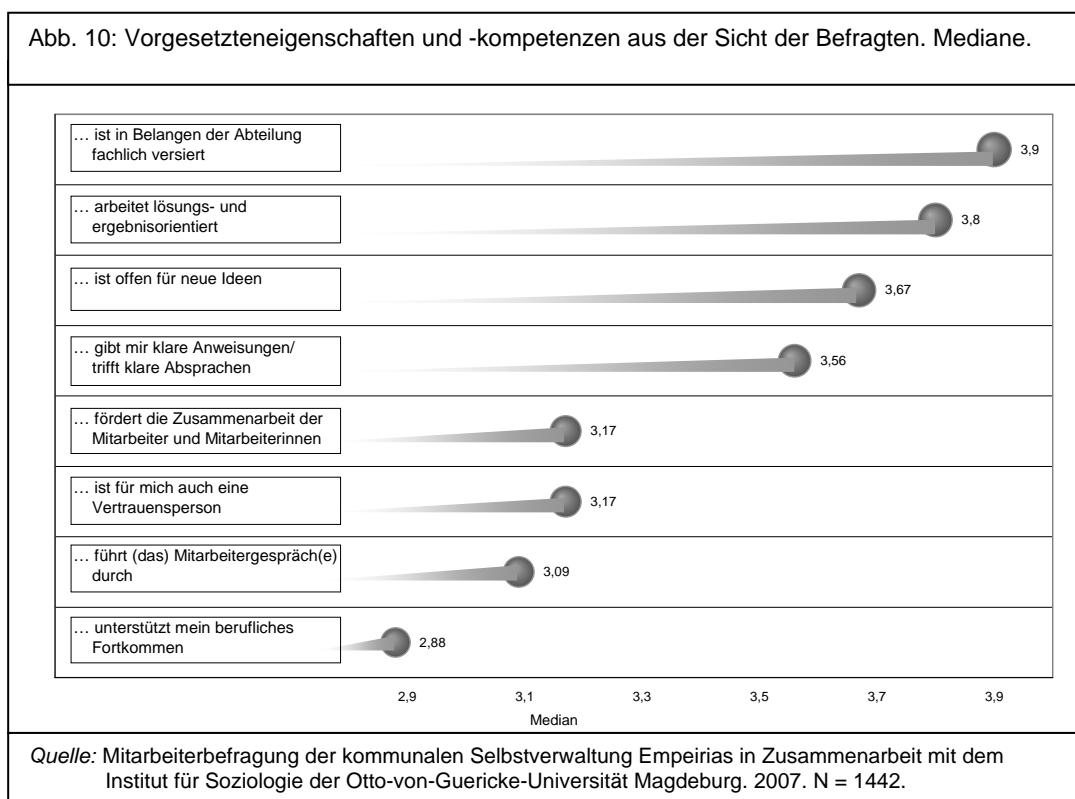
Nicht nur arrondierende Bedingungen wie die Ausstattung des Arbeitsplatzes und das Arrangement baulich-räumlicher Gegebenheiten bestimmen Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter. Ganz entscheidend werden das Wohlfühl und Arbeitseifer durch die Person und das Agieren des (unmittelbaren) Vorgesetzten geprägt. Unterstützt und kanalisiert dieser die inhaltlichen Anforderungen der Arbeit, eröffnet er weiterführende Perspektiven und werden ihm auch soziale Kompetenzen zugeschrieben? Je günstiger die Urteile ausfallen, umso befriedigender erscheinen die derzeitige Tätigkeit und das Arbeitsklima. Umgekehrt begünstigt eine per se hohe Zufriedenheit positive Attribuierungen von Vorgesetztereigenschaften. Den vorliegenden Daten zufolge ist dieser Zusammenhang überaus eng.

Den Leistungsgedanken stellen die Befragten an vorderste Stelle (siehe Abbildung 10 sowie Anhangstabellen): Versierte Fachlichkeit wie auch Zielorientierung wird den Vorgesetzten bescheinigt, über 60 Prozent sehen diesen Anspruch als eingelöst ein. Aber jeder Dritte macht durchaus Defizite in diesen Kompetenzbereichen aus, jeder Sechste erkennt hierin gar ernstzunehmende Schwächen der leitenden Person. Mit Blick auf den kommunikativen, dem Arbeitsauftrag dienenden Austausch zeigen sich die Vorgesetzten mehrheitlich aufgeschlossen: Mehr als jeder zweite Mitarbeiter findet Gehör mit seinen Ideen bei den Vorgesetzten, jeder Vierte hat hiermit zumindest in Teilen Erfolg. Ein Fünftel der Belegschaft vermag es jedoch nicht, mit neuen Anregungen auf Akzeptanz zu stoßen. Ebenfalls noch positiv konnotiert sehen die Befragten die Kommunikation „von oben nach unten“ – 50 Prozent aller Befragten bescheinigen ihren Vorgesetzten, klare Anweisungen und Absprachen zu treffen, die verbleibende Hälfte urteilt eher verhalten (28 Prozent) oder abwertend (20 Prozent).

Anders indes werden Sozialkompetenzen und Vertrauensbasis eingeschätzt. Die Förderung der Kooperation zwischen den Mitarbeitern vermag jeder dritte Befragte nicht zu sehen, ein weiteres Viertel nimmt eine mittlere Position ein. Und auch das Mitarbeitergespräch ist im Arbeitsalltag eher verhalten ausgeprägt, nur vier von zehn Befragten sehen dieses Element der Mitarbeiterführung als eingelöst ein. Dies mag bisweilen mit den zwischenmenschlichen Stimmungen zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitern geschuldet sein: 60 Prozent der Befragten würden den unmittelbaren Vorgesetzten nur bedingt oder eher nicht ins Vertrauen ziehen.

Eng ist jedoch nicht nur der Zusammenhang zwischen wahrgenommenen Vorgesetztereigenschaften und Motivation wie auch Zufriedenheit. Die inhaltlichen Aspekte der unmittelbaren Arbeitstätigkeit weisen ebenso ein durchgängig kohärentes Beziehungsgeflecht zur Sicht des Vorgesetzten auf. Anspruchsvollere Tätigkeiten bedingen dabei bessere Einschätzungen der

Führungskraft: Bietet die Tätigkeit Entwicklungsperspektiven, so werden Eigenschaften des Vorgesetzten, die diese Perspektiven aufnehmen – Zielorientierung, Offenheit für neue Ideen – noch positiver gesehen, gleichzeitig steigen auch bescheinigte Fachlichkeit wie Sozialkompetenz. Umgekehrt vermag ein positives Bild vom Weisungsbefugten die Arbeit noch gehaltvoller erscheinen lassen. Den Beschäftigten gelingt es dabei eher, eine Kongruenz herzustellen – sie werten ihre Vorgesetzten tendenziell besser als die verbeamteten Kollegen und Kolleginnen.



Diese Kongruenz scheint aber nicht in allen erfassten Verwaltungsstellen gleichermaßen praktiziert, umfängliche Abweichungen bestärken den Ruf nach einer eingehenden Analyse von Führungsqualitäten. So bringen die Daten „Inseln“ hervor, auf welchen die Ansinnen an Führungsqualitäten in besonderem Maße eingelöst scheinen. Überdurchschnittlich gute Zeugnisse stellen die Mitarbeiter ihrer Führungsriege in den Bereichen „I“, „K“ und „L“ wie auch in der Einheit „N“ aus, dabei werden fachliche wie soziale Kompetenzen gleichermaßen gelobt. Auch die Darstellungen der Befragten aus den Einheiten „C“, „M“ oder der Einheit „V“ hinken dem nur marginal hinterher. Andernorts hingegen besteht größerer Bedarf an Austausch und Nachschulung, zu benennen sind hier der Arbeitsbereich „G“ sowie (zusammengefasst) die Einheit „J“ wie auch gleichrangig der Bereich „X“. Sind in letzterer Arbeitseinheit nahezu alle Aspekte – mit Ausnahme klarer Anweisungen – deutlicher unterrepräsentiert, herrschen in den weiters genannten Bereichen zum Teil unterschiedliche Bedürfnislagen: In „G“ wird die Person des Vorgesetzten in etwa geschätzt, erkannt wird das Bemühen um Kommunikation mit den Mitarbeitern sowie der Aufbau einer Vertrauensbasis. Auch die fachliche Kompetenz wird hier durchaus goutiert. Kritik ist vornehmlich gerichtet auf die Mitarbeiterführung, vermisst werden klare Anweisungen auf der einen Seite sowie Offenheit für neue Ideen andererseits. Hierunter leidet in der Folge die Förderung der Zusammenarbeit der Mitarbeiter untereinander. Noch deutlicher kristallisiert sich das Echo auf Führungseigenschaften in „J“ heraus. Vertrauen zu den Führungskräften ist nur beschränkt gegeben, Mitarbeitergespräche unterbleiben fast zur Gänze, an eine Förderung des Mitarbeiterstabes ist kaum



zu denken. In Maßen zugebilligte Offenheit für neue Ideen geht einher mit einer unterdurchschnittlichen Einschätzung der fachlichen Versiertheit, ein zielorientiertes Arbeiten scheint wenig möglich. Die offen formulierten Anmerkungen fördern weitere „Baustellen“ zu Tage, weisen aber mit Recht auch daraufhin, dass auch die *mittelbaren* Vorgesetzten im Arbeitsalltag mit ihrem Tun und deren Anweisungen präsent sind. Ihnen gebührt zumeist gleiche Aufmerksamkeit wie dem unmittelbaren Vorgesetzten.

#### 4.4 Zusammenfassungen und erste Folgerungen

Die Mehrheit der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen findet in der Verwaltung Bedingungen vor, die einer gehaltvollen Ausübung der Berufstätigkeit dienlich sind. Sowohl die räumlich-materiellen Gegebenheiten, die inhaltlichen Aspekte der Arbeit wie auch das Vorgesetztenverhalten finden durchweg Anklang. Abstufungen in den jeweils differenziert erfassten Einzelaspekten lassen Handlungsbedarf erkennen, der bisweilen je nach Untersuchungseinheit unterschiedlich konturiert und gewichtet aufleuchtet.

- Die materielle Situation wird meistens deutlich positiv gewertet. Raumgröße, Einhaltung des Arbeitsschutzes, Lichtverhältnisse wie auch Sauberkeit des Arbeitsumfeldes bieten nur selten Anlass zur Klage. Allenfalls als befriedigend, mancherorts aber auch deutlich mit Mängeln behaftet, sehen die Mitarbeiter die Möglichkeiten zur Steuerung des Raumklimas und der Belüftung sowie den Schutz vor störenden Nebengeräuschen an.

Aufgrund der verschiedenen Standorte und der baulichen Beschaffenheit der Einrichtungen überlagern ortsspezifische Angaben die Werte im Aggregat. Die Angaben der Befragten zu den Einzelaspekten streuen dabei nicht selten in erheblichem Maße. Ortsbegehungen von Sachverständigen können einen genaueren Eindruck vermitteln und konkrete bauliche Maßnahmen einleiten. Notwendige Änderungen des baulichen Arrangements bedürfen sicherlich einer intensiven Planung, eines längeren Vorlaufs sowie eines größeren Zeitaufwandes für die Durchführung, verbunden möglicherweise auch mit (temporären) Beeinträchtigungen der Arbeitsabläufe. Trotz angespannter Haushaltslage ist jedoch anzuraten, wenigstens eine – funktionstüchtige – Ausstattung mit Materialien und Gerätschaften in jenen Bereichen zu gewährleisten, wo selbst diese Grundausstattung nicht gegeben zu sein scheint. Die Vor- und Einhaltung von Serviceintervallen, die Einrichtung von Serviceangeboten in Werkstattbereichen würden ebenfalls helfen, die Arbeitsfähigkeit sicher zu stellen und längere Ausfallzeiten einzelner Gerätschaften oder ganzer Arbeitseinheiten zu vermeiden.

- Das Profil der beruflichen Tätigkeit ist facettenreich – das konstatiert ein Großteil der Befragten. Hierbei sind sich die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ihrer Verantwortung bewusst und heißen dies auch sichtbar gut. Diese Verpflichtung manifestiert sich im klassischen Dienstgedanken, dem Dienen der Allgemeinheit und im Kontakt zu den Bürgern und Bürgerinnen – typische Merkmale der Tätigkeit in der öffentlichen Verwaltung, welche allesamt akzeptiert und befürwortet werden. Distanzierter werden die Möglichkeiten zu Eigeninitiative gesehen, im Handeln wie in der Lösungsfindung. Unklare Arbeitsaufträge und eine mitunter fehlende Struktur des Arbeitens sind mehr als nur Randerscheinungen und werden deutlicher kritisiert. Das Gros an Negativäußerungen ziehen eine in den Augen der meisten Befragten nicht leistungsgerechte Bezahlung sowie mangelnde Aufstiegschancen auf sich. Dieser Zustand wird dann auch als unangenehm und vor allen Dingen unbefriedigend gekennzeichnet.

Das positive Bewusstsein der Mitarbeiter der kommunalen Verwaltung als „Dienstleister“ ist hervorzuheben. Doch trägt diese Einstellung nicht von selbst. Obacht ist dann geboten, wenn

unterstützende Elemente in der täglichen Arbeit ausbleiben. Sind Modifikationen des Entlohnungssystems von der Stadt allein nur schwerlich zu schultern, so können Maßnahmen am Arbeitsplatz sehr wohl das Selbstverständnis der Mitarbeiter fördern und bestärken: Arbeitszeiten und Arbeitszeitmodelle, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie gewährleisten, entlasten die Mitarbeiter und fördern deren Engagement im beruflichen wie im familialen Lebensbereich. Sie gilt es einzuführen und beizubehalten. Arbeitsabläufe und Arbeitsaufträge sollten präzise definiert und strukturiert sein. Dies widerspricht keinesfalls dem Ruf der Befragten nach mehr Raum für Eigeninitiative. Projekt- und Teamarbeit sind Modelle, bei denen der Arbeitnehmer direkt sein Engagement einfließen lassen und kreativ werden kann. Als Teil des Arbeitsauftrages könnten Aufgabenstellungen unmittelbar mit dem verfügbarem Wissen und vorhandenen Kompetenzen (im Team) abgeglichen und präzisiert werden.

- Vorgesetzte prägen das Arbeitsklima und die Zufriedenheit der Mitarbeiter entscheidend. Die Vorgesetztenrolle ist dabei bisweilen undankbar: Zum einen stehen Vorgesetzte selbst ihrem Weisungsbefugten und Dienstherren gegenüber in der Pflicht und sind für die Einhaltung von Arbeitszielen verantwortlich, zugleich sind sie aber auch deutlich auf die Mitwirkung ihres Teams angewiesen. Interessenskonflikte, auch jene sachlicher Natur, werden daher nicht selten an der Person des Vorgesetzten festgemacht. Und dem bekundeten Aufstiegsstreben der Mitarbeiter ist weiters zu entnehmen, dass nicht wenige unter ihnen selbst einmal in diese Rolle schlüpfen wollen. Vor diesem Hintergrund zeichnen die Befragten ein angemessenes, in machen Facetten auch begründet kritisches Bild von „ihren“ Vorgesetzten: Zweifel an deren fachlicher Versiertheit wie auch an deren zielorientiertem Arbeiten sind von minderer Prävalenz. In der sachlichen Auseinandersetzung gehen Vorgesetzte und Unterstellte größtenteils konform. Problembehaftet erweist sich das Feld sozialer Kompetenzen der Weisungsbefugten. Nicht einmal für jeden zweiten Arbeitnehmer ist der unmittelbare Vorgesetzte auch eine Vertrauensperson. In der Regel wird dies einer mangelhaften Kommunikation angelastet, verbunden mit dem Misstrauen, der oder die Vorgesetzte setze sich nicht genügend für das berufliche Fortkommen seiner Mitarbeiter ein.

Auch Führungskräfte bedürfen einer fortwährenden Schulung. Besonders bedient werden sollten jene Angebote, die auf die sozialen Kompetenzen der Personen in leitender Stellung abheben. Sachverstand allein verhallt, wenn dieser nicht glaubhaft und authentisch vermittelt wird. Dies gilt insbesondere mit Blick auf jene Personen, denen die Umsetzung von Vorgaben und Aufträgen obliegt: die dem Weisungsbefugten unterstellten Mitarbeiter. Im Rahmen von Projekten und von Teamarbeit können per Funktion zugewiesene Rollen aufgebrochen und somit wechselseitiges Verstehen gefördert werden. Zu denken ist an Arbeitsformen, bei denen die Verantwortung für die Durchführung und Zielerreichung wechselseitig auf verschiedene Arbeitnehmer eines Teams ohne Vorgesetztenstatus übertragen wird. Durch diese Rollen- wie auch Perspektivübernahme kommt den Mitarbeitern einerseits höhere Wertschätzung zu Teil, auf der anderen Seite erwerben alle Beteiligten ein besseres Verständnis für den jeweils anderen Part. Und es schult die Bediensteten in deren Ambitionen, selbst einmal eine Führungsrolle zu besetzen.

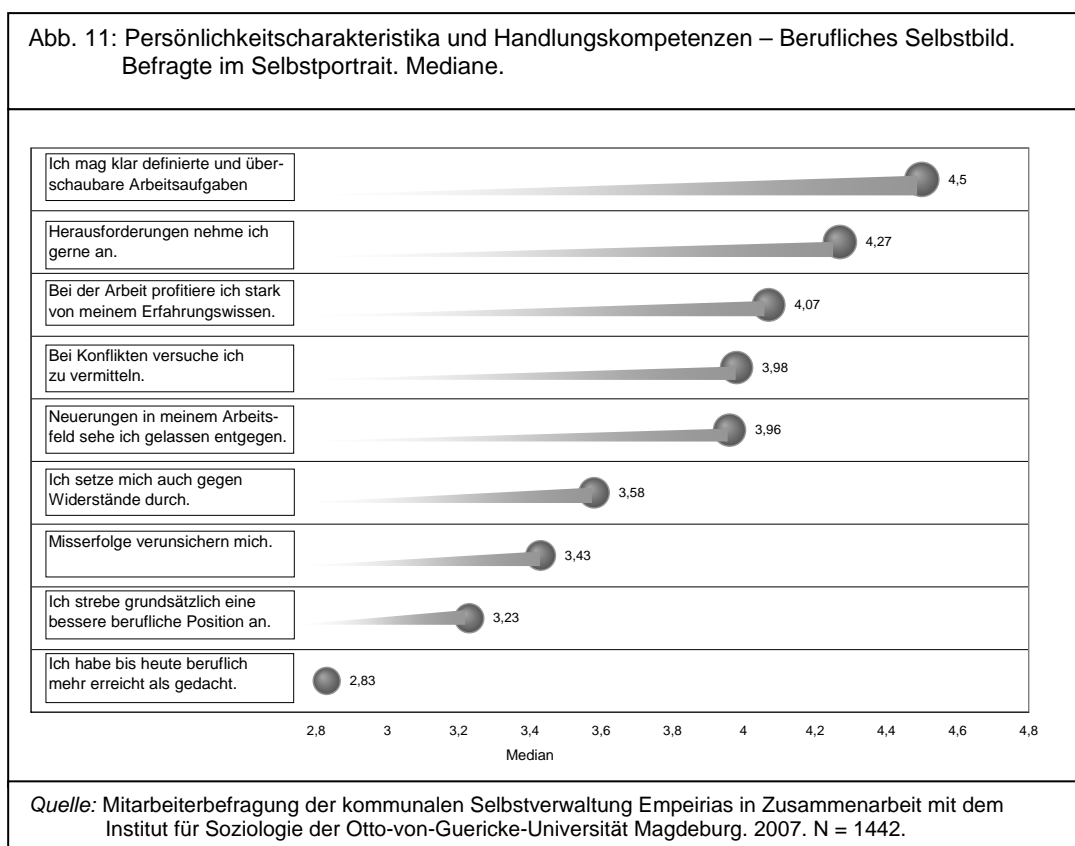
## **5. Die Befragten portraituren sich**

### **5.1 Das berufliche Selbstbild der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen**

Das in mancher Hinsicht ambivalente Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten wie auch Charakteristika und Gehalt der unmittelbaren Tätigkeit haben die fachlichen und persönlichen Eigenschaften der Kollegen und Kolleginnen mit ins Kalkül zu ziehen. Sie prägen diese, ihre Wahrnehmung und Attribuierung wird jedoch zugleich von Persönlichkeitsas-

pekten mitbestimmt. Wie nun figuriert sich das Selbstbild am Arbeitsplatz, welche Eigenschaften stellen die Mitarbeiter in den Vordergrund und wo erfahren sie möglicherweise Grenzen und (formale) Restriktionen?

Die Daten bewegen sich mehrheitlich deutlich im positiven Bereich – ein Beleg für die trennscharf konturierte Selbsteinschätzung (siehe hierzu Abbildung 11, vgl. Anhangstabelle). Hierbei neigen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer an der Erhebung keineswegs zur Selbstüberhöhung. Männer sowie gesunde Mitarbeiter zeichnen aber ein positiveres Selbstbild im Gesamt, gleiches vermag auch ein höherer Identifikationsgrad, ein höheres Ausmaß an Motivation und Zufriedenheit sowie ein fordernder Tätigkeitscharakter zu bewirken. Weiters lassen sich jene Merkmale aus der Arbeitsumwelt herausziehen, die sehr gezielt eine Wirkung auf einzelne Facetten des beruflichen Selbstbildes ausüben. In der Zusammenschau bedeutet dies zunächst:



Die Beschäftigte mögen zuvorderst klar definierte und überschaubare Arbeitsaufgaben, 79 Prozent unter ihnen bekräftigen diese Position. Keinesfalls korrespondiert dem ein Verzicht auf unbekannte Größen in dem Prozess der Aufgabenbewältigung, im Gegenteil: (Neue) Herausforderungen nehmen über 80 Prozent der Mitarbeiter gerne an, weitere 14 Prozent können sich hiermit zumindest teilweise im Arbeitsalltag anfreunden. Lediglich 4 (!) Prozent schrecken vor Unbekanntem eher zurück. Und auch Veränderungen im Arbeitsumfeld werden mit großer Gelassenheit aufgenommen, zwei von drei Befragten tangieren Veränderungen nahezu gar nicht, jeder Vierte vermag sich immerhin bedingt zu arrangieren. Bei der an den Tag gelegten Gelassenheit zehren die Bediensteten, insbesondere mit zunehmendem Alter, vorwiegend von ihrem Erfahrungswissen. Verunsicherung durch Misserfolge stellt sich allenfalls punktuell ein, ein Viertel der Befragten bleibt zur Gänze, ein gleicher Proporz nur wenig berührt von Rückschlägen. Vor diesem Hintergrund ist für einen Gutteil der Belegschaft der berufliche Werdegang noch nicht abgeschlossen, 40 Prozent streben grundsätzlich eine (weitere) Verbesserung ihrer beruflichen Position an und sehen sich allenfalls im Soll der Lauf-

bahnplanung. Dieses Soll haben Drei von Zehnen übererfüllt, sie haben bis zum Befragungszeitpunkt mehr erreicht als zuvor gedacht und geplant. Abschließend bedarf auch die Sozialkompetenz als tragendes Element des Selbstbildes einer besonderen Erwähnung: Sieben von zehn Befragten unterstreichen ihr Bemühen, bei Konflikten zu vermitteln, ein weiteres Viertel schließt sich dieser Äußerung in Maßen an.

*Männer* skizzieren ein dominanteres und zielstrebigeres Selbstbild. Deutlicher als ihre weiblichen Gegenüber bekennen sie sich zu dem Willen, auch fortan Karriere zu machen. Mit dem bis dato Erreichten aber sind vorerst beide Teilstichproben gleichermaßen zufrieden. Die männlichen Mitarbeiter erleben sich als durchsetzungsstärker und gehen noch offensiver mit neuen Herausforderungen um, Misserfolge vermögen sie weitaus weniger zu verunsichern. Mit fortschreitendem *Alter* gewinnt die Fähigkeit, sich auch gegen Widerstände durchzusetzen, zusehends an Kraft – getragen von kumuliertem Erfahrungswissen. Gleichsam ringen sich Ältere auch mehr Gelassenheit ab, man ist zufriedener mit dem bisher Erreichten, größere Karrieresprünge werden nicht mehr konsequenterweise angezielt. Mit der Aneignung fachlichen Know-hows entwickelt sich zugleich altersbedingt die Souveränität, bei Konflikten zu vermitteln. Und dennoch verspüren ältere Bedienstete keine Stagnation im Elan, nehmen neue Herausforderungen ebenso gern an wie ihre jüngeren Pendants.

Als Berufsstarter sind die *jüngeren* Kollegen zunächst relativ zufrieden mit dem, was sie bisher erreicht haben. Trotz Ermangelung von Erfahrungswissen bei gleichzeitig klar formulierten Karrierestreben suchen sie verstärkt nach neuen Herausforderungen und legen dabei eine tendenziell größere Unbekümmertheit an den Tag: Misserfolge verunsichern sie eher weniger als ihre etablierteren Kollegen, Neuerungen im Arbeitsumfeld sehen sie mit großer Gelassenheit entgegen.

Im Ergebnis stellt die *Laufbahngruppenzugehörigkeit* ein Indiz für die Laufbahnplanung wie für die Bewältigung individueller Bewährungsproben dar, mitunter ist sie Ausfluss des chronologischen Alters wie auch der Dauer der Betriebszugehörigkeit. Zugleich belegt sie die inhaltlichen Ansprüche an die Stelleninhaber und deren fachliche, soziale und leitenden Qualitäten: Mit steigender Laufbahngruppenzugehörigkeit schreiben sich die Befragten ein höheres Durchsetzungsvermögen zu, sehen sich gestärkt in der Erarbeitung von Arbeitsfeldern und in der Ausarbeitung von (delegierbaren) Arbeitsaufträgen und nehmen fortschreitend elaboriertere Sozialkompetenzen als Führungselement an sich wahr.

Arbeitsumwelten mit erkennbaren Aufforderungspotenzialen entfalten Wirkkraft: Die Selbstwahrnehmung der Befragten ist signifikant positiver gefärbt. Hierbei korrespondieren insbesondere Tätigkeitsmerkmale wie eine verantwortungsvolle, herausfordernde Arbeit und Eigenständigkeit mit der Mehrzahl der erhobenen Persönlichkeitseigenschaften. Dies gilt besonders für die bereitwillige Annahme herausfordernder Tätigkeiten, für die Ausformung eines gesunden Durchsetzungsvermögens auch bei Widerständen wie für eine angemessene Resistenz gegenüber möglichen Verunsicherungen durch Misserfolge (vgl. auch Tabelle A3).

Wenn zum einen der Arbeitsumwelt ein Einfluss auf die Herausbildung von berufsrelevanten Persönlichkeitseigenschaften zugestanden wird, auf der anderen Seite individuelle Prädispositionen die Rezeption der Umwelt mitbestimmen, so lassen die Selbstbeschreibungen nur in Maßen Rückschlüsse auf Bedingungen vor Ort zu. Folglich sind gravierende Unterschiede im Selbstbild nicht vordergründig zu erwarten. Und so bewegen sich die Eigencharakterisierungen der Befragten im Vergleich der Struktureinheiten in einem recht begrenzten Zahlenfenster. Die Angabe lassen dort aufmerken, wo offensichtlich dem Ehrgeiz und dem beruflichen Fortkommen Grenzen gesetzt sind: Ein (grundsätzlicher) Aufstieg wird überdurchschnittlich stark von den Mitarbeitern im Bereich „D“ wie auch in den Struktureinheiten „F“, „G“, „K“, „N“ und „Y“ angestrebt. Im Umkehrschluss ist jedoch für diese Stellen nicht auf eine größere

Unzufriedenheit mit dem bisher Erreichten zu schließen, einzig die Mitarbeiter in „E“ vermerken ein Defizit gegenüber der eigenen Laufbahnplanung, die Mitarbeiter der Einheit „N“ haben trotz beruflicher Ambitionen im Schnitt gar mehr erreicht als gedacht.

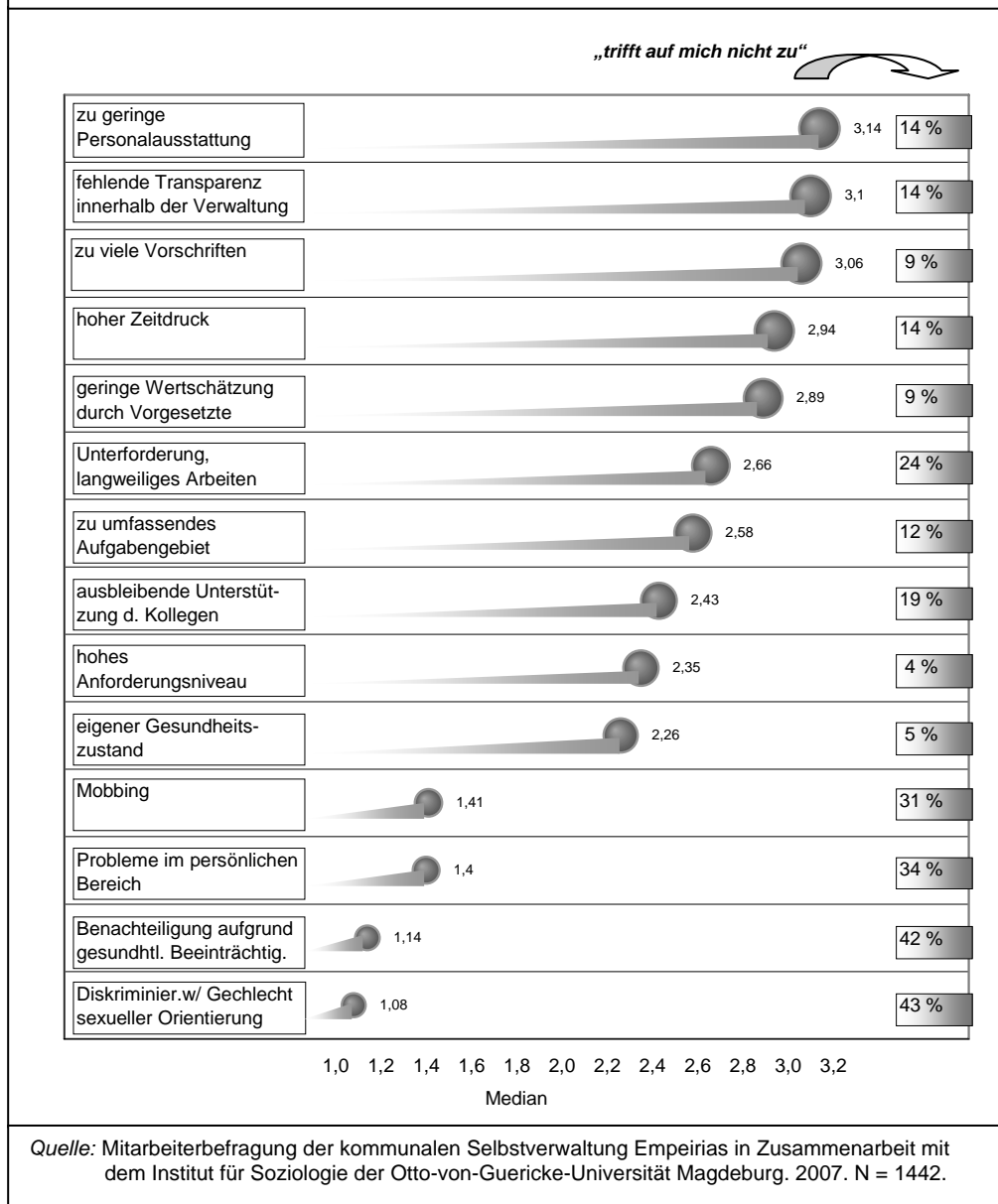
## 5.2 Belastungserleben am Arbeitsplatz

Mögliche Risiken und Belastungen am Arbeitsplatz wurden zum einen über eine *bilanzierende* Einschätzung der unmittelbaren Arbeitsbelastung erhoben, zum zweiten waren die Mitarbeiter gebeten, dezidiert einzelne Merkmale der Arbeitssituation zu beurteilen. Insgesamt schätzen die Befragten auf einer fünfstufigen Skala ihre persönliche Arbeitsbelastung als tendenziell hoch ein – 43 Prozent in etwas abgeschwächter Form, 28 Prozent ohne Einschränkungen. Nur jeder Zwanzigste bewertet die Arbeitsbelastung als eher niedrig. Dennoch macht sich dieses Belastungsgefühl nur zum Teil in den Anforderungen bezüglich der Arbeitsmenge und den inhaltlichen Ansprüchen fest. Die Einschätzungen fallen deutlich moderater aus, Menge (50 Prozent) wie auch Niveau (60 Prozent) werden mehrheitlich im mittleren Skalensbereich angesiedelt. Vier von zehn Befragten konzedieren jedoch eine Tendenz zur mengenmäßigen Überforderung, 20 Prozent sehen sich den inhaltlichen Ansprüchen nicht zur Gänze gewachsen. Die Angaben zu den inhaltlichen Ansprüchen bewegen sich dabei auch zwischen den Struktureinheiten in einem sehr eingeschränkten Wertebereich um das rechnerische Mittel, Arbeitsplätze, welche die Tätigen in besonderem Maße über- oder unterfordern sind nicht hervorstechend. Hinsichtlich der Arbeitsmenge zeigt sich das Profil der Struktureinheiten nur in Ansätzen nuancierter. So berichten die Mitarbeiter der Struktureinheiten „K“ und „L“, in „Q“ sowie mit Abstrichen in „X“ (erträgliches) Maß an Mehrarbeit als ihre Kollegen und Kolleginnen anderer Tätigkeitsorte.

Bei einer detailgenauen Erhebung erlangen potenzielle Belastungsrisiken allenfalls mittleres Ausmaß, im Durchschnitt tendieren die Werte nicht in den extremen Bereich. Die vierzehn zu evaluierenden Einzelitems lassen sich dabei auf zwei Dimensionen abbilden (vgl. Abbildung A1): Die erste Dimension vereint zuvorderst jene Aspekte, die aus dem unmittelbaren Arbeitskontext herrühren – Aufgabenstellung, Verwaltungsstruktur, Personalsituation und Vorgesetzte; der zweite Faktor bündelt persönliche Aspekte und zwischenmenschliche Beziehungen am Arbeitsplatz wie mangelnde Kollegialität und (minder ausgeprägtes) Sozialverhalten.

Der Reigen der von den Befragten stark pointierten Belastungsfaktoren wird angeführt von Merkmalen, die originär der Arbeitstätigkeit entspringen: Eine zu geringe Personaldecke führt bei knapp 40 Prozent der Mitarbeiter zu höheren bis sehr starken Belastungen, 30 Prozent empfinden eine personelle Unterversorgung zumindest in Ansätzen als beschwerlich. Dem fügen sich weitere, der Arbeitsausführung hinderliche Faktoren an: Strukturelle Defizite der Aufbau- und Ablauforganisation wie fehlende Transparenz innerhalb der Verwaltung und ein Übermaß an Vorschriften bergen ebenfalls ein präsenteres Belastungsrisiko, immerhin jeder Dritte weiß hiervon zu berichten. Und trotz aller Widrigkeiten ist den Mitarbeitern auferlegt, ihr Soll im Rahmen klar definierter Zeitfenster zu erledigen – zeitliche Arrangements, die bei einem Drittel der Befragten mit Belastungserleben einhergehen (siehe Abbildung 12 sowie Anhangstabellen).

Abb. 12: Subjektives Belastungserleben der Befragten. Reihung nach Medianen.



Negative Auswirkungen zeitigt ein unzureichender Mitarbeiterstab bei den Befragten der Einheiten „F“ und „G“ wie auch in den Äußerungen der für die Erhebung zusammengefassten Teilbereiche der Struktureinheit „J“. Hoher Zeitdruck belastet insbesondere die Mitarbeiter in der Verwaltung in „F“ und „G“ einhergehend mit Mangel an Personal, in „P“, „Q“ und „T“ sowie in „L“ und auch in „X“ und „Y“ als eigenständiger Wirkfaktor.

In der Hierarchie der bedrückenden Erfahrungen folgen weitere Elemente, die ebenfalls von sichtbaren Minoritäten geteilt werden: Unter der geringen Wertschätzung durch Vorgesetzte sieht jeder Dritte eine Beeinträchtigung des Berufslebens. Hinzu treten Unterforderung und langweiliges Arbeiten, ein zu umfassendes Aufgabengebiet, aber auch ein hohes Anforderungsniveau an das fachliche Können; zwischen 15 und 22 Prozent sehen sich hierdurch mehr als mittelstark belastet. Bei einem ähnlichen Anteil rufen die ausbleibende Unterstützung von Kollegen und der eigene Gesundheitszustand hohe Besorgnis hervor. Am Ende der Reihung siedeln sich jene Facetten an, die nicht originär an die Inhalte der Arbeit geknüpft sind: Mob-

bing, Probleme im persönlichen Bereich, Benachteiligungen aufgrund gesundheitlicher Beeinträchtigungen, der Geschlechtszugehörigkeit oder der sexuellen Orientierung haben für das Gros der Mitarbeiter keine Relevanz und werden von jedem Dritten erst gar nicht wahrgenommen. Einzig zum Thema Mobbing äußern sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mitunter vertiefend im offenen Teil des Fragebogens.

Insgesamt gesehen bleibt das Belastungsniveau als Summe aller Einzelaspekte moderat, geschuldet dem Konglomerat unterschiedlicher Bedingungen vor Ort wie auch den individuellen Bedürfnislagen und Kompetenzen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Die Gegebenheiten vor Ort in der Struktureinheit „N“, in den Verwaltungsbereichen „R“ und „U“, aber auch in „E“ und „S“ offerieren noch am ehesten ein vermeintlich belastungsfernes Arbeiten, größerer Handlungsbedarf wäre in den Verwaltungseinheiten „G“ und „P“, in „X“ und „Y“ sowie den zusammengefassten Aussagen zufolge in „J“ gegeben, in letztgenanntem Bereich neben allen arbeitsaufgabeninhärenten Relevanzen auch mit Blick auf die Soziabilität des Mitarbeitergefüges.

Die Beziehungen zwischen dem Belastungserleben und den weiteren Merkmalen des beruflichen Agierens – der Zufriedenheit und Identifikation etwa, der Informierung und der eigenen Leistungsfähigkeit oder der Sicht auf den Vorgesetzten wie auch auf das eigene Tun – sind nicht sonderlich ausgeprägt. Eine Reduzierung des Belastungsgrades würde also nur bedingt zu Verbesserungen in den genannten Aspekten führen. Umgekehrt aber lassen sich im Sinne einer lösungsorientierten Ursachenzuschreibung Wirkfaktoren benennen, die Belastungserleben signifikant abmildern: Ein Mehr an Informationen vermag bestehende Intransparenz in der Verwaltungstätigkeit und fehlende Unterstützung deutlich abzufangen, die Kollegen und Kolleginnen verstehen, ihre Arbeit besser einzuordnen, umfängliche Aufgabengebiete werden überschaubarer und strukturierter, Routinetätigkeiten und begleitende Unterforderung erhalten möglicherweise einen neuen, den Horizont erweiternden Charakter. Positiv gefärbte Vorgesetzteneigenschaften und Führungsqualitäten – hier wäre zuvorderst an die kommunikativen und sozialen Kompetenzen zu denken – verbessern spürbar das Klima zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern wie auch die Kollegialität innerhalb der Hierarchieebenen, kommen jedoch zugleich auch dem Arbeitsauftrag zugute: Zeitliche Vorgaben können konstruktiv(er) angegangen werden, Aufgaben gewinnen an Transparenz, die Tätigkeit bietet neue Anreize.

Ein positiv akzentuiertes Selbstbild findet seine Entsprechung vor allem in den Facetten der zweiten Dimension – in jenen Belastungsrisiken, die ihren möglichen Ursprung vorrangig in der Person des Arbeitnehmers und weniger in den Arbeitsanforderungen erkennen lassen: Geringschätzung durch den Vorgesetzten wird signifikant seltener erlebt als bei Befragten mit schwächerem Selbstbild. Zumindest widerfahren Geringschätzungen durch Vorgesetzte nicht annähernd gleich hohe Belastungszuschreibungen. Und auch der Umgang mit persönlichen Problemen, gesundheitlichen Beeinträchtigungen und hieraus entstehenden Benachteiligungen oder mit Anfeindungen in Form von Mobbing gelingt deutlich souveräner. Befragte mit diffuserem Selbstbild berichten hierin von höheren Belastungen. Zugleich behaupten sich jene Mitarbeiter mit positiven Selbstattribuierungen offensiver in der Aufgabenerfüllung: umfänglicherer, komplexere Aufgaben wie auch die Höhe des Anforderungsniveaus machen ihnen signifikant weniger zu schaffen.

Bilanzierend bleibt zu konstatieren, dass Belastungen unterschiedlicher Provenienz im Arbeitsalltag erlebt werden, deren Schwere aber nur in Einzelfällen ein erträgliches Maß überschreitet. Dem stehen zuvorderst individuelle Ressourcen – als Bündelung vorgängiger Erfahrungen in einem gestärkten Selbstbild – wie auch konkrete Rollenerwartungen an Vorgesetzte entgegen. Aber es sind in fast allen, im Fragebogen erfassten Größen Sorgen von Minderheiten erkennbar, die starken Druck schildern und eventuell Hilfe benötigen. Zudem ist der Belastungsgrad bei behinderten und chronisch kranken Menschen, Älteren sowie

Angehörigen unterer Laufbahngruppen signifikant höher. Ihnen sollte die besondere Aufmerksamkeit und Unterstützung gelten. In diesem Rahmen wäre auch über den Befund nachzudenken, dass nur jedem zweiten Beschäftigten Personen oder Einrichtungen in der Verwaltung bekannt sind, die bei Problemen kontaktiert werden könnten, ein weiteres Drittel ist hierüber zumindest vage informiert. Die Hilfsangebote gewinnen erst dann an Relevanz – so ist zu vermuten – wenn konkrete Problemfälle auftreten. Und ein Weiteres ist beachtenswert: Zusammenhänge zwischen allgemeiner Zufriedenheit wie auch der Verwaltung zugeschriebener Leistungsfähigkeit und Belastungsfaktoren sind durchaus evident. Aber: Belastungserleben korrespondiert nicht mit dem Grad an Identifikation mit der Verwaltung, eine (mögliche) innere Abkehr von Arbeitsinhalten, der übergeordnete Stelle oder der Gesamtverwaltung liegt nicht in den Erschwernissen des beruflichen Alltags begründet.

### **5.3 Veränderungswünsche und antizipierte Realisierungschancen**

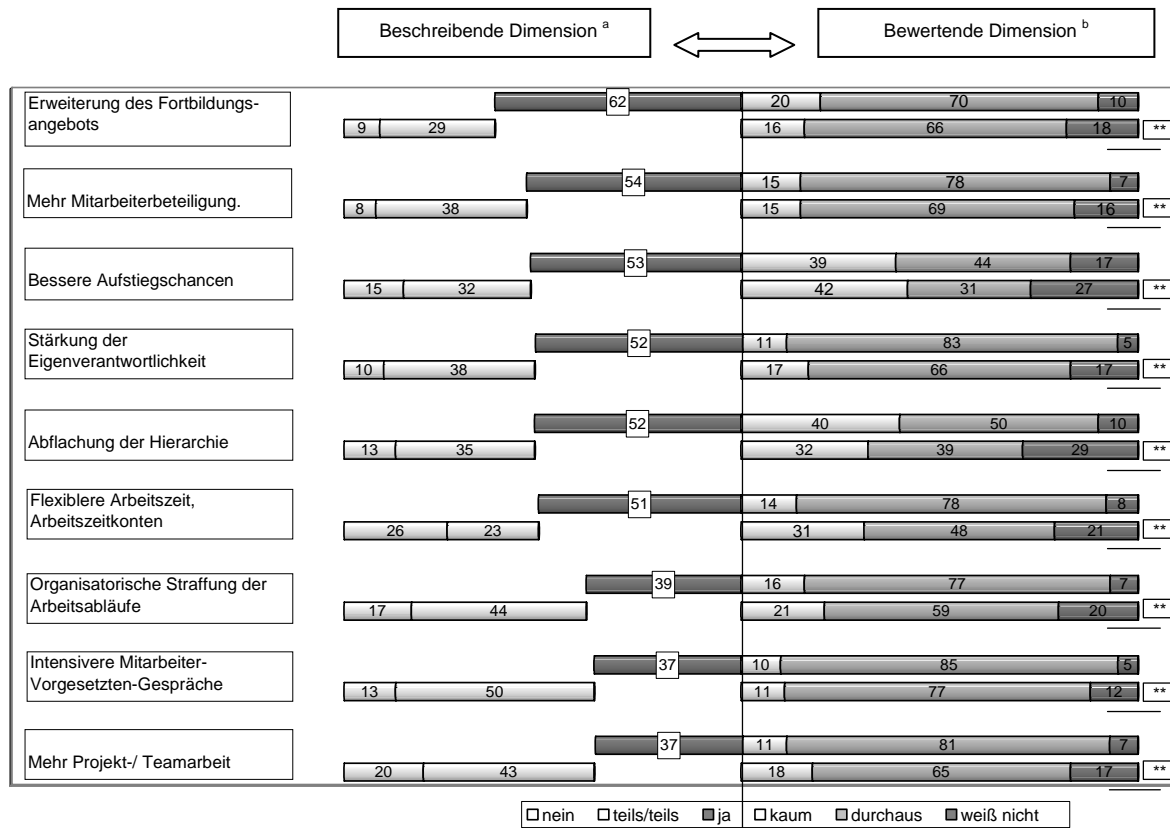
Die konkret erfahrbare Arbeitssituation trägt entscheidend zur Konstituierung des beruflichen Selbstbildes bei und umgekehrt eignen sich die Arbeitstätigen die externen Gegebenheiten aktiv an, interpretieren und deuten diese. Und sie beziehen Stellung, kritisieren und äußern Wünsche. Diese Vorstellungen wurden geschlossen erhoben, neun mögliche Veränderungsräume wurden zur Disposition gestellt. Anschließend wurden die Befragten um eine Einschätzung der Umsetzungschancen gebeten. Dieses methodisch verifizierte und etablierte Vorgehen bewirkt, dass zunächst Bedürfnislagen deutlicher vernehmbar werden, ohne gleich der vermeintlichen Schere der Nichtumsetzbarkeit zum Opfer fallen.

Die mehrheitlich vertretenen Forderungen erfassen ein Spektrum, welches kontextuelle, hierarchische und partizipative Elemente des Arbeitsalltages umschließt (siehe Abbildung 13 und Anhangstabellen). Von einer breiten Mehrheit getragen wird der Ruf nach Erweiterung des Fortbildungsangebotes. Unabhängig vom Zeitpunkt der letzten Teilnahme an einer Fortbildung wird dieser Wunsch von 63 Prozent der Befragten in den Vordergrund gestellt, weitere 29 Prozent schließen sich dem zumindest in Teilen an. Dieser Ruf ertönt, obwohl die Umsetzung von Fortbildungsinhalten im Berufsalltag sehr skeptisch beurteilt wird. Solche Vorbehalte trüben also nicht den Glauben an die Sinnhaftigkeit von Fortbildungsmaßnahmen im Allgemeinen. Eine ‚Erweiterung‘ des Fortbildungsangebotes erschließt sich den Befragten in zweierlei Hinsicht: Zum einen ist hierunter eine größere Themenvielfalt zu verstehen, zum anderen siedeln sich Aspekte des Zugangs zu Fortbildungsmaßnahmen an: Mehrfach wird in den offenen Anmerkungen moniert, dass Bewilligungen von Fortbildungen (zu) langwierig seien, es den Entscheidungskriterien an Transparenz mangle und Qualifikationen wie auch formale Kriterien für die Teilnahme an Fortbildungsangeboten erst durch eben jene zu erlangen seien. Diese Erschwernisse zehren zwar an dem Verständnis der Beschäftigten, nicht jedoch an der Weiterverfolgung des Rufes nach Fortbildung. Hierfür Beleg sind auch die Urteile zu den Einlösungswahrscheinlichkeiten: Möglicherweise vorgängigen (abschlägigen) Ersuchen geschuldet, wird dieser Wunsch mit zurückhaltendem Optimismus beäugt: Knapp 70 Prozent der Mitarbeiter räumen einer Erweiterung des Angebots gute Aussichten ein, 18 Prozent sind eher pessimistisch und 13 Prozent trauen sich kein Urteil zu. Noch negativer konnotiert sind jene Merkmale, die auf strukturelle Bereinigungen abzielen: Bessere Aufstiegschancen sowie die gesamthafte Abflachung der jetzigen Hierarchie(ebenen) werden von jeweils mehr als jedem Zweiten als dringend veränderungsbedürftig eingeschätzt, gut ein weiteres Drittel erachtet diese Aspekte zumindest für überlegenswert. Jedoch erscheinen solche Initiativen, die auch den eigenen Werdegang in einem nicht unerheblichen Maße berühren, als durchweg veränderungsresistent. Über 60 Prozent sehen Besserungen ihrer beruflichen Perspektiven verhalten: Vier von zehn Befragten glauben kaum daran, jedem Fünften fehlen Einsichten und Entscheidungskriterien für ein fundierteres Urteil. Gleichen Tenors lauten auch die Urteile zu angestrebten Komprimierungen von Hierarchieebenen. Bei



gleichem Proporz von vorerst Meinungslosen (20 Prozent) räumt nicht einmal jeder Zweite diesem Ansinnen gute Chancen ein, mehr als jeder Dritte ist in erster Linie skeptisch.

Abb. 13: Veränderungswünsche der Befragten und antizipierte Realisierungsmöglichkeiten. Prozentangaben.



<sup>a</sup> Beschreibende Dimension: Darstellung der Kategorie 3 = „ja“ (jeweils obere Zeile) und der Kategorien 1 = „nein“ / 2 = teils/teils (beide jeweils untere Zeile) in %

<sup>b</sup> Bewertende Dimension: Darstellung der Kategorien 1 – 3 in Abhängigkeit der vorangestellten Kategorien der beschreibenden Dimension; Prozentuierung auf 100 je Zeile

\*\* Unterschiede in den bewertenden Stellungnahmen sind hochsignifikant (Chi-Quadrat – Test)

Quelle: Mitarbeiterbefragung der kommunalen Selbstverwaltung Empeirias in Zusammenarbeit mit dem Institut für Soziologie der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg. 2007. N = 1442.

Zuversicht hingegen begleitet jene Ansinnen, die sich an Veränderungen der unmittelbaren Arbeitssituation wenden. Den persönlichen Ambitionen Rechnung tragend wünschen sich jeweils über 50 Prozent mehr Teilhabe an Entscheidungsprozessen und Eigenverantwortlichkeit, weitere 40 Prozent ersehnen zumindest eine graduelle Veränderung. Lediglich (knapp) jeder Zehnte ist mit dem jetzigen Status quo einverstanden. Neben dem monetären Aspekt – eine dem Vernehmen nach nicht leistungsgerecht entlohnte Arbeit führt zu Unmut – sind es zuvorderst Ansprüche an die eigene Leistungsbereitschaft, die diesen Wunsch in den Vordergrund treten lassen: Eine Tätigkeit, die allenfalls eingeschränkt Erfolgserlebnisse verschafft, insbesondere jedoch nicht als herausfordernd und mit Handlungsspielräumen für Eigeninitiative wahrgenommen wird, bestärkt den Ruf nach mehr Freiheitsgraden. Eine realistische Aussicht auf Besserung scheint mehrheitlich gegeben, drei Viertel des Mitarbeiterstabes sehen durchaus Ansätze zur Einlösung der Forderungen. Einer Stärkung der Eigenverantwortlichkeit bedingt mitunter eine Loslösung von starren Arbeitszeitvorgaben und eine Hinwendung zu Arbeitszeitkonten beispielsweise. Auch dieser Wunsch wird mehrheitlich artikuliert, jeder Zweite würde einen Nutzen daraus ziehen, ein Viertel steht einer Flexibilisierung aufge-

schlossen gegenüber. 64 Prozent äußern Zuversicht mit Blick auf eine Reformierung der Arbeitszeitmodalitäten, jeder Fünfte befürchtet höhere Hürden bei der Verfolgung dieses Zieles. Eingriffe in die Ablauforganisation befürworten in etwa 40 Prozent, sie zielen eine Straffung der Vorgänge in der Verwaltung an. Ist dieses Arbeitsmerkmal im Gesamt auch von nachgeordneter Bedeutung, so antizipieren zwei Drittel der Belegschaft gute Erfolgsaussichten.

Die Stellungnahmen zu einem Mehr an Projekt- oder auch Teamarbeit indizieren ein schon jetzt eingelöstes recht befriedigendes Maß an kollegialen Arbeitsformen, mehr als jeder Dritte möchte diesen Aspekt im Arbeitsalltag noch weiter gestärkt sehen. Die Frequenz und Intensität von Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächen rundet die Reihung anzustrebender Modifikationen des (unmittelbaren) Arbeitskontextes ab, jeder Zweite sähe hier bedingt Handlungsbedarf, 37 Prozent belegen eine intensivere Kommunikation mit größter Priorität. In den Augen der Befragten ist es ein Leichtes, diesen Wunsch in den Arbeitsalltag stärker zu integrieren – acht von zehn Befragten messen dem Vorhaben gute Erfolgsaussichten bei.

Die akzentuierten, gleichermaßen aber auch wohl dosiert vorgetragenen Anliegen der Mitarbeiter erfahren ihre Gestalt im Zusammenspiel individueller Variablen (z.B. Leistungsstreben), in welche auch vorgängige Erfahrungen Eingang gefunden haben, und äußerer Arbeitsbedingungen. Jüngere Arbeitnehmer tragen ihre Wünsche mit mehr Nachdruck vor als die älteren. Und sie sind auch signifikant optimistischer, antizipieren bessere Realisierungschancen. Größere Zuversicht strahlen weiters die Angehörigen höherer Laufbahngruppen, Beschäftigte sowie grundsätzlich männliche Befragte aus. In dieser Vielschichtigkeit gründend bewegen sich die summierten Angaben zwischen den Struktureinheiten in einem begrenzten Zahlenraum, alle untersuchten Stellen verzeichnen ein annähernd gleich hohes Veränderungspotenzial. Zurückhaltender im Vortragen ihrer Wünsche sind einzig die Bediensteten in „N“. Flexibilität der Arbeitszeit, Stringenz in der Koordination des Arbeitshandelns wie auch die der Kooperation förderlichen Aufgabenstellungen scheinen dort weitgehend eingelöst, ebenso eine hinreichende Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. Andernorts zeichnen sich konkrete Spezifika und Veränderungsbedarfe ab, ein gleiches Niveau in der Summe der Wünsche korrespondiert nicht selten mit ganz unterschiedlichen Prioritätensetzungen. Berichtet werden an dieser Stelle jene Inhalte, welche in den Struktureinheiten eine bedeutsame Abweichung vom Gesamttrend erfahren und somit auf Besonderheiten und gezielten Handlungsbedarf vor Ort schließen lassen. Mehr Austausch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern wird deutlich hörbar von den Bediensteten der Einheiten „F“, „J“ und auch „K“ eingefordert. Unter einem Übermaß an Bürokratie (Hierarchieebenen, ineffiziente Organisationsabläufe) – so lassen die Angaben im Umkehrschluss vermuten – , leiden zuvorderst die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Struktureinheit „A“ nach Zusammenschluss; sie wünschen sich deutliche Veränderungen. Auch die Verwaltungsmitarbeiter in „P“ und „Q“ wie die Bediensteten der Einheit „T“ mahnen überdurchschnittlich stark eine wirksamere Ablauforganisation an. Und wenn auch im Gesamt mit der niedrigsten Priorität versehen, so wünschen sich abweichend die Beschäftigten in den drei zuvor genannten Einheiten mit Nachdruck mehr Team- bzw. Projektarbeit.

Direkte Rückschlüsse auf Bedingungen vor Ort und unmittelbare Handlungsempfehlungen aus den Veränderungswünschen abzuleiten, verkennt die komplexen Zusammenhänge zwischen subjektiven Ansprüchen, arbeitsplatzspezifischen Beschränkungen und tatsächlichen Optimierungspotenzialen. Aber die Äußerungen der Befragten geben die Denkrichtung vor: Zum einen beleuchten sie sehr differenziert das Spektrum an Abänderungen, zum anderen kündigt die gleichzeitige Erhebung der Umsetzungsressourcen von einer intensiveren Beschäftigung der Befragten mit diesem Thema.

## 5.4 Zusammenfassung und erste Folgerungen

Berufliches Selbstbild, berichtete Belastungen und vorgetragene Veränderungswünsche beschreiben eine Klientel, die sehr wohl um ihre Stärken und Schwächen weiß. In den Darstellungen urteilen die Befragten realitätsnah und verstehen es, zwischen dem Machbaren und dem Wünschenswerten zu unterscheiden. So ist der Boden bereitet, angedachte und notwendige Veränderungen ohne Enttäuschungen für die Bediensteten im Berufsalltag zu implementieren und den Bedürfnissen anzupassen.

- Zuvorderst ist es den Mitarbeitern wichtig, einer klaren Aufgabenstellung zu folgen. Diese darf und sollte sehr wohl mit neuen Herausforderungen gekoppelt sein, der Rekurs auf angesammeltes Erfahrungswissen verleiht Sicherheit und Gelassenheit im Umgang mit Neuem. Misserfolge vermögen nur marginal an diesem Selbstbild zu rütteln. Zugleich betonen die Befragten nachhaltig ihre sozialen Stärken bei dem Bemühen um Konfliktmanagement. Selbstattribuierte fachliche und soziale Kompetenzen lassen bei einer Vielzahl unter den Bediensteten den Wunsch aufkommen, ihre berufliche Position zu verbessern.

Das berufliche Selbstbild korrespondiert eng mit der Motivation der Befragten. Geht es zum einen auf Persönlichkeitseigenschaften zurück, so sind auch im Berufsalltag Momente erkennbar, die dieses Selbstbild bestärken. Anspruchsvolle Tätigkeiten, die die Mitarbeiter herausfordern und ihnen Freiräume gewähren, sich zu erproben, bereiten eine valide Basis, das berufliche Selbstbild mit dem Erreichten abzugleichen und es neu zu justieren – Ansprüche an sich und die Tätigkeit zu heben oder im Sinne eines Moratoriums vorübergehend zu senken. Beides vermeidet Frustrationserlebnisse. Die Beschreibungen der Befragten signalisieren, dass die höchst unterschiedlich gearteten Tätigkeiten innerhalb der Verwaltung durchaus solche Elemente offerieren. Dem satteln sich aber nicht immer Erfolgserlebnisse gewünschten Umfangs auf. Zu prüfen wären daher Wege, Ergebnisse – und bestenfalls Erfolge – des eigenen Wirkens transparent zu machen und den Mitarbeitern nahe zu bringen. Sie selbst beklagen ja den mitunter mangelhaften Informationsfluss, insbesondere dann, wenn es um die Ebene der Gesamtverwaltung und deren Außendarstellung geht. Zugleich würde ein Mehr an Informationen sowohl den Wettbewerb wie auch das Wir-Gefühl stärken.

- Eine persönliche *Arbeitsbelastung* ist spürbar gegeben, mehr als 70 Prozent bescheinigen dies insgesamt, ein gutes Viertel attestiert gar einen hohen Grad. Einzelne, potenziell belastende Elemente erreichen jedoch nicht die gleiche Qualität wie der Gesamtindikator. Arbeitsmenge und inhaltliche Ansprüche der Tätigkeit spiegeln die Balance zwischen Unter- und Überforderung trefflich wider. So sind es vorrangig strukturell-organisatorische Hemmnisse, die einen Schatten auf den Arbeitsalltag werfen: Fehlende Transparenz in der Verwaltung, ein Übermaß an Vorschriften, zu wenig Personal und hoher Zeitdruck werden erstrangig genannt – zwischen 30 und 40 Prozent der Mitarbeiter teilen diese Auffassung und berichten ein mittleres Ausmaß. Mehrheitlich unbedeutend erscheinen Belastungsfaktoren, die in der Person des Befragten gründen: Diskriminierungen aufgrund des Geschlechts oder der sexuellen Orientierung, Benachteiligungen aufgrund gesundheitlicher Beeinträchtigungen oder Probleme im persönlichen Bereich. Auch das Thema „Mobbing“ ist wenig präsent, ein Drittel der Befragten blieb bis heute hiervon gänzlich unberührt, die übrigen Befragten verstehen mehrheitlich damit umzugehen. Einzig mitunter erfahrene Geringschätzung durch Vorgesetzte wird von jedem Dritten beklagt.

Belastungserleben in der Summe wirkt sich nur bedingt auf die Zufriedenheit, auf die Identifikation mit der Verwaltung, auf den Grad an Informiertheit und attestierte Leistungsfähigkeit aus. Und auch das Abbild vom Vorgesetzten wie von der eigenen Tätigkeit steht in minderem Zusammenhang zur Arbeitsbelastung. Eine Stärkung der genannten Bereiche durch Belastungsreduzierungen wäre somit allenfalls von mittlerer Güte. Denn zum einen sind die Belastungen per se nicht von gewaltiger Tragweite, zum anderen trägt ein gestärktes Selbstbild erheblich dazu bei, schwierige Momente im Berufsalltag zufriedenstellend zu bewältigen. Dennoch lassen die Angaben – auch wenn sie von Minderheiten stammen – Handlungsbedarf erkennen. Chronisch Kranke, Behinderte, ältere Mitarbeiter und grundsätzlich auch Angehörige unterer Laufbahngruppen bedürfen der besonderen Beachtung. Allen Befragten würde der fortgesetzte Abbau von bürokratischen Hemmnissen den Berufsalltag erleichtern: Die Sichtung von Vorschriften und Arbeitsrichtlinien wäre ein Schritt. Kommunikations- und Informationswege sollten verstärkt gesucht und bedient werden, das Gesundheitsmanagement voran getrieben werden. Der (chronische) Personalmangel bedarf zusätzlicher finanzieller Mittel; vorerst könnte hier ein flexibleres Personalmanagement Abhilfe schaffen: Eine Aufstockung der Personalreserve/ des Personalpools, flexiblere Arbeitszeiten oder Arbeitszeitkonten könnten begleitende Maßnahmen sein.

- Die Liste wünschenswerter Veränderungen zeigt ein markantes Profil, die vorgetragenen Aspekte werden reflektiert und deren Umsetzbarkeit kritisch durchleuchtet. Die Befragten sind mehrheitlich an ihrem beruflichen Fortkommen interessiert – ein stärkerer Zugriff auf Fortbildungsmaßnahmen ist *der* zuvorderst genannte Türöffner. Dieser fruchtet aber nur, wenn sich die Aufstiegchancen verbessern, die Mitarbeiter stärker gefragt und einbezogen werden und die jetzige Hierarchie abflacht. Allerdings werden diese Wünsche auch von einem gerüttelten Maß an Skepsis begleitet, die Aussichten auf aufbauorganisatorische Entwicklungen (Hierarchiekürzung und Aufstiegsmöglichkeiten) sehen die Befragten mehrheitlich als nur schwerlich einlösbar an. Andere Aspekte werden getragen von Zuversicht: Durchaus machbar erscheinen intensivere Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche, eine Stärkung der Eigenverantwortlichkeit verbunden mit mehr Mitarbeiterbeteiligung und mehr Projekt- oder auch Teamarbeit sowie arbeitsbegleitende Maßnahmen wie flexiblere Arbeitszeitkonten und organisatorische Straffungen.

Den moderat vorgetragenen Wünschen gilt es dort Rechnung zu tragen, wo sie einlösbar und der Arbeitsproduktivität, insbesondere aber auch der Arbeitszufriedenheit dienlich sind: Eine fortwährende Stärkung der Mitarbeiterqualifikation durch eine Erweiterung des Fortbildungsangebotes sowie ein schnellerer Zugang zu solchen Angeboten sind zum Vorteil von Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Vorhandene Angebote sind auszubauen, der beteiligte Personenkreis ist nach Bedarf zu erweitern. Eine fortlaufende Evaluierung von Fortbildungen trägt zur Praxisanbindung bei. Gelebte Mitarbeiterbeteiligung im Berufsalltag fördert das Arbeitsklima und entspannt das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. Insofern ist ein Ausbau von Formen der Projekt- und auch Teamarbeit überlegenswert.

## **6. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ziehen Bilanz**

### **6.1 Identifikation und Konsistenz**

Wie erleben sich die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in dem Gefüge aus unmittelbaren Arbeitsplatzanforderungen, Vorgängen auf nächst höherer Ebene und Gesamtverwaltung, welche Aspekte machen sie sich zu eigen? Und neuerlich vor die Wahl gestellt: Wie lukrativ erscheint ihnen eine Tätigkeit in der städtischen Verwaltung? Die Affinität zum Arbeitgeber weist einen beachtenswerten Spannungsbogen auf (vgl. auch Abbildung 9/ Seite 22): Die

eigene Tagesarbeit im Berufsalltag wird mit großer Mehrheit bejaht, inhaltliche Aspekte und Anforderungen des Schaffens sind in den Augen von über 80 Prozent der Belegschaft kongruent zu deren Vorstellungen. Person des Mitarbeiters und Arbeitsbereich passen zueinander. Doch immerhin jeder Fünfte geht auf eine mehr oder minder stark ausgeprägte Distanz zu den Inhalten seiner Arbeit: 16 Prozent verorten sich im wertneutralen Bereich und identifizieren sich in Maßen, vier Prozent sähen ihre Tätigkeit lieber in einem anderen Arbeitsbereich angesiedelt. Und der Identifikationsgrad mit den verschiedenen Ebenen der Verwaltung sinkt mit zunehmender Arbeitsplatzferne: Eine Einbindung von Person und Tätigkeit in das übergeordnete Amt, den Fachbereich oder Eigenbetrieb reklamieren (nur) noch zwei von drei Befragten für sich, nahezu 30 Prozent besetzten eine mittlere Position und jeder zwölfte Arbeitnehmer sieht kaum mehr eine persönliche Relevanz des Wirkens auf nächst höherer Ebene für sein eigenes Tun. Befragt nach der Identifikation mit der Gesamtverwaltung der Stadt als Arbeitgeber vermag ein Fünftel erst gar nicht, eine verbindliche Einschätzung vorzunehmen. Jene, die sich ein Urteil abringen, sehen sich mehrheitlich nicht unumwunden als Teil des Ganzen. Die relative Mehrheit besetzt eine gleichgültige Position für sich – sie berührt die Tatsache der Zugehörigkeit zum Verwaltungsapparat der Stadt allenfalls in Maßen, jeder Vierte gar erkennt keine Deckungsgleichheit zwischen individuellen Vorstellungen und Auftreten der Gesamtverwaltung. Nur jeder dritte Arbeitnehmer bekennt sich zweifelsohne zur Gesamtverwaltung.

Jüngeren Arbeitnehmern mit einer kürzeren Tätigkeitsdauer für die Stadt – zumeist Auszubildende oder Anwärter – fällt die Identifikation (noch) schwerer, hier ist der Anteil jener, die sich kein valides Urteil zutrauen, spürbar größer als bei älteren Mitarbeitern. Und die Urteile fallen in der jüngeren Alterskohorte signifikant zurückhaltender aus. Erwartungskonform steigt der Identifikationsgrad in der Summe wie auch mit den einzelnen Ebenen mit zunehmenden Alter deutlich an; die höchste Identifikation weisen ältere Arbeitnehmer mit ihrer unmittelbaren Tätigkeit auf. Die Zugehörigkeit zum höheren Dienst ist ebenfalls Indikator für ein geschärftes Identifikationsprofil, so werden die unmittelbare Tätigkeit wie auch die übergeordnete Ebene stärker bejaht als in niedrigeren Laufbahngruppen. Keine Unterschiede – nämlich eine über alle Laufbahngruppen gleichermaßen vorhandene Distanz – gilt es hinsichtlich der Affinität zur Gesamtverwaltung zu konstatieren.

Aufgrund der Andersartigkeit der Arbeitsplätze zwischen den einzelnen Struktureinheiten, mitunter aber auch dem unterschiedlichen Selbstbild der dort Tätigen geschuldet, ist der Identifikationsgrad vor Ort von höchst unterschiedlicher Gestalt. In der Summe weniger augenfällig, zeigen sich in den einzelnen Bereichen erwähnenswerte Differenzen: Ehedem schon auf sehr hohem Niveau angesiedelt sehen sich überdurchschnittlich stark in ihrer Arbeit verortet die Befragten der Struktureinheiten „N“, „M“ und „F“ sowie nach Zusammenfassung die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des Bereiches „J“. Aber auch die Verlautbarungen jener in „F“ Tätigen wie auch in „Y“ stehen dem in Nichts nach. Demgegenüber fallen die Aussagen aus dem Bereich „E“ deutlicher ab und sind nur noch leicht positiv konnotiert. Die Nähe zur nächst höheren Ebene wird am nachhaltigsten von den Verwaltungsmitarbeitern aus „Y“ herausgestellt; und auch die Befragten in „G“, in „M“ und „N“ wie auch (zusammen erhoben) in „B“ verzeichnen für sich eine Übereinstimmung zur übergeordneten Einheit. Hiervon wissen die Bediensteten der Einheiten „K“, „E“ und „J“ nur eingeschränkt zu berichten; deren Angaben bewegen sich allenfalls noch im wertneutralen Bereich. Der Identifikation mit der Gesamtverwaltung – ohnedies nur von mittlerer Güte – widerfahren nur selten deutliche positive Wertzuschreibungen, dies noch tendenziell erkennbar im Bereich „C“ wie in „B“. Mitunter vermerken die Befragten aber auch eine ernstzunehmende Distanz, bedenkenswert ausgeprägt unter den Mitarbeitern der Verwaltung in „J“. Aber auch die Mitarbeiter in den Bereichen „F“ und „G“ sowie in „M“ und „N“(!) sehen nur einen geringen Bezug ihres Schaffens zum Wirken der Gesamtverwaltung.

Der Frage nach der Identifikation korrespondiert die Einstellung der Befragten zu der – hypothetischen – Option, abermals die Stadt Empeiria als Arbeitgeber zu wählen. In diese Entscheidung spielen noch stärker die bisherigen Erfahrungen hinein, vermutlich aber auch Variablen, die nicht direkt dem Werdegang innerhalb der Verwaltung anlasten: die wirtschaftliche Lage, familiäre Hintergründe u.v.m. Aber auch aus dem erhobenen Themenkranz lassen sich Zusammenhänge ableiten, die eine Wiederwahl bestärken oder unwahrscheinlicher werden lassen.

Drei Viertel der Befragten würden neuerlich die gleiche Wahl treffen. Nahezu jeder Fünfte aber vermag im Hier und Jetzt keine Entscheidung zu fällen und sechs Prozent der Befragten schließen ein neuerliches Engagement für die Stadtverwaltung mit hoher Wahrscheinlichkeit für sich aus. Und diese Entscheidung wird unabhängig von Alter, Geschlecht, Familienstand, Gesundheitsstatus oder bisheriger Vertragskonstellation gefällt. Von Bedeutung jedoch ist die Laufbahngruppenzugehörigkeit: Obwohl mit dem höchsten Identifikationspotenzial ausgerüstet, halten sich die Mitarbeiter des höheren Dienstes noch am ehesten bedeckt. Ein Viertel ist sich unsicher, jeder Zehnte aus dieser Gruppe jedoch schließt eine neuerliche Tätigkeitsaufnahme deutlich aus. Lukrativ, möglicherweise in Ermangelung von Alternativen oder aufgrund des gerade erst begonnenen Werdegangs, erscheint eine Tätigkeit in der städtischen Verwaltung für die Angehörigen des einfachen Dienstes, fast 90 Prozent würden die gleiche Wahl wieder treffen, die Anzahl der Wechsler ist mit zwei Prozent im einfachen Dienst verschwindend gering. Ebenfalls von nicht unerheblicher Bedeutung ist die Frage nach dem Beschäftigungsstatus: Beschäftigte der Stadt prägen das Antwortmuster im Gesamt, hiervon abweichend äußern die Beamten eine größeren Zurückhaltung. Nur knapp jeder Zweite unter ihnen wäre zur Wiederwahl bereit, das verbleibende Drittel äußert sich entweder unentschlossen (26 Prozent) oder distanziert (10 Prozent).

Ein transparenter Informationsfluss, eine anspruchsvolle Tätigkeit, korrespondierend mit beschränkten Veränderungswünschen, die wahrgenommene Leistungsfähigkeit der Verwaltung, ein erträgliches Ausmaß an Belastungserleben sowie eine im Gesamt zufriedenstellende Bilanz lassen Empeiria als Arbeitgeber lukrativ erscheinen. Jedoch: Auch der unmittelbarer Vorgesetzte spielt im Entscheidungsprozess eine tragende Rolle, je positiver dessen Eigenschaften perzipiert werden, umso leichter fällt die Entscheidung für die Stadt aus. Und diese Entscheidung wird unabhängig von Selbstattribuierungen getroffen – egal, welche Stärken und Schwächen sich die Befragten zugestehen, erscheint die Stadt gleichermaßen attraktiv. Bezogen auf die Ausformung von Eigenschaften und Kompetenzen könnte dies bedeuten: Positive Entwicklungsanreize für eine (weitere) Ausdifferenzierung des beruflichen Selbstbildes vermögen das Wiederwahlpotenzial nicht zu steigern, Mitarbeiter mit schwächerem Selbstbild werden durch Rahmenbedingungen nicht abgeschreckt, suchen aber auch nicht nach neuen Herausforderungen bei alternativen Arbeitgebern.

Die Auswertung nach Struktureinheiten beleuchtet zuvorderst jene Arbeitsgebiete, die bereits in anderen Kontexten auffällig wurden. Anzumerken ist hierbei, dass insbesondere von jenen Einheiten mit geringerem Wiederwahlinteresse nur ein verhältnismäßig geringer Rücklauf vorliegt. Den Prozentzahlen werden daher die absoluten Nennungen an die Seite gestellt. Weit unterdurchschnittlich ausgeprägt ist der Gedanke an eine abermalige Tätigkeit für die Stadt in den Einheiten „E“, „F“ und „G“ wie auch „R“. Nur gut jeder Zweite würde abermals für die Stadt tätig werden wollen. Entsprechend stärker besetzt sind die Kategorien der Unentschlossenen wie auch der Nichtwiederkehrer. Je nach realisiertem Teilstichprobenumfang sind dies (bis auf Ausnahme der Erhebungseinheit „F“) zwischen 4 und 13 Personen, bei den Abkehrern zwischen 2 und 4 Personen. Die Angaben aus „F“ liefern hingegen eine sehr breite Zahlenbasis, dem prozentualen Proporz korrespondiert ein erheblich größerer Teilstichprobenumfang. Bei den stark verwurzelten Struktureinheiten treten insbesondere die Bereiche „X“ und „Y“ sowie „V“, aber auch „N“ hervor – die Wiederwahlquote liegt hier zwischen 87 und

91 Prozent, Abwanderer sind nahezu ausgeschlossen. Insbesondere bei jenen Stellen mit geringerer Bindung wäre zu prüfen, in welchem Umfange die angesprochenen Einflussfaktoren als eingelöst gelten dürfen.

## 6.2 Zufriedenheit und Arbeitsmotivation

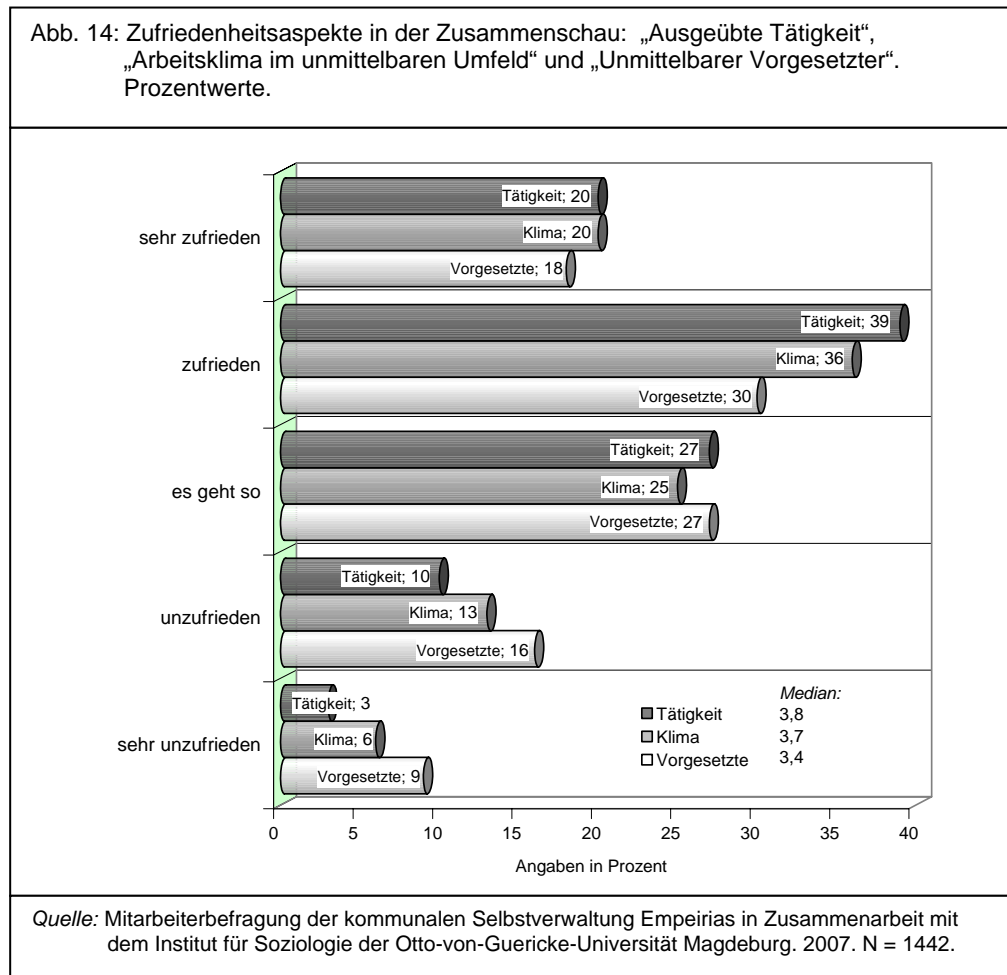
Was ist Arbeitszufriedenheit? An welche Merkmale und Situationen denken die Befragten, wenn sie um eine Einschätzung gebeten werden? Und welche Komponenten bahnen sich ihren Weg in die Urteile? Sind es ausschließlich die konkreten Merkmale der Arbeitssituation? Sind es überlagernde Persönlichkeitsakzente, momentane Stimmungen oder gar politische Einstellungen? Die wissenschaftliche Diskussion schien an einen Punkt gelangt zu sein, an welchem sich der Beitrag des Konzeptes „Arbeitszufriedenheit“ erschöpft zu haben schien. Beziehungen zu anderen Aspekten des Berufslebens waren teilweise nur unerwartet gering ausgeprägt – so zum Beispiel zur Leistung oder zur Wiederwahl der gleichen Tätigkeit, auf der anderen Seite war der Prozentsatz jener, die sich zumindest ziemlich zufrieden äußerten, erstaunlich hoch, 70 oder 80 Prozent stellen keine Seltenheit dar. Unbefriedigende empirische Aussagen gründen zum einen in der Diffusität des Konstrukts, zum anderen in einer zu kurz greifenden Interpretation der Ergebnisse: Unzufriedene können durchaus den gleichen Arbeitgeber neuerlich wählen, wenn sie bessere Chancen für sich erkennen, Unzufriedenheit kann durchaus positiv gewendet werden, wenn konstruktive Lösungsvorschläge erarbeitet werden. Umgekehrt führt eine hohe Arbeitszufriedenheit zwar zu einer vorläufigen Stabilisierung, doch verkehrt sie sich schnell ins Gegenteil, wenn sich das Anspruchsniveau der Mitarbeiter hebt und der Arbeitgeber nicht entsprechende Ressourcen bereit hält. Arbeits(un-)zufriedenheit hat also als tragendes Element des Berufsalltags weiterhin eine existentielle Bedeutung. Je nach Lagerung ist es Auftrag für den Arbeitgeber, aktiv auf die Zufriedenheit der Mitarbeiterschar einzuwirken.

Das Konstrukt „Arbeitszufriedenheit“ hat ein mannigfaltiges Erscheinungsbild – in der Erhebung ging es darum, jene Eigenschaften zu durchdringen, die einen unmittelbaren Bezug zur täglichen Arbeit aufweisen: die momentan ausgeübte Tätigkeit, das Arbeitsklima im nahen Umfeld sowie der direkte Vorgesetzte. In der Summe über diese Merkmale lassen sich dann Aussagen zur Gesamtausprägung von Arbeitszufriedenheit treffen, stets jedoch unter der Prämisse, dass nur diese drei Bereiche abgebildet werden.

Über alle Erhebungseinheiten betrachtet ist die Zufriedenheit mit der ausgeübten Tätigkeit deutlich positiv konnotiert. Auf einer fünfstufigen Skala weist ein Mittelwert von 3,8 zugleich darauf hin, dass die Zufriedenheit durchaus noch Steigerungen erfahren kann. Zunächst einmal scheint ein solides Fundament für die tägliche Arbeitsausführung gegeben. Doch trägt dieses Fundament nicht alle Mitarbeiter gleichermaßen: Vier von zehn Befragten äußern sich durchweg, jeder Fünfte gar sehr zufrieden mit der momentan ausgeübten Tätigkeit. Diesen sechzig Prozent aller Mitarbeiter stehen jene Kollegen und Kolleginnen gegenüber, die sich zurückhaltender zeigen. Ein gutes Viertel der Belegschaft urteilt im wertneutralen Bereich und ist tendenziell weder den Zufriedenen noch den Unzufriedenen zuzuordnen. Dreizehn Prozent weisen diese Tendenz nach: Jeder Zehnte ist unzufrieden, drei Prozent sehr unzufrieden.

Von ähnlicher Güte sind auch die Urteile zum Arbeitsklima im unmittelbaren Umfeld, die Proportionen in den fünf Kategorienausprägungen weisen nur geringfügige Verschiebungen zur Tätigkeit auf. Noch zeigt sich mehr als jeder Zweite zufrieden mit dem Arbeitsklima (insgesamt 56 Prozent), der Anteil jener, die neutral oder negativ werten nimmt leicht zu: Ein Viertel urteilt neutral, jeder fünfte Arbeitnehmer aber verleiht seiner Kritik Ausdruck und besetzt eine negative Position.

Hinter den Urteilen zu Tätigkeit und Klima fallen die Zufriedenheitszuschreibungen zum unmittelbaren Vorgesetzten deutlicher zurück: Nur noch knapp jeder Zweite macht keine oder nur minimale Abstriche in seinem Zufriedenheitspotenzial. Für ein Viertel wiegen diese Abstriche schon schwerer, sie besetzen die mittlere Kategorie. Ein weiteres Viertel hält mit seinem Unmut nicht hinter den Berg und ist wenig (16 Prozent) oder gar nicht (9 Prozent) angetan von seinem Vorgesetzten (siehe Abbildung 14).



Nicht unerwartet streuen die Angaben zwischen den einzelnen Facetten und schöpfen dabei die Skalenbreite in unterschiedlichem Umfange aus. Und sie erreichen nicht annähernd jenes in der Literatur berichtete hoch positive Ausmaß – ein Beleg für die differenzierte Wahrnehmungsgabe der Mitarbeiter und variierenden Bedingungen in den einzelnen Erhebungseinheiten. Die Summe über die drei Zufriedenheitsbereiche liefert eine erste Annäherung bei der Betrachtung nach Struktureinheiten: Die Angaben zwischen den verschiedenen Bereichen schwanken dabei meistens in einem relativ engen Wertespektrum um den Durchschnitt. Oder mit anderen Worten formuliert: Die meisten Einheiten lassen in der Regel keine besonders zufriedenen oder unzufriedenen Mitarbeiter erkennen. Aber es gibt auch Ausschläge nach oben wie nach unten. Positive Erwähnung gebührt den Mitarbeitern der Struktureinheit „N“, aber auch die Aussagen der Befragten aus den Bereichen „V“, „K“ und „L“ wie auch aus „Q“ stehen dem kaum in etwas nach. Deutlicheren Unmut signalisieren insbesondere jene in der Einheit „G“ Tätigen, ähnlich negativ ausfallend lauten die Urteile der in der Einheit „J“ gebündelten Mitarbeiter. Zugleich sind hiermit nicht zwangsläufig jene Bereiche benannt, die in allen Facetten Spitzen aufweisen, Verlagerungen im Gesamtkonstrukt „Zufriedenheit“ sind nicht nur denkbar sondern existent: Abweichungen in den stark positiven Bereich halten sich



in Grenzen, auffallend auch hier vornehmlich die Stimmen aus „N“, „V“ wie auch ergänzend aus „X“. Zufriedenheitsurteile von im Mittel allenfalls mittlerer Ausprägung vermelden die 13 Mitarbeiter aus „G“ wie auch aus „D“ und „E“; nur unwesentlich freundlicher fallen die Einschätzungen aus „J“ und unter den Beschäftigten aus „P“ und „Q“ aus.

Im Gesamt auf nahezu gleicher Ebene angesiedelt wie die Zufriedenheit mit der Tätigkeit, variieren die Stellungnahmen zum Arbeitsklima umfänglicher. Insbesondere die Spitzen nach unten in den Einheiten „J“ und „G“ lassen aufhorchen und vorrangig Handlungsbedarf erkennen. Mehr als jeder Zweite kann sich in diesen Bereichen kein positives Urteil abringen. Auf der anderen Seite wird die Tagesarbeit in „N“, „L“ und „Q“ wie auch in „U“ von einem deutlich zufrieden stellenden Arbeitsklima beflügelt. Die dezidiert erfragten Eigenschaften und attestierten Kompetenzen spiegeln sich in den bilanzierenden Urteilen zur Zufriedenheit mit dem oder der Vorgesetzten und liefern ein deckungsgleiches Bild: Besonders wohlwollenden Anklang finden die Weisungsbefugten in den Bereichen „K“ und „L“, in „N“ und „Q“ wie auch unter den Beschäftigten in „V“. Größere Ressentiments ernten die Vorgesetzten in der kommunalen Verwaltung in „G“ und „J“: Die absolute Mehrheit urteilt in diesen Einheiten allenfalls neutral, mehrheitlich jedoch im negativen Wertespektrum.

Welcher Zufriedenheitsstatus kann nun den Mitarbeitern der Verwaltung zugesprochen werden? Zum einen zeichnen die Befragten ein tendenziell erfreuliches Bild: In der Summe liegen die Stellungnahmen mehrheitlich im positiven Bereich, alle drei erfassten Bereiche – Tätigkeit, Klima und Vorgesetzter – erfahren diesen Zuspruch. Erfreulich ist das Bild aber auch deshalb, weil die Befragten durchaus zu differenzieren wissen und somit deutliche Hinweise auf wünschenswerte Nachbesserungen artikulieren. Aus der Reihung der drei Merkmalsebenen wäre ansatzweise zu schließen, dass die Betroffenen ihre Arbeitskraft vorrangig aus der direkten Tätigkeit wie auch aus einem positiv gestimmten Umfeld schließen. Unbefriedigende Vorgesetztenurteile werden deutlich überflügelt von einer günstigeren Sicht auf Tätigkeit und Arbeitsklima. Oder mit anderen Worten: Auch ein nicht (in allen Belangen) zufriedenstellendes Vorgesetztenverhalten vermag die wohlwollende Einschätzung der Tätigkeit nicht zu verleiden.

Zufriedenheit und Motivation sind eng verbunden. Wie nun sieht die Kraft, die Motivation zur Verrichtung der Tagesarbeit aus? Mit welchem Elan gehen die Mitarbeiter zu ihrer Arbeitsstätte? Die Selbsteinschätzungen zur Motivation übertreffen die Stellungnahmen zur Zufriedenheit bei Weitem: Drei Viertel der Befragten sind dem Vernehmen nach motiviert, 42 Prozent merklich, 30 Prozent sogar stark motiviert. Jeder Fünfte geht seiner Arbeit mit gedrosseltem Elan nach, jeder Zehnte verspürt und versprüht nur in Maßen Schwung. Die insgesamt erfreuliche Tendenz setzt sich bei der Auswertung nach Struktureinheiten fort, im Mittel bewegen sich alle Angaben im positiven Bereich. Einzig die Angaben aus der Einheit „G“ weisen eine stärkere Bewegung hin zur Mitte auf. Ansonsten bewegen sich die Angaben aller anderen untersuchten Einheiten eng um den Gesamtdurchschnitt, hervorstechend allenfalls die Stimmen aus den Bereichen „N“, „M“, aus „Q“ wie auch geschlossen aus „X“ und „Y“.

Diese Einschätzungen mögen bisweilen überraschen, ist den verschiedenen Einsatzorten doch ein zum Teil höchst ausdifferenziertes Profil zu eigen: Unterschiedliche Arbeitsbedingungen und Tätigkeitscharaktere, große Spannweiten im Vorgesetztenverhalten, Belastungsgrößen verschiedenster Art konstituieren in deren Kombinatorik einen höchst unterschiedlichen Anforderungscharakter, seiner Arbeit nachzugehen. Um so wichtiger ist es, jene Einflussgrößen herauszufiltern, die motivierend oder demotivierend wirken; hinderliche Arbeitsumstände werden zwar – so lassen die Daten vermuten – durch förderliche Bedingungen kompensiert, doch zehren sie unnötig an der Kraft des Humankapitals.

## 7. Zufriedenheit, Identifikation und Motivation in Abhängigkeit möglicher Einflussgrößen

Die drei zentralen, handlungsnitierenden und treibenden Kräfte des Arbeitslebens haben eine vielschichtige Gestalt und erfahren je nach Betrachtungsweise ein ganz unterschiedliches Profil. Und sie begleiten die Berufstätigen mehr oder weniger bewusst in deren Handeln, zeichnen verantwortlich für die Effizienz der Verwaltung. Ein Verdienst der Erhebung ist das Bewusstmachen dieser Merkmale auch für die Befragten selbst, allein die Beschäftigung mit Fragen der Zufriedenheit, der Identifikation und Motivation vermag die Mitarbeiter zur Selbstreflexion anregen. Wie nun kann der Arbeitgeber diesen Prozess transparent machen und ihn kanalisieren? Kurzum: Welches Umfeld, welche Bedingungen gilt es zu schaffen, die die Arbeitszufriedenheit steigern, den Identifikationsgrad erhöhen und die Mitarbeiter weiter anspornen?

Das zugrundeliegende operationale Modell gibt hierbei die Richtung der Datenauswertung vor. Mittels statistischer Verfahren können *parallel* die Einflüsse verschiedener Wirkfaktoren getestet und nach deren Gewicht beurteilt werden. So lassen sich konkrete Ableitungen treffen, welche Maßnahmen und welches Ausmaß an Veränderungen von Erfolg gekrönt sein werden und welche Prioritäten dabei zu setzen sind. Stehen Zufriedenheit, Identifikation und Motivation auch in einem engen Zusammenhang, so entfalten sie doch eine ganz eigene Wirkung und lagern sich ihrerseits im Wirkspektrum ganz unterschiedlicher Größen an (siehe Tabelle 1).

*Tabelle 1:*

Sequentielle Regressionen, jeweils gesondert für die Kriterien Motivation, Identifikation, Zufriedenheit und unter Berücksichtigung dieser Variablen als Prädiktoren. Signifikante, standardisierte Beta-Werte.

<b>Prädiktoren</b>	<b>Kriterium</b>		
	Motivation	Identifikation	Zufriedenheit
- Informationsstand über die Dienststelle		.09**	.07***
- Anforderungsniveau der Tätigkeit	.16***	.20***	.09***
- Beschreibung des Vorgesetzten	-.06*		.45***
- Leistungsfähigkeit der Verwaltung		.14***	.14***
- eigene Zufriedenheit	.28***		-
- Belastungsgrad durch die Arbeit			-.10***
- berufliches Selbstbild	.15***	.15***	
- Ausmaß der Veränderungswünsche			-.06**
- Realisierungschancen für Veränderungen			
- Identifikation mit Arbeit und Amt	.23***	-	
- Arbeitsmotivation	-	.24***	.19***
R <sup>2</sup> adj	.31	.28	.54
df	10/ 1431	10/1431	10/1431

p≤0.05; p≤0.01 p≤0.001 (t- Test)

Quelle: Mitarbeiterbefragung der kommunalen Selbstverwaltung Empeirias in Zusammenarbeit mit dem Institut für Soziologie der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg. 2007. N = 1442

*Arbeitszufriedenheit* – als Summe aus der Zufriedenheit mit der Tätigkeit, mit dem Arbeitsklima wie auch mit dem Vorgesetzten – wird zuvorderst (und dies mit großem Abstand) geprägt durch die Wahrnehmung des Vorgesetzten: Dem Vorgesetzten zugestandene Eigenschaften und Fähigkeiten – soziale wie fachliche Kompetenzen – wirken deutlich auf die Arbeitszufriedenheit ein. Sie sind in der Summe der Arbeitszufriedenheit deutlich förderlich, mangelnde Fertigkeiten der weisungsbefugten Person wirken sich mindernd auf die Zufriedenheit des Personals aus. Und dies gilt gleichermaßen für alle Facetten des Konstrukts „Arbeitszufriedenheit“ – in erster Linie für die Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten, auch jedoch für die Bejahung der eigenen Tätigkeit wie der des Arbeitsklimas. Demgegenüber fallen weitere Wirkfaktoren deutlicher ab, stehen aber immer noch in einer signifikanten Wechselwirkung zur Zufriedenheit:

Ein hoher Grad an Arbeitsmotivation befördert Zufriedenheit. Arbeitnehmer stellen Ansprüche an ihre Tätigkeit, suchen nach Erfüllung, nach Herausforderungen. Dies bedingt ein aktives Gestalten und Mitwirken und die Bereitschaft, sich neuen Aufgaben zu stellen. Zeigen die Mitarbeiter solche Dispositionen (und wird ihnen der Raum gewährt!) kommen sie der Befriedigung dieser Bedürfnisse näher, ihre Zufriedenheit steigt. Hierbei sind Phasen vorübergehender Unzufriedenheit durchaus förderlich, sie rufen dazu auf, sich neuen Problemlösungsversuchen zu nähern. Entscheidend ist, dass die Arbeitnehmer das an sich und die Umwelt gerichtete Anspruchsniveau beibehalten und jene Motivation entwickeln, die sie weiterhin nach aktiven Gestaltungsmöglichkeiten suchen lässt. Fehlt dieser Anreiz, sinkt die Zufriedenheit oder offenbart resignative Züge. Die Wahrnehmung der eigenen Arbeitssituation wird dann bewusst verzerrt: Um Dissonanzen zu vermeiden, senken die Mitarbeiter das eigene Anspruchsniveau und passen sich so wieder dem Gehalt ihrer Arbeit an. Das dem in der Verwaltung mehrheitlich nicht so ist, zeigt das Ausmaß an vorgetragenen Veränderungswünschen. Allein die Tatsache, dass Wünsche deutlich artikuliert werden, bescheinigt das Interesse der Mitarbeiter an Veränderungen ganz im Sinne eines konstruktiven Mitwirkens und einer konstruktiven Arbeitsunzufriedenheit. Wie weit letztendlich der Ruf nach Veränderungen trägt, bleibt abzuwarten; antizipierte Realisierungschancen für die angemahnten Wünsche jedenfalls stehen in keinem bedeutsamen Zusammenhang zur Arbeitszufriedenheit. Dies mag möglicherweise als Indiz dafür gesehen werden, dass sich die Mitarbeiter abseits der vernehmbaren Defizite in der realen Arbeitswelt mit den Umständen arrangiert haben und die Hoffnung auf Einlösung ihrer Ansinnen die Zufriedenheit nicht zu steigern vermag (= resignative Arbeitszufriedenheit). Den Arbeitgeber sollte dies aber nicht von *seiner* Aufgabe entbinden, den Mitarbeitern die Berechtigung ihrer Vorstellungen mitzuteilen und die Ernsthaftigkeit bei der Lösungssuche zu dokumentieren.

In weiteren Kreis siedeln sich nachfolgende Prädiktoren an: Ein positives Abbild der Leistungsfähigkeit der Verwaltung auf allen Ebenen bettet das eigene Tun in ein wohlgestimmtes Umfeld ein, die Mitarbeiter erleben sich und ihre Bestrebungen im Einklang mit dem Gesamt, Disparitäten zwischen eigenen Ansprüchen und erlebter Realisierung werden vermieden. Und schließlich fördert auch die häufig angemahnte Transparenz die Zufriedenheit: Erst das Wissen über Vorgänge in der eigenen Dienststelle wie auch über Abläufe in übergeordneten Stellen vermag die eigene Tätigkeit zu erhellen und ihr einen Wertmassstab zu verleihen.

Und schließlich bleibt ein weiterer Befund berichtenswert: In der Summe wird die Arbeitszufriedenheit nicht bedeutsam vom Identifikationsgrad der Mitarbeiter als Teil der Gesamtverwaltung berührt. Bei näherer Betrachtung zeigt sich die Verortung der Kollegen im Hier und Jetzt. Die Einbindung und Bejahung von Inhalten des eigenen Arbeitsgebietes sowie des übergeordneten Amtes, des Fachbereiches oder auch Eigenbetriebes fördern die Zufriedenheit maßgeblich, nicht jedoch die Identifikation mit der Gesamtverwaltung. Hier ist die Haltung von größerer Distanz geprägt, ohne die Arbeitszufriedenheit zu senken oder zu heben. Im Sinne einer Bestärkung der Arbeitszufriedenheit wäre durchaus überlegenswert, ob die

Gesamtverwaltung – beispielsweise durch Erarbeitung eines gemeinsamen Leitbildes – nicht doch wieder an die Bediensteten heran geführt werden könnte.

Wider Erwarten korrespondieren *Identifikation* und *Arbeitszufriedenheit* nicht in allen Bereichen eng miteinander. Wie für die *Zufriedenheit* lassen sich auch zur Steigerung des Identifikationsgrades ganz eigene Mechanismen nachweisen. Einen deutlichen Einfluss zeitigen jene Variablen, die originär an den Charakter der eigentlichen Tätigkeit, das Wirken der Verwaltung und an individuelle Ressourcen geknüpft sind. Informiertheit über Vorgänge im Arbeitsumfeld liefert die Basis für ein tragfähiges Urteil. Erst aus der Kenntnis über Arbeitsabläufe und deren Hintergründe heraus ist eine Identifikation möglich, werden Bezugsgrößen für die subjektive Verortung des Arbeitnehmers innerhalb der Verwaltungsebenen bereit gestellt. Erst dann können sich die Befragten auch eine Meinung zur Leistungsfähigkeit des Verwaltungsapparates erlauben: Erachten sie diese für gegeben, fällt es ihnen leichter, sich als Teil des Ganzen zu betrachten. Umgekehrt führt eine Geringschätzung des Leistungsvermögens der städtischen Verwaltung zu einer Abkehr, insbesondere mit Blick auf die übergeordneten Ebenen ohne unmittelbaren Bezug zum eigentlichen Arbeitskontext. In der täglichen Auseinandersetzung mit dem Aufforderungscharakter der Tätigkeit und deren Abgleich mit dem beruflichen Selbstbild kristallisiert sich die Identifikation zuvorderst heraus. Ein positives Bild seiner selbst, attribuierte Leistungsbereitschaft sowie deren Spiegelung in förderlichen Arbeitsbedingungen mit entsprechenden Freiheitsgraden, eben diese Attitüden auch im Berufsleben erproben zu können, beeinflussen die Identifikation in hohem Maße. Und wer von vornherein eine hohe Handlungsbereitschaft zeigt, ist auch eher geneigt, diese für einen positiv gewerteten Arbeitgeber einsetzen zu wollen. Doch wie im Kontext der *Arbeitszufriedenheit* greift auch hier möglicherweise das Argument kognitiver Dissonanzreduktion: Denn welcher Arbeitnehmer möchte schon seine Arbeitskraft einem Arbeitgeber widmen, der ihm fremd erscheint?

Die Auswertungen lassen zugleich auf jene Größen schließen, denen gegenüber die Identifikation robust erscheint. Mehrheitlich erkannte Defizite und hieraus resultierende Veränderungswünsche belasten den Identifikationsgrad nicht. Es ist nur zu spekulieren, dass diese Wünsche als essentielles Element des Berufsalltags per se als vorhanden hingenommen werden oder ihnen in der Hoffnung auf Abhilfe nicht die Tragweite beigemessen wird, die die Mitarbeiter weiter von Arbeitsinhalten wie auch den Verwaltungshierarchien abrücken ließe. Gleiches vermag auch die Person des Vorgesetzten nicht zu bewirken. Die Befragten verstehen es sehr wohl, zwischen Sach- und Personenebene zu differenzieren: Die Ausstrahlung eines zugewandten Vorgesetzten auf den Identifikationsgrad verhält ebenso wie die eines negativ behafteten Weisungsbefugten, entscheidend bleiben Merkmale der Tätigkeit und des Arbeitnehmers.

Die gemachten Ausführungen münden in eine Betrachtung der *Arbeitsmotivation*. Wie figuriert sich diese treibende Kraft und welchen Einflussfaktoren ist sie ausgesetzt – Einflussgrößen, die es im Sinne der Motivationsförderung zu kontrollieren und zu kanalisieren gilt.

Außerordentlich eng und der inhaltlichen Konzeption beider Konstrukte anlastend ist der Bezug zur eigenen *Zufriedenheit*. Zufriedene, in sich ruhende Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen – und dies gilt für alle drei durchdrungenen *Zufriedenheitsbereiche* „Tätigkeit“, „Klima“ und „Vorgesetzter“ gleichermaßen – legen eine weitaus höhere Handlungsbereitschaft an den Tag als ihre unzufriedeneren Kollegen und Kolleginnen. Und auch dem Arbeitskontext kommt eine signifikante Bedeutung zu. Dieser manifestiert sich zuvorderst in der Identifikation mit der Arbeit und dem Amt, nicht jedoch im Informationsstand und auch nicht in der der Verwaltung zugeschriebenen Leistungsfähigkeit. Positiv gewendet bedeutet dies: Auch ohne nähere Kenntnisse und Informationen über die die eigene Tätigkeit begleitende Abläufe gehen die Mitarbeiter zunächst mit Elan an die Tagesarbeit – die Motivation tangiert dies vorder-

gründig nicht, wohl aber Identifikation und Zufriedenheit. Und Selbiges trifft auf die wahrgenommene Leistungsfähigkeit der Verwaltung und ihrer Ebenen zu. Eine negative Sicht auf das Leistungspotenzial bremst die Bediensteten ebenso wenig aus wie es ein positives Abbild vermag, die Arbeitsbereitschaften weiter zu steigern. Auch die Rolle des Vorgesetzten ist von untergeordneter Bedeutung; tendenziell besteht ein leicht negativer Zusammenhang. Dies könnte bedeuten: Je kraftvoller und einhergehend möglicherweise auch dominanter ein Vorgesetzter erlebt wird, umso eher leidet der Antrieb, selbst initiativ zu werden. Zuständigkeiten und Verantwortung werden dann primär an der Person des Vorgesetzten festgemacht. Motivation schöpfen die Befragten vielmehr aus ihrem unmittelbaren Kontext und aus individuellen Dispositionen: Finden sich in den Arbeitsbedingungen auch jene Facetten wieder, nach denen die Mitarbeiter nach eigenen Aussagen suchen und die sie als konstitutives Element ihres beruflichen Selbstbildes erleben – Herausforderungen, Erfolgserlebnisse, Struktur, aber auch Sicherheiten – entfaltet die Arbeit einen gehaltvollen Charakter und regt die Befragten zu verstärktem Arbeitseifer an.

## **8. Befragte haben noch Anmerkungen**

Am Ende des Fragebogens war den Befragten die Gelegenheit gegeben, sich frei von den Vorgaben des standardisierten Erhebungsinstruments offen zu Aspekten der Arbeitssituation, zu Belastungen oder auch zu Momenten der Arbeits(un-)zufriedenheit zu äußern. 12 Prozent machten von dieser Möglichkeit Gebrauch, absolut betrachtet sind dies 170 Befragte, welche ihren Fragebogen um einen oder mehrere Aspekte vertiefend ergänzten; zwei weitere Rücksendeumschläge enthielten ausschließlich Anmerkungen, nicht jedoch den standardisierten Fragebogen. Nach einer ersten qualitativen Annäherung gehen nunmehr 338 Nennungen in eine deskriptive Zusammenschau ein.

Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen thematisieren insgesamt sieben Problemkreise, die sie näher ausführen. Hierbei spannen sie einen Bogen, der auf organisatorische, strukturelle, individuelle und systeminhärente Merkmale abstellt: die Stadt als Arbeitgeber im Allgemeinen, Personalfragen, Aspekte der Arbeitssituation (materiell-dingliche Facetten wie auch Aspekte des Mitarbeiterkollektivs), Fragen der (zeitlichen) Arbeitsorganisation, Entlohnungssystem, Vorgesetzte und Führung sowie Gesundheit. Weitere 31 Anmerkungen wurden unter der Kategorie „Sonstiges“ subsumiert – hier wurde vorrangig die Sinnhaftigkeit von Mitarbeiterbefragungen zur Diskussion gestellt. Nicht verschwiegen werden sollen auch jene 16 Nennungen, die sich positiv kritisch zu ihrem Umfeld und der Erhebung äußern.

Die thematische Verortung der Anmerkungen lässt Prioritäten in den Bedürfnislagen der Mitarbeiter erkennen: Vorrangig thematisiert werden Merkmale der Mitarbeiterführung (78 Nennungen), dem schließen sich Ausführungen zum Themenkomplex „Personalstellung“ und zum Arbeitgeber (59/ 62 Erwähnungen) an. Mit großem Abstand folgen Ausführungen zur unmittelbaren Arbeitssituation – 22 Nennungen mit Blick auf räumlich-dingliche Aspekte, 17 mit Rekurs auf Kollegen, zur Entlohnung der Arbeit (25 x) und zu Arbeits(zeit-) modalitäten (21 x). Abschließend wird siebenmal das Thema „Gesundheit“ aufgegriffen.

In ihren Anmerkungen gehen die Befragten mitunter sehr feinsinnig vor, verstehen es sehr wohl zu differenzieren und schrecken vor allzu plakativer Kritik zurück.

Bei allem geäußerten Unmut fokussieren die Befragten nicht ausschließlich auf das direkte Umfeld, sondern glauben auch Schief lagen in Struktur und System der städtischen Verwaltung zu erkennen. Schief lagen und organisatorische Missstände im Verwaltungsapparat werden hierbei wie folgt durchleuchtet:

- Defizite in der Struktur und Aufbauorganisation führen zu Belastungen im Alltags(er)leben. Zu viele Vorgesetzte und Vorschriften, eine schlechte Koordination zwischen einzelnen Arbeitsbereichen, Intransparenz infolge unzureichender Weitergabe von Informationen, lange Entscheidungswege machen die Verwaltung „starr, träge und unwirtschaftlich“. Dabei hält die Stadt dem Aufwand an Bürokratismus nicht genug Fantasie und Innovationspotenzial entgegen: Konzeptlosigkeit – vorrangig im Bereich Fortbildung und Personalentwicklung – sowie ein fehlendes, umfassendes Leitbild stellen in den Augen der Befragten dabei ein Übel dar.
- Die angespannte Finanzlage der Stadt erfährt ein Teil der Belegschaft auch unmittelbar am Arbeitsplatz, (notwendigen) Einsparungen stehen auf der anderen Seite unwirtschaftliche Anschaffungen sowie weitere Verschwendungen von Steuergeldern unverhältnismäßig gegenüber. Und manch einem Befragten dünkt es, dass es bei der Besetzung von Stellen nicht ausschließlich nach der Qualifikation des Kandidaten geht; diese Aussagen beruhen dabei nicht zwangsläufig auf negativen Erfahrungen im eigenen beruflichen Fortkommen. Ebenso häufig macht sich dieser Kritikpunkt an der Person des Vorgesetzten fest.

Organisatorische Defizite wie auch die Finanzlage leiten über zu antizipierten Mängeln im Bereich des Personalwesens. Benannt werden zuvorderst sowohl Aspekte der Quantität als auch der Qualität:

- 20 Nennungen beziehen sich auf eine zu geringe Personalausstattung. Diesem Themenkreis unterliegen weiters die unzureichende Übernahme von Auszubildenden und Mitarbeitern mit zeitlich befristeten Arbeitsverhältnissen sowie eine generelle „Stagnation“ bei (Neu-) Einstellungen. Zudem thematisieren zwei Befragte den Stellenkegel bei verbeamteten Mitarbeitern, ein Weiterer erachtet das „Überalterungsproblem“ für erwähnenswert.
- Aber auch für die Mitarbeiter, die zugegen und leistungsbereit sind, wird nach Ansicht zahlreicher Studienteilnehmer zu wenig getan: Kein ausreichendes Fortbildungsangebot bzw. Erschwernisse im Zugang zu Fortbildungsmaßnahmen (15 x), mangelhafte Aufstiegschancen (7 x) wie auch die unterlassene Förderung des Wissenstransfers von etablierten Kollegen zu nachrückenden Mitarbeitern (4 x) werfen nachhaltige Probleme auf. Zudem glauben die Befragten institutionelle Rahmenbedingungen ausgemacht zu haben, die nachteilig wirken: Fehlende Stellenbeschreibungen, ungenaue Laufbahnverordnungen, ein häufiger Stellenwechsel (hier infolge der Zugehörigkeit zum Stellenpool) oder auch fehlende Möglichkeiten zu (Tages-) Hospitationen werden als belastend herausgestellt.

Vorgegeben und daher nur mit geringen Freiheitsgraden ausgestattet erleben die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen Modalitäten der Arbeitszeit und Arbeitsorganisation. Auch hierbei offenbaren die Bediensteten Kritik.

- Dominiert werden die Anmerkungen von einer negativen, jedoch Dienststellen spezifischen, Zurückhaltung hinsichtlich der Einführung eines neuen Arbeitszeitmodells (Schichtsystem).

Alle weiteren Facetten erscheinen von untergeordneter Bedeutung: Problematisiert werden die Vereinbarkeit von Beruf und Familie (3 x) – auch im Kontext des neuen Schichtmodells (siehe oben), Tätigkeit an verschiedenen Einsatzorten und der hierdurch anfallende Zeitauf-

wand bzw. die Notwendigkeit zur kurzfristigen Einarbeitung (2 x) sowie der Arbeitsumfang (2 x) und die Übernahme von Vertretungen.

Das Entlohnungssystem vermag den erfahrenen Belastungen in Personalmanagement und Arbeitszeitmodalitäten keine Linderung zu verschaffen, im Gegenteil: Um die Bezahlung der Arbeit kursierende Facetten führen eher noch zu weiterem Unmut:

- Sechs Befragte sehen sich als grundsätzlich zu gering bezahlt an, (anstehende) Gehaltskürzungen (3 x) sowie der Wegfall/ die Kürzung von Urlaubs- und Weihnachtsgeld (2 x) verschlechtern die Situation zusehends. Manch einem Befragten (4 x) sind die fortgesetzten Unterschiede zwischen den alten und neuen Bundesländern nicht nachvollziehbar, andere sehen das Lohngefüge in sich als unangemessen an (3 x), erachten das Beamtenystem als veraltet an (3 x) oder sehen sich momentan nicht der Tätigkeit angemessen eingruppiert an (3 x).

Auch das unmittelbare Arbeitsumfeld nötigt den Befragten weitere Ausführungen ab. Aufgegriffen und expliziert werden dabei weitestgehend Aspekte des zuvor standardisiert erfassten Themenkranzes der Arbeitssituation:

- Moniert wird der Allgemeinzustand der Räume und sanitären Anlagen (4 x) wie auch der der Technik (2 x). Hohe Temperaturen (4 x) wie auch die vorhandene Geräuschkulisse (2 x) machen das Arbeiten nicht leichter. Zudem mangelt es mancherorts an der Verfügbarkeit von (Kleinst-) Arbeitsmaterialien.
- Fehlende Rückzugsmöglichkeiten (2 x), Kälte, eine nicht angemessene Bekleidung oder ein unzureichender Service im Werkstattbereich werden je einmal genannt. Und gleiches trifft auf den Ärger über die Untersagung der privaten Internetnutzung am Arbeitsplatz zu.

Kritik am Vorgesetztenverhalten richtet sich sowohl auf mangelhaft ausgeprägte fachliche wie auch soziale Kompetenzen:

- Mangelnde Kooperation und Kommunikation, fehlende Tolerierung anderer Meinungen, kein Vertrauen in den Vorgesetzten werden zuvorderst genannt. Dem gesellen sich wahrgenommene Geringschätzung des eigenen Engagements und eigener fachlicher Fähigkeiten durch den Vorgesetzten hinzu.
- Aber auch Animositäten zwischen den Handelnden sind vernehmbar: Unaufrichtigkeit des Weisungsbefugten, sein überzogenes Ego, die (vermeintliche) Geringschätzung der Person des Mitarbeiters wie auch atmosphärische Zwistigkeiten werden benannt.
- Unterstellte Inkompetenz, fehlende fachliche Praxiseinblicke drehen den Scheinwerfer auf das fachliche Können des Vorgesetzten und führen in den Augen mancher Mitarbeiter zu Spannungen. Und noch eines wird in den Stellungnahmen zum Ausdruck gebracht: Nicht nur der unmittelbare, auch die mittelbaren Weisungsbefugten haben bisweilen einen beachtenswerten Impetus auf die Tagesarbeit, dem sich auch der unmittelbare Vorgesetzte nicht zur Gänze entziehen kann.

Und schließlich wenden sich manche Aussagen auch an die Kollegen und Kolleginnen: An erster Stelle mit sieben Nennungen steht dabei das Thema „Mobbing“. Zur Sprache gebracht wird hierbei zum einen die Tatenlosigkeit der Mitwisser, zum anderen schildert ein männlicher Mitarbeiter seine Beschwerden in einer weiblich dominierten Dienststelle. „Tratschen“

mit drei Nennungen ist ebenfalls diesem Themenkreis als zugehörig zu betrachten. Einzelnennungen verschärfter Konkurrenz unter den Mitarbeitern („Ellbogengesetz“), Missgunst zwischen verschiedenen Arbeitsbereichen und Sozialneid runden diesen Themenkranz ab.

Aus den standardisiert erfassten Angaben ist ein Befund ableitbar, der aufhorchen lässt: Der Stand derer, die von gesundheitlichen Beeinträchtigungen betroffen sind, ist relativ hoch – in der Altersgruppe ab 45 Jahren ist dies jeder Vierte. Dennoch spielt der Gesundheitsstatus im Belastungserleben allenfalls eine untergeordnete Rolle. Die freien Angaben der Mitarbeiter vermögen diesen Aspekt leider nur schemenhaft zu erhellen: Nur zweimal wird das „Gesundheitsmanagement“ in der Verwaltung angesprochen – zwei Befragte bewerten es als unzureichend. Gleichfalls klagen zwei Betroffene über mangelndes Verständnis der Kollegen bei Krankheit bzw. über ausbleibende Rücksichtnahme mit der Folge, dass eine „Notwendigkeit“ bestünde, eine Krankheit zu verheimlichen (1 x). Der Krankenkassenzugang für Beamte mit Behinderung wird einmalig erwähnt, ebenso die Gefährdung der Sehkraft durch PC-Arbeitsplätze.

Die Kategorie „Sonstiges“ ist mehrheitlich geprägt durch die Problematisierung der Sinnhaftigkeit von Mitarbeiterbefragungen – 14 Befragte geben ihre Zweifel an resultierenden Veränderungen kund.

### ***Offene Anmerkungen – Ein Resümee zu Gewicht und Wertung***

172 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nahmen sich die Zeit, Themen des Fragebogens zu vertiefen und zu ergänzen. Bei aller vernehmbaren Zurückhaltung gegenüber Mitarbeiterbefragungen ist die Vehemenz der vorgebrachten Punkte Beleg für besondere Bedürfnislagen und zugleich Ausdruck für die Hoffnung auf einen produktiven Umgang mit der angebrachten Kritik. Einige Aspekte werden von einer Vielzahl der Befragten getragen, die Analyse nach Struktureinheiten weist mitunter auf Spezifika vor Ort hin. Andere Nennungen kommen von ganz unterschiedlichen Struktureinheiten, manch vorgetragene Anmerkungen sind nur einmalig zu vernehmen. Und dennoch bliebe zu überprüfen, ob es sich hierbei um Einzelmeinungen handelt, deren Kritik in der Person des Mitarbeiters gründet und von den Kollegen so nicht mitgetragen wird, oder ob das kritische Potenzial weitaus höher ist als es die Einzelnennungen suggerieren. Zuvorderst animieren die offen gemachten Stellungnahmen dazu, gezielt nachzuarbeiten. Zugleich sind sie auch Bestätigung für die Richtigkeit des zu Grunde liegenden operationalen Modells, welches als theoretische Ausgangsbasis des standardisierten Fragebogens das Themenspektrum und somit auch die Bedürfnislagen realitätsgetreu abzubilden vermochte.

## **9. Die zentralen Befunde im Überblick**

Im Auftrag der Stadt Empiria führte das Institut für Soziologie der Universität Magdeburg im Frühsommer 2007 eine empirische Erhebung in der kommunalen Verwaltung durch. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter waren gebeten, anhand eines schriftlichen, standardisierten Erhebungsinstruments Stellung zu nehmen zu verschiedenen Aspekten des beruflichen Alltags. Zur Sprache kamen die Arbeitssituation mit ihren Eigenheiten, Herausforderungen und Einschränkungen, die Erfahrungen mit Vorgesetzten, die persönlichen Fähigkeiten und Belastungen, die Veränderungswünsche und bilanzierenden Einschätzungen. Gestützt auf die Auskünfte der Beschäftigten, denen absolute Anonymität und Vertraulichkeit zugesichert wurde, war es das Ziel der Untersuchung, eine Bestandsaufnahme zu den genannten Spektren zu erarbeiten sowie zu eruieren, inwieweit die Einschätzungen einheitlich sind oder aber nach Abteilungen und sozialen Gruppen innerhalb der Belegschaft variieren. Des Weiteren waren jene Faktoren zu identifizieren, die ausschlaggebend sind für die betriebliche Identifikation,



die Arbeitsmotivation und die Zufriedenheit der in der kommunalen Behörde tätigen Menschen. Die im vorliegenden Bericht präsentierten Befunde stützen sich auf 1442 Fragebögen; das entspricht einem Rücklauf von 57 Prozent. Jeder achte Befragte machte zudem von der Möglichkeit Gebrauch, ergänzende Einlassungen frei zu formulieren.

Der an der Untersuchung beteiligte Personenkreis ist bezüglich des sozialen Hintergrunds und der beruflichen Stellung heterogen:

- Über 60 Prozent sind weiblichen *Geschlechts*; die überwiegende Mehrheit lebt in einer festen Partnerbeziehung. *Altersmäßig* verorten sich die Beschäftigten mit jeweils 35 Prozent zwischen dem 36. bis 45. sowie zwischen dem 46. und 55. Lebensjahr, weitere 12 Prozent sind 56 Jahre oder älter. Jeder Fünfte berichtet von gravierenden *gesundheitlichen* Problemen, sei es in Form einer chronischen Krankheit, einer Behinderung oder der Kombination von beidem. In den Altersgruppen ab Mitte 40 steigt dieser Anteil auf ein Viertel.
- 86 Prozent gehen einer *Vollzeitbeschäftigung* nach; reduzierte Arbeitszeiten präferieren am ehesten die Frauen. 80 Prozent haben den *Status* als Beschäftigte inne, 16 Prozent sind verbeamtet, 4 Prozent Auszubildende. Angehörige des mittleren und des gehobenen Dienstes (45 bzw. 35 Prozent) dominieren, jeder Zehnte gehört der unteren Laufbahngruppe an. Im Durchschnitt sind die Befragten seit siebzehn *Jahren* für die Verwaltung *tätig*. Knapp 30 Prozent verrichten ihren Dienst seit mehr als 20 Jahren und ein weiteres Drittel blickt auf eine Zugehörigkeit zwischen 16 und 20 Jahren zurück.

Vor allem die Alters- und Statusdifferenzierungen regen die Befragten zu weiteren Äußerungen an. In den Anmerkungen monieren sie neben mangelnden Aufstiegschancen die unterschiedliche Entlohnung bei gleicher Tätigkeit. Aber auch die tendenzielle Verschiebung des Altersdurchschnittes ist ein Thema. Mehrfach wird in den offenen Formulierungen angemahnt, Auszubildende in ein fortwährendes Beschäftigungsverhältnis zu übernehmen und den Wissenstransfer von älteren zu jüngeren Bediensteten zu forcieren. Zur Sprache kommt zudem die besondere Situation der Kolleginnen und Kollegen, die unter gesundheitlichen Beeinträchtigungen leiden.

### ***Räumliche Bedingungen und Arbeitsaufgaben***

Befragt nach dem *äußeren Erscheinungsbild* des unmittelbaren Arbeitsumfelds zeichnen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein überwiegend befriedigendes Bild.

- Weder die Raumgröße, die Einhaltung des Arbeitsschutzes, Lichtverhältnisse oder die Sauberkeit des Arbeitsumfeldes geben im Durchschnitt Anlass zur Klage. Die Antworten bewegen sich im Bereich der positiven Bewertungen. Gleichlautend gute Einschätzungen ergehen zur Funktionsfähigkeit des Arbeitsgeräts.
- Die günstige materielle Situation wird allerdings getrübt durch die Angaben zu Raumklima und Belüftung sowie zu den Nebengeräuschen – rund ein Drittel erkennt hier gravierende Defizite. Zudem beurteilen kleinere Teilgruppen zwischen 10 und 19 Prozent auch die anderen Aspekte eher negativ.

Über die Maßen von Nebengeräuschen geplagt werden die Angehörigen der Verwaltung in den Einheiten „F“ und „G“ sowie in „E“; als unzumutbar werden in den offenen Antworten sodann Raumtemperaturen von spürbar über 26 Grad herausgestellt. Anzutreffen sind diese Bedingungen zuvorderst in den Räumlichkeiten der Struktureinheiten „D“, „T“, „F“ und „G“.

Ebenfalls problematisieren die Beschäftigten die zum Teil nicht zumutbare mangelhafte Ausstattung mit (Kleinst-) Arbeitsmaterialien. Diese harsche Kritik kommt in den ergänzenden Schilderungen zum Tragen. Unverständnis herrscht darüber, dass Sparmaßnahmen zu einer Minderausstattung führen und Materialien wie Stifte, Blöcke etc. – zum Teil auf Geheiß des Vorgesetzten – aus dem privaten Budget zu bestreiten seien. Auch die nicht explizit erfassten sanitären Einrichtungen werden mancherorts als dringend verbesserungsbedürftig eingestuft. Diese kritischen Einlassungen sollten dazu veranlassen, das Gespräch mit den genannten Abteilungen zu suchen und vor Ort Verbesserungsmöglichkeiten zu sondieren. Bezogen auf den Durchschnitt aller Angaben aber, sind die räumlichen Gegebenheiten als zufriedenstellend zu bezeichnen. Dies ist auch deshalb bedeutsam, weil die materielle Umwelt den Arbeitsalltag rahmt und eine bedeutsame Einflussquelle für die Ausübung des Berufes darstellt.

Die *berufliche Tätigkeit*, so ist den Angaben der Befragten weiter zu entnehmen, ist facettenreich und umschließt sowohl den sozialen Charakter des Schaffens, fachliche Bezüge als auch familiäre Interessen. Dabei beschreiben Männer, Angehörige der höheren Laufbahnen sowie ältere Personen und gesundheitlich nicht Beeinträchtigte ihre Arbeit als überdurchschnittlich anspruchsvoll. Je ausgeprägter die Anforderungen und Chancen der eigenen Tätigkeit erlebt werden, desto höher ist die Zufriedenheit mit dem Beruf und dem Arbeitsklima sowie die Identifikation mit dem eigenen Tun. Im Einzelnen ergibt sich folgendes Spektrum:

- Die Tätigkeit in der Verwaltung ist geleitet vom klassischen „Dienstgedanken“. Sie wird geschildert als verantwortungsvoll (70 Prozent), orientiert am Dienen der Allgemeinheit (64 Prozent), Kontakte zu den Bürgerinnen und Bürgern eröffnend (56 Prozent). Diese Merkmale werden allesamt akzeptiert und befürwortet. Zugleich wird das Schaffen als herausfordernd erlebt (53 Prozent) und als gut vereinbar mit Familie und Freizeit (61 Prozent). Auch dies stößt auf positive Resonanz bei den Betroffenen.

Alle anderen, im Fragebogen vorgegebenen Aspekte prägen das Profil verhaltener. Eigene Entscheidungen und eigene Initiative sowie Erfolgserlebnisse sind für die meisten Befragten nur teilweise möglich. Doch wird dies nicht immer bemängelt, sondern bisweilen durchaus als angenehm empfunden. Lediglich die teilweise auftretenden Defizite an klarer Strukturierung der Arbeit werden von 41 Prozent kritisiert. Anders hingegen gestaltet sich das Meinungsspektrum bezüglich der leistungsgerechten Entlohnung. Jeder Dritte sieht hier umfassende, 40 Prozent teilweise Ungerechtigkeiten. Dies wird nachdrücklich als unbefriedigend eingeschätzt. Als besonders bitter notieren die Befragten die häufig fehlende Aussicht auf ein berufliches Fortkommen. Für zwei Drittel ist mit der jetzigen Tätigkeit das Ende des beruflichen Aufstiegs absehbar, ein Viertel sieht bedingt Chancen auf ein Weiterkommen. Hierüber artikulieren zwei von drei Befragten deutlich ihren Unmut. Zu berichten bleibt aber auch von jenen 16 Prozent, die sich mit dieser Aussicht zufrieden geben und eine gleichgültige, möglicherweise auch resignative Haltung für sich besetzen.

Neben Aussagen zum Arbeitsplatz wurde die *Informiertheit* je nach Nähe zum Tätigkeitsfeld erfasst sowie eine *Leistungseinschätzung* der unmittelbaren Abteilung, des Amtes und der Verwaltung insgesamt. Hierbei zeitigen die Angaben einen linearen Trend: Die Aufklärung über Vorgänge im Arbeitsfeld wird als mäßig positiv empfunden, hervorstechende Werte erzielt der Arbeitsbereich „N“, eher negativ konnotiert fallen die Einlassungen der Mitarbeiter in der Verwaltungsstelle „J“ aus. Mit zunehmender Distanz zum eigentlichen Arbeitsplatz verkehren sich die Urteile ins Negative. Über die Dienststelle fühlen sich die Befragten noch halbwegs informiert, Vorgänge in der Gesamtverwaltung bleiben vielerorts im Verborgenen und intransparent. Allein die in „N“ Tätigen konzedieren eine befriedigende Aufklärungsquote; vernehmbar abgeschnitten sehen sich die Mitarbeiter aus den Bereichen „F“ und „G“. Nicht zwingend dem mangelnden Informationsfluss anlastend sind die Einschätzungen zur

Leistungsfähigkeit des gesamten Verwaltungsapparates zu deuten: Auch hier erhält in der Gesamtzusammenschau das unmittelbare Umfeld noch die besten, positiv konnotierten Wertzuschreibungen, während – wiederum in linearer Abfolge – die Beurteilung von übergeordnetem Amt, Fachbereich oder Eigenbetrieb sowie der gesamten städtischen Verwaltung schlechter ausfallen. Als besonders leistungsstark sehen sich die Arbeitseinheiten „N“, „A“, und „R“. Reservierter hingegen urteilen die Bediensteten der Einheiten „J“ und „G“.

### ***Belastungen am Arbeitsplatz***

Die täglichen Arbeitsbelastungen sind in der Regel von mittlerem Ausmaß, im Durchschnitt tendieren die Werte nicht in den extremen Bereich. Der Reigen der von den Befragten stark pointierten Belastungsfaktoren wird angeführt von

- einer zu geringen Personaldecke (39 Prozent), zu vielen Vorschriften (36 Prozent), fehlende Transparenz innerhalb der Verwaltung (32 Prozent) und hohem Zeitdruck (32 Prozent).

Es folgen weitere Elemente, die ebenfalls von sichtbaren Minoritäten geteilt werden: Unter der geringen Wertschätzung durch Vorgesetzte sieht jeder Dritte eine Beeinträchtigung des Berufslebens. Hinzu treten Unterforderung und langweiliges Arbeiten, ein zu umfassendes Aufgabengebiet, aber auch das Gegenteil, nämlich hohe Anforderungen an das fachliche Können. Zwischen 15 und 22 Prozent sehen sich hierdurch mehr als mittelstark belastet. Bei einem ähnlichen Anteil rufen die ausbleibende Unterstützung von Kollegen und der eigene Gesundheitszustand hohe Besorgnis hervor. Am Ende der Reihung siedeln sich jene Facetten an, die nicht originär an die Inhalte der Arbeit geknüpft sind: Mobbing, Probleme im persönlichen Bereich, Benachteiligungen aufgrund gesundheitlicher Beeinträchtigungen, der Geschlechtszugehörigkeit oder der sexuellen Orientierung haben für das Gros der Mitarbeiter keine Relevanz und werden von jedem Dritten erst gar nicht als der Beurteilung würdig wahrgenommen. Einzig zum Thema Mobbing äußern sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vereinzelt im offenen Teil des Fragebogens.

*Insgesamt* gesehen bleibt das Belastungsniveau – summiert über alle Aspekte und gemessen am theoretischen Mittelpunkt der Skala – moderat. Auch die Beziehungen zwischen den Belastungen und den anderen Merkmalen des beruflichen Daseins, etwa der Zufriedenheit und Identifikation, der Informierung und der eigenen Leistungsfähigkeit, der Sicht auf Vorgesetzte und das eigene Tun, sind nicht sonderlich ausgeprägt. Das heißt, eine Reduzierung des Belastungsgrades würde nur bedingt zu Verbesserungen in den eben genannten Aspekten führen. Aber es sind in fast allen, im Fragebogen erfassten Sorgen organisatorische Einheiten zu erkennen, die der Aufmerksamkeit bedürften – ein unzureichender Mitarbeiterstab sowie Zeitdruck insbesondere in den Einheiten „F“ und „G“, „P“ und „Q“, in „T“, in „L“ wie auch in „X“ und „Y“. Zudem ist der Belastungsgrad bei behinderten und chronisch kranken Menschen, Älteren sowie Angehörigen unterer Laufbahngruppen signifikant höher. Ihnen sollte die besondere Aufmerksamkeit und Unterstützung gelten. In diesem Rahmen wäre auch über den Befund nachzudenken, dass nur jedem zweiten Beschäftigten Personen oder Einrichtungen in der Verwaltung bekannt sind, die bei Problemen kontaktiert werden könnten, ein weiteres Drittel ist hierüber zumindest vage informiert.

## ***Die Sicht auf Vorgesetzte und das berufliche Selbstbild der Befragten***

Die Zufriedenheit mit der Arbeit hängt weniger von den Belastungen als vielmehr davon ab, wie die *Vorgesetzten* eingeschätzt werden. Je günstiger die Beurteilung ausfällt, desto befriedigender erscheinen die derzeitige Tätigkeit und das Arbeitsklima. Und vice versa begünstigt eine hohe Zufriedenheit ein positives Urteil über die Personen in leitender Stellung. Den vorliegenden Daten zufolge ist dieser Zusammenhang überaus eng. Es ist deshalb von besonderem Interesse, die Wahrnehmungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter näher zu analysieren:

- Versierte Fachlichkeit wie auch Zielorientierung des Arbeitens wird den Vorgesetzten zuvorderst bescheinigt, jeweils gut 60 Prozent der Befragten sehen diesen Anspruch als eingelöst an. Im Umkehrschluss bedeutet dies jedoch auch, dass von jedem dritten Befragten Defizite in diesen Vorgesetzteigenschaften erkannt werden. Mit Blick auf den kommunikativen, dem Arbeitsauftrag dienenden Austausch ergehen ebenfalls mehrheitlich positive Urteile: Sowohl der direktive, verlässliche Pfad von oben nach unten – klare Absprachen und klare Anweisungen – wie auch die Offenheit für neue, von den Mitarbeitern vorgetragene Ideen werden goutiert.

Soziale Kompetenzen indes, wie die Förderung der Zusammenarbeit in der Belegschaft, werden als eher mittelmäßig ausgeprägt geschildert; ein Drittel vermag diese kaum oder gar nicht zu erkennen. Noch ambivalenter ist die Wahrnehmung des Weisungsbefugten als Vertrauensperson. Etwa 40 Prozent neigen zu dieser Schilderung, ähnlich viele aber urteilen gegenteilig und attestieren diese Eigenschaft nicht. Am negativsten wird die Unterstützung des beruflichen Fortkommens beurteilt. 42 Prozent können entsprechende Aktivitäten nicht bestätigen, 23 Prozent sehen ein mittleres Bemühen.

In der *Summe* schildern die Beamten die Qualitäten ihres Vorgesetzten ungünstiger als andere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Zudem polarisieren die erfragten Facetten stark zwischen den Struktureinheiten. Minder ausgeprägte Kompetenzen können zwar durch die Hervorhebung von Stärken in spezifischen Feldern kompensiert werden, führen aber im Gesamt zu Handlungsbedarf hinsichtlich der Qualifikation von Personen in leitender Position. Die ergänzenden Anmerkungen geben dabei die Richtung vor: Beklagt werden zum einen fehlende Einblicke der Vorgesetzten in die Tagesarbeit aufgrund einer andersartigen Laufbahntwicklung, zum anderen mangelnde Kommunikation und Nähe zu den Mitarbeitern. Den Horizont des standardisierten Fragebogens erweiternd, bleibt den Einlassungen der Befragten zu entnehmen, dass auch der mittelbare Vorgesetzte durchaus den Berufsalltag tangiert und bisweilen ein vertrauensvolles und produktives Verhältnis zwischen Mitarbeitern und direkten Vorgesetzten belastet.

Das in gewisser Hinsicht ambivalente Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten hat auch die Eigenheiten der Kolleginnen und Kollegen ins Kalkül zu ziehen. Wie also figuriert sich das *berufsrelevante Selbstbild* der Befragten, welche Eigenschaften stellen sie in den Vordergrund und wo erfahren sie möglicherweise Grenzen und (formale) Restriktionen? Die erhobenen Daten bewegen sich deutlich im positiven Bereich, wobei die Männer sowie gesunde Befragte sich besonders günstig darstellen:

- Die Beschäftigten mögen klar definierte und überschaubare Arbeitsaufgaben (79 Prozent), nehmen aber auch gerne Herausforderungen an (82 Prozent). Sie ziehen immer wieder ihr berufliches Erfahrungswissen zu Rate (69 Prozent) und sehen Neuerungen im Arbeitsumfeld gelassen entgegen (67 Prozent). Bei auftretenden Konflikten versuchen sie, zu vermitteln (70 Prozent), setzen sich aber auch gegen Widerstände durch (53 Pro-

zent). Misserfolge verunsichern in der Regel wenig (48 Prozent) oder mittelstark (29 Prozent).

Vor diesem Hintergrund ist für einen Gutteil der Belegschaft der berufliche Werdegang noch nicht abgeschlossen: 40 Prozent geben unumwunden an, nicht all das erreicht zu haben, was sie sich eigentlich vorstellten. Sie sehen sich im Soll ihrer Laufbahnplanung stehend, weitere 30 Prozent tendieren zu diesem Urteil. Entsprechend erstreben ähnliche Anteile eine bessere berufliche Position.

In der *Gesamtschau* steht das berufsbezogene Selbstbild der Befragten in Beziehung zu den diversen Momenten des Arbeitslebens. So geht eine prägnante Selbstbeschreibung tendenziell einher mit einem klaren Bild von der eigenen Tätigkeit, von der persönlichen Leistungsfähigkeit und sie fördert die Identifikation mit der Arbeit. Doch sind diese Zusammenhänge nicht immer stark ausgeprägt. Das heißt, auch Personen, die sich weniger selbstbewusst geben, verfügen prinzipiell über solche Orientierungen und Ressourcen, die für die Ausübung der Tätigkeit tragend sind.

### ***Veränderungswünsche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter***

Weniger die persönlichen Charakteristika der Beschäftigten als bestimmte Erfahrungen im beruflichen Umfeld sind ausschlaggebend für die Formulierung von *Veränderungswünschen* und der Einschätzung ihrer Realisierungschancen. Die mehrheitlich vertretenen Forderungen umfassen

- mehr Fortbildung, bessere Aufstiegschancen, mehr Mitarbeiterbeteiligung, flachere Hierarchien, Stärkung der Eigenverantwortlichkeit, flexiblere Arbeitszeiten und Arbeitszeitkonten.

Vehement angefragt wird eine Erweiterung des Fortbildungsangebotes. Unabhängig vom Zeitpunkt der letzten Teilnahme an einer Fortbildungsmaßnahme (und einer skeptischen Einschätzung der Umsetzung des Gelernten im Berufsalltag) wird diese Forderung von 63 Prozent in den Vordergrund gestellt; weitere 29 Prozent schließen sich dem teilweise an. Dabei verdient ein, den offenen Formulierungen entnommener Aspekt Beachtung: Wünschenswert erweist sich ein direkterer, schnellerer Zutritt zu Fortbildungsmaßnahmen. Berichtet werden Fälle, bei welchen die Aufnahme einer Maßnahme an eine bestimmte Qualifikation gebunden sei, diese Qualifikation jedoch nur über eine Fortbildungsmaßnahme erlangt werden könne. Langwierige Antragsstellungen mit zum Teil negativen Rückmeldungen zehren an der Einsicht der Befragten, nicht jedoch an der Fortsetzung des Rufes nach Fortbildung.

Den persönlichen Ambitionen Rechnung tragend werden des Weiteren bessere Aufstiegschancen (53 Prozent) sowie ein Mehr an Mitarbeiterbeteiligung (54 Prozent) angemahnt. Neben dem monetären Aspekt – eine dem Vernehmen nach nicht leistungsgerecht entlohnte Arbeit führt zu Unmut – sind es zuvorderst Ansprüche an die eigene Leistungsbereitschaft, die diesen Wunsch in den Vordergrund treten lassen: Eine Tätigkeit, die eingeschränkt Erfolgserlebnisse verschafft, nicht als herausfordernd und mit Handlungsspielräumen für Eigeninitiative wahrgenommen wird, bestärkt den Ruf nach solchen Veränderungen. Der Wunsch nach Partizipation gründet ergänzend in Arbeitsbedingungen, welche in der Wahrnehmung der Befragten eigenständigen Entscheidungen entgegen stehen. Ebenfalls erwünscht sind Innovationen, die Freiräume eröffnen – das Aufbrechen organisatorischer Restriktionen durch flexiblere Arbeitszeiten (51 Prozent) sowie eine Abflachung der Hierarchie (52 Prozent) unter Stärkung der Eigenverantwortlichkeit (52 Prozent). In Maßen fokussiert wird auf eine organisatorische Straffung der Arbeitsabläufe, ein mehr an Projektarbeit sowie intensi-

vere Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche. Immerhin knapp 40 Prozent sehen hierin uneingeschränkt Handlungsbedarf.

Alle untersuchten Struktureinheiten verzeichnen ein annähernd gleich hohes Veränderungspotenzial. Einzig die Bediensteten des Verwaltungsbereiches „N“ sind im Vortragen ihrer Wünsche zurückhaltender. Mehr Austausch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern wird deutlich hörbar in den Verwaltungsstellen „F“, „J“ und auch „K“ angemahnt. Bessere Aufstiegsmöglichkeiten stehen bei den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in „E“ wie auch in „F“ und „G“ ganz oben auf der Prioritätenliste. In „A“ und „F“, auch aber in „P“ erweist sich die Arbeitsorganisation offensichtlich als mit Problemen behaftet, eine Straffung der Abläufe erscheint den der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als vorrangig. Und wenn auch im Gesamt mit der niedrigsten Priorität versehen, so plädieren die Beschäftigten aus „P“ und „T“ mit Nachdruck für mehr Team- bzw. Projektarbeit.

Doch die Befragten wissen um die *Realitätsnähe* ihrer Forderungen. Die Mehrheit ist der Ansicht, dass, unabhängig davon, ob sie dieses wünschen

- intensivere Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche (80 Prozent), die Stärkung der Eigenverantwortlichkeit (75 Prozent), mehr Mitarbeiterbeteiligung (74 Prozent) und mehr Projekt- und Teamarbeit (71 Prozent), die Erweiterung des Fortbildungsangebots (69 Prozent), die organisatorische Straffung der Arbeitsabläufe (66 Prozent), flexiblere Arbeitszeiten und Arbeitszeitkonten (64 Prozent)

machbar seien. Skepsis aber herrscht in jenen Feldern, bei welchen der eigene Werdegang zur Disposition steht. Denn nahezu vier von zehn Befragten schätzen die Aussicht auf bessere Aufstiegschancen sowie ein Abflachen hierarchischer Ebenen mit Zurückhaltung ein. Während die Wünsche von allen Teilstichproben gleichermaßen vorgetragen werden – lediglich Jüngere prononcieren die Forderungen stärker als Ältere – gibt es bezüglich der Realisierbarkeit unterschiedliche Ansichten. Frauen und jüngere Befragte, Angehörige höherer Laufbahngruppen sowie nicht verbeamtete Personen sind optimistischer und sehen die Chancen auf Verwirklichung eher gegeben als die jeweiligen Vergleichsgruppen.

### ***Die persönliche Bilanz der Befragten***

Wie lukrativ und verlockend ist eine Tätigkeit in der städtischen Verwaltung? Die bisherigen Erfahrungen im Hintergrund, die positiven Faktoren und die kritischen Punkte in Rechnung stellend,

- würden drei von vier Befragten mit hoher Wahrscheinlichkeit die Stadt Empeiria neuerlich als *Arbeitgeber* wählen; sieben von zehn schildern zudem eine hohe bis starke arbeitsbezogene *Motivation*;
- *identifiziert* sich jeder Zweite sehr stark mit den Inhalten des Arbeitsgebietes, weitere 33 Prozent immerhin stark; fast zwei Drittel sind mit der derzeitigen Tätigkeit umfänglich, ein Viertel mittelstark *zufrieden*.

Aber: Knapp 20 Prozent vermögen es (noch) nicht, ein fundiertes Urteil zu fällen, ob sie nochmals bei der Stadt Empeiria tätig würden, 6 Prozent tendieren zu einem Wechsel. Auch geht mehr als jeder Fünfte der täglichen Arbeit allenfalls mäßig motiviert nach, jeder Zehnte äußert gar deutliche Motivationsdefizite und Unzufriedenheit und weist damit eine Distanz zu Tätigkeit und Arbeitgeber auf. Unter ihnen sind Jüngere, Beamte und gesundheitlich Beeinträchtigte überrepräsentiert. Ähnliche Anteile sind bezüglich der Identifikation mit den Inhal-

ten des eigenen Arbeitsgebietes zu konstatieren. Und mit fortschreitender Organisationsebene nimmt der Identifikationsgrad kontinuierlich ab: So rückt das übergeordnete Amt, der Fachbereich oder Eigenbetrieb schon in größere Ferne, der Bezug zur gesamten Verwaltung als Arbeitgeber ist nur noch von mittlerer Bedeutung.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zeigen sich somit vornehmlich im unmittelbaren Umfeld verhaftet. Als motivationshemmend erweisen sich mangelnde Einsicht und Einbindung in die tägliche Arbeit, der Bezug zu anderen, höheren Ebenen ist von untergeordneter Bedeutung. Umgekehrt sind konkrete Arbeitsumstände benennbar, die der Einbindung förderlich sind: Fordernde Tätigkeiten mit Freiräumen für eigeninitiiertes Handeln, verbunden mit einer positiven Verstärkung durch strukturelle Bedingungen wie auch den Vorgesetzten zugeschriebene positive Eigenschaften sowie potenzielle Belastungsfaktoren, die weniger als Bedrohung sondern vielmehr als Herausforderung gesehen werden, vermögen die Identifikation mit dem Beruf zu heben. Entsprechend zeigen sich die Hochmotivierten auch signifikant zufriedener mit ihrer Tätigkeit, dem Arbeitsklima im unmittelbaren Umfeld wie auch mit dem Vorgesetzten.

## **10. Folgerungen und Empfehlungen**

Die im Rahmen dieses Berichts vorgestellte, empirisch basierte Bestandsaufnahme ist auf mehreren Ebenen angesiedelt: Sie entfaltet das *Szenarium* des Arbeitens in der Behörde und gibt Auskunft über die Begleitumstände, die fachlichen und sozialen Bedingungen, die persönlichen Ressourcen und Wünsche. Weiterhin zeugt sie von den Problemen, denen sich bestimmte soziale *Gruppen* und manche Struktureinheiten gegenübersehen; sie verweist aber auch auf deren charakteristische Stärken und Potenziale. Und nicht zuletzt geben die statistisch belegten *Beziehungsmuster* einen Eindruck davon, welche aus der großen Zahl von Einflußfaktoren die entscheidenden für ein gutes Arbeitsklima sind. Die weiterführenden Überlegungen und Empfehlungen, die sich auf Innovationen und Veränderungen in der städtischen Verwaltung beziehen, lassen sich von dieser Strukturierung leiten. Sie benennen zum einen die Problemkreise, die einzelnen Bedingungen und Felder, die sich als diskussions- und verbesserungswürdig herausgestellt haben und binden die expliziten Forderungen der Belegschaft ein. Zum zweiten rücken die Situation von konkreten sozialen Gruppen, wie etwa die gesundheitlich beeinträchtigten Menschen, sowie die Spezifika in den Arbeitsbereichen und Struktureinheiten in das Blickfeld. Drittens gilt die Aufmerksamkeit den Zusammenhängen zwischen den diversen Aspekten des alltäglichen Arbeitens, Insonderheit jenen Einflussfaktoren, die die Arbeitsfreude, die Zufriedenheit sowie die Identifikation mit der Tätigkeit steigern oder aber beeinträchtigen.

In der wertenden Einordnung der Befunde und der auf sie gestützten soziologischen Expertise ist stets zu berücksichtigen, dass die im vorliegenden Bericht gebündelten Erkenntnisse die Perspektive der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter spiegeln. Diese muss keineswegs in allen Aspekten mit den Sichtweisen der Verantwortlichen und Vorgesetzten oder mit den langfristigen Zielen der Organisation übereinstimmen. Gerade deshalb sind reformerische Maßnahmen auch riskant und in ihrem Erfolg gefährdet – und zwar umso mehr, je stärker sie gleichsam von oben verordnet oder nur von einer Gruppe innerhalb der Behörde befürwortet und getragen werden. Es wird also für den Erfolg der Bemühungen von entscheidender Bedeutung sein, in der Belegschaft Interesse zu wecken, zu informieren und möglichst viele Struktureinheiten in die auf Erneuerung zielenden Aktivitäten einzubinden. Es gilt, Prozesse des Aushandelns und Überzeugens einzuleiten und die dafür notwendige Zeit und Geduld aufzubringen.

## *Problemfelder und verbesserungswürdige Aspekte*

Unzureichende Chancen und Hemmnisse bezüglich des beruflichen *Aufstiegs* sowie der Mangel an leistungsgerechter *Entlohnung* sind vielfach angemahnte, schwierige Punkte. Sie lösen bei einer Mehrheit der Befragten immer wieder kritische Reaktionen aus und trüben das Verhältnis zu den Vorgesetzten. Doch kann eine einzelne Kommune hier kaum Abhilfe schaffen. Allenfalls können die seit längerem bestehenden, überregionalen Bestrebungen, die tradierte personal- und tarifrechtliche Struktur des öffentlichen Dienstes zu modifizieren, problemlösend wirken. Allerdings wird dies nicht kurzfristig geschehen. Auch die Beschäftigten der Stadtverwaltung sind realistisch genug zu erkennen, dass schnelle Abhilfe eher unwahrscheinlich ist. Wohl aber benennen sie auch solche Veränderungen, die ihnen vor Ort gut realisierbar erscheinen.

- An der Spitze der Forderungen, die mehrheitlich befürwortet *und* zugleich für machbar gehalten werden stehen die Erweiterung des *Fortbildungsangebots*, mehr *Mitarbeiterbeteiligung*, die Stärkung der *Eigenverantwortlichkeit*, die Einführung *flexiblerer Arbeitszeiten*. Es scheint vielversprechend, diese Vorstellungen aufzunehmen, sie mit bereits vorhandenen, praktischen Modellen abzugleichen und diese konkret weiter zu entwickeln. Insbesondere bezüglich der Fortbildung wäre über vereinfachte Wege der Beteiligung nachzudenken und kontinuierlich zu evaluieren, inwieweit das Gelernte auch tatsächlich im Arbeitsalltag umgesetzt wird.

Doch sollten nicht nur die Beschäftigten in den unteren und mittleren Diensträngen an Fortbildungsangeboten partizipieren, sondern auch die direkten *Vorgesetzten*. Ihr Können und ihre Fähigkeiten, ihr Umgang und ihr Auftreten gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern haben eine ausschlaggebende Funktion für das Arbeitsklima, die Zufriedenheit und die Informiertheit der Menschen im Arbeitsumfeld. Besonderer Wert wäre auf solche Angebote zu legen,

- die die sozialen Kompetenzen der Personen in leitender Stellung unterstützen, die dazu beitragen, dass Gespräche mit den Mitarbeitern geführt, deren Zusammenarbeit gefördert, das vertrauensvolle Verhältnis ausgebaut wird. Solche Schulungen wären insgesamt, aber vor allem in jenen Abteilungen hilfreich, in denen die Weisungsbefugten auf Vorbehalte stoßen. Dies wäre zu arrondieren um eine kontinuierliche Evaluierung der entsprechenden Maßnahmen, in die die Erfahrungen und Beurteilungen der Teilnehmenden einfließen.

Auch in anderen Feldern, die sich in der Einschätzung der Befragten als heikel erweisen, hat die Stadtverwaltung einen gewissen Spielraum, Verbesserungen herbeizuführen.

- Dies betrifft zuvorderst die unzureichende *Transparenz* der Abläufe in der Verwaltung und zwar bezogen auf das unmittelbare Arbeitsumfeld und mehr noch auf die Vorgänge in der Dienststelle oder gar der Gesamtverwaltung. Hier könnte mit einer differenzierten Informationspolitik und unter Einsatz von diversen Medien Abhilfe geschaffen werden.

Des Weiteren erscheinen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Vielzahl der *Vorschriften*, die steilen *Hierarchien* sowie die *Personalnot* als kritikwürdig. Es wäre zu prüfen, inwieweit die Personalnot sowie die Arbeitsüberlastung eines Teils der Befragten durch interne Umstrukturierungen gemindert werden kann. Dort, wo der Abbau von Vorschriften und Hierarchien auf Grenzen stößt, könnten entsprechende Fortbildungsangebote hilfreich sein.



## *Soziale Gruppen und Arbeitsbereiche*

Im Vergleich der diversen sozialen Gruppen heben sich die Beschäftigten hervor, die an Behinderungen, chronischen *Krankheiten* oder beidem leiden. Sie sehen ihr Tätigkeitsfeld enger und eingeschränkter als Gesunde, haben ein ungünstigeres Selbstbild sowie eine geringere Leistungsfähigkeit und fühlen sich deutlich belasteter. Sie bedürfen nach wie vor der besonderen Hilfe und Unterstützung. Auch wenn unter ihnen ältere Personen überrepräsentiert sind, ist vor einer groben Gleichsetzung zu warnen. Denn *ältere* Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind ein wichtiges Rückgrat im Betrieb. Sie sind informierter als jüngere, motivierter, identifizieren sich stärker mit der Arbeit und erleben ihre Tätigkeit als facettenreicher, aber auch als etwas belastender. Vor diesem Hintergrund bedarf diese Gruppe keiner besonderen Aufmerksamkeit. Vielmehr ist in umgekehrter Wendung zu empfehlen, den jüngeren Erwerbstätigen entgegen zu kommen, ihnen die Spielräume und Chancen der Tätigkeit vor Augen zu führen, sie in die Verwaltung weiter zu integrieren und dabei auf das Potenzial und die Erfahrungen der älteren zurückzugreifen.

Die Situation der *Geschlechter* gestaltet sich zum Teil gegenläufig: Die befragten Frauen sind informierter als die Männer und optimistischer, was die Realisierung der Veränderungswünsche angeht. Allerdings beschreiben sie ihre Tätigkeit ebenso wie ihre eigene Persönlichkeit als weniger facettenreich, obwohl sie häufiger in den mittleren und höheren Laufbahngruppen zu finden sind. Die Gleichstellungsarbeit sollte somit auf die Stärkung der Selbstwahrnehmung von weiblichen Beschäftigten zielen. Dies kann über die Nutzung verwaltungsinterner Kommunikationswege und Medien geschehen, durch spezielle Beratungen und Seminare für weibliche Bedienstete.

Ausdrückliches Interesse verdienen die *Laufbahn- und Statusgruppen*. In verschiedenen Aspekten gestaltet sich die Situation im höheren Dienst günstiger als in den unterhalb angesiedelten Zonen. Der Informationsstand ist besser, die Tätigkeit vielseitiger, die Zufriedenheit und Identifikation ausgeprägter und vor allem sind die empfundenen Belastungen geringer. Dies bedeutet in umgekehrter Lesart,

- dass die Informierung der Belegschaft, die den unteren und mittleren Rängen angehören, verbesserungswürdig erscheint, die Arbeit weniger einseitig, aber auch weniger belastend sein sollte.

Gerade weil sie mehrheitlich im mittleren Dienst angesiedelt sind, ist die Lage der Beamten auffällig und mit gewissen Frustrationen befrachtet. Sie sind weniger gut informiert als die anderen Beschäftigten, schätzen ihre Leistungsfähigkeit geringer ein, sind unzufriedener, demotivierter und pessimistischer bezüglich der möglichen Veränderungen und beurteilen ihre Vorgesetzten deutlich ungünstiger. Es wäre erforderlich, sich speziell dieser Beamten im mittleren Dienst anzunehmen, in den betroffenen Struktureinheiten Gespräche zu führen und gemeinsam nach Lösungen zu suchen.

Insgesamt sind in den in der Studie berücksichtigten Indikatoren deutliche Unterschiede zwischen den verschiedenen *Struktureinheiten* zu vermelden. Überdurchschnittlich positiv erscheinen vielfach die Gegebenheiten in „N“. Andere Abteilungen haben je spezifische Vorzüge und Probleme. Es scheint vonnöten, diese gesondert und mit dem nötigen Finger-spitzengefühl zu analysieren. Zu den schwierigeren Spektren gehören

- die Befassung mit gewissen – und jeweils unterschiedlichen – räumlichen Restriktionen in den Arbeitsbereichen „F“, „G“, „T“ und „D“; mit den Problemen, die dem unzureichenden Mitarbeiterstab und dem Zeitdruck geschuldet sind in den Einheiten „F“, „G“, „P“, „Q“, „T“, „L“ wie auch in „X“ und „Y“,

- die Suche nach Verbesserungen in der Arbeitsorganisation und der Straffung der Abläufe in den Einheiten „A“ und „T“, ferner auch in „P“ sowie auf dem Gebiet der Informierung über Abläufe im unmittelbaren wie weiteren Arbeitsumfeld in „J“.
- Sondierungen bezüglich eines besseren Austausches zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern in den Struktureinheiten „F“, „J“ und „K“ sowie bezüglich der Chancen für mehr Projekt- und Teamarbeit in den Bereichen „P“, „Q“ und „T“ und der Ermöglichung besserer Aufstiegsmöglichkeiten in den Einheiten „E“ sowie „F“ und „G“.

Dabei ist zu unterstreichen, dass die Struktureinheiten in den genannten Aspekten keineswegs völlig versagen. Vielmehr sind die genannten Problempunkte relationale Größen, die sich auf Abweichungen vom Durchschnitt aller Ämter beziehen. Sie basieren zudem auf den Aussagen der Befragten und sind möglicherweise subjektiv gefärbt. Dennoch sollten die Befunde dazu veranlassen, die Spezifika in den betroffenen Abteilungen genauer unter die Lupe zu nehmen und nach praktischen Verbesserungen zu fragen.

### ***Wirkungszusammenhänge***

Jenseits der gruppen- und abteilungsspezifischen Einflüsse sind die Arbeitssituation und das berufliche Handeln im Alltag mit dem Ausmaß verwoben, in dem sich die Beschäftigten mit dem fachlichen Gebiet und der Verwaltung im weiteren Sinne identifizieren, mit dem sie zufrieden auf ihr Tun schauen und in dem sie sich als motiviert für die Arbeit erleben. Diese drei Elemente bilden den Nährboden für eine gutes Betriebsklima und eine günstige Sichtweise der eigenen Tätigkeit und sie sollten bei der Initiierung von Veränderungen innerhalb der städtischen Verwaltung mit bedacht werden. Deshalb nehmen die abschließenden Empfehlungen nochmals Rekurs auf die Wirkgrößen, mit denen Identifikation, Zufriedenheit und Motivation in Zusammenhang stehen und durch die sie befördert werden:

- Wenn der Fokus auf der *Identifikation* der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der Verwaltung liegt und es das Bestreben ist, diese weiter zu erhöhen, erweisen sich vier Prädiktoren als ausschlaggebend. Von ihnen steht die Schaffung eines niveau- und verantwortungsvollen, anforderungsreichen und herausfordernden Tätigkeitsprofils im Vordergrund. Je besser dies gelingt, desto ausgeprägter wird die Identifikation mit der Behörde sein. Hinzu treten ein gutes berufliches Selbstbild, eine positive Einschätzung der behördlichen Leistungsfähigkeit sowie ein guter Informationsstand über die internen Abläufe. Diese Aspekte wirken zwar auf die soziale und mentale Einbindung etwas weniger stark ein, spielen aber dennoch eine wichtige Rolle.
- Eine hohe *Motivation* der Beschäftigten wird ebenfalls zuvorderst getragen von einem facettenreichen beruflichen Tätigkeitsprofil und einem anspruchsvollen fachlichen Selbstbild. Innovative Maßnahmen, die beabsichtigen, die Arbeitsmotivation zu unterstützen und das bei der überwiegenden Mehrheit der Befragten bereits vorhandene hohe Niveau weiter zu fördern, sollten bei diesen beiden Aspekte ansetzen. Es gilt, für die Schaffung bzw. Aufrechterhaltung einer vielgestaltigen Arbeit wie für ein positives Bild von den eigenen Fähigkeiten zu sorgen. Zusätzlich sind drei weitere Elemente zu beachten, auch wenn sie von deutlich schwächerer Relevanz sind – einen günstigen Eindruck vom Vorgesetzten, der Leistungsfähigkeit der Verwaltung und der Informierung über deren Abläufe.

- Insoweit beabsichtigt ist, die *Zufriedenheit* der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu steigern, rückt der Vorgesetzte in den unangefochtenen Mittelpunkt. Je kraftvoller und zugewandter die Person in leitender Stellung gesehen wird, desto zufriedener sind die Befragten mit ihrer Tätigkeit. Mit anderen Worten: Je erfolgreicher die Bemühungen innerhalb der Verwaltung sind, die fachlichen und vor allem die sozialen Kompetenzen der Weisungsbefugten zu erhalten bzw. zu steigern, desto größer wird das Wohlgefallen der Beschäftigten an der eigenen Arbeit sein. Sechs Merkmale arrondieren dies – die positive Einschätzung der Leistungsfähigkeit der Verwaltung, eine anspruchsvolle Arbeit, eine gute Informiertheit, eher geringe Belastungen und Zurückhaltung bei Veränderungswünschen. Dennoch ist die Bedeutung dieser Variablen im Vergleich zu der des Vorgesetzten sichtbar nachrangig.

Damit sind jene grundlegenden Mechanismen benannt, die dem Arbeitsleben insgesamt gut tun und die es zu nutzen gilt. Je mehr es gelingt, die auf Identifikation, Motivation und Zufriedenheit der Berufstätigen zielende Bedingungen zu schaffen, desto günstiger dürfte sich das Arbeitsklima in den einzelnen Struktureinheiten und der Behörde insgesamt entwickeln. Die Mehrheit der Beschäftigten ist offen für entsprechende Initiativen und Veränderungen und gewillt, solche mit zu tragen. Eine wichtige Voraussetzung hierfür ist allerdings, dass sie in die Vorbereitung und Durchführung von entsprechenden Maßnahmen einbezogen und daran beteiligt werden.



<u>Abbildungen und Tabellen im Fließtext</u>	Seite
Abb. 1: Das operationale Modell der Erhebung „Mitarbeiterbefragung 2007“	7
Abb. 2: Die Altersstruktur nach Geschlecht. Prozentwerte.	11
Abb. 3: Die Dauer der Zugehörigkeit zur Verwaltung in Jahren. Gruppierte Intervalle. Prozentangaben.	12
Abb. 4: Beschäftigungsverhältnis in Abhängigkeit vom Geschlecht. Prozentwerte.	13
Abb. 5: Laufbahngruppenzugehörigkeit in Abhängigkeit vom Geschlecht. Prozentwerte.	14
Abb. 6: Zeitpunkt der letztmaligen Teilnahme an einer Fortbildungsmaßnahme. Gruppierte Intervalle. Prozentwerte.	15
Abb. 7: Charakteristika des unmittelbaren Arbeitsumfeldes. Mediane.	17
Abb. 8: Charakteristika der Arbeitstätigkeit im Profil – Beschreibungen und bewertende Stellungnahmen. Prozentwerte.	18
Abb. 9: Informationsfluss, Identifikation und Leistungseinschätzung – Zentrale Indikatoren in der Wahrnehmung der Befragten nach Arbeitsplatzbezug. Mediane.	22
Abb. 10: Vorgesetztereigenschaften und –kompetenzen aus der Sicht der Befragten. Mediane.	24
Abb. 11: Persönlichkeitscharakteristika und Handlungskompetenzen – Berufliches Selbstbild. Befragte im Selbstportrait. Mediane.	27
Abb. 12: Subjektives Belastungserleben der Befragten. Reihung nach Medianen.	30
Abb. 13: Veränderungswünsche der Befragten und antizipierte Realisierungsmöglichkeiten. Prozentwerte.	33
Abb. 14: Zufriedenheitsaspekte in der Zusammenschau: Tätigkeit, Klima und Vorgesetzte. Prozentwerte.	40
Tab. 1: Sequentielle Regressionen für die Kriterien Motivation, Identifikation und Zufriedenheit. Signifikante, standardisierte Beta-Werte.	42

Verzeichnis der Tabellen, Abbildungen und Synopsen im Anhang

Das Erhebungsinstrument: Fragebogen und Grundverteilungen über alle Befragte.

Tab. A1: Anzahl ausgehändigter Fragebögen und Rücklauf nach Struktureinheiten.

Tab. A2: Einflussgrößen auf die subjektive Wahrnehmung und Beschreibung des Tätigkeitsprofils.

Tab. A3: Das berufliche Selbstbild im Spiegel des Tätigkeitsprofils.

Abb. A1: Belastungsdimensionen in der Bündelung – Eine faktorenanalytische Betrachtung.

Synopse 1: Demographische Angaben in der Übersicht nach Struktureinheiten. Prozente und absolute Nennungen.

Synopse 2: Zentrale Indikatoren in der Zusammenschau nach Struktureinheiten. Mediane und arithmetisches Mittel.

Synopse 3: Summenscores in der Übersicht nach Struktureinheiten. Arithmetisches Mittel.

Synopse 4: Das unmittelbare Arbeitsumfeld aus Sicht der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nach Struktureinheiten. Mediane.

Synopse 5: Das Tätigkeitsprofil aus Sicht der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nach Struktureinheiten. Mediane.

Synopse 6: Vorgesetzte aus der Sicht der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nach Struktureinheiten. Mediane.

Synopse 7: Subjektives Belastungsempfinden der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nach Struktureinheiten. Mediane.

Synopse 8: Das Selbstbild der Befragten nach Struktureinheiten. Mediane.

Synopse 9: Veränderungswünsche der Befragten nach Struktureinheiten. Mediane.



# Arbeitssituation, Belastungen und Zufriedenheit der Beschäftigten in der Stadtverwaltung Empeiria

Eine empirische Erhebung in Zusammenarbeit mit dem Institut für Soziologie der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg



Juni 2007

## GRUNDVERTEILUNG

Struktureinheit:	<b>ALLE</b>	Anzahl der Befragten: 2536	Rücklauf: N 1442
	→	Struktureinheiten 101 - 125	

Angegeben werden die relativen Zellbesetzungen, d.h. die Zahlenwerte in den Kästchen stehen für den prozentualen Anteil an Personen, die sich für die jeweilige Kategorie entschieden haben. Bezugsgröße für die Prozentuierung ist die Gesamtzahl der Befragten, die sich zu dem erfragten (Teil-) Aspekt geäußert haben. Bei der Vorgabe von Antwortoptionen in der Form von „trifft auf mich nicht zu“, „kann ich nicht einschätzen/ beurteilen“, „weiß ich nicht“ sowie „schwer zu sagen“ (Kategorie ‚6‘ wurden die Prozentwerte in einem zweistufigen Verfahren ermittelt: Die Prozentangaben dieser Kategorie „6“ entsprechen dem Proporz am jeweiligen Gesamt aller Antworten zu der Frage. Als Bezugsgröße für die Berechnung der Prozentwerte in den Antwortkategorien „1“ bis „5“ diente ausschließlich die Anzahl jener Befragten, die sich auch tatsächlich auf diesem Zahlenstrang haben verorten können (= 100%). Rundungsdifferenzen in den Darstellungen von  $\pm 1$  Prozentpunkt sind möglich.

Xquer (Fr. 4 und 13) bezeichnet das arithmetische Mittel, den „Durchschnitt“ aller Antworten der Befragten zu der jeweiligen Frage.

Der Median (Med.) benennt jenen Skalenwert, der eine der Größe nach geordnete Reihe von Messwerten in zwei gleich große Hälften teilt. M.a.W.: Eine Hälfte der Befragten hat einen Wert angegeben, der unterhalb des Medians anzusiedeln ist, die verbleibenden Befragten verorten sich mit ihrem individuellen Messwert oberhalb dieses Kennwertes. Nachkommastellen resultieren aus dem mehrfachen Vorkommen eines Messwertes um die Skalenmitte, also um jenem Punkt, an dem der Median liegt. In diesen Fällen wird das entsprechende Zahlenintervall differenziert betrachtet.

Der Median ist unanfällig gegen sog. „Ausreißer“; dies sind einzelne individuelle Messwerte, welche den Durchschnitt aufgrund ihrer stark abweichenden Tendenz nach oben oder unten verzerren würden. Unterschiede zwischen arithmetischem Mittel und Median zeugen von derartigen Ausreißern. In solchen Fällen ist der Median für die Interpretation des Antwortverhaltens aller Befragten vorzuziehen.

Nicht dargestellt wird die Frage 17 (Erfassung der Struktureinheit; urspr. S. 6 des Fragebogens).

**Die städtische Verwaltung besteht aus sehr unterschiedlichen Arbeitsfeldern. Wir bitten Sie deshalb zunächst darum, Ihren Bereich ausführlich zu beschreiben und einzuschätzen.**

1	<b>Bitte denken Sie an die Bedingungen an Ihrem Arbeitsplatz und bewerten Sie diese!</b>							
		sehr mangelhaft			sehr gut			trifft auf mich nicht zu
		1	2	3	4	5	Median	6
	Angemessenheit der Raumgröße.....	5	12	22	30	32	<b>3,9</b>	5
	Sauberkeit meines Arbeitsumfeldes.....	3	11	26	43	18	<b>3,7</b>	2
	Raumklima und Belüftung.....	12	22	32	25	9	<b>3,0</b>	4
	Ausleuchtung.....	3	12	24	44	18	<b>3,8</b>	4
	Schutz vor störenden Nebengeräuschen.....	9	18	38	28	7	<b>3,1</b>	6
Ausstattung (Materialien, Geräte etc.).....	4	15	31	38	12	<b>3,5</b>	1	
Funktionsfähigkeit meiner Arbeitsgeräte.....	2	8	25	48	17	<b>3,8</b>	1	
Einhaltung des Arbeitsschutzes.....	3	8	23	43	23	<b>3,9</b>	3	

2	<b>Wie beurteilen Sie den Informationsfluss im Rahmen Ihrer Tätigkeit?</b>							
	<b>Wie gut fühlen Sie sich informiert über...</b>							
		gar nicht informiert			sehr gut informiert			kann ich nicht einschätzen
		1	2	3	4	5	Median	6
Vorgänge, die das unmittelb. Arbeitsumfeld betreffen	4	15	34	35	13	<b>3,4</b>	1	
Vorgänge in der Dienststelle.....	8	27	40	21	5	<b>2,9</b>	3	
Vorgänge in der Gesamtverwaltung.....	16	35	34	14	3	<b>2,5</b>	8	

3	<b>Aufgelistet finden Sie folgend verschiedene Aspekte einer Tätigkeit. Wir möchten gerne von Ihnen erfahren,</b>												
	① ob diese an <i>Ihrem</i> Arbeitsplatz tatsächlich <b>eingelöst</b> werden ② und wie Sie diesen Zustand persönlich <b>bewerten</b> .												
	↓ Bitte jeweils <b>zwei</b> Kreuze pro Zeile ↓												
	<b>① Einlösung</b>				<b>② Bewertung</b>								
	trifft teils/ trifft nicht zu teils zu				unan- genehm			unbefrie- digend		ange- nehme		ist mir egal	
	1	2	3	Med.	1	2	3	4	1	2	3	4	
	<b>Meine Arbeit...</b>												
	fordert mich in meinen persönlichen Eigen- schaften und Fähigkeiten heraus.....				5	42	53	<b>26</b>	2	26	69	3	
	ist verantwortungsvoll.....				3	27	70	<b>28</b>	2	14	82	2	
	ermöglicht mir Eigeninitiative.....				11	45	44	<b>24</b>	3	27	68	2	
	verschafft mir Erfolgserlebnisse.....				15	55	30	<b>21</b>	4	33	60	3	
	bietet Chancen auf berufliches Fortkommen...				66	25	10	<b>1,3</b>	18	48	19	16	
wird leistungsgerecht bezahlt.....				32	40	28	<b>20</b>	13	47	37	3		
ist mit Familie und Freizeit gut vereinbar.....				7	32	61	<b>27</b>	6	16	75	4		
dient (auch) der Allgemeinheit.....				9	28	64	<b>27</b>	1	10	81	8		
fordert mir eigenständige Entscheidungen ab.				12	42	46	<b>24</b>	3	22	72	3		
ist klar strukturiert.....				13	53	34	<b>22</b>	7	41	48	4		
ist mitgeprägt durch Außenkontakte zu den Bürgern und Bürgerinnen der Stadt.....				17	27	56	<b>26</b>	2	10	78	10		



4	<p><b>Wann haben Sie zuletzt an einer Fortbildungsmaßnahme teilgenommen?</b>  <i>(ausgenommen sind Einweisungen/ Unterweisungen in den Arbeitsplatz sowie Arbeitsschutzbelehrungen)</i></p> <p style="text-align: right;"><b>20,9</b> (Xquer) Mon.          ...vor <b>11,7</b> (Median) Mon.</p> <p><b>Und wie bewerten Sie die <i>Möglichkeiten</i>, dabei gewonnenes Wissen auch vor Ort <i>umsetzen</i> zu können?</b></p>	<p>noch nie  <input type="text" value="16"/></p> <p>kann ich nicht beurteilen  <input type="text" value="15"/></p>
5	<p><b>Vorgesetzte spielen eine wichtige Rolle im Arbeitsalltag. Gemeint sind hiermit jene Personen, die Ihnen gegenüber unmittelbar weisungsbefugt sind. Wir möchten Sie nun bitten, uns anzugeben, inwieweit aus Ihrer persönlichen Sicht folgende Aussagen zutreffend sind.</b></p> <p><i>Mein direkter Vorgesetzter/          Meine direkte Vorgesetzte...</i></p>	<p>kann ich nicht beurteilen  <input type="text" value="1"/></p> <p><input type="text" value="3"/></p> <p><input type="text" value="5"/></p> <p><input type="text" value="4"/></p> <p><input type="text" value="2"/></p> <p><input type="text" value="10"/></p> <p><input type="text" value="3"/></p> <p><input type="text" value="5"/></p>
6	<p><b>Wie beurteilen Sie die Leistungsfähigkeit...?</b></p>	<p>kann ich nicht beurteilen  <input type="text" value="5"/></p> <p><input type="text" value="15"/></p> <p><input type="text" value="35"/></p>
7	<p><b>Wenn Sie an die täglichen Herausforderungen denken...</b></p> <p>Wie schätzen Sie Ihre <i>persönliche Arbeitsbelastung</i> ein?</p> <p>Und inwieweit fühlen Sie sich hinsichtlich...</p> <p style="padding-left: 40px;">der <b>Arbeitsmenge</b>.....</p> <p style="padding-left: 40px;">der <b>inhaltlichen Ansprüche</b>...</p>	<p>niedrig  <input type="text" value="1"/> <input type="text" value="4"/> <input type="text" value="25"/> <input type="text" value="43"/> <input type="text" value="28"/> <b>4,0</b></p> <p>eher unterfordert  <input type="text" value="3"/> <input type="text" value="7"/> <input type="text" value="49"/> <input type="text" value="30"/> <input type="text" value="11"/> <b>3,3</b></p> <p>eher überfordert  <input type="text" value="6"/> <input type="text" value="15"/> <input type="text" value="60"/> <input type="text" value="17"/> <input type="text" value="3"/> <b>3,0</b></p>
8	<p><b>Wenn Sie einmal Bilanz ziehen: Wie zufrieden sind Sie alles in allem derzeit mit...</b></p>	<p>sehr unzufrieden  <input type="text" value="3"/> <input type="text" value="10"/> <input type="text" value="27"/> <input type="text" value="39"/> <input type="text" value="20"/> <b>3,8</b></p> <p><input type="text" value="6"/> <input type="text" value="13"/> <input type="text" value="25"/> <input type="text" value="36"/> <input type="text" value="20"/> <b>3,7</b></p> <p><input type="text" value="9"/> <input type="text" value="16"/> <input type="text" value="27"/> <input type="text" value="30"/> <input type="text" value="18"/> <b>3,4</b></p>

9	Der Arbeitsalltag kann auch schwierige Momente beinhalten. Inwieweit fühlen Sie sich persönlich belastet durch...?	überhaupt nicht belastet			sehr stark belastet			trifft auf mich nicht zu	
		1 2 3			4 5 Med.				6
		1	2	3	4	5	Med.		
	geringe Wertschätzung durch Vorgesetzte.....	17	20	32	21	10	2,9	12	
	fehlende Transparenz innerhalb der Verwaltung.....	5	17	46	25	7	3,1	13	
	eigenen Gesundheitszustand.....	29	28	26	12	6	2,3	5	
	hohes Anforderungsniveau an fachliches Können/ Wissen	22	33	31	12	3	2,4	4	
	Unterforderung, langweiliges Arbeiten.....	24	21	32	15	8	2,7	24	
	ausbleibende Unterstützung durch Kollegen.....	22	30	31	13	5	2,4	19	
	zu viele Vorschriften.....	12	20	33	22	14	3,1	9	
	Mobbing.....	55	17	13	7	8	1,4	31	
	hohen Zeitdruck.....	15	21	32	20	12	2,9	9	
	zu geringe Personalausstattung.....	14	17	30	21	18	3,1	14	
	zu umfassendes Aufgabengebiet.....	21	27	30	15	8	2,6	12	
	Diskriminierung aufgrund meines Geschlechts, meiner sexuellen Orientierung.....	86	6	4	3	2	1,1	43	
	Benachteiligung aufgrund gesundheitlicher Beeinträchtigungen.....	78	10	7	3	3	1,1	43	
	Probleme im persönlichen Bereich.....	56	17	16	7	4	1,4	35	

10	Sind Ihnen jene Personen oder Instanzen in der Verwaltung bekannt, die Sie bei Problemen oder Belastungen ansprechen könnten?	nein, nicht bekannt			nur vage bekannt			ja, bekannt		
		1			2			3		
		1	2	3	1	2	3	1	2	3
		13			33			54		

11	Wenn Sie sich selbst beschreiben sollten, in welchem Umfang treffen die folgenden Aussagen auf Sie persönlich zu?	trifft nicht zu			trifft voll- kommen zu			weiß ich nicht	
		1 2 3			4 5 Med.				6
		1	2	3	4	5	Med.		
	Ich setze mich auch gegen Widerstände durch.....	3	9	35	38	15	3,6	3	
	Bei Konflikten versuche ich zu vermitteln.....	2	5	24	42	28	4,0	2	
	Herausforderungen nehme ich gerne an.....	1	3	14	41	41	4,3	1	
	Neuerungen in meinem Arbeitsumfeld sehe ich gelassen entgegen.....	3	6	24	37	30	4,0	1	
	Ich strebe grundsätzlich eine bessere berufliche Position an.....	20	11	26	23	20	3,2	4	
	Ich mag klar definierte und überschaubare Arbeitsaufgaben.....	2	5	14	29	50	4,5	1	
	Ich habe bis heute beruflich mehr erreicht als gedacht.....	23	17	30	19	11	2,8	6	
	Bei meiner Arbeit profitiere ich stark von meinem Erfahrungswissen aus dem beruflichen Alltag.....	6	6	20	33	36	4,1	4	
	Misserfolge verunsichern mich.....	24	24	29	15	8	2,6	2	

12	<p><b>Sicherlich haben auch Sie sich schon einmal Gedanken über <i>grundsätzlich</i> wünschenswerte Veränderungen in Ihrem Tätigkeitsbereich gemacht.</b></p> <p>① Einmal unabhängig davon, ob sich diese auch umsetzen lassen, bitten wir Sie uns zunächst mitzuteilen, für wie <i>wünschenswert</i> Sie die folgenden Aspekte halten.</p> <p>② Danach bitten wir Sie, diese hinsichtlich der <i>Machbarkeit</i> einzuschätzen.</p> <p style="text-align: center;">↓ Bitte jeweils <b><u>zwei</u></b> Kreuze pro Zeile! ↓</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="3"></th> <th colspan="4">① wünschenswert</th> <th colspan="3">② machbar</th> </tr> <tr> <th colspan="2">teils/</th> <th rowspan="2">ja</th> <th rowspan="2">Median</th> <th>wohl</th> <th>durch-</th> <th>weiß</th> </tr> <tr> <th>nein</th> <th>teils</th> <th>kaum</th> <th>aus</th> <th>nicht</th> </tr> <tr> <th></th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>intensivere Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche.....</td> <td>13</td> <td>51</td> <td>37</td> <td>2,2</td> <td>10</td> <td>80</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>Erweiterung des Fortbildungsangebotes.....</td> <td>9</td> <td>29</td> <td>63</td> <td>2,7</td> <td>18</td> <td>69</td> <td>13</td> </tr> <tr> <td>flexiblere Arbeitszeiten, Arbeitszeitkonten.....</td> <td>26</td> <td>23</td> <td>51</td> <td>2,5</td> <td>22</td> <td>64</td> <td>14</td> </tr> <tr> <td>bessere Aufstiegschancen.....</td> <td>15</td> <td>33</td> <td>53</td> <td>2,6</td> <td>41</td> <td>38</td> <td>22</td> </tr> <tr> <td>Abflachung der Hierarchie.....</td> <td>13</td> <td>36</td> <td>52</td> <td>2,5</td> <td>36</td> <td>45</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>Organisatorische Straffung der Arbeitsabläufe.....</td> <td>17</td> <td>44</td> <td>39</td> <td>2,3</td> <td>19</td> <td>66</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>mehr Projekt-/ Teamarbeit.....</td> <td>20</td> <td>44</td> <td>37</td> <td>2,2</td> <td>16</td> <td>71</td> <td>13</td> </tr> <tr> <td>Stärkung der Eigenverantwortlichkeit.....</td> <td>10</td> <td>38</td> <td>52</td> <td>2,5</td> <td>14</td> <td>75</td> <td>11</td> </tr> <tr> <td>mehr Mitarbeiterbeteiligung.....</td> <td>8</td> <td>39</td> <td>54</td> <td>2,6</td> <td>15</td> <td>74</td> <td>11</td> </tr> </tbody> </table>		① wünschenswert				② machbar			teils/		ja	Median	wohl	durch-	weiß	nein	teils	kaum	aus	nicht		1	2	3	1	2	3	intensivere Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche.....	13	51	37	2,2	10	80	10	Erweiterung des Fortbildungsangebotes.....	9	29	63	2,7	18	69	13	flexiblere Arbeitszeiten, Arbeitszeitkonten.....	26	23	51	2,5	22	64	14	bessere Aufstiegschancen.....	15	33	53	2,6	41	38	22	Abflachung der Hierarchie.....	13	36	52	2,5	36	45	20	Organisatorische Straffung der Arbeitsabläufe.....	17	44	39	2,3	19	66	15	mehr Projekt-/ Teamarbeit.....	20	44	37	2,2	16	71	13	Stärkung der Eigenverantwortlichkeit.....	10	38	52	2,5	14	75	11	mehr Mitarbeiterbeteiligung.....	8	39	54	2,6	15	74	11
	① wünschenswert				② machbar																																																																																															
	teils/		ja	Median	wohl	durch-	weiß																																																																																													
	nein	teils			kaum	aus	nicht																																																																																													
	1	2	3	1	2	3																																																																																														
intensivere Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche.....	13	51	37	2,2	10	80	10																																																																																													
Erweiterung des Fortbildungsangebotes.....	9	29	63	2,7	18	69	13																																																																																													
flexiblere Arbeitszeiten, Arbeitszeitkonten.....	26	23	51	2,5	22	64	14																																																																																													
bessere Aufstiegschancen.....	15	33	53	2,6	41	38	22																																																																																													
Abflachung der Hierarchie.....	13	36	52	2,5	36	45	20																																																																																													
Organisatorische Straffung der Arbeitsabläufe.....	17	44	39	2,3	19	66	15																																																																																													
mehr Projekt-/ Teamarbeit.....	20	44	37	2,2	16	71	13																																																																																													
Stärkung der Eigenverantwortlichkeit.....	10	38	52	2,5	14	75	11																																																																																													
mehr Mitarbeiterbeteiligung.....	8	39	54	2,6	15	74	11																																																																																													
13	<p><b>Wie lange arbeiten Sie schon für die Stadt Empeiria (<i>einschl. Ausbildungszeiten</i>)?</b></p> <p style="text-align: center;">17,2 (Xquer) Jahre 16,7 (Median) Jahre</p>																																																																																																			
14	<p><b>Rückblickend vor dem Hintergrund Ihrer bisherigen Erfahrungen betrachtet: Gesetz den Fall, Sie stünden <i>heute</i> noch einmal vor der Wahl, sich für einen Arbeitgeber entscheiden zu können. Würden Sie abermals eine Tätigkeit bei der Stadt Empeiria aufnehmen?</b></p> <table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 33%;">höchstwahrscheinlich nicht</td> <td style="width: 33%;">ja, ziemlich sicher</td> <td style="width: 33%;">ich wüsste es wirklich nicht</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">6</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">76</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">18</td> </tr> </table>	höchstwahrscheinlich nicht	ja, ziemlich sicher	ich wüsste es wirklich nicht	1	2	3	6	76	18																																																																																										
höchstwahrscheinlich nicht	ja, ziemlich sicher	ich wüsste es wirklich nicht																																																																																																		
1	2	3																																																																																																		
6	76	18																																																																																																		
15	<p><b>Was meinen Sie: Wie stark identifizieren Sie sich persönlich mit ...</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="3"></th> <th colspan="6">gar nicht</th> <th colspan="2">sehr stark</th> <th rowspan="3">schwer zu sagen</th> </tr> <tr> <th colspan="6"></th> <th colspan="2">Med.</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> <th>6</th> <th>6</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>den Inhalten Ihres Arbeitsgebietes.....</td> <td>1</td> <td>3</td> <td>16</td> <td>33</td> <td>48</td> <td>4,4</td> <td></td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">5</td> </tr> <tr> <td>Ihrem Amt/ Fachbereich/ Eigenbetrieb usw.....</td> <td>2</td> <td>6</td> <td>28</td> <td>37</td> <td>27</td> <td>3,9</td> <td></td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">8</td> </tr> <tr> <td>der gesamten Verwaltung.....</td> <td>9</td> <td>16</td> <td>42</td> <td>25</td> <td>9</td> <td>3,1</td> <td></td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">19</td> </tr> </tbody> </table>		gar nicht						sehr stark		schwer zu sagen							Med.		1	2	3	4	5	6	6	den Inhalten Ihres Arbeitsgebietes.....	1	3	16	33	48	4,4		5	Ihrem Amt/ Fachbereich/ Eigenbetrieb usw.....	2	6	28	37	27	3,9		8	der gesamten Verwaltung.....	9	16	42	25	9	3,1		19																																															
	gar nicht						sehr stark		schwer zu sagen																																																																																											
							Med.																																																																																													
	1	2	3	4	5	6	6																																																																																													
den Inhalten Ihres Arbeitsgebietes.....	1	3	16	33	48	4,4		5																																																																																												
Ihrem Amt/ Fachbereich/ Eigenbetrieb usw.....	2	6	28	37	27	3,9		8																																																																																												
der gesamten Verwaltung.....	9	16	42	25	9	3,1		19																																																																																												
16	<p><b>Denken Sie einmal an den Elan, mit dem Sie an Ihre Arbeit gehen. Wie motiviert sind Sie alles in allem bei Ihrem Tun?</b></p> <table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 50%;">wenig motiviert</td> <td style="width: 50%;">stark motiviert</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Med.</td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">3</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">4,0</td> </tr> </table> <p>Alles in allem bin ich...</p>	wenig motiviert	stark motiviert	1	5	2	Med.	3	4,0																																																																																											
wenig motiviert	stark motiviert																																																																																																			
1	5																																																																																																			
2	Med.																																																																																																			
3	4,0																																																																																																			

**Zum Abschluss erbitten wir einige Angaben zu Ihrem persönlichen Hintergrund.**

17 Untenstehend finden Sie eine Aufstellung aller beteiligten Struktureinheiten der Stadt Empeiria.  
Bitte wählen Sie Ihre Struktureinheit aus und tragen Sie die zugehörige dreistellige Kennziffer in die Kästchen ein.

**Für die Publikation anonymisiert!!!**

Kennziffer:

**Liste der Struktureinheiten zur Frage 17**

Einheit	Kennziffer/ N	Einheit (Fortsetzung)	Kennziffer/ N
	101		113 82
	101		
	101		114 31
	101 41		115
	102		115
	102		115
	102 51		115 154
	103 91		116 38
	102		117 63
	102		
	102 s.o.		118 37
	104 70		119
	105 34		119 66
	106 98		120 49
	107 13		121
	108		121 33
	108 74		122 81
	109 41		123 5
	101 s.o.		124 70
	110		125 23
	110		
	110 15	ohne Zuordnung, da keine Angabe:	90
	111 31		
	112 61		

18	<b>Bitte nennen Sie uns Ihr Alter. Entscheiden Sie sich hierbei für eine der genannten Altersgruppen...</b>						
	25 Jahre oder jünger	26 bis einschließlich 35 Jahre	36 bis einschließlich 45 Jahre	46 bis einschließlich 55 Jahre	56 Jahre oder älter		
	1 7	2 10	3 35	4 36	5 12		
19	<b>Ihr Geschlecht?</b>						
			weiblich 1 63	männlich 2 37			
20	<b>Wie ist Ihr Familienstand?</b>						
			mit fester Partnerbeziehung 1 83	ohne feste Partnerbeziehung 2 17			
21	<b>Welcher Laufbahngruppe gehören Sie zur Zeit an?</b>						
	einfacher Dienst (A1 – A4; Entgeltgruppe 1 – 4)	mittlerer Dienst (A5 – A9; Entgeltgruppe 5 – 8)	gehobener Dienst (A9 – A13; Entgeltgruppe 9 – 12)	höherer Dienst (A13 – A16; Entgeltgruppe 13 und höher)	Auszubildender/ Anwärter		
	1 10	2 45	3 35	4 7	5 3		
22	<b>Sind Sie?</b>						
		Beschäftigte(r) 1 80	Beamte(r) 2 16	Auszubildende(r)/ Anwärter(in) 3 4			
23	<b>Eine abschließende Frage zu Ihrem Beschäftigungsverhältnis: Ich bin beschäftigt...</b> <i>(unabhängig von einer befristeten Reduzierung/ Erhöhung der wöchentlichen Arbeitszeit)</i>						
	unbefristet in <b>Vollzeit</b> 1 80	befristet in <b>Vollzeit</b> 2 6	unbefristet in <b>Teilzeit</b> 3 12	befristet in <b>Teilzeit</b> 4 2			
24	<b>Haben Sie...?</b>						
	einen Schwerbehindertenausweis oder sind Sie dem Status eines/ einer Schwerbehinderten gleichgestellt.....		nein 1 94	ja 2 6			
	eine Behinderung/ körperliche Beeinträchtigung ohne amtliche Bescheinigung.....		94	6			
	eine chronische Erkrankung.....		83	17			
25	<b>Auch wir als Forscherteam sind auf Ihre Rückmeldung angewiesen. Für wie sinnvoll erachten Sie solche Mitarbeiterbefragungen?</b>						
		wenig sinnvoll 1	2	3	4	sehr sinnvoll 5 Med.	
		16	14	28	19	23	3,2

Möglicherweise konnten wir nicht alle Aspekte Ihrer Tätigkeit erfassen und gebührend vertiefen. Wir möchten Ihnen daher an dieser Stelle die Gelegenheit geben, Ihre weiterführenden Anmerkungen zur *Arbeitssituation*, zu den *Belastungen* und zu Ihrer *Zufriedenheit* offen zu formulieren.

Anmerkungen gemacht:	12	keine Anmerkungen:	88
----------------------	----	--------------------	----

Tabelle A1: Anzahl ausgehändigter Fragebögen und Rücklauf nach Struktureinheiten

<i>Struktur- einheit</i>	<i>Arbeitsbereiche</i>	<i>Anzahl der dort tätigen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen</i>	<i>Anzahl erfasster Fragebögen</i>	<i>Rücklauf- quote in %</i>
<b>A</b>	A1, A2, A3, A4, A5	69	41	<b>59,4</b>
<b>B</b>	B1, B2, B3, B4, B5, B6	72	51	<b>70,8</b>
<b>C</b>	C1	103	91	<b>88,3</b>
<b>D</b>	D1 (zu E)	148	70	<b>47,3</b>
<b>E</b>	E1 (zu D)	87	34	<b>39,1</b>
<b>F</b>	F1 (zu G)	253	98	<b>38,7</b>
<b>G</b>	G1 (zu F)	23	13	<b>56,5</b>
<b>H</b>	H1, H2	125	74	<b>59,2</b>
<b>I</b>	I1	69	41	<b>59,4</b>
<b>J</b>	J1, J2, J3	31	15	<b>48,4</b>
<b>K</b>	K1 (zu L)	100	31	<b>31,0</b>
<b>L</b>	L1 (zu K)	96	61	<b>63,5</b>
<b>M</b>	M1	127	82	<b>64,6</b>
<b>N</b>	N1	63	31	<b>49,2</b>
<b>O</b>	O1, O2, O3, O4	179	154	<b>86,0</b>
<b>P</b>	P1 (zu Q)	122	38	<b>31,1</b>
<b>Q</b>	Q1 (zu P)	95	63	<b>66,3</b>
<b>R</b>	R1	92	37	<b>40,2</b>
<b>S</b>	S1, S2	91	66	<b>72,5</b>
<b>T</b>	T1	77	49	<b>63,6</b>
<b>U</b>	U1, U2	56	33	<b>58,9</b>
<b>V</b>	V1	123	81	<b>65,9</b>
<b>W</b>	W1	49	5	<b>10,2</b>
<b>X</b>	X1 (zu Y)	239	70	<b>29,3</b>
<b>Y</b>	Y1 (zu X)	47	23	<b>48,9</b>
<b>ohne</b> Angabe der Struktureinheit			90	
Summe versandter Fragebögen		<b>2.536</b>		
Rücklauf gesamt absolut			<b>1.442</b>	
<b>Gesamtrücklauf in Prozent</b>				<b>56,9</b>

*Quelle:* Mitarbeiterbefragung der kommunalen Selbstverwaltung Empeirias in Zusammenarbeit mit dem Institut für Soziologie der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg. 2007. N = 1442.



Fortsetzung Tabelle A2: Einflussgrößen auf die subjektive Wahrnehmung und Beschreibung des Tätigkeitsprofils. Signifikante Effekte.

	SUM Beschreibung Arbeit	fordert mich in pers. Eigenschaften/ Fähigkeit	ist verantwortungsvoll	ermöglicht mir Eigeninitiative	verschafft mir Erfolgserlebnisse	bietet Chancen auf berufliches Fortkommen	wird leistungsgerecht bezahlt	ist mit Familie und Freizeit gut vereinbar	dient (auch) der Allgemeinheit	fordert mir eigenständige Entscheidungen ab	ist klar Strukturiert	ist mitgeprägt durch Außenkontakte
Motivation [1-3/4,5]	22,9/ 26,0 **	2,2/ 2,7 **	2,6/ 2,9 **	2,0/ 2,5 **	1,8/ 2,3 **	1,2/ 1,3 **	1,7/ 2,0 **	2,6/ 2,7 **	2,5/ 2,8 **	2,1/ 2,5 **	2,0/ 2,3 **	2,3/ 2,7 **
Arbeitsbelastung [eher gering/ eher hoch]	23,7/ 25,7 **	2,2/ 2,7 **	2,5/ 2,9 **	2,1/ 2,5 **	2,0/ 2,2 **	1,2/ 1,3 **	n.s.	2,8/ 2,6 **	2,6/ 2,8 **	2,1/ 2,5 **	2,1/ 2,2 *	2,4/ 2,7 **
Arbeitsmenge [eher unterfordert/ eher überf.]	24,8/ 25,6 **	2,4/ 2,7 **	2,7/ 2,9 **	2,3/ 2,5 **	n.s.	n.s.	n.s.	2,7/ 2,6 *	n.s.	2,3/ 2,6 **	n.s.	2,5/ 2,7 **
Ansprüche der Tätigkeit [eher unterfordert/ eher überf.]	24,9/ 26,1 **	2,5/ 2,8 **	2,8/ 2,9 **	2,3/ 2,6 **	n.s.	1,2/ 1,4 **	1,9/ 2,1 **	2,7/ 2,6 n.s.	n.s.	2,4/ 2,6 *	n.s.	n.s.
SUM Leistungsfähigkeit [getrennt am arithm. Mittel]	24,0/ 26,2 **	2,4/ 2,7 **	2,7/ 2,9 **	2,2/ 2,6 **	2,0/ 2,3 **	1,2/ 1,3 **	1,8/ 2,1 **	2,6/ 2,7 **	2,6/ 2,8 **	2,2/ 2,6 **	2,0/ 2,4 **	2,5/ 2,7 **
SUM Belastungen [getrennt am arithm. Mittel]	25,7/ 24,5 **	n.s.	n.s.	2,5/ 2,3 **	2,2/ 2,1 **	1,3/ 1,2 **	2,0/ 1,9 **	2,8/ 2,6 **	n.s.	2,5/ 2,3 **	2,3/ 2,1 **	n.s.
SUM (positives) Selbstbild [getrennt am arithm. Mittel]	24,2/ 25,9 **	2,4/ 2,7 **	2,7/ 2,9 **	2,2/ 2,6 **	2,0/ 2,3 **	1,2/ 1,3 **	n.s.	n.s.	2,6/ 2,8 **	2,2/ 2,6 **	2,1/ 2,2 *	2,5/ 2,7 **
SUM Veränderungswün. [getrennt am arithm. Mittel]	25,7/ 24,4 **	2,6/ 2,5 **	n.s.	2,5/ 2,3 **	2,2/ 2,1 **	1,3/ 1,2 **	2,1/ 1,8 **	2,7/ 2,6 *	n.s.	2,5/ 2,3 **	2,3/ 2,1 **	n.s.
SUM Identifikation [getrennt am arithm. Mittel]	23,9/ 26,3 **	2,3/ 2,7 **	2,7/ 2,9 **	2,2/ 2,6 **	2,0/ 2,3 **	1,2/ 1,3 **	1,9/ 2,1 **	2,6/ 2,7 **	2,6/ 2,8 **	2,2/ 2,6 **	2,1/ 2,3 **	2,5/ 2,7 **

Dichotomisierung der Summenscores (SUM) am arithmetischen Mittel.

\*/\*\* signifikante Medianunterschiede auf dem 5-/ 1-Prozentsniveau; n.s.: nicht signifikant;

Quelle: Mitarbeiterbefragung der kommunalen Selbstverwaltung Empeirias in Zusammenarbeit mit dem Institut für Soziologie der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg. 2007. N = 1442.



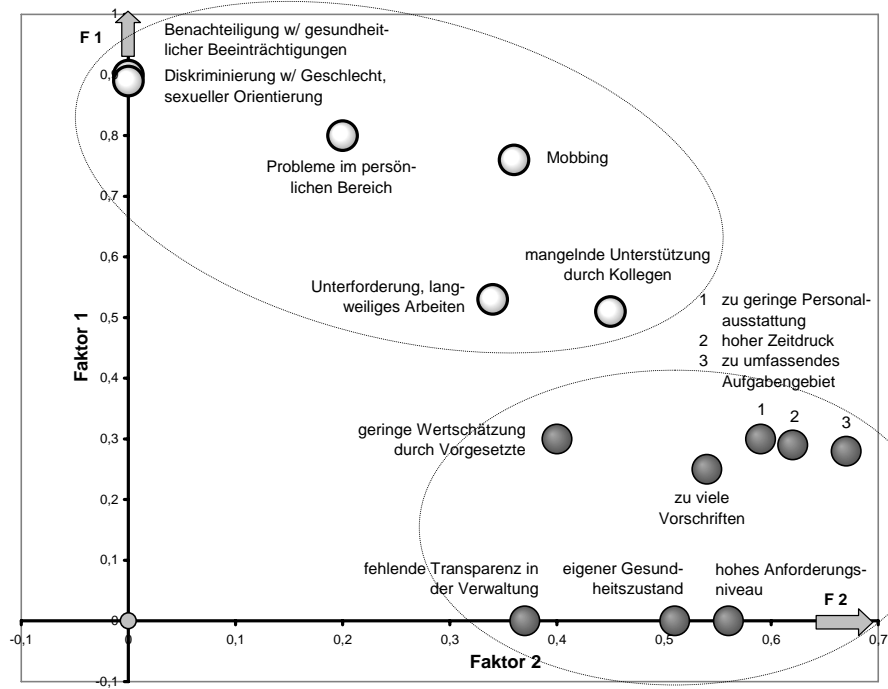
Tabelle A3: Das berufliche Selbstbild im Spiegel des Tätigkeitsprofils.

<b>Charakteristika der Arbeitstätigkeit</b>													
	<b>SUM</b> Beschreibung Arbeit	Herausforderung	verantwortungsvoll	ermöglicht Eigeninitiative	bringt Erfolgerlebnisse	Chance auf berufliches Fortkommen	leistungsrecht bezahlte	mit Familie und Freizeit vereinbar	dient mit der Allgemeinheit	fordert eigenständige Entscheidungen	klar strukturiert	mitgeprägt durch Bürgerkontakte	
<i>Teilstichprobenumfang</i>	763 / 679	664 / 749	428 / 997	796 / 628	990 / 433	1273/ 133	999/ 397	558 / 863	509 / 889	767 / 655	932 / 481	618 / 798	
<b>Das Selbstbild in seinen Einzelfacetten</b>	<b>SUM Selbstbild</b>	32,1 / 34,3	32,1 / 33,9	31,4 / 33,6	32,2 / 34,1	32,3 / 35,0	32,8 / 34,6	33,0 / 33,0	33,0 / 33,9	32,0 / 33,5	32,0 / 34,2	32,7 / 33,6	32,1 / 33,7
		**	**	**	**	**	**	n.s.	n.s.	**	**	**	**
	Durchsetzungsvermögen	3,4 / 3,8	3,5 / 3,7	3,3 / 3,7	3,4 / 3,7	3,5 / 3,8	3,6 / 3,7	3,6 / 3,5	3,6 / 3,5	3,4 / 3,7	3,4 / 3,8	3,5 / 3,7	3,4 / 3,7
		**	**	**	**	**	n.s.	n.s.	n.s.	**	**	*	**
	Vermitteln	3,8 / 4,2	3,8 / 4,1	3,7 / 4,1	3,8 / 4,2	3,9 / 4,2	4,0 / 4,1	4,0 / 4,0	4,0 / 4,0	3,8 / 4,1	3,8 / 4,2	3,9 / 4,1	3,8 / 4,1
		**	**	**	**	**	n.s.	n.s.	n.s.	**	**	n.s.	**
	Annahme Herausforderungen	4,1 / 4,5	4,1 / 4,4	4,1 / 4,4	4,1 / 4,5	4,1 / 4,6	4,2 / 4,6	4,3 / 4,3	4,3 / 4,3	4,1 / 4,4	4,1 / 4,5	4,2 / 4,4	4,1 / 4,4
		**	**	**	**	**	**	n.s.	n.s.	**	**	**	**
	Gelassenheit bei Neuerungen	3,9 / 4,1	3,9 / 4,0	3,9 / 4,0	3,9 / 4,0	3,9 / 4,1	3,9 / 4,2	3,9 / 4,0	3,9 / 4,0	3,9 / 4,0	3,9 / 4,1	3,9 / 4,1	3,9 / 4,0
		n.s.	n.s.	n.s.	*	**	**	n.s.	n.s.	n.s.	*	**	n.s.
	Karriereorientierung	3,3 / 3,2	3,4 / 3,1	3,3 / 3,2	3,3 / 3,2	3,2 / 3,4	3,2 / 3,7	3,3 / 3,0	3,3 / 3,2	3,2 / 3,3	3,3 / 3,2	3,2 / 3,2	3,2 / 3,2
		n.s.	**	n.s.	n.s.	n.s.	**	**	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Wunsch nach klarer Aufgabendefinition	4,5 / 4,5	4,3 / 4,6	4,4 / 4,5	4,5 / 4,5	4,5 / 4,6	4,5 / 4,5	4,5 / 4,6	4,5 / 4,5	4,5 / 4,5	4,5 / 4,5	4,4 / 4,6	4,5 / 4,5	
	n.s.	**	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	*	n.s.	n.s.	n.s.	**	n.s.	
mehr erreicht als gedacht	2,5 / 3,2	2,4 / 3,2	2,3 / 3,0	2,6 / 3,1	2,6 / 3,2	2,8 / 3,4	2,7 / 3,2	2,8 / 2,8	2,6 / 2,9	2,7 / 3,0	2,8 / 2,9	2,8 / 2,9	
	**	**	**	**	**	**	**	n.s.	**	**	n.s.	n.s.	
Einsatz von Erfahrungswissen	3,8 / 4,4	3,8 / 4,3	3,6 / 4,2	3,9 / 4,3	3,9 / 4,5	4,1 / 4,2	4,0 / 4,2	4,0 / 4,1	3,8 / 4,2	3,8 / 4,4	4,0 / 4,2	3,8 / 4,3	
	**	**	**	**	**	n.s.	*	n.s.	**	**	**	**	
Verunsicherung durch Misserfolge	2,7 / 2,4	2,6 / 2,5	2,7 / 2,5	2,7 / 2,5	2,7 / 2,4	2,6 / 2,3	2,5 / 2,7	2,6 / 2,6	2,7 / 2,5	2,8 / 2,3	2,6 / 2,5	2,7 / 2,4	
	**	n.s.	n.s.	*	**	*	*	n.s.	**	**	n.s.	**	

\*/\*\* signifikante Medianunterschiede auf dem 5-/ 1-Prozentsniveau; n.s.: nicht signifikant;

Quelle: Mitarbeiterbefragung der kommunalen Selbstverwaltung Empeiras in Zusammenarbeit mit dem Institut für Soziologie der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg. 2007. N = 1442.

Abb. A1: Belastungsdimensionen in der Bündelung – Eine faktorenanalytische Betrachtung<sup>1</sup>.



<sup>1</sup> Explorative Faktorenanalyse, Hauptachsenmethode, Kommunalitätenschätzung durch Iteration nach Kaiser/ Guttman. Varimax-Rotation, Eigenwertkriterium 1.

Quelle: Mitarbeiterbefragung der Landeshauptstadt Magdeburg in Zusammenarbeit mit dem Institut für Soziologie der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg. Frühsommer 2007. N = 1442.

**Synopse 1: Demographische Angaben in der Übersicht nach Ämtern. Prozente und absolute Nennungen<sup>a</sup>.**

		alle N = 1442	A [A1, A2, A3, A4, A5]	B [B1, B2, B3, B4, B5, B6]	C [C1]	D [D1 (zu E)]	E [E1 (zu D)]	F [F1 (zu G)]	G [G2 (zu F)]	H [H1, H2]	I [I1]	J [J1, J2, J3]	K [K1 (zu L)]	L [L1 (zu K)]	M [M1]	N [N1]	O [O1, O2, O3, O4]	P [P1 (zu Q)]	Q [Q1 (zu P)]	R [R1]	S [S1, S2]	T [T1]	U [U1, U2]	V [V1]	W [W1]	X [X1 (zu Y)]	Y [Y1 (zu X)]	
Teilstichprobenumfang N			41	51	91	70	34	98	13	74	41	15	31	61	82	31	154	38	63	37	66	49	33	81	5	70	23	
Angaben in		%	abs.	%	%	%	abs.	%	abs.	%	abs.	abs.	abs.	%	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	abs.	%		%	abs.	
Frage 18	Altersgruppen																											
	25 Jahre oder jünger	7	3	8	28	6	2	0	0	7	1	1	6	0	5	4	3	4	12	1	21	0	1	6		8	2	
	26 bis einschl. 35 Jahre	10	4	4	8	15	3	17	2	11	6	1	1	2	12	4	6	4	11	6	11	6	0	6		13	4	
	36 bis einschl. 45 Jahre	35	13	32	22	28	21	49	5	32	10	5	10	33	36	10	43	11	33	16	30	15	15	35		36	6	
	46 bis einschl. 55 Jahre	36	13	26	33	42	6	30	6	40	21	6	11	45	33	10	43	16	41	6	30	21	12	28		34	9	
	56 Jahre oder älter	12	8	2	12	10	2	5	0	10	3	2	3	20	14	3	6	3	13	8	8	6	4	25		9	2	
Frage 19	Geschlecht																											
	weiblich	63	24	70	78	84	20	0	4	85	34	9	23	92	78	20	88	30	84	32	59	31	21	31		6	11	
	männlich	37	16	30	22	16	14	100	9	15	7	6	8	8	22	11	12	8	16	5	41	18	11	69		94	12	
Frage 20	Familienstand																											
	mit fester Partnerbez.	83	35	76	72	82	29	93	12	80	37	10	26	85	74	28	81	35	82	30	80	41	28	84		79	18	
	ohne feste Partnerbez.	17	6	24	28	18	5	7	1	20	4	5	5	15	26	3	19	3	18	6	20	6	3	16		21	5	

Struktureinheiten wie oben:		alle	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125
Teilstichprobenumfang N			41	51	91	70	34	98	13	74	41	15	31	61	82	31	154	38	63	37	66	49	33	81	5	70	23
Angaben in		%	abs.	%	%	%	abs.	%	abs.	%	abs.	abs.	abs.	%	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	%	%	%	abs.
Frage 21	Laufbahngruppe																										
	einfacher Dienst	10	3	6	7	5	3	0	0	2	1	2	8	17	9	5	3	4	15	5	7	1	2	4		57	4
	mittlerer Dienst	45	6	27	28	67	25	90	4	45	10	8	13	70	47	9	50	15	30	14	22	10	7	44		38	13
	gehobener Dienst	35	28	44	39	23	2	10	7	46	21	2	8	13	26	12	46	17	53	9	49	21	17	44		2	5
	höherer Dienst	7	3	21	7	2	0	0	2	6	5	2	0	0	16	2	1	0	2	8	9	14	4	5		0	0
	Auszubild./ Anwärter	3	1	2	20	3	1	0	0	2	0	0	2	0	2	0	0	0	0	0	14	0	1	4		3	1
Frage 22	Beschäftigungsstatus																										
	Beschäftigte(r)	80	34	71	61	54	15	3	3	86	39	15	28	100	96	30	94	38	94	35	66	46	27	95		97	22
	Beamte(r)	16	4	27	28	43	18	97	10	12	2	0	0	0	1	1	5	0	6	1	20	2	2	1		0	0
	Auszubild./ Anwärter(in)	4	1	2	21	3	1	0	0	1	0	0	3	0	2	0	1	0	0	0	14	0	1	4		3	1
Frage 23	Beschäftigungsverhältnis																										
	unbefristet in Vollzeit	80	38	90	68	85	28	100	12	75	35	14	26	58	79	9	84	29	84	27	73	38	23	80		91	18
	befristet in Vollzeit	6	2	4	16	3	1	0	0	1	0	1	4	5	7	1	5	2	5	1	13	3	3	2		7	3
	unbefristet in Teilzeit	12	2	6	10	12	4	0	0	21	5	0	1	32	14	20	8	6	10	9	8	8	6	10		0	2
	befristet in Teilzeit	2	0	0	6	0	1	0	0	3	0	0	0	5	0	1	4	1	1	0	7	0	0	8		2	0
Frage 24	Gesundheit [Kat: „ja“]																										
	Schwerbehindertenausweis	6	6	4	8	7	1	1	1	9	5	2	5	5	11	0	10	1	8	1	3	0	3	2		3	1
	Behinderung ohne Beschein. chronische Erkrankung	6	2	6	8	2	2	3	0	8	2	3	4	5	4	3	6	3	7	0	6	2	4	10		5	1
		17	12	16	22	21	7	9	1	17	7	5	5	19	15	6	21	6	16	1	11	6	6	19		14	4

<sup>a</sup> Prozentuierung bei einem Teilstichprobenumfang von N = 50 oder größer; andernfalls Angabe absoluter Zellbesetzungen.

Quelle: Mitarbeiterbefragung der kommunalen Selbstverwaltung Empeiras in Zusammenarbeit mit dem Institut für Soziologie der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg. 2007. N = 1442.

**Synopse 2: Zentrale Indikatoren in der Zusammenschau nach Ämtern. Mediane und arithmetisches Mittel.**

	alle N = 1442	A [A1, A2, A3, A4, A5]	B [B1, B2, B3, B4, B5, B6]	C [C1]	D [D1 (zu E)]	E [E1 (zu D)]	F [F1 (zu G)]	G [G2 (zu F)]	H [H1, H2]	I [I1]	J [J1, J2, J3]	K [K1 (zu L)]	L [L1 (zu K)]	M [M1]	N [N1]	O [O1, O2, O3, O4]	P [P1 (zu Q)]	Q [Q1 (zu P)]	R [R1]	S [S1, S2]	T [T1]	U [U1, U2]	V [V1]	W [W1]	X [X1 (zu Y)]	Y [Y1 (zu X)]	
Teilstichprobenumfang N		41	51	91	70	34	98	13	74	41	15	31	61	82	31	154	38	63	37	66	49	33	81	5	70	23	
<b>Informationsfluss</b> [ <i>gar nicht informiert – sehr gut informiert</i> ]																											
unmittelbares Arbeitsumfeld	3,4	3,9	3,7	3,5	3,3	3,1	3,1	3,0	3,3	3,5	2,7	3,9	3,4	3,7	4,0	3,5	3,4	3,6	3,4	3,5	3,6	3,5	3,5			3,0	3,0
Vorgänge in der Dienststelle	2,9	3,0	3,1	2,9	2,9	2,7	2,5	2,3	3,0	3,0	2,7	2,9	3,0	2,8	3,5	2,9	3,1	3,3	2,7	3,1	3,0	2,8	2,8			2,6	3,0
Vorgänge in Gesamtverwaltung	2,5	2,8	3,0	2,5	2,5	2,2	1,9	1,8	2,6	2,6	2,3	2,5	2,7	2,3	2,9	2,6	2,8	2,5	2,6	2,7	2,7	2,4	2,5			2,2	2,4
Summenscore „Information“	<b>8,9</b>	<b>9,8</b>	<b>9,7</b>	<b>8,9</b>	<b>8,8</b>	<b>8,1</b>	<b>7,6</b>	<b>7,2</b>	<b>9,1</b>	<b>9,4</b>	<b>7,5</b>	<b>9,4</b>	<b>9,0</b>	<b>9,0</b>	<b>10,5</b>	<b>9,0</b>	<b>9,4</b>	<b>9,4</b>	<b>8,6</b>	<b>9,2</b>	<b>9,3</b>	<b>8,9</b>	<b>8,8</b>			<b>8,1</b>	<b>8,6</b>
<b>Leistungsfähigkeit</b> [ <i>unzureichend – sehr gut</i> ]																											
unmittelbares Arbeitsumfeld	3,8	4,0	3,6	3,7	3,8	3,4	3,8	2,9	3,7	3,8	2,7	3,9	3,9	3,8	4,2	3,6	3,7	3,9	4,0	3,9	3,5	3,9	4,0			3,8	3,8
Amt/ Fachbereich/Eigenbetrieb	3,4	3,5	3,6	3,3	3,6	3,0	3,2	3,0	3,5	3,7	3,0	3,2	3,3	3,3	4,0	3,2	3,1	3,4	3,3	3,8	3,4	3,6	3,8			3,9	4,0
gesamte städtische Verwaltung	3,1	3,1	3,1	3,2	3,0	2,8	3,1	2,9	3,2	3,1	2,9	3,1	3,1	2,8	3,4	3,1	3,0	3,0	3,1	3,0	3,1	2,9	3,2			3,7	3,1
Summenscore „Leistungsfähig.“	<b>10,5</b>	<b>10,7</b>	<b>10,2</b>	<b>10,3</b>	<b>10,4</b>	<b>9,3</b>	<b>10,3</b>	<b>8,5</b>	<b>10,5</b>	<b>10,7</b>	<b>8,8</b>	<b>10,9</b>	<b>10,2</b>	<b>10,2</b>	<b>11,9</b>	<b>10,1</b>	<b>10,0</b>	<b>10,5</b>	<b>11,0</b>	<b>11,0</b>	<b>10,2</b>	<b>10,6</b>	<b>11,1</b>			<b>11,2</b>	<b>11,0</b>
<b>Belastungen</b>																											
Arbeitsbelastung [ <i>niedrig – hoch</i> ]	4,0	3,7	3,9	3,9	4,0	3,5	4,1	4,1	4,0	3,9	4,1	4,2	4,4	3,9	4,1	4,1	4,0	4,3	3,6	3,6	3,8	3,6	3,9			4,5	4,1
Arbeitsmenge [ <i>eher unterfordert – eher überfordert</i> ]	3,3	3,5	3,2	3,2	3,3	3,1	3,3	3,5	3,5	3,2	3,1	3,2	3,6	3,5	3,3	3,3	3,5	3,7	3,1	3,1	3,5	3,2	3,4			3,7	3,4
inhaltliche Ansprüche [ <i>eher unterfordert – eher überfordert</i> ]	3,0	2,9	3,0	3,0	2,9	2,7	3,0	3,0	3,1	2,9	3,0	3,1	3,2	2,9	3,2	3,1	3,1	3,1	3,0	2,9	2,9	3,0	3,1			3,1	2,9

Fortsetzung Synopse 2: **Zentrale Indikatoren in der Zusammenschau nach Ämtern. Mediane und arithmetisches Mittel.**

Struktureinheiten wie oben	alle	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	
Teilstichprobenumfang N		41	51	91	70	34	98	13	74	41	15	31	61	82	31	154	38	63	37	66	49	33	81	5	70	23	
<b>Zufriedenheit</b> [ <i>sehr unzufrieden – sehr zufrieden</i> ] mit...																											
momentan ausgeübter Tätigkeit	3,8	3,8	3,7	3,7	3,4	3,2	3,7	2,9	3,8	3,8	3,3	3,9	3,9	3,9	4,2	3,7	3,4	3,8	3,9	3,8	3,6	3,7	4,0		4,0	3,6	
Arbeitsklima unmittelb. Umfeld	3,7	3,9	3,3	3,8	3,5	3,6	3,1	2,8	3,2	3,6	2,6	3,7	4,1	3,8	4,4	3,7	3,1	4,0	3,7	3,8	3,7	4,0	3,9		3,6	3,8	
dem/ der unmittelb. Vorgesetzt.	3,4	3,2	3,3	3,6	3,0	3,2	2,7	2,4	3,0	3,8	2,4	4,0	3,9	3,5	3,9	3,7	3,2	3,9	2,8	3,6	3,4	3,3	3,9		2,9	2,9	
Summenscore „Zufriedenheit“	<b>10,5</b>	<b>10,4</b>	<b>10,0</b>	<b>10,9</b>	<b>9,8</b>	<b>9,6</b>	<b>9,3</b>	<b>8,1</b>	<b>9,8</b>	<b>10,6</b>	<b>8,5</b>	<b>11,3</b>	<b>11,5</b>	<b>10,8</b>	<b>12,2</b>	<b>10,6</b>	<b>9,9</b>	<b>11,3</b>	<b>10,3</b>	<b>10,8</b>	<b>10,0</b>	<b>10,6</b>	<b>11,6</b>		<b>10,1</b>	<b>9,9</b>	
<b>Identifikation</b> [ <i>gar nicht – sehr stark</i> ] mit...																											
Inhalten des Arbeitsgebietes	4,4	4,6	4,4	4,3	4,1	3,6	4,7	4,8	4,1	4,3	4,8	4,2	4,6	4,8	4,8	4,4	4,2	4,5	4,4	4,0	4,6	4,5	4,4		4,4	4,7	
Amt/ Fachbereich/ Eigenbetrieb	3,9	4,3	4,0	3,9	3,6	3,2	3,8	4,4	3,7	3,9	3,3	3,1	3,6	4,3	4,3	3,8	3,8	3,5	3,6	3,6	3,9	3,9	4,1		4,3	4,6	
Gesamtverwaltung	3,1	3,4	3,5	3,6	3,4	2,9	2,6	2,6	3,4	3,2	2,0	2,8	3,0	2,5	2,7	3,1	3,3	3,0	2,7	3,0	3,3	3,2	3,4		2,9	3,2	
Summenscore „Identifikation“	<b>11,3</b>	<b>12,0</b>	<b>11,8</b>	<b>11,6</b>	<b>11,1</b>	<b>9,9</b>	<b>10,9</b>	<b>11,2</b>	<b>11,1</b>	<b>11,4</b>	<b>10,9</b>	<b>10,0</b>	<b>11,2</b>	<b>11,7</b>	<b>12,1</b>	<b>11,2</b>	<b>11,2</b>	<b>11,2</b>	<b>10,4</b>	<b>10,4</b>	<b>11,8</b>	<b>11,4</b>	<b>12,0</b>		<b>11,4</b>	<b>12,3</b>	
<b>Motivation</b> [ <i>wenig motiviert – stark motiviert</i> ]	4,0	4,0	3,8	4,0	3,8	3,8	3,6	3,4	3,9	4,1	3,8	4,1	4,2	4,3	4,6	4,1	3,7	4,3	4,1	3,7	4,0	3,9	4,2		4,3	4,3	

Quelle: Mitarbeiterbefragung der kommunalen Selbstverwaltung Empeirias in Zusammenarbeit mit dem Institut für Soziologie der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg. 2007. N = 1442.

### Synopse 3: Summenscores in der Übersicht nach Ämtern. Arithmetisches Mittel.

	alle N = 1442	A [A1, A2, A3, A4, A5]	B [B1, B2, B3, B4, B5, B6]	C [C1]	D [D1 (zu E)]	E [E1 (zu D)]	F [F1 (zu G)]	G [F2 (zu F)]	H [H1, H2]	I [I1]	J [J1, J2, J3]	K [K1 (zu L)]	L [L1 (zu K)]	M [M1]	N [N1]	O [O1, O2, O3, O4]	P [P1 (zu Q)]	Q [Q1 (zu P)]	R [R1]	S [S1, S2]	T [T1]	U [U1, U2]	V [V1]	W [W1]	X [X1 (zu Y)]	Y [Y1 (zu X)]	
Teilstichprobenumfang N		41	51	91	70	34	98	13	74	41	15	31	61	82	31	154	38	63	37	66	49	33	81	5	70	23	
Neue Variablen – Summenscores	Fr. 2: SUM Informationsfluss	8,9	9,8	9,7	8,9	8,8	8,1	7,6	7,2	9,1	9,4	7,5	9,4	9,0	9,0	10,5	9,0	9,4	9,4	8,6	9,2	9,3	8,9	8,8		8,1	8,6
	Fr. 3: SUM Tätigkeit	25,1	25,4	25,6	24,4	23,9	23,1	25,4	23,9	24,5	25,2	24,0	25,9	25,4	25,1	27,8	25,7	24,2	26,5	25,4	24,4	25,2	24,3	25,8		24,9	25,0
	Fr. 5: SUM Vorgesetzte	26,5	26,5	24,8	27,7	24,6	23,7	24,8	20,9	24,7	28,2	20,4	29,3	30,0	27,6	31,9	27,9	28,5	28,0	23,8	26,9	25,0	26,1	27,8		21,8	24,7
	Fr. 6: SUM Leistungsfähigkeit	10,5	10,7	10,2	10,3	10,4	9,3	10,3	8,5	10,5	10,7	8,8	10,9	10,2	10,2	11,9	10,1	10,0	10,5	11,0	11,0	10,2	10,6	11,1		11,2	11,0
	Fr. 8: SUM Bilanz Zufriedenheit	10,5	10,4	10,0	10,9	9,8	9,6	9,3	8,1	9,8	10,6	8,5	11,3	11,5	10,8	12,2	10,6	9,9	11,3	10,3	10,8	10,0	10,6	11,6		10,1	9,9
	Fr. 9: SUM Belastungen	36,1	35,4	34,9	35,5	37,1	33,6	38,6	43,2	35,1	33,8	42,8	35,6	36,2	36,2	29,9	36,5	38,7	34,1	32,4	33,6	36,8	34,0	36,1		38,4	38,9
	Fr. 11: SUM Selbstbild <sup>a</sup>	32,9	33,8	32,1	32,6	31,7	32,7	32,7	33,9	31,6	32,7	32,2	34,2	33,4	32,8	34,9	32,5	33,8	33,8	32,7	32,4	31,9	32,2	34,0		33,8	33,3
	Fr. 12a: SUM Veränderungen	21,1	21,5	21,3	21,4	21,4	21,8	21,8	21,5	21,3	21,4	20,8	20,8	20,5	21,5	18,6	20,6	22,9	20,9	20,4	21,3	22,0	20,6	20,3		20,0	20,7
	Fr. 12b: SUM Antizipierte Realis.	15,9	16,6	16,3	16,1	15,7	15,3	15,7	15,9	16,3	16,2	15,7	16,4	15,5	25,5	15,8	16,1	16,1	15,9	16,1	16,0	16,0	15,0	15,4		15,7	15,9
	Fr. 15: SUM Identifikation	11,3	12,0	11,8	11,6	11,1	9,9	10,9	11,2	11,1	11,4	10,9	10,0	11,2	11,7	12,1	11,2	11,2	11,2	10,4	10,4	11,8	11,4	12,0		11,4	12,3

<sup>a</sup> Zur Generierung des Summenscores wurde das negativ formulierte Item „Misserfolge verunsichern mich“ umgepolt.

Quelle: Mitarbeiterbefragung der kommunalen Selbstverwaltung Empeirias in Zusammenarbeit mit dem Institut für Soziologie der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg. 2007. N = 1442.

### Synopse 4: Das unmittelbare Arbeitsumfeld<sup>a</sup> aus Sicht der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nach Ämtern. Mediane.

	alle N = 1442	A [A1, A2, A3, A4, A5]	B [B1, B2, B3, B4, B5, B6]	C [C1]	D [D1 (zu E)]	E [E1 (zu D)]	F [F1 (zu G)]	G [G2 (zu F)]	H [H1, H2]	I [I1]	J [J1, J2, J3]	K [K1 (zu L)]	L [L1 (zu K)]	M [M1]	N [N1]	O [O1, O2, O3, O4]	P [P1 (zu Q)]	Q [Q1 (zu P)]	R [R1]	S [S1, S2]	T [T1]	U [U1, U2]	V [V1]	W [W1]	X [X1 (zu Y)]	Y [Y1 (zu X)]	
<b>Teilstichprobenumfang N</b>		41	51	91	70	34	98	13	74	41	15	31	61	82	31	154	38	63	37	66	49	33	81	5	70	23	
<b>Frage 1</b>	Angemessenh. Raumgröße	3,9	4,6	4,6	4,1	3,6	3,2	3,2	3,8	3,9	3,9	4,5	4,4	3,9	3,8	4,5	3,8	4,3	3,9	4,1	3,9	3,1	3,1	3,9		4,0	4,7
	Sauberkeit Arbeitsumfeld	3,7	4,1	3,8	3,8	3,7	4,0	3,5	3,7	3,4	3,9	3,5	3,8	3,3	3,7	4,7	4,0	3,8	3,7	3,3	3,6	3,1	3,5	3,7		3,6	4,3
	Raumklima und Belüftung	3,0	3,4	3,2	3,1	2,5	2,9	2,6	2,4	3,1	2,8	3,0	2,9	3,4	2,7	3,0	2,9	2,8	3,0	2,3	3,6	2,4	3,2	3,2		3,3	4,0
	Ausleuchtung	3,8	3,9	4,0	4,0	3,4	3,5	3,6	3,3	3,8	3,8	3,9	4,1	3,7	3,5	4,3	3,7	3,9	3,7	3,6	3,8	3,1	3,5	3,8		4,1	4,3
	Schutz vor Nebengeräusch	3,1	3,2	3,2	3,2	2,7	2,6	2,6	1,9	3,3	2,9	3,5	3,2	3,0	3,0	3,0	3,1	3,1	3,1	3,1	3,4	3,1	3,0	3,4		3,3	3,4
	Ausstattung	3,5	3,6	4,0	3,8	3,6	3,0	2,6	3,4	3,8	3,9	2,6	3,3	3,4	3,3	4,1	3,3	3,5	3,0	3,2	3,8	3,2	3,3	3,6		3,7	3,9
	Funktionsfähigk. Geräte	3,8	3,6	4,0	4,0	3,8	3,2	3,7	3,4	3,9	3,9	3,1	3,9	3,8	3,6	4,3	3,8	4,0	3,6	3,4	3,9	3,6	3,5	4,0		3,7	3,7
	Einhaltung Arbeitsschutz	3,9	4,0	4,2	4,0	3,6	3,1	3,8	3,8	3,9	3,9	3,1	4,0	3,8	3,9	4,8	3,6	3,8	3,7	3,8	4,0	3,4	3,7	4,0		4,2	4,1

<sup>a</sup> Wortlaut der Fragestellung [verkürzte Wiedergabe]: „...Wir bitten Sie deshalb zunächst darum, Ihren Bereich ausführlich zu beschreiben und einzuschätzen.“

Skalierung: [1] „sehr mangelhaft“ ... [5] „sehr gut“.

Quelle: Mitarbeiterbefragung der kommunalen Selbstverwaltung Empeirias in Zusammenarbeit mit dem Institut für Soziologie der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg. 2007. N = 1442.



**Synopse 5: Das Tätigkeitsprofil<sup>a</sup> aus Sicht der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nach Ämtern. Mediane.**

<b>Meine Arbeit...</b>		<b>alle N = 1442</b>	<b>A [A1, A2, A3, A4, A5]</b>	<b>B [B1, B2, B3, B4, B5, B6]</b>	<b>C [C1]</b>	<b>D [D1 (zu E)]</b>	<b>E [E1 (zu D)]</b>	<b>F [F1 (zu G)]</b>	<b>G [G2 (zu F)]</b>	<b>H [H1, H2]</b>	<b>I [I1]</b>	<b>J [J1, J2, J3]</b>	<b>K [K1 (zu L)]</b>	<b>L [L1 (zu K)]</b>	<b>M [M1]</b>	<b>N [N1]</b>	<b>O [O1, O2, O3, O4]</b>	<b>P [P1 (zu Q)]</b>	<b>Q [Q1 (zu P)]</b>	<b>R [R1]</b>	<b>S [S1, S2]</b>	<b>T [T1]</b>	<b>U [U1, U2]</b>	<b>V [V1]</b>	<b>W [W1]</b>	<b>X [X1 (zu Y)]</b>	<b>Y [Y1 (zu X)]</b>
Teilstichprobenumfang N			<b>41</b>	<b>51</b>	<b>91</b>	<b>70</b>	<b>34</b>	<b>98</b>	<b>13</b>	<b>74</b>	<b>41</b>	<b>15</b>	<b>31</b>	<b>61</b>	<b>82</b>	<b>31</b>	<b>154</b>	<b>38</b>	<b>63</b>	<b>37</b>	<b>66</b>	<b>49</b>	<b>33</b>	<b>81</b>	<b>5</b>	<b>70</b>	<b>23</b>
<b>Frage 3</b>	fordert mich in meinen persönlichen Fähigkeiten heraus	2,6	2,5	2,4	2,6	2,3	2,2	2,5	2,8	2,4	2,5	2,4	2,6	2,8	2,5	2,9	2,7	2,6	2,8	2,3	2,2	2,4	2,4	2,6		2,4	2,4
	ist verantwortungsvoll	2,8	2,8	2,8	2,7	2,8	2,5	2,8	2,6	2,8	2,9	2,8	2,8	2,8	2,7	3,0	2,9	2,8	2,9	2,8	2,6	2,7	2,4	2,8		2,8	2,6
	ermöglicht mir Eigeninitiative	2,4	2,6	2,7	2,4	2,2	2,1	2,2	2,1	2,3	2,3	2,4	2,4	2,5	2,3	2,9	2,5	2,2	2,5	2,5	2,4	2,3	2,1	2,4		2,2	2,7
	verschafft mir Erfolgserlebnisse	2,1	2,2	2,1	2,1	2,1	1,9	2,3	2,0	2,1	2,3	2,1	2,2	2,2	2,3	2,7	2,2	2,0	2,1	2,2	2,1	2,1	2,0	2,2		1,8	2,0
	bietet Chance auf berufliches Fortkommen	1,3	1,4	1,1	1,4	1,2	1,1	1,5	1,1	1,3	1,4	1,1	1,4	1,2	1,2	1,5	1,2	1,3	1,4	1,1	1,2	1,4	1,3	1,3		1,3	1,2
	wird leistungsgerecht bezahlt	2,0	2,1	2,4	2,1	1,4	1,4	1,5	1,2	2,1	2,2	1,9	2,3	2,0	2,0	2,0	2,0	1,9	1,9	1,8	2,0	2,4	2,4	1,9		1,9	1,9
	ist mit Familie und Freizeit gut vereinbar	2,7	2,7	2,8	2,8	2,5	2,2	2,7	2,6	2,7	2,8	1,8	2,2	2,8	2,6	2,3	2,6	2,7	2,3	2,7	2,8	2,8	2,8	2,9		2,6	2,7
	dient (auch) der Allgemeinheit	2,7	2,7	2,7	2,3	2,7	2,5	2,9	2,8	2,3	2,3	2,9	2,9	2,8	2,8	2,9	2,8	2,5	2,8	2,8	2,0	2,7	2,4	2,8		2,9	2,8
	fordert mir eigenständige Entscheidungen ab	2,4	2,4	2,7	2,1	2,3	2,5	2,3	2,7	2,3	2,3	2,2	2,4	2,2	2,3	2,8	2,6	2,5	2,7	2,6	2,4	2,3	2,1	2,5		2,4	2,6
	ist klar strukturiert	2,2	2,2	2,2	2,3	2,1	1,9	2,3	2,1	2,2	2,3	2,1	2,3	2,1	2,2	2,5	2,2	1,8	2,2	2,3	2,3	2,0	2,2	2,2		2,3	2,9
	ist mitgeprägt durch Außenkontakte zu den Bürgern	2,6	2,3	2,6	1,5	2,7	2,9	2,7	2,2	2,3	2,6	2,4	2,8	2,6	2,7	2,7	2,7	2,2	2,9	2,8	2,2	2,5	2,7	2,7		2,9	2,7
SUMMENSORE <sup>b</sup> „Tätigkeitbeschreibung“	<b>25,1</b>	<b>25,4</b>	<b>25,6</b>	<b>24,4</b>	<b>23,9</b>	<b>23,1</b>	<b>25,4</b>	<b>23,9</b>	<b>24,5</b>	<b>25,2</b>	<b>24,0</b>	<b>25,9</b>	<b>25,4</b>	<b>25,1</b>	<b>27,8</b>	<b>25,7</b>	<b>24,2</b>	<b>26,5</b>	<b>25,4</b>	<b>24,4</b>	<b>25,2</b>	<b>24,3</b>	<b>25,8</b>		<b>24,9</b>	<b>25,0</b>	

<sup>a</sup> Wortlaut der Fragestellung [verkürzte Wiedergabe]: „...Aspekte einer Tätigkeit. Wir möchten gerne von Ihnen erfahren, ob diese an Ihrem Arbeitsplatz tatsächlich eingelöst werden.“ Skalierung: [1] „trifft nicht zu, [2] „teils/ teils“, [3] „trifft zu“

<sup>b</sup> Summenscore über alle Items; hier: Angabe des arithmetischen Mittels.

Quelle: Mitarbeiterbefragung der kommunalen Selbstverwaltung Empeirias in Zusammenarbeit mit dem Institut für Soziologie der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg. 2007. N = 1442.

**Synopse 6: Vorgesetzte<sup>a</sup> aus der Sicht der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nach Ämtern. Mediane.**

<i>Mein direkter Vorgesetzter/ meine direkte Vorgesetzte...</i>		alle N = 1442	A [A1, A2, A3, A4, A5]	B [B1, B2, B3, B4, B5, B6]	C [C1]	D [D1 (zu E)]	E [E1 (zu D)]	F [F1 (zu G)]	G [G2 (zu F)]	H [H1, H2]	I [I1]	J [J1, J2, J3]	K [K1 (zu L)]	L [L1 (zu K)]	M [M1]	N [N1]	O [O1, O2, O3, O4]	P [P1 (zu Q)]	Q [Q1 (zu P)]	R [R1]	S [S1, S2]	T [T1]	U [U1, U2]	V [V1]	W [W1]	X [X1 (zu Y)]	Y [Y1 (zu X)]
Teilstichprobenumfang N			41	51	91	70	34	98	13	74	41	15	31	61	82	31	154	38	63	37	66	49	33	81	5	70	23
Frage 5	gibt mir klare Anweisungen/ trifft klare Absprachen	3,6	3,3	3,1	3,7	3,2	3,2	3,3	2,4	3,2	3,9	2,7	3,9	4,0	3,7	4,1	3,8	3,5	3,9	3,2	3,8	3,2	3,7	3,7		3,5	3,2
	ist in Belangen der Abteilung fachlich versiert	3,9	3,7	3,6	4,1	3,5	3,7	3,6	3,6	3,7	4,5	2,8	4,5	4,5	3,9	4,2	4,1	4,0	4,1	3,6	4,1	3,5	4,0	4,0		3,3	3,5
	arbeitet lösungs- und ergebnisorientiert	3,8	3,3	3,4	4,0	3,4	3,4	3,5	2,9	3,7	4,2	2,3	4,4	4,1	3,7	4,3	4,1	3,6	3,9	3,1	4,0	3,6	3,9	3,9		3,1	3,7
	ist offen für neue Ideen	3,7	3,7	3,9	4,1	3,5	2,9	3,1	2,3	3,7	3,8	3,0	3,7	4,0	3,9	4,3	3,9	3,7	4,0	3,2	3,7	3,7	3,4	3,8		2,4	3,1
	ist für mich auch eine Vertrauensperson	3,2	3,0	3,3	3,1	2,8	2,7	2,7	2,8	2,8	3,2	2,0	3,8	3,8	3,6	4,2	3,8	3,5	3,4	2,0	3,0	2,7	3,2	3,6		2,0	2,8
	unterstützt mein berufliches Fortkommen	2,9	3,6	2,8	3,4	2,3	2,1	2,6	2,0	2,8	3,0	1,4	3,8	3,7	3,0	3,9	2,9	3,2	3,0	2,4	2,9	2,8	2,4	3,0		1,7	2,7
	fördert die Zusammenarbeit der Mitarbeiter/innen	3,2	3,0	2,6	3,4	3,0	3,0	3,1	2,6	2,7	3,4	2,0	3,8	3,7	3,2	3,8	3,7	3,7	3,5	2,6	3,0	3,2	3,2	3,5		2,3	2,8
	führt (das) Mitarbeitergespräch(e) durch	3,1	3,1	2,6	2,8	2,8	2,7	3,1	3,0	2,6	3,7	1,5	3,6	3,8	3,4	4,2	3,6	4,1	3,6	2,8	2,7	2,7	2,8	3,1		2,6	2,9
	<b>SUMMENSCORE<sup>b</sup> „Vorgesetzte“</b>	<b>26,5</b>	<b>26,5</b>	<b>24,8</b>	<b>27,7</b>	<b>24,6</b>	<b>23,7</b>	<b>24,8</b>	<b>20,9</b>	<b>24,7</b>	<b>28,2</b>	<b>20,4</b>	<b>29,3</b>	<b>30,0</b>	<b>27,6</b>	<b>31,9</b>	<b>27,9</b>	<b>28,5</b>	<b>28,0</b>	<b>23,8</b>	<b>26,9</b>	<b>25,0</b>	<b>26,1</b>	<b>27,8</b>		<b>21,8</b>	<b>24,7</b>

<sup>a</sup> Wortlaut der Fragestellung [verkürzte Wiedergabe]: „...uns anzugeben, inwieweit aus Ihrer persönlichen Sicht folgende Aussagen zutreffend sind.“

Skalierung: [1] „trifft überhaupt nicht zu“ ... [5] „trifft voll und ganz zu“

<sup>b</sup> Summenscore über alle Items; hier: Angabe des arithmetischen Mittels.

Quelle: Mitarbeiterbefragung der kommunalen Selbstverwaltung Empeirias in Zusammenarbeit mit dem Institut für Soziologie der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg. 2007. N = 1442.

**Synopse 7: Subjektives Belastungsempfinden<sup>a</sup> der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nach Ämtern. Mediane.**

	alle N = 1442	A [A1, A2, A3, A4, A5]	B [B1, B2, B3, B4, B5, B6]	C [C1]	D [D1 (zu E)]	E [E1 (zu D)]	F [F1 (zu G)]	G [G1 (zu F)]	H [H1, H2]	I [I1]	J [J1, J2, J3]	K [K1 (zu L)]	L [L1 (zu K)]	M [M1]	N [N1]	O [O1, O2, O3, O4]	P [P1 (zu Q)]	Q [Q1 (zu P)]	R [R1]	S [S1, S2]	T [T1]	U [U1, U2]	V [V1]	W [W1]	X [X1 (zu Y)]	Y [Y1 (zu X)]	
<b>Teilstichprobenumfang N</b>		<b>41</b>	<b>51</b>	<b>91</b>	<b>70</b>	<b>34</b>	<b>98</b>	<b>13</b>	<b>74</b>	<b>41</b>	<b>15</b>	<b>31</b>	<b>61</b>	<b>82</b>	<b>31</b>	<b>154</b>	<b>38</b>	<b>63</b>	<b>37</b>	<b>66</b>	<b>49</b>	<b>33</b>	<b>81</b>	<b>5</b>	<b>70</b>	<b>23</b>	
<b>Frage 9</b>	geringe Wertschätzung durch Vorgesetzte	2,9	2,9	2,9	2,8	3,2	2,8	3,1	3,3	3,0	2,7	3,2	2,7	2,6	2,9	2,7	2,8	3,3	2,8	2,6	2,5	2,8	3,1	2,8		3,3	3,6
	fehlende Transparenz innerhalb der Verwaltung	3,1	3,0	2,9	3,1	3,0	3,0	3,3	3,6	3,0	3,1	3,6	3,2	3,1	3,0	2,8	3,2	3,6	3,1	2,9	3,0	3,3	3,0	3,0		3,0	3,1
	eigenen Gesundheitszustand	2,3	2,0	2,1	2,2	2,5	2,4	2,4	2,4	2,3	2,0	3,5	2,5	2,4	2,2	1,8	2,3	2,4	2,2	1,7	2,2	3,2	2,2	2,3		2,8	1,8
	hohes Anforderungsniveau an fachliches Können/ Wissen	2,4	2,4	2,3	2,5	2,7	2,1	2,8	3,1	2,2	2,2	2,5	2,2	2,2	2,1	1,7	2,4	2,4	2,4	1,9	2,2	2,5	2,1	2,3		2,4	2,6
	Unterforderung/ langweiliges Arbeiten	2,7	2,9	2,6	2,8	2,6	3,1	2,9	3,3	2,7	2,6	2,8	2,2	2,3	2,7	1,6	2,7	2,5	1,4	1,9	3,1	2,7	3,0	2,7		2,6	2,6
	ausbleibende Unterstützung durch Kollegen	2,4	2,4	2,4	2,3	2,4	2,1	2,8	2,9	2,5	2,4	3,0	2,3	2,3	2,4	1,9	2,6	2,6	1,5	2,2	2,3	2,4	2,5	2,8		2,3	3,1
	zu viele Vorschriften	3,1	3,3	3,0	3,1	3,2	2,8	3,3	3,6	2,7	2,8	2,8	2,7	2,8	3,2	2,3	3,2	3,4	3,1	3,1	2,9	3,1	2,8	3,0		3,5	3,1
	Mobbing	1,4	1,5	1,4	1,3	1,4	1,6	1,9	1,5	1,5	1,4	3,7	1,3	1,3	1,6	1,1	1,4	1,5	1,1	1,4	1,2	1,7	1,4	1,4		1,7	2,3
	hohen Zeitdruck	2,9	2,9	2,7	2,8	2,9	2,4	2,7	3,3	2,9	2,8	2,9	2,9	3,3	3,0	2,8	2,8	3,4	3,2	2,7	2,6	3,3	3,0	3,1		3,1	3,2
	zu geringe Personalausstattung	3,1	2,9	2,7	2,7	3,3	2,8	4,1	4,5	3,0	2,8	4,5	3,8	3,1	3,7	2,7	2,9	3,8	3,6	2,8	2,7	3,1	3,0	3,6		2,7	2,3
	zu umfassendes Aufgabengebiet	2,6	2,3	2,4	2,5	2,8	2,0	2,8	3,5	2,6	2,4	2,8	2,4	2,8	2,7	1,4	2,5	3,4	2,7	2,4	2,4	2,6	2,1	2,6		2,7	2,8

Fortsetzung Synopse 7: **Subjektives Belastungsempfinden<sup>a</sup> der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nach Ämtern. Mediane.**

Struktureinheiten wie oben		alle	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125
Frage 9	Diskriminierung aufgrund meines Geschlechts, meiner sexuellen Orientierung	1,1	1,2	1,1	1,0	1,0	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,3	1,0	1,0	1,1	1,0	1,1	1,1	1,0	1,1	1,1	1,1	1,0	1,1		1,1	1,2
	Benachteiligung aufgrund gesundheitlicher Beeinträchtigung	1,1	1,1	1,2	1,1	1,2	1,2	1,2	1,3	1,2	1,2	2,0	1,0	1,1	1,1	1,0	1,2	1,2	1,1	1,2	1,1	1,2	1,2	1,1		1,2	1,1
	Probleme im persönlichen Bereich	1,4	1,5	1,5	1,5	1,6	1,4	1,5	1,8	1,3	1,5	2,9	1,3	1,2	1,3	1,4	1,3	1,4	1,3	1,8	1,8	1,4	1,6	1,4		1,3	1,4
	SUMMENSCORE <sup>b</sup> „Belastungen“	36,1	35,4	34,9	35,5	37,1	33,6	38,6	43,2	35,1	33,8	42,8	35,6	36,2	36,2	29,9	36,5	38,7	34,1	32,4	33,6	36,8	34,0	36,1		38,4	38,9

<sup>a</sup> Wortlaut der Fragestellung [verkürzte Wiedergabe]: „Der Arbeitsalltag kann auch schwierige Momente beinhalten. Inwieweit fühlen Sie sich belastet durch...?“ Skalierung: [1] „überhaupt nicht belastet“ ... [5] „sehr stark belastet“.

<sup>b</sup> Summenscore über alle Items; hier: Angabe des arithmetischen Mittels.

Quelle: Mitarbeiterbefragung der kommunalen Selbstverwaltung Empeirias in Zusammenarbeit mit dem Institut für Soziologie der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg. 2007. N = 1442.

### Synopse 8: Das Selbstbild<sup>a</sup> der Befragten nach Ämtern. Mediane.

		alle N = 1442	A [A1, A2, A3, A4, A5]	B [B1, B2, B3, B4, B5, B6]	C [C1]	D [D1 (zu E)]	E [E1 (zu D)]	F [F1 (zu G)]	G [G2 (zu F)]	H [H1, H2]	I [I1]	J [J1, J2, J3]	K [K1 (zu L)]	L [L1 (zu K)]	M [M1]	N [N1]	O [O1, O2, O3, O4]	P [P1 (zu Q)]	Q [Q1 (zu P)]	R [R1]	S [S1, S2]	T [T1]	U [U1, U2]	V [V1]	W [W1]	X [X1 (zu Y)]	Y [Y1 (zu X)]
Teilstichprobenumfang N			41	51	91	70	34	98	13	74	41	15	31	61	82	31	154	38	63	37	66	49	33	81	5	70	23
Frage 11	Ich setze mich auch gegen Widerstände durch	3,6	3,4	3,6	3,4	3,5	3,8	3,7	3,8	3,5	3,4	3,7	3,8	3,6	3,6	3,8	3,6	3,7	3,7	3,7	3,5	3,4	3,2	3,7		3,3	3,6
	Bei Konflikten versuche ich zu vermitteln	4,0	4,1	4,0	4,0	3,9	3,9	4,0	4,1	3,7	4,0	3,8	4,1	4,0	4,1	4,2	4,0	4,1	4,2	3,8	3,8	3,8	3,6	4,2		3,8	3,7
	Herausforderungen nehme ich gerne an	4,3	4,4	4,3	4,2	4,4	4,2	4,3	4,6	4,2	4,2	4,6	4,5	4,5	4,4	4,6	4,2	4,3	4,2	4,1	4,0	4,1	4,4	4,2		4,5	4,4
	Neuerungen im Arbeitsumfeld sehe ich gelassen entgegen	4,0	4,2	3,8	4,1	4,0	3,8	3,5	4,2	3,9	4,1	4,2	4,1	4,1	3,9	4,0	3,8	4,1	3,9	3,9	4,1	4,0	3,7	4,0		4,3	4,1
	Ich strebe grundsätzlich eine bessere berufliche Position an	3,2	3,5	3,0	3,3	3,0	3,9	3,7	4,0	2,9	2,9	3,4	3,8	2,7	3,6	3,8	2,9	3,2	2,8	3,2	3,7	3,0	3,5	3,0		3,6	3,8
	Ich mag klar definierte und überschaubare Arbeitsaufgaben	4,5	4,7	4,2	4,5	4,1	4,4	4,4	4,7	4,5	4,4	4,8	4,6	4,7	4,5	4,5	4,5	4,7	4,3	4,7	4,3	4,1	4,2	4,5		4,8	4,3
	Ich habe bis heute beruflich mehr erreicht als gedacht	2,8	2,8	2,9	2,9	2,5	2,1	2,6	2,7	2,9	3,0	3,0	3,0	3,2	2,7	3,4	2,7	3,0	3,0	2,4	2,7	2,7	2,7	3,4		3,0	2,8
	Bei meiner Arbeit profitiere ich stark von meinem Erfahrungswissen aus dem Berufsalltag	4,1	4,1	3,9	3,8	3,7	4,0	4,2	4,6	3,7	4,0	3,5	4,2	4,2	4,3	4,7	4,0	4,2	4,6	4,1	3,8	3,9	3,9	4,3		4,2	4,3
	Misserfolge verunsichern mich <sup>b</sup>	2,6	2,6	2,8	2,8	2,6	2,5	2,4	2,3	2,9	2,6	3,0	2,0	2,3	2,9	2,8	2,6	2,7	2,6	2,7	2,4	2,7	2,3	2,4		1,8	2,3
	<b>SUMMENSORE<sup>b</sup></b> <b>„Selbstbild“</b>	<b>32,9</b>	<b>33,8</b>	<b>32,1</b>	<b>32,6</b>	<b>31,7</b>	<b>32,7</b>	<b>32,7</b>	<b>33,9</b>	<b>31,6</b>	<b>32,7</b>	<b>32,2</b>	<b>34,2</b>	<b>33,4</b>	<b>32,8</b>	<b>34,9</b>	<b>32,5</b>	<b>33,8</b>	<b>33,8</b>	<b>32,7</b>	<b>32,4</b>	<b>31,9</b>	<b>32,2</b>	<b>34,0</b>		<b>33,8</b>	<b>33,3</b>

<sup>a</sup> Wortlaut der Fragestellung [verkürzte Wiedergabe]: „...in welchem Umfang treffen die folgenden Aussagen auf Sie persönlich zu?“ Skalierung: [1] „trifft nicht zu“ ... [5] „trifft vollkommen zu“

<sup>b</sup> Zur Generierung des Summenscores wurde das negativ formulierte Item „Misserfolge verunsichern mich“ umgepolt. Arithmetisches Mittel.

Quelle: Mitarbeiterbefragung der kommunalen Selbstverwaltung Empeirias in Zusammenarbeit mit dem Institut für Soziologie der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg. 2007. N = 1442.

**Synopse 9: Veränderungswünsche<sup>a</sup> der Befragten nach Ämtern. Mediane.**

...wünschenswert...		alle N = 1442	A [A1, A2, A3, A4, A5]	B [B1, B2, B3, B4, B5, B6]	C [C1]	D [D1 (zu E)]	E [E1 (zu D)]	F [F1 (zu G)]	G [G2 (zu F)]	H [H1, H2]	I [I1]	J [J1, J2, J3]	K [K1 (zu L)]	L [L1 (zu K)]	M [M1]	N [N1]	O [O1, O2, O3, O4]	P [P1 (zu Q)]	Q [Q1 (zu P)]	R [R1]	S [S1, S2]	T [T1]	U [U1, U2]	V [V1]	W [W1]	X [X1 (zu Y)]	Y [Y1 (zu X)]
Teilstichprobenumfang N			41	51	91	70	34	98	13	74	41	15	31	61	82	31	154	38	63	37	66	49	33	81	5	70	23
Frage 12	intensivere Vorgesetzten-Mitarbeiter-Gespräche	2,2	2,3	2,2	2,3	2,3	2,4	2,7	2,2	2,4	2,2	2,7	2,5	2,1	2,2	1,9	2,2	2,3	2,0	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2		2,3	2,2
	Erweiterung des Fortbildungsangebotes	2,7	2,5	2,6	2,6	2,7	2,8	2,8	2,8	2,6	2,6	2,3	2,7	2,8	2,8	2,5	2,7	2,7	2,9	2,6	2,7	2,9	2,8	2,7		2,3	2,7
	flexiblere Arbeitszeiten/Arbeitszeitkonten	2,5	2,4	2,5	2,4	2,7	2,2	2,0	2,6	2,6	2,7	2,7	2,5	2,7	2,6	1,5	2,6	2,6	2,6	2,1	2,6	2,5	2,6	2,6		2,3	2,3
	bessere Aufstiegsmöglichkeiten	2,6	2,5	2,5	2,5	2,7	2,9	2,9	2,9	2,5	2,3	2,3	2,5	2,4	2,7	2,5	2,3	2,4	2,3	2,6	2,8	2,3	2,3	2,3		2,5	2,6
	Abflachung der Hierarchie	2,5	2,7	2,5	2,7	2,6	2,7	2,4	2,1	2,7	2,5	2,3	2,1	2,5	2,7	2,2	2,6	2,6	2,7	2,6	2,4	2,5	2,3	2,4		2,2	2,2
	organisatorische Straffung der Arbeitsabläufe	2,3	2,7	2,2	2,6	2,2	2,2	2,1	2,1	2,4	2,2	2,3	1,9	1,9	2,3	1,7	2,1	2,8	2,1	2,6	2,4	2,7	2,3	2,3		1,8	2,2
	mehr Projekt-/ Teamarbeit	2,2	2,2	2,2	2,3	2,0	2,4	2,5	1,9	2,2	2,2	2,5	2,0	2,3	2,2	1,9	2,0	2,6	2,1	1,9	2,2	2,6	1,9	2,2		2,4	2,2
	Stärkung der Eigenverantwortlichkeit	2,5	2,6	2,6	2,5	2,6	2,6	2,7	2,9	2,4	2,7	2,2	2,5	2,6	2,5	2,4	2,4	2,8	2,5	2,7	2,5	2,6	2,5	2,3		2,4	2,7
	mehr Mitarbeiterbeteiligung	2,6	2,7	2,7	2,6	2,6	2,7	2,7	2,6	2,5	2,4	2,6	2,7	2,5	2,6	2,3	2,6	2,8	2,4	2,7	2,5	2,6	2,2	2,3		2,5	2,7
	<b>SUMMENSORE<sup>b</sup> „Veränderungswünsche“</b>	<b>21,1</b>	<b>21,5</b>	<b>21,3</b>	<b>21,4</b>	<b>21,4</b>	<b>21,8</b>	<b>21,8</b>	<b>21,5</b>	<b>21,3</b>	<b>21,4</b>	<b>20,8</b>	<b>20,8</b>	<b>20,5</b>	<b>21,5</b>	<b>18,6</b>	<b>20,6</b>	<b>22,9</b>	<b>20,9</b>	<b>20,4</b>	<b>21,3</b>	<b>22,0</b>	<b>20,6</b>	<b>20,3</b>		<b>20,0</b>	<b>20,7</b>

<sup>a</sup> Wortlaut der Fragestellung [verkürzte Wiedergabe]: „...mitzuteilen, für wie wünschenswert Sie die folgenden Aspekte halten.“ Skalierung: [1] „nein“, [2] „teils/teils“, [3] „ja“

<sup>b</sup> Summenscore über alle Items; hier: Angabe des arithmetischen Mittels.

Quelle: Mitarbeiterbefragung der kommunalen Selbstverwaltung Empeirias in Zusammenarbeit mit dem Institut für Soziologie der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg. 2007. N = 1442.