

# Projektbericht

*Ergebnisdarstellung einer Mitarbeiterbefragung und Anregungen zur  
Weiterentwicklung der Betrieblichen Gesundheitsförderung am  
Betriebshof Ravensburg*

## **Eine Projektarbeit des Masterstudiengangs Gesundheitsförderung**

Hochschule Ravensburg-Weingarten

Fakultät Soziale Arbeit, Gesundheit und Pflege

Wintersemester 2009/10

Modul 4.3b

**Julia Jakoubek • Birgit Keller • Nicole Keller • Sara Mildner • Yvette Nischelwitzer**

Prof. Dr. Bertram Szagun MPH

Prof. Dipl.-Psych. Irmgard Teske

Weingarten, den 25. Februar 2010

# Inhaltsverzeichnis

	Seite
<b>I. Zusammenfassung</b>	<b>4</b>
<b>II. Einleitung</b>	
1. Betriebliche Gesundheitsförderung.....	6
2. Betriebshof Ravensburg.....	7
3. Arbeitsauftrag.....	8
4. Methodisches Vorgehen.....	8
<b>III. Theoretische Hintergründe, Befragungsergebnisse und Anregungen für die Weiterentwicklung der Betrieblichen Gesundheitsförderung</b>	
<b>Kapitel 1: Gesundheitliche Situation.....</b>	<b>11</b>
<i>Wie schätzen die Mitarbeiter des Betriebshofs ihre Gesundheit ein? Zeigen sich verstärkt gesundheitliche Beschwerden? Wie unterscheiden sich die Teams? Was tun die Mitarbeiter zum Ausgleich in ihrer Freizeit?</i>	
<b>Kapitel 2: Arbeitsbedingungen.....</b>	<b>15</b>
<i>Gibt es belastende Tätigkeiten und wenn ja, welche sind das? Gibt es hier Unterschiede zwischen den Teams? Welche Veränderungspotentiale ergeben sich daraus für den Betriebshof?</i>	
<b>Kapitel 3: Arbeitszeiten und Zusatzdienste.....</b>	<b>18</b>
<i>Wie zufrieden sind die Mitarbeiter mit den Arbeitszeiten? Zeigen sich Belastungen durch Zusatzdienste?</i>	
<b>Kapitel 4: Zeitdruck.....</b>	<b>20</b>
<i>Gibt es häufig Zeitdruck und wenn ja, wird dieser als belastend erlebt? Wodurch entsteht Zeitdruck?</i>	
<b>Kapitel 5: Gesundheitspsychologische Faktoren.....</b>	<b>22</b>
<i>Das Kohärenzgefühl, Mitbestimmung und Wertschätzung: Welche Angaben machen die Mitarbeiter zu diesen gesundheitsrelevanten Bereichen?</i>	
<b>Kapitel 6: Kommunikation.....</b>	<b>30</b>
<i>Wie wird am Betriebshof mit Konflikten umgegangen? Unterstützen sich die Mitarbeiter gegenseitig? Wie schätzen die Mitarbeiter die Zusammenarbeit ein?</i>	
<b>Kapitel 7: Subjektives Unfallrisiko und Arbeitssicherheit.....</b>	<b>34</b>
<i>Welche Ideen haben die Mitarbeiter zur Vermittlung der Arbeitssicherheit? Welche Unfallrisiken werden von welchen Teams am häufigsten genannt?</i>	
<b>Kapitel 8: Demographische Entwicklung.....</b>	<b>37</b>
<i>Welche Rolle spielt die demographische Entwicklung konkret für den Betriebshof?</i>	
<b>IV. Anhang</b>	<b>41</b>
Literaturverzeichnis	
Datenschutzerklärung	
Forschungsdesign und Studienqualität	
Fragebogen zur Mitarbeiterbefragung	

*„Gesundheit wird von Menschen in ihrer alltäglichen Umwelt geschaffen und gelebt:  
dort wo sie spielen, lernen, arbeiten und lieben.“*

**Ottawa Charta der WHO (1986)**

## Einige einleitende Worte ...

Der in der Kooperation zwischen dem Betriebshof Ravensburg und den Studierenden des Studiengangs Gesundheitsförderung der Hochschule Ravensburg-Weingarten entstandene Projektbericht wird an dieser Stelle in seinem Aufbau erläutert.

Die Zusammenfassung zu Beginn des Projektberichts stellt in aller Kürze die bedeutsamsten Ergebnisse und die daraus resultierenden Anregungen vor. Im sich daran anschließenden Einleitungsteil wird die Bedeutung der Betrieblichen Gesundheitsförderung im Allgemeinen sowie die Entwicklung der Betrieblichen Gesundheitsförderung am Betriebshof Ravensburg seit 1996 beschrieben. Danach erfolgt die Beschreibung des Arbeitsauftrages und des methodischen Vorgehens bei der Datenerhebung und Auswertung. Die Einleitung schließt mit einer kurzen Beschreibung der Teilnehmer ab. Der Hauptteil dieser Projektarbeit ist in mehrere Kapitel gegliedert. Diese sind jeweils spezifischen Themenfeldern der Betrieblichen Gesundheitsförderung zugeordnet. Jedes Kapitel beginnt mit einer kurzen theoretischen Einführung, gefolgt von der Ergebnisdarstellung der Mitarbeiterbefragung. Hierzu sind jeweils am Kapitelanfang die Fragestellungen des entwickelten Gesprächsleitfadens platziert. In der Regel werden die Ergebnisse der Befragung aufgeschlüsselt nach Altersgruppe und Team dargestellt. Aus Theorie und Befragungsergebnissen ergeben sich themenspezifische Anregungen für die Weiterentwicklung der Betrieblichen Gesundheitsförderung am Betriebshof Ravensburg.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Formen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.

### Verwendete Abkürzungen und Symbole:

Abb.	Abbildung	AU	Krankenstand
ASiG	Arbeitssicherheitsgesetz	ArbSchG	Arbeitsschutzgesetz
BGF	Betriebliche Gesundheitsförderung	BGM	Betriebliches Gesundheitsmanagement
EStG	Einkommenssteuergesetz	SGB	Sozialgesetzbuch
n	Anzahl der Befragten	WHO	Weltgesundheitsorganisation
*	Mehrfachnennung möglich		

## I. Zusammenfassung

Arbeit sollte Freude machen – keinesfalls krank.

Die Rahmenbedingungen der Arbeitswelt verändern sich laufend, stellen Arbeitgeber und Arbeitnehmer vor ständig neue Herausforderungen. Steigende Anforderungen an den einzelnen Mitarbeiter werden zu einer wachsenden Belastung. Die Gründe hierfür sind vielschichtig: Erfolgs-, Verantwortungs-, Zeit- und Konkurrenzdruck fordern von den Führungskräften und Mitarbeitern flexibles Arbeiten, schnelles Entscheiden und Handeln.

Zudem bringt auch der demographische Wandel massive Veränderungen für Betriebe mit sich. Belegschaften werden immer älter, die Zahl qualifizierter Nachwuchskräfte wird aufgrund rückläufiger Geburtenraten immer niedriger.

Psychische und physische Belastungen beeinträchtigen die Leistung am Arbeitsplatz. Aus diesen Gründen muss die Gesunderhaltung der Mitarbeiter zu einem zentralen betriebspolitischen Thema werden.

Diese arbeitsweltbezogenen Entwicklungen machen auch vor dem Betriebshof der Stadt Ravensburg nicht halt. Bereits seit Jahren befasst sich die Führung des Betriebshofes aktiv mit dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement als zukunftsorientierte Unternehmensstrategie. Und obwohl schon vieles erfolgreich umgesetzt wurde, soll das Betriebliche Gesundheitsmanagement nun nachhaltig weiterentwickelt werden. In Kooperation mit der Hochschule Ravensburg-Weingarten wurden im Zuge dessen die Beschäftigten in einer Befragung als „Experten in eigener Sache“ zu ihren gesundheitlichen Bedingungen am Arbeitsplatz interviewt. Die Befragungsergebnisse zeigen, dass am Betriebshof Ravensburg bereits gesundheitsförderliche Strukturen vorhanden sind, die im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements nachhaltig ausgebaut werden können.

Im vorliegenden Projektbericht, der sich in acht themenspezifische Kapitel gliedert, finden sich Anregungen zum Ausbau des Betrieblichen Gesundheitsmanagements am Betriebshof Ravensburg.

- III **Gesundheitliche Beeinträchtigungen** erschweren den Arbeitsalltag der Mitarbeiter. In Bezug auf die gesundheitliche Situation der Mitarbeiter können ein teamspezifisches Coaching zu alternativen Bewegungsabläufen sowie eine arbeitsplatzbezogene praktische Anleitung präventiv wirken (Kapitel 1 und 2).
- III Der **Winterdienst** führt alle Jahre wieder zu einer erhöhten Belastung bei den Beschäftigten. Eine Umstrukturierung des Arbeitszeitmodells könnte hier für Entlastung sorgen (Kapitel 3).
- III Der Umgang mit unangenehmen Erfahrungen, Auseinandersetzungen im Berufsleben aber auch Zeitdruck wirken als **Stressoren** und haben somit nachhaltige Folgen für die Gesundheit. Da auf gewisse externe Faktoren nur bedingt Einfluss genommen werden kann, sind hier Fähigkeiten zur Stressbewältigung von zentraler Bedeutung (Kapitel 4 und 5).
- III Möglichkeiten zur **Weiterbildung** stellen für Mitarbeiter eine gesundheitsförderliche Ressource dar. Für ein bedarfsorientiertes Angebot können die spezifischen Weiterbildungsbedarfe der Mitarbeiter berücksichtigt werden. Entwicklungsgespräche bieten hierfür einen geeigneten Rahmen (Kapitel 5).

- III Die gesetzlich verankerte **Arbeitssicherheit** lässt betriebsspezifische Gestaltungsspielräume zu deren Vermittlung zu. Diese sollten aus lernpsychologischer Sicht unter Beteiligung der Mitarbeiter gestaltet werden (Kapitel 7).
- III Die **demographische Entwicklung** innerhalb des Betriebshofes ist für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens von großer Bedeutung. Wie kann der Betriebshof Ravensburg im Rahmen seiner Möglichkeiten „demographiefest“ werden (Kapitel 8)?

Und „was würden die Mitarbeiter selbst gerne am Betriebshof verändern“ (Kapitel 6)?

Antworten auf diese Fragen, Ergebnisdarstellungen inklusive theoretischer Hintergründe sowie die daraus hervorgehenden Anregungen zur Weiterentwicklung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements sind diesem Projektbericht zu entnehmen.

Abschließend möchten wir uns herzlich für die gute Zusammenarbeit und große Aufgeschlossenheit während der Befragung sowohl bei der Betriebsleitung als auch bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bedanken. Nur durch dieses Engagement ist dieser weitere Schritt in Richtung langfristige Gesunderhaltung der Belegschaft im Betriebshof möglich und der Weg zu einem zukunftsfähigen Unternehmen geebnet.

Wir wünschen viel Spaß beim Lesen dieses Projektberichts und eine gute Zeit.

*Julia Jakoubek*

*Birgit Keller*

*Nicole Keller*

*Sara Mildner*

*Yvette Nischelwitzer*

Unser besonderer Dank gilt an dieser Stelle unseren Professoren Herrn Prof. Dr. Bertram Szagun und Frau Prof. Irmgard Teske für ihre konstruktiven Anregungen, ihre kontinuierliche Begleitung und ihre fachliche Unterstützung.

## II. Einleitung

### 1. Betriebliche Gesundheitsförderung

Jeder Mitarbeiter des Betriebshofes Ravensburg verbringt einen Großteil seiner Zeit am Arbeitsplatz. Der Betriebshof als Lebenswelt übt somit einen starken Einfluss auf die Gesundheit seiner Mitarbeiter aus. Erwerbsarbeit als solche kann bereits förderlich für die Gesundheit und das Wohlbefinden eines Menschen sein, da an die Erwerbstätigkeit unmittelbar Aspekte wie Teilhabemöglichkeit am gesellschaftlichen Leben, sozialer Status, Prestige und finanzielle Sicherheit geknüpft sind. Jedoch kann die tägliche Arbeit auch gesundheitliche Beeinträchtigungen und Schädigungen der Gesundheit begünstigen.

Die meist synonym verwendeten Begrifflichkeiten „Betriebliche Gesundheitsförderung“ (BGF) und „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ (BGM) bezeichnen die systematische und nachhaltige Entwicklung von gesundheitsförderlichen Arbeitsprozessen und Strukturen innerhalb eines Betriebes. Ziele des BGM als Unternehmensstrategie sind dabei die gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeitsumgebung und Rahmenbedingungen eines Betriebes, die Stärkung der Gesundheitspotentiale der Mitarbeiter und deren Befähigung zu einem gesundheitsförderlichen Verhalten sowie die Verbesserung der Gesundheit am Arbeitsplatz selbst. Diese Ziele können im Rahmen der Organisations- und Personalentwicklung über Strategien von Verhältnis- und Verhaltensprävention erreicht werden. Um die Akzeptanz des Betrieblichen Gesundheitsmanagements und entsprechender Maßnahmen zu erhöhen, ist eine aktive Beteiligung der Beschäftigten zu empfehlen. Hierbei stellt eine Ist-Analyse zu gesundheitsrelevanten Bedürfnissen und Schwachstellen die Ausgangsbasis für ein zielorientiertes BGM dar. In der heutigen Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft sind die Mitarbeiter die wichtigste Ressource eines Unternehmens. Dementsprechend muss eine langfristige Gesunderhaltung der Beschäftigten einen hohen Stellenwert erhalten. Ein nachhaltiges Betriebliches Gesundheitsmanagement kann hierbei einen wesentlichen Beitrag leisten. Dabei wird von dem ganzheitlichen Gesundheitsbegriff der Ottawa Charta der WHO (1986) ausgegangen. Neben der Ottawa Charta und der Luxemburger Deklaration zur Betrieb-

lichen Gesundheitsförderung (1997) als wesentliche Ursprünge, begründet sich das Betriebliche Gesundheitsmanagement über den gesetzlich verankerten Arbeitsschutz (ASiG), das Präventionsgesetz (§20 SGB V) und das Gesetz zu Prävention, Rehabilitation und Entschädigung innerhalb der gesetzlichen Unfallversicherung (§1,14 SGB VII). Darüber hinaus bietet das Einkommenssteuergesetz den Arbeitgebern eine Steuerbefreiung für Gesundheitsleistungen (§3,34 EStG). Ein Betrag von 500 Euro je Arbeitnehmer und Jahr kann dabei steuerfrei bleiben. Dies kann jedoch nur dann in Anspruch genommen werden, wenn die jeweiligen Maßnahmen den Anforderungen des §20a Abs. 1 in Verbindung mit §20 Abs. 1 Satz 3 SGB V genügen. Ausgeschlossen hiervon ist die Beitragsübernahme für Sportvereine oder Fitnessstudios.

Inwiefern neben der Arbeitsplatzgestaltung auch die gesamte Organisation auf die Gesundheit der Mitarbeiter wirkt, ist Tabelle 1 zu entnehmen.

Arbeitsorganisation	→	Arbeitsbedingungen	→	Gesundheit
Aufbauorganisation		Handlungsspielraum		Gesundheitsverhalten
Ablauforganisation		Soziale Unterstützung		Selbstvertrauen
Organisationskultur		Arbeitsinhalt		Selbstwertgefühl
Führungsstil		Zeitdruck		Psychisches Befinden
Personalstruktur		Verantwortung		Physisches Befinden
Programmstruktur		Betriebsklima		Krankenstand (AU)
Qualifikationsprogramm		Arbeitsunterbrechungen		Körperliche Funktionseinschränkungen
				Morbidität

Tab. 1

## 2. Betriebshof Ravensburg

Seit dem Jahr 2001 wird der Betriebshof der Stadt Ravensburg in der Rechtsform eines Eigenbetriebes geführt. Die Arbeitsbereiche liegen im bautechnischen, gärtnerischen, fahrzeugtechnischen sowie gerätetechnischen Bereich. Die Leistungen werden für Ämter, Dienststellen und Eigenbetriebe der Stadt Ravensburg erbracht.

Der Betriebshof beschäftigt derzeit 88 fest angestellte Mitarbeiter und 10 Auszubildende, welche auf 9 Teams verteilt sind.

Die Betriebsleitung befasst sich bereits seit 1996 mit den Möglichkeiten betrieblicher Gesundheitsförderung. Um eine Verbesserung des internen Krankenstandes zu bewirken, wurde die AOK Ravensburg zur Beratung und Maßnahmenplanung hinzugezogen. In Zusammenarbeit mit Frau Schwierz wurden die internen Fehlzeiten von der AOK analysiert. Aufgrund der Datenlage wurde im darauffolgenden Jahr die Gründung eines Arbeitskreises Gesundheit angeregt.

<p><b>2002/ 2003</b></p>	<p><b>Die Entwicklung der Betrieblichen Gesundheitsförderung am Betriebshof Ravensburg:</b></p> <p><b>Die Ergebnisse dieser Mitarbeiterbefragung münden in:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- die Entwicklung eines Verhaltens- und Leistungskodexes</li> <li>- die Erstellung einer Dienstvereinbarung</li> <li>- flexible Arbeitszeiten mit Schlechtwetterregelung/Abfeierzeiten</li> <li>- den ersten Gesundheitsbericht in Zusammenarbeit mit der AOK</li> </ul>
<p><b>2004</b></p>	<p><b>Der Arbeitskreis Gesundheit wird gegründet und bearbeitet folgende Themen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zwischenmenschliches</li> <li>- Arbeitsausstattung</li> <li>- Arbeitsbedingungen</li> <li>- Informationsfluss</li> <li>- Schaffen eines Wohlfühlklimas im Betriebshof</li> <li>- Teamzusammenhalt</li> </ul>
<p><b>2005</b></p>	<p><b>Der Arbeitskreis beschäftigt sich mit den Themen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rauchfreie Zonen</li> <li>- günstige Arbeitsbedingungen</li> <li>- Arbeitserleichterungen und</li> <li>- einer finanziellen Beteiligung des Betriebshofes an gesundheitsförderlichen Maßnahmen der Mitarbeiter.</li> <li>- Die Verbesserung der baulichen Situation (Aufenthaltsräume und Sozialräume) ist ein weiterer Themenschwerpunkt zu dieser Zeit</li> </ul>
<p><b>2006</b></p>	<p><b>Mehrere Sitzungen des Arbeitskreises Gesundheit finden statt sowie ...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Angebot einer Rückenschule</li> <li>- Bonustopf für Teilnehmer gesundheitsförderlicher Maßnahmen</li> <li>- jährlicher Gesundheitsnachmittag</li> <li>- regelmäßige Teambesprechungen</li> <li>- Gesundheitskurs für Teamleiter</li> </ul>
<p><b>2007</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wiedereingliederung</li> <li>- Bauliche Verbesserungen der Sozialräume und Teamleiterbüros</li> <li>- Freisitzgelegenheiten werden geschaffen, um die Kommunikation unter den Mitarbeitern während der Pausen und nach Feierabend zu fördern</li> <li>- Die Idee eines jährlichen Teamevents wird geboren und erstmals umgesetzt</li> <li>- Es werden teambildende Maßnahmen durchgeführt</li> </ul>
<p><b>2008</b></p>	<p>Im Jahr <b>2008</b> wird eine halbjährliche Betriebsversammlung eingeführt. Es wird ein Ruheraum eingerichtet, sowie ein PC mit Internetanschluss für die Mitarbeiter zur Verfügung gestellt. In diesem Jahr finden vier Sitzungen des Arbeitskreises statt, der nun Gesundheitszirkel genannt wird. Dabei wird der Entschluss gefasst, die Betriebliche Gesundheitsförderung zu überarbeiten.</p>
<p><b>2009</b></p>	<p><b>2009</b> werden erste konzeptionelle Ideen erarbeitet: Einerseits wird der Kontakt zu Prof. Dr. Szagun MPH von der Hochschule Ravensburg-Weingarten aufgebaut, andererseits wird eine Vereinbarung über die Schnittstelle von Maßnahmen des Betriebshofes und Maßnahmen der Stadt getroffen: Der Betriebshof übernimmt präventive Maßnahmen der Gesundheitsförderung, die Stadtverwaltung kümmert sich um übergeordnete Belange der Gesundheitsförderung wie z.B. die Wiedereingliederung von Mitarbeitern, das Thema Sucht oder die Rehabilitation.</p>

Abb. 1



Die Umstrukturierung des Betriebshofes in einen Eigenbetrieb ging nicht nur mit Einschnitten im Personalbestand einher, sondern war auch an Kürzungen des Budgets gebunden. Die Stimmung in der Belegschaft verschlechterte sich zu dieser Zeit und die Betriebsleitung war nun an den Gründen für das Stimmungstief interessiert. In diesem Zusammenhang wurde im Jahr 2002 das externe Personalberatungsunternehmen EXPERS Direkt GmbH mit einer Mitarbeiterbefragung beauftragt. Abbildung 1 zeigt die Entwicklung der Betrieblichen Gesundheitsförderung seit dem Jahre 2002.

### 3. Arbeitsauftrag

Der zeitlichen Abfolge in Abbildung 1 ist zu entnehmen, dass der Betriebshof Ravensburg im Bereich der Betrieblichen Gesundheitsförderung schon mehrere Jahre aktiv ist und hierbei in Kooperation mit der AOK verschiedene Angebote für seine Mitarbeiter entwickelt und strukturelle Veränderungen umgesetzt hat. Die dadurch erzielten Erfolge wie beispielsweise der geringe Krankenstand oder die Verbesserung des Betriebsklimas sollen zum einen nachhaltig gesichert und verstetigt werden. Zum anderen sollen Veränderungsbedarfe hinsichtlich des Betrieblichen Gesundheitsmanagements ermittelt werden.

Der Kontakt zwischen dem Betriebshof der Stadt Ravensburg und den Studierenden des Masterstudiengangs Gesundheitsförderung der Hochschule Ravensburg-Weingarten entstand aufgrund der Initiative von Herrn Jerg, einem der beiden Betriebsleiter des Betriebshofs. Nach einer Pressemitteilung seitens der Hochschule nahm dieser Kontakt mit dem Studiengangsleiter Herrn Prof. Szagun auf. Da sich die konzeptionelle Neuausrichtung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements stark an den Ideen und Bedarfen der Mitarbeiter des Betriebshofes ausrichten soll, muss die Beteiligung der Mitarbeiter bei der Erhebung der notwendigen Informationen im Rahmen der Bedarfsanalyse eine

#### Die Aufgabengebiete beinhalten die:

- Straßenunterhaltung und -pflege
- Stadtreinigung
- Winterdienste
- Kanäle und Gewässer
- Signalanlagen
- Öffentlichen Grünflächen
- Spielplätze
- Städtischen Gebäude und Liegenschaften
- Straßenbeleuchtungen
- Städtischen Friedhöfe sowie die
- Angelegenheiten der Abfallwirtschaft

zentrale Rolle spielen. Auf Grundlage dieser Befragungsergebnisse werden anschließend in einem weiteren Schritt Anregungen für das zukünftige Betriebliche Gesundheitsmanagement erarbeitet. Die Ergebnisse der Bedarfsanalyse hinsichtlich der Veränderungsbedarfe von Seiten der Mitarbeiter und die daraus abgeleiteten Anregungen für die Neuausrichtung und Verstetigung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements im Betriebshof Ravensburg werden in diesem Bericht themenspezifisch dargestellt.

### 4. Methodisches Vorgehen

Bevor die Ergebnisse der Befragung im Einzelnen dargestellt werden, wird das methodische Vorgehen zur Datengewinn-

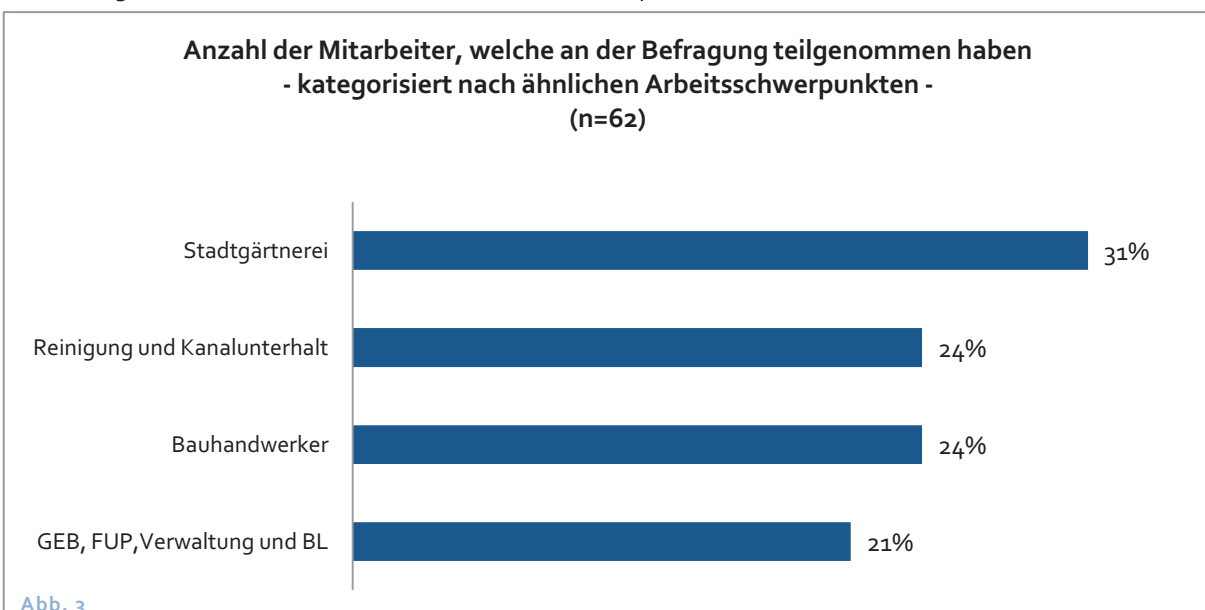


Abb. 3

nung und -auswertung beschrieben.

Die inhaltliche Vorbereitung der Befragung erfolgte einerseits theoriegeleitet und andererseits in Form eines praxisorientierten Zugangs zu den Befragten. Die Studierenden des Masterstudiengangs stellten sich im Rahmen des Gesundheitstages vor und berichteten auf einer Betriebsversammlung über das geplante Vorgehen. Außerdem gewannen die Studierenden bei einem Schnupperpraktikum erste Einblicke in die Arbeitsfelder der Beschäftigten des Betriebshofes.

Vor Beginn der ersten Befragungen wurde der entwickelte Interviewleitfaden mehrfach mittels Probeinterviews getestet und überarbeitet.

Die eigentlichen Befragungen wurden innerhalb eines dreiwöchigen Zeitraumes von November bis Dezember 2009 in verschiedenen Räumlichkeiten des Betriebshofes durchgeführt. Die Interviewdauer variierte dabei zwischen 20 und 90 Minuten. Zur Vermeidung längerer Pausen für Mitschriebe während der Befragung und zur Erfassung aller wesentlichen Informationen von Seiten der Befragten, war eine Aufzeichnung der Interviews mit Hilfe eines Aufnahmegerätes vorgesehen. Hierbei wurde jeweils im Vorfeld eine entsprechende Einverständniserklärung mit Erläuterungen zur Anonymität und dem Verfahren mit den Audioaufnahmen eingeholt. War ein Mitarbeiter mit der Aufzeichnung nicht einverstanden, so wurde die Befragung handschriftlich von der Interviewerin protokolliert.

Nach den Befragungen wurden sämtliche Aufzeichnungen mittels partieller Transkription verschriftlicht, anonymisiert und kodiert. Anschließend entwickelte die Projektgruppe Kategorien für die qualitativen Informationen. Im Rahmen dieser Zuordnung wurden die qualitativen Daten in quantitative Daten überführt und in das Statistikprogramm SPSS übertragen. In Folge dessen wurden die gewonnenen Daten statistisch ausgewertet und mit dem jeweils relevanten theoretischen Hintergrund im vorliegenden Projektbericht dargestellt.

nymität wurden teilweise einzelne Fragebogenkategorien wie das „Alter“ oder die „Teamzugehörigkeit“ der Befragten zu größeren Kategorien zusammengefasst. Die ursprüngliche 5-Jahres-Einteilung der Altersklassen mit 10 Ausprägungen zwischen 16 und 65 Jahren wurde so in eine Aufteilung mit drei Altersklassen (16-40, 41-50 und >51 Jahre) überführt. Ebenso wurde mit der Kategorie der Teamzugehörigkeit verfahren, wobei die Zuordnung der einzelnen Teams in die vier Großteams (Stadtgärtnerei; Bauhandwerker; Reinigung und Kanalunterhalt; GEB, FUP, Verwaltung und Betriebsleitung), inhaltlich mit Herrn Jerg abgestimmt wurde. Bei den Auswertungen zur Kategorie „Subjektive Gesundheit“ wurden die ursprünglichen sechs Ausprägungen zwischen den Schulnoten 1 und 6 zu zwei Ausprägungen zusammengefasst. Die Trennung der beiden Kategorien wurde aus inhaltlichen Gründen zwischen der Wertung „sehr gut bis gut“ und „befriedigend bis ungenügend“ vorgenommen.

An der Befragung haben von 88 Betriebs-hofmitarbeitern 62 Personen (6 Frauen und 56 Männer) teilgenommen. Dies entspricht einer Beteiligungsquote von 70,5%. Knapp 20 Prozent der Befragten sind Führungskräfte (Team- und Betriebsleiter). Von 62 Befragten sind fast 30 Prozent im Alter zwischen 41 bis 45 Jahren. Die Betriebszugehörigkeit der Mitarbeiter wird in Jahreskategorien angegeben.

Zugunsten der Aussagekraft und der Gewährleistung der An-

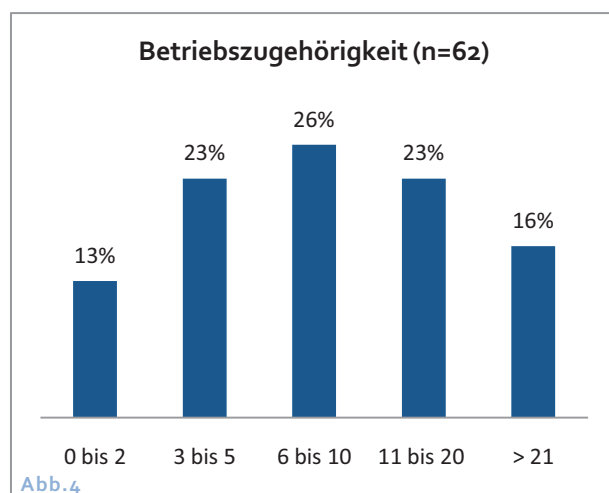


Abb.4

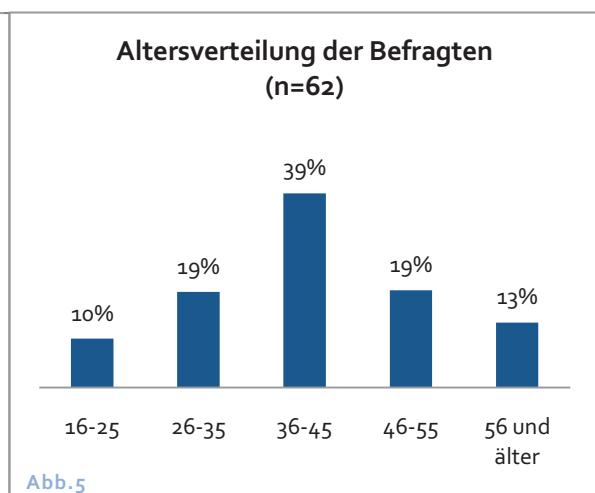


Abb.5

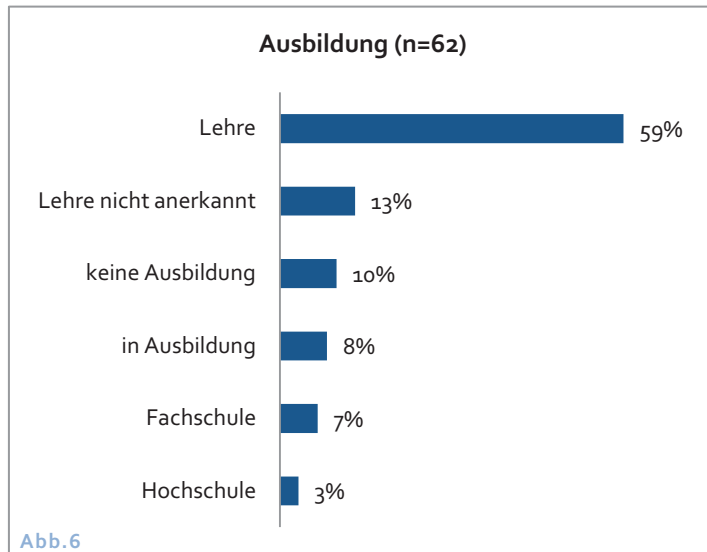


Abb.6

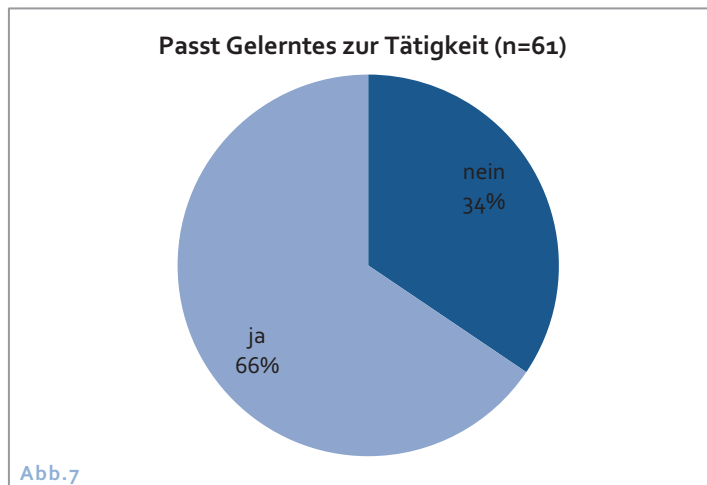


Abb.7

Die Gruppe derjenigen, die zwischen 6 und 10 Jahren im Betriebshof arbeiten, ist mit 26 Prozent am größten. Die Gruppe derjenigen, die erst seit maximal zwei Jahren am Betriebshof beschäftigt ist, ist mit 13 Prozent am kleinsten.

Die Teilnahme verteilt sich dabei wie folgt auf die einzelnen Teams: 19 der Befragten (31%) sind in der Stadtgärtnerei tätig. Je 15 Befragte (24%) stammen aus den Bereichen Reinigung und Kanalunterhalt sowie Bauhandwerker. Das Mischteam (Gebäudeunterhalt, Fuhrpark und Werkstatt, Verwaltung und Betriebsleitung) macht mit 13 Befragten einen Anteil von 21% am Gesamtrücklauf aus.

Von allen Befragten haben 78 Prozent eine Ausbildung (Lehre, Fachschule, Hochschule) oder sind derzeit in Ausbildung. 22 Prozent haben keine abgeschlossene Ausbildung bzw. ihnen wird die Lehre, die sie im Ausland absolviert haben, in Deutschland nicht anerkannt. Von 61 Befragten geben 66 Prozent an, dass ihre Vorbildung bzw. das Gelernte (Lehre, Ausbildung, Ausbildungsabschluss) zu der aktuellen Tätigkeit passt. 34 Prozent verneinen dies (Abbildung 7).

### III. Theoretische Hintergründe, Befragungsergebnisse und Anregungen für die Weiterentwicklung der Betrieblichen Gesundheitsförderung

Aktive Gesundheitsförderung geht weit über eine gesunde Ernährung, regelmäßige sportliche Betätigung und Vermeidung von Suchtmittelkonsum hinaus. Sicherlich sind dies zentrale Faktoren einer gesundheitsförderlichen Lebensweise, jedoch stehen gerade beim Betrieblichen Gesundheitsmanagement auch Themen wie Stress, Arbeitszufriedenheit und Motivation mit den klassischen Gesundheitsthemen auf einer Ebene. In diesem Kontext werden vor allem die Gesundheitsverhältnisse am Arbeitsplatz zunehmend bedeutsamer. Denn schließlich kann selbst ein optimales Gesundheitsverhalten beeinträchtigende Gesundheitsverhältnisse am Arbeitsplatz nicht völlig aufwiegen. Diese Aspekte sind es auch, die im Rahmen einer Betrieblichen Gesundheitsförderung besonders in den Blick genommen werden, ohne dabei das Gesundheitsverhalten der Mitarbeiter unberücksichtigt zu lassen. Bei der Erarbeitung relevanter Gesundheitsthemen in einem Betrieb wird somit auf die Arbeitsbedingungen und die Arbeitsatmosphäre fokussiert. Schließlich hat die alltägliche Arbeitswelt einen starken Einfluss auf die gesundheitliche Entwicklung des Einzelnen und prägt zudem auch gesundheitsbezogene Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen. Die Arbeitsbedingungen im Betriebshof Ravensburg können sich sowohl positiv als auch negativ auf die Gesundheit ihrer Mitarbeiter auswirken. Bei der Feststellung weniger optimaler Arbeitsbedingungen geht es aber in der Mitarbeiterbefragung nicht darum, direkt nach Stress oder Unzufriedenheit zu fragen. Vielmehr sind einzelne Dimensionen der Arbeitsbedingungen auf mögliche stressreiche und demotivierende Faktoren zu untersuchen. Die Befragung setzt deshalb auf Bedingungen, welche letztlich Rückschlüsse auf Stress und Überforderung, Unzufriedenheit und Demotivation zulassen. Durch dieses Vorgehen können geeignete

Ansatzpunkte für potentielle Veränderungsmöglichkeiten im Betriebshof identifiziert werden.

#### Kapitel 1: Gesundheitliche Situation

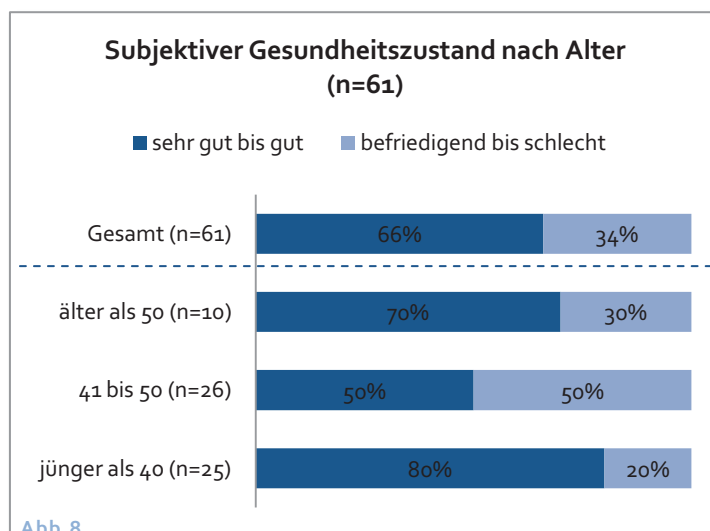
##### 1.1 Subjektive Gesundheit

###### Wie gesund fühlen sie sich?

Der tatsächliche Gesundheitszustand und die subjektive Einschätzung der individuellen Gesundheit sind nicht zwingend deckungsgleich. So kann jemand auf den ersten Blick und selbst nach einem medizinischen Check-up völlig fit wirken, jedoch auf Grund zunächst unsichtbar bleibender psychischer Belastungen seine gesundheitliche Situation eher negativ einschätzen. Zudem vergleicht man sich häufig automatisch mit seinen Mitmenschen und setzt damit die eigene Gesundheit in Relation mit der von anderen. Außerdem spielt das Alter eine wichtige Rolle: Ein älterer Mensch misst bestimmten Beschwerden eine andere Bedeutung bei als ein junger Mensch. Somit kann mit Hilfe der subjektiven Gesundheitseinschätzung aufgezeigt werden, wie sich ein Mensch tatsächlich fühlt – völlig unabhängig von Fremdbeurteilungen.

##### Ergebnisse der Befragung

Die Einschätzung des subjektiven Gesundheitszustandes wurde über das Schulnotensystem von „sehr gut“ (Note 1) bis „ungenügend“ (Note 6) abgefragt. Von 61 Befragten geben 2/3 eine „sehr gute bis gute“ Selbsteinschätzung ihres Gesundheitszustandes an. 1/3 schätzt seine Gesundheit „befriedigend bis ungenügend“ ein.



Als Begründung für einen „sehr guten bis guten“ Gesundheitszustand wird vorrangig allgemeines Wohlbefinden und Schmerzfreiheit genannt. Als Begründung für einen „befriedigenden bis ungenügenden“ Gesundheitszustand geben von den 21 Befragten mehr als 2/3 eine gesundheitliche Beeinträchtigung an. Für 1/3 derjenigen, die ihre Gesundheit eher schlechter einschätzen, ist der Beruf ausschlaggebend für den mäßigen bis schlechten subjektiven Gesundheitszustand. Auch das Alter und das individuelle Gesundheitsverhalten werden hier als Begründung angegeben. Bei einem spezifischen Blick auf den subjektiven Gesundheitszustand in den drei Alterskategorien, zeigt sich bei den unter 40-jährigen eine deutlich bessere Einschätzung der subjektiven Gesundheit. Ähnlich sieht es auch für die Gruppe der über 50-jährigen aus. Die Altersgruppe der 41-50-jährigen zeigt bezüglich der subjektiven Gesundheit das schlechteste Ergebnis, denn etwa die Hälfte von ihnen gibt einen „befriedigenden bis ungenügenden“ Gesundheitszustand an.

Im Teamvergleich (Abbildung 9) zeigt sich bei den Mitarbeitern der Stadtgärtnerei bei knapp der Hälfte ein mäßig bis schlechter subjektiver Gesundheitszustand, gefolgt von den Mitarbeitern des Mischteams GEB, FUP, Verwaltung und Betriebsleitung mit knapp 40 Prozent. Eine eher schlechte subjektive Gesundheitseinschätzung geben in den restlichen Teams zwischen 20 und 30 Prozent der Befragten an.

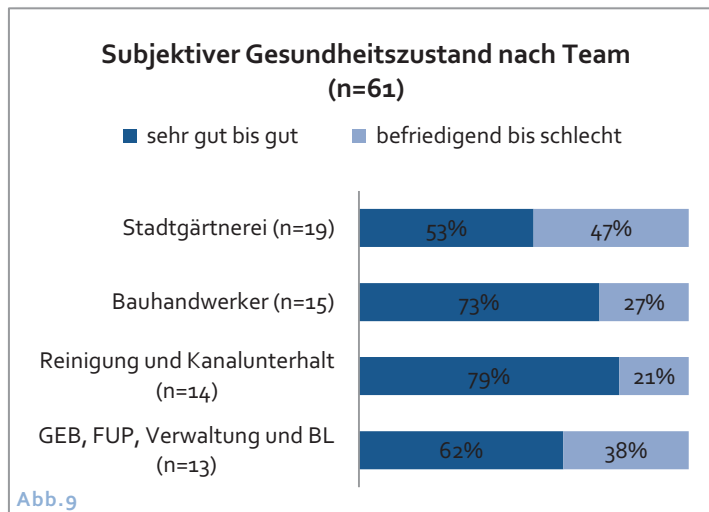


Abb.9

### 1.2 Gesundheitliche Beschwerden

**Haben oder hatten Sie in den letzten Monaten gesundheitliche Beschwerden?**

Neben der subjektiven Gesundheitseinschätzung ist auch die konkrete Benennung von gesundheitlichen Beschwerden und Symptomen von Interesse. Die Einteilung von Beschwerden erfolgt in der Regel in physische und psychische gesundheitliche

Beeinträchtigungen. Tabelle 2 gibt einen Überblick über die Einteilung der jeweiligen Symptome und Beschwerden.

### Ergebnisse der Befragung

Von 61 Befragten geben 80 Prozent eine bis mehrere gesundheitliche Beschwerden an. 20 Prozent sagen, keine Beschwerden zu haben. Der Abbildung 10 sind die von den Betriebshofmitarbeitern genannten Beschwerden zu entnehmen, wobei Mehrfachnennungen möglich sind. Die jeweils genannten Beschwerden werden dabei den in Tabelle 3 angeführten Kategorien zugeordnet.

Rückenbeschwerden stellen bei den Befragten die häufigste Beschwerde dar, dicht gefolgt von psychischen Beschwerden. Ebenso liegen Beschwerden des Bewegungsapparates im vorderen Bereich. Betrachtet man das Vorkommen gesundheitlicher Beschwerden innerhalb des Betriebshofes nach Altersklassen, so zeichnet sich folgendes Bild ab: In der Altersgruppe der unter 40-jährigen äußern knapp 70 Prozent gesundheitliche Beschwerden. Im Alter von 41 bis 50 Jahren sind es sogar über 90 Prozent. In der Gruppe der ältesten Mitarbeiter geben 80

#### Physische/körperliche Beschwerden

- Verdauungsstörungen
- Schmerzen
- Schwindel
- Erkältungskrankheiten
- Herz- Kreislauf-Erkrankungen
- Atemwegserkrankungen
- Hauterkrankungen
- Unfälle
- Müdigkeit

#### Psychische Beschwerden

- Überforderung
- Nervosität
- Angespanntheit
- Schlafstörungen
- Antriebslosigkeit, Erschöpfung
- Ängste
- Frustration
- Konzentration
- Gedächtnisleistung

Tab.2

Prozent gesundheitliche Beschwerden an (Abbildung 11). In allen Altersgruppen dominieren Rückenbeschwerden, Beschwerden des Bewegungsapparats und psychische Beschwerden.

Beim Vergleich der Teams hinsichtlich gesundheitlicher Beschwerden zeigt sich bei allen Teams ein ähnliches Bild. Lediglich die Bauhandwerker geben hier deutlich weniger gesundheitliche Beschwerden an (Abbildung 12). Bezüglich der spezifischen Beschwerden äußern die Mitarbeiter aus Stadtgärtnerei und Reini-

gung und Kanalunterhalt am häufigsten Rückenbeschwerden. Probleme mit dem Bewegungsapparat nennen neben der Stadtgärtnerei auch die Bauhandwerker. Psychische Beschwerden werden häufiger von den Teams Stadtgärtnerei, Bauhandwerker und dem Mischteam GEB, FUP, Verwaltung und Betriebsleitung genannt.

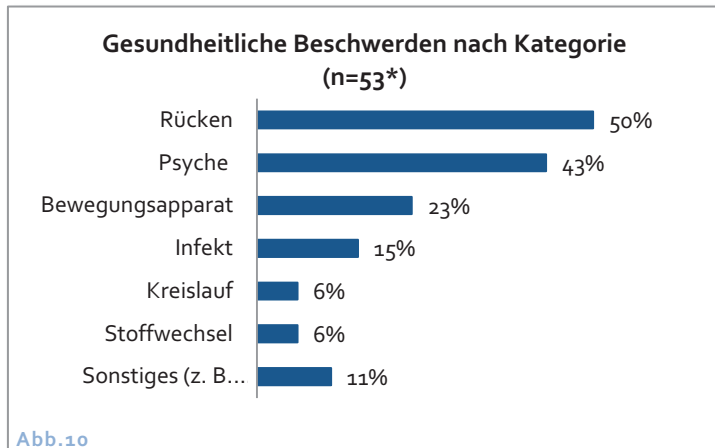


Abb.10

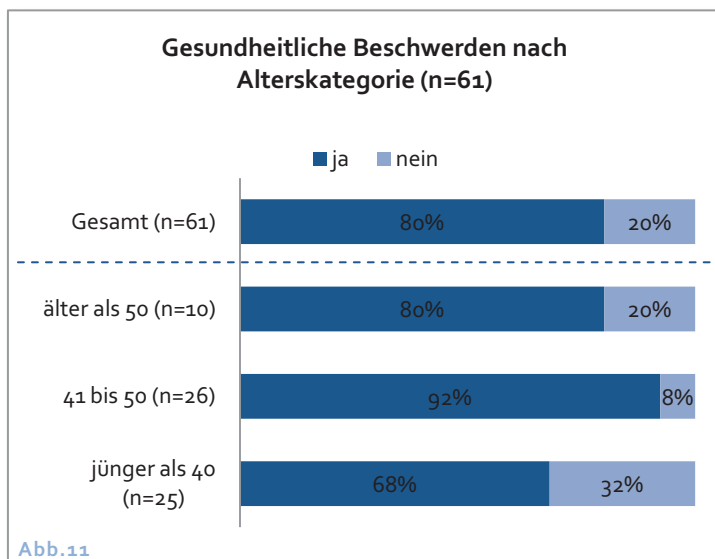


Abb.11

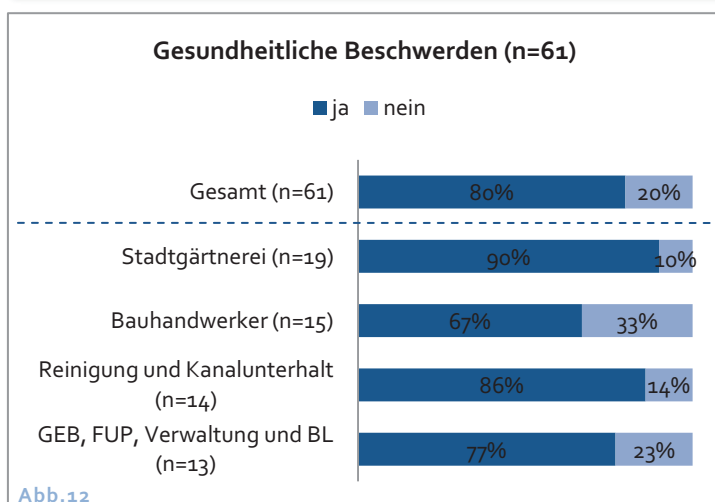


Abb.12

### 1.3 Gesundheitsverhalten

**Was tun Sie nach einem anstrengenden Arbeitstag?  
Rauchen Sie?  
Haben Sie eine Erklärung für ihre gesundheitlichen Beschwerden?  
Was müsste sich verändern, damit sich die Beschwerden bessern?**

Bei einem bewussten Blick auf das eigene Gesundheitsverhalten wird schnell klar, was man ändern müsste, um sich gesünder zu fühlen oder potentielle Risiken für die eigene Gesundheit zu reduzieren. Dass eine zu fett- und kohlenhydrathaltige Ernährung zu Übergewicht führt und Rauchen Lungenkrebs begünstigt, ist in der Regel bekannt. Aber woran liegt es eigentlich, dass wir unser Verhalten trotz dieser oft bedrohlichen Erkenntnisse nicht verändern?

BADURA und SCHWARZER, zwei Vertreter der Gesundheitspsychologie, geben auf diese Frage plausible Antworten:

Ihr Modell verdeutlicht, dass menschliches Verhalten nicht allein über die Androhung gefährlicher Folgen beeinflusst werden kann. Neben diesen Androhungen spielen auch die Selbstwirksamkeitserwartung und Handlungsergebniserwartung eine bedeutende Rolle für das Gesundheitsverhalten. Eine hohe Selbstwirksamkeitserwartung bedeutet, dass man der Überzeugung ist, etwas unter erschwerten Bedingungen erreichen zu können: *Auch wenn ich wenig Zeit habe schaffe ich es, körperlich aktiv zu bleiben.*

Die Handlungsergebniserwartung richtet sich auf den Effekt einer Verhaltensände-

rung und dessen Bedeutsamkeit für die Person: *Ich fühle mich fitter, wenn ich regelmäßig Sport treibe.*

Aus diesen Erwartungen heraus werden Ziele gesetzt und in Angriff genommen. Wie diese dann tatsächlich verlaufen, hängt stark von der eigenen Selbstwirksamkeits- und Ergebniserwartung ab. Wird immer wieder erlebt, dass gesetzte Ziele nicht erreicht werden, so sinkt die Selbstwirksamkeitserwartung. Die Erkenntnis, „dass ich es wieder mal nicht geschafft habe“, wird zu einer Grundhaltung. Wird stattdessen die Erfahrung gemacht, tatsächlich etwas bewältigen und damit das eigene Verhalten ändern zu können, führt dies zu einer Steigerung der Selbstwirksamkeit und somit des Durchhaltevermögens. Des Weiteren ist es auch bedeutsam, inwieweit die gesetzten Ziele objektiv umsetzbar sind. Werden immer wieder völlig utopische Ziele gesetzt, bedeutet dies, schon von vornherein eine erfolgreiche Verwirklichung auszuschließen.

Während des Verhaltensänderungsprozesses, z. B. der Umsetzung eines regelmäßigen Bewegungstrainings, ist es notwendig, sich immer wieder neu zu motivieren und gegen innere und äußere Widerstände anzukämpfen. Als hilfreiche Ressource erweist sich hierbei die soziale Unterstützung. Ist man umgeben von Menschen, welche die eigens gesetzten Ziele anerkennen und bei der Umsetzung eher motivierenden als demotivierenden Einfluss haben, hat dies positive Wirkungen auf das eigene Handeln.

*Ergebnisse der Befragung*

Nicht nur während der Arbeitszeit sondern auch im Anschluss an den Arbeitstag lassen sich Ressourcen für die Gesundheit finden. Die Nennungen der Mitarbeiter sind Abbildung 13 zu entnehmen, wobei Mehrfachnennungen möglich sind. Die häufigsten Nennungen fallen dabei auf Entspannung, Sport und Familie. Beschäftigt man sich intensiver mit dem Gesundheitsverhalten seiner Mitarbeiter, so ist auch das Rauchen als wichtiger Indikator zu berücksichtigen. Bei der Befragung geben 24 von 61 befragten Personen an, dass sie regelmäßig bzw. gelegentlich zur Zigarette greifen. Über die Hälfte der befragten Mitarbeiter des Betriebshofes stuft sich als Nichtraucher ein.

Auf die Frage, was sich hinsichtlich der gesundheitlichen Beschwerden ändern

müsste, können von 53 Befragten auch 42 Personen konkrete Angaben bezüglich möglicher Ursachen machen bzw. auch Veränderungen nennen, welche zu einer Besserung der Beschwerden führen könnten. Diese werden in Abbildung 14 grafisch veranschaulicht.

Es werden primär notwendige Veränderungen bezüglich des individuellen Gesundheitsverhaltens wie beispielsweise mehr Sport und der Arbeitsorganisation angeführt. Auch das zur Verfügung stellen von zusätzlichen Maschinen wird als potentielle Verbesserungsmöglichkeit für weniger gesundheitliche Beschwerden genannt. Unter der Kategorie „Sonstiges“ werden Aspekte wie mehr Arbeitsunterbrechungen durch kurze Pausen, Unterweisungen zu körperschonendem Arbeiten und das Erlernen von Bewältigungsstrategien angegeben.

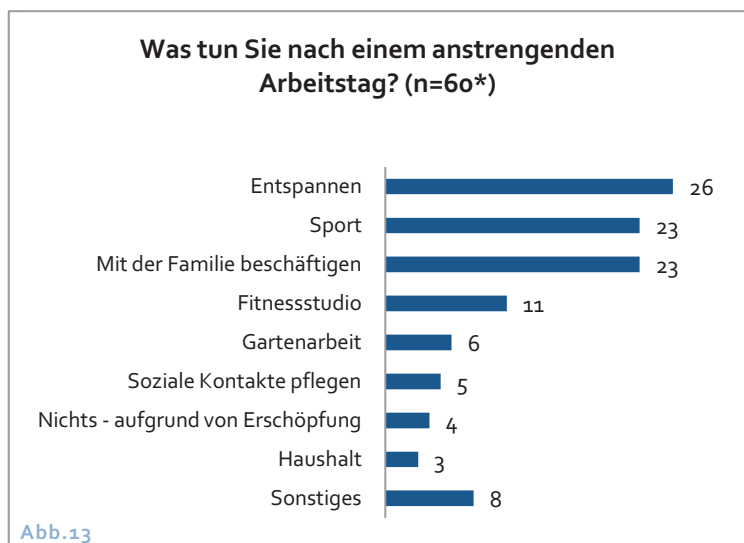


Abb.13

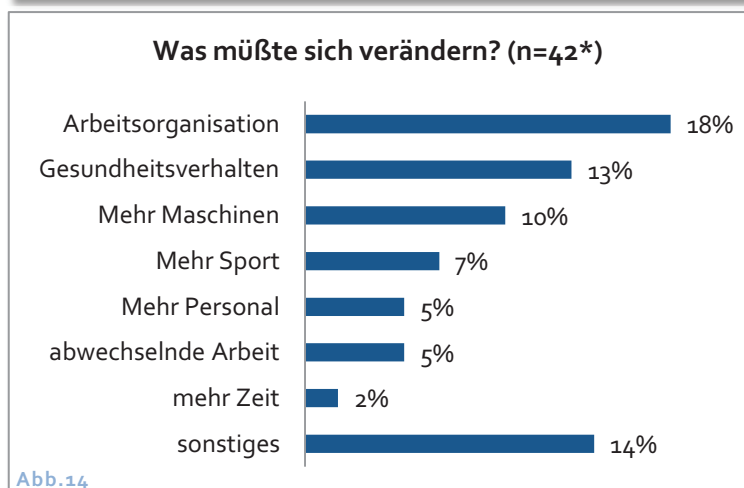


Abb.14

## Kapitel 2: Arbeitsbedingungen

**Gibt es belastende Tätigkeiten?  
Welche Tätigkeiten empfinden Sie als belastend?**

Im Zusammenhang mit den spezifischen Arbeitsbedingungen stehen Faktoren, welche Einfluss darauf nehmen, ob eine Tätigkeit als machbar oder belastend erlebt wird. Diese Einschätzungen sind vor allem aus subjektiver Sicht von Bedeutung. Hat man Spaß an seiner Arbeit und erlebt diese als wenig belastend, kann dies indirekt sowohl den Verlauf des Arbeitsprozesses als auch das Arbeitsergebnis positiv beeinflussen. Körperlich und psychisch belastende Tätigkeiten haben zudem eine direkte Wirkung auf die Gesundheit. Verbringt der Mitarbeiter beispielsweise viele Arbeitsstunden in Zwangshaltung, ist er häufig einer hohen Staub- und Schadstoffbelastung ausgesetzt oder ist er permanent mit nicht zu bewältigenden Anforderungen konfrontiert, hat dies eine negative Auswirkung auf seine gesundheitliche Situation. Dabei können sowohl eine konstante Unter- wie Überforderung negative Auswirkungen haben. Im Zuge der Betrieblichen Gesundheitsförderung muss es demnach darum gehen, eine Optimierung der jeweiligen Arbeitsbedingungen zu ermitteln, ohne dabei die Machbarkeit von Arbeitsvorgängen zu vernachlässigen.

### Ergebnisse der Befragung

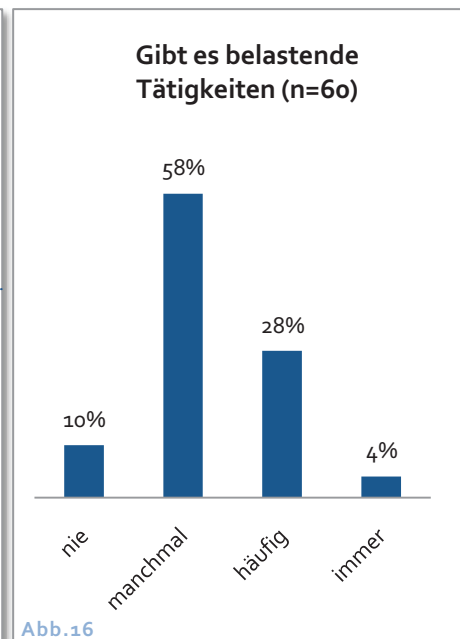
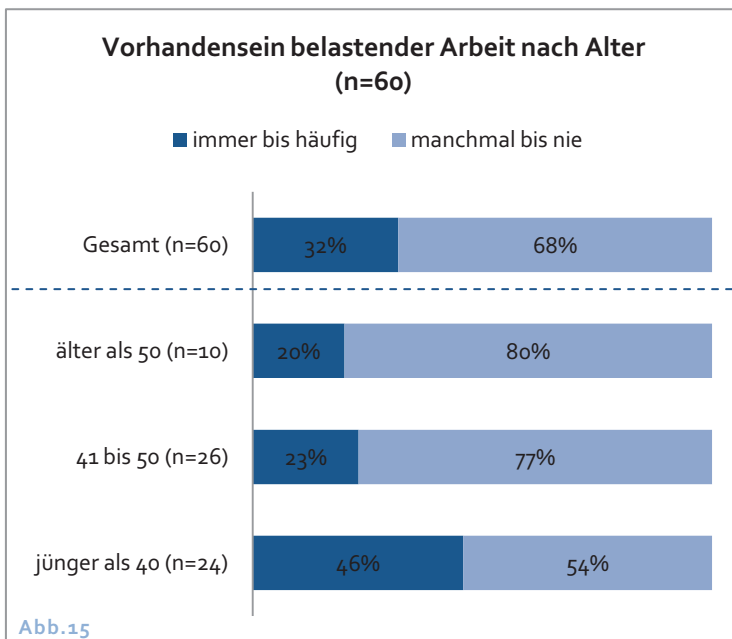
Erwerbstätige sind unterschiedlichen Belastungen am Arbeitsplatz ausgesetzt. Hohe Verantwortung, Zeitdruck und Überforderung durch das zu leistende Arbeitspensum, aber auch körperliche und physikalische Belastungen können den Gesundheitszustand der arbeitenden Bevölkerung beeinflussen.

Wie häufig kommen belastende Arbeiten im Betriebshof Ravensburg insgesamt vor und welche Faktoren können noch im Zusammenhang mit belastenden Arbeiten stehen?

Diese Fragen werden in Abbildung 16 aufgegriffen. Ca. 1/3 der Befragten gibt an, „immer bis häufig“ belastenden Arbeiten ausgesetzt zu sein. Demgegenüber sehen sich knapp 2/3 der befragten Mitarbeiter „manchmal bis nie“ mit belastenden Arbeiten konfrontiert. Im Folgenden werden nun die belastenden Arbeiten im Zusammenhang mit verschiedenen, auch für die späteren Handlungsempfehlungen relevanten Variablen betrachtet. Der Zusammenhang zwischen dem Empfinden belastender Arbeiten und dem Alter der befragten Mitarbeiter sieht folgendermaßen aus: Es wird in Abbildung 15 deutlich, dass besonders die jüngste Altersgruppe das Vorkommen belastender Arbeiten höher einschätzt als die Mitarbeiter aus den übrigen Altersgruppen.

Auch in Bezug auf das Belastungsempfinden im Zusammenhang mit den verschiedenen Teams werden in Abbildung 17 unterschiedliche Belastungsbilder ersichtlich. Besonders die Stadtgärtnerei und die Bauhandwerker geben ein höheres Maß an belastenden Tätigkeiten an.

Welche Tätigkeiten werden von den Mit-





arbeitern als belastend erlebt? Tabelle 3 zeigt die Rangfolge der genannten belastenden Tätigkeiten. Hier sind Mehrfachnennungen möglich.

Unter den 56 Befragten, welche Angaben zu belastenden Arbeiten gemacht haben, werden 66-mal Belastungen aus dem Bereich der physischen Belastungen wie monotone Bewegungen, Zwangshaltungen, schwere Handarbeit und schweres Heben genannt. Zudem nennen die Befragten 31-mal Belastungen aus dem psychischen Bereich. Hierzu zählen Zeitdruck, Verantwortung und Gefährdungen durch den Straßenverkehr. Belastungen in den Bereichen Ausstattung und Arbeitsgeräten werden 16-mal angegeben, physikalisch belastende Arbeiten wie Winterdienst, Lärm, Gase und Hitze 13-mal. Die genannten belastenden Arbeiten kommen in den verschiedenen Teams in unterschiedlich starkem Ausmaß vor. Im Folgenden werden teamspezifisch die jeweils häufigsten genannten Belastungen dargestellt.

Im Team Stadtgärtnerei werden besonders schweres Heben und schwere Handarbeit als Hauptbelastungen genannt. Zudem erschweren monotone Bewegungen und Zwangshaltungen den Arbeitsalltag. Auch psychische Belastungen werden angeführt.

Bei den Mitgliedern des Teams Reinigung und Kanalunterhalt stehen hauptsächlich schweres Heben und Gefährdung durch den Straßenverkehr im Vordergrund. Das Nicht-Nutzen-Können vorhandener Hilfsmittel, physikalische Einflüsse (Lärm, Gase, Hitze) sowie schwere Handarbeiten werden ebenfalls als Belastung eingestuft.

Im Team der Bauhandwerker werden besonders körperliche Tätigkeiten wie schweres Heben und schwere Handarbeit als belastend angeführt. Zudem tragen Winterdienst, psychische Belas-

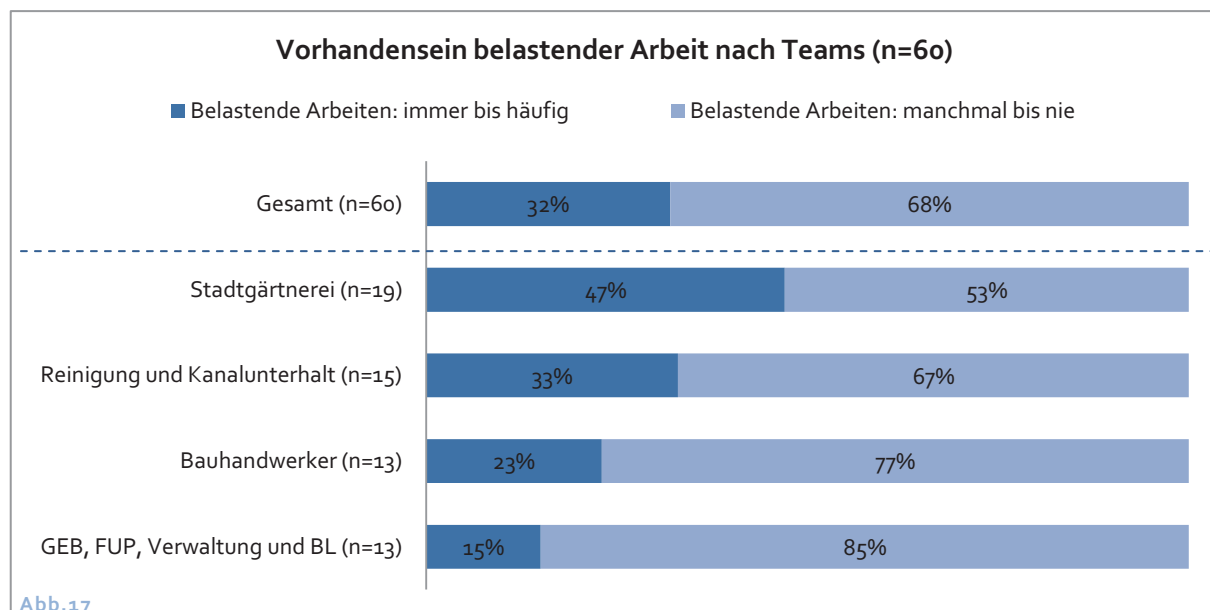
Nr.	Rangfolge belastender Tätigkeiten
1	Schweres Heben
2	Schwere Handarbeit
3	Psychische Belastungen
4	Zwangshaltungen
5	Monotone Bewegungen
6	Lärm, Gase, Hitze
7	Umgang mit bestimmten Arbeitsgeräten
8	Zeitdruck
9	Gefährdung durch Straßenverkehr
10	Nicht genutzte Hilfsmittel
11	Unzureichende Ausstattung
12	Verantwortung
13	Winterdienst
14	Sonstiges

Tab.3

tungen und Zeitdruck zum Empfinden belastender Arbeiten bei.

Für das Mischteam GEB, FUP, Verwaltung und Betriebsleitung stehen psychische Belastungen und Zeitdruck im Vordergrund. Auch körperliche Arbeiten wie schweres Heben und der Umgang mit bestimmten Arbeitsgeräten spielen beim Erleben von Belastungen eine Rolle. Auch wird die Übernahme von Verantwortung in diesem Team als Belastung eingestuft.

Insgesamt zeigt sich ein Zusammenhang zwischen „schwerem Heben“ als belastende Arbeit und dem Vorhandensein von Rückenschmerzen. So gibt die Gruppe



derjenigen, welche diese Tätigkeit als belastend einordnet häufiger Rückenbeschwerden an als diejenige, die diese Tätigkeit als nicht belastend einstuft. Ähnlich zeigt sich der Zusammenhang für die Angabe der schweren Handarbeit.

## ANREGUNGEN

Alle Teams geben als belastende Tätigkeiten schweres Heben sowie schwere Handarbeiten an. Bei der Frage nach gesundheitlichen Beschwerden werden zudem am häufigsten Rückenbeschwerden und Beschwerden des Bewegungsapparates genannt. Hier zeigt sich ein bedeutendes gesundheitsförderliches Handlungsfeld für die Mitarbeiter des Betriebshofes. Auch geht aus dem Leitfaden Prävention der GKV-Spitzenverbände das Präventionsprinzip der Vorbeugung und Reduzierung arbeitsbedingter Belastungen des Bewegungsapparates hervor. Erreicht werden soll dies durch:

- Veränderungen des Bewegungsverhaltens
- Optimierung der Arbeitsbedingungen
- Stärkung von Problembewusstsein und Eigenverantwortung
- Stärkung der Selbstwirksamkeitsüberzeugung und
- Erhöhung der Arbeitszufriedenheit

Im Rahmen von Gruppenschulungen und -beratungen, Angeboten mit einer arbeitsplatzbezogenen praktischen Anleitung unter aktiver Einbeziehung der Beschäftigten und der zuständigen Führungskräfte sollte diesen Kompetenzen Aufmerksamkeit geschenkt werden.

Für die Mitarbeiter des Betriebshofs kann ein teamspezifisches individuelles Coaching im Arbeitsalltag sehr sinnvoll sein. Alternative Bewegungsabläufe werden dabei nicht nur hypothetisch durchgenommen, sondern können auch direkt vor Ort auf ihre Machbarkeit hin überprüft und direkt umgesetzt werden. Die Begleitung durch eine Fachkraft sollte regelmäßig erfolgen, da in den meisten Teams die Tätigkeiten mit den Jahreszeiten wechseln und immer wieder aufs Neue ein geschulter Blick notwendig ist. Eine regelmäßige fachliche Begleitung bewirkt zudem eine konstante Präsenz der Thematik. Der richtigen Körperhaltung, z. B. beim Heben schwerer Gegenstände, wird damit mehr Aufmerksamkeit geschenkt und rückt für jeden Einzelnen stärker ins Bewusstsein.

Im Rahmen dieses spezifischen Teamcoachings können zudem gemeinsam Möglichkeiten erarbeitet werden, wie vorhandene Maschinen und Arbeitsgeräte körperlich entlastend einzusetzen sind. Der Verzicht auf unterstützende Maschinen erspart im ersten Moment zwar häufig Zeit, führt aber letztlich zu einem höheren Maß an körperlicher Belastung. So wäre es sinnvoll, in diesem Zusammenhang Arbeitsabläufe dahingehend zu optimieren, dass eine verstärkte Einbeziehung hilfreicher Arbeitsgeräte zur körperlichen Entlastung realisierbar ist.

Eine zusätzlich regelmäßig stattfindende Rückenschulung, die sich dem Thema „richtiges Heben“ und Möglichkeiten zum Muskelaufbau widmet, kann ebenfalls förderliche Auswirkungen auf die Belastbarkeit sowie den Umgang mit körperlich belastenden Tätigkeiten haben.

### Kapitel 3: Arbeitszeiten und Zusatzdienste

Wie zufrieden sind Sie mit den Arbeitszeiten?  
 Welche Zusatzdienste müssen Sie übernehmen?  
 Welche Belastungen gibt es durch Zusatzdienste?  
 Worin besteht die Belastung durch Zusatzdienste?

Jeder Mensch hat einen ganz individuellen Tagesrhythmus. Die einen sind Morgenmenschen und schon direkt nach dem Aufstehen munter, die anderen kommen erst im Laufe des Tages richtig in Gang und schaffen es dann später zu Höchstleistungen. Daher ist es nachvollziehbar, dass Arbeitsabläufe und Aufträge nicht immer der inneren Uhr eines jeden Mitarbeiters entsprechen. Jedoch können bereits kleine Veränderungen und eine flexiblere Systemgestaltung zu einer subjektiv höheren Arbeitszufriedenheit führen. Gerade im Zusammenhang mit den Arbeitszeiten sind die individuellen Belastungseinschätzungen von Interesse, wobei das subjektive Erleben eine zentrale Rolle spielt. Die Balance zwischen individuellem Tagesrhythmus und Arbeitsanforderungen ist ein wichtiger Einflussfaktor auf die Mitarbeiterzufriedenheit – diese ist wiederum einer der maßgeblichen Faktoren, welche sich sowohl auf Arbeitsmotivation, Fluktuation und das Wohlbefinden als wichtige Bestandteile des Gesundheitszustandes der Beschäftigten auswirken. Wie sich diese Faktoren im Betriebshof Ravensburg verteilen wird in den nachfolgenden Ergebnissen sichtbar, wobei in Kapitel 2 die belastenden Tätigkeiten vollständig erfasst sind.

### Ergebnisse der Befragung

Bei der Frage nach der Zufriedenheit bezüglich der Arbeitszeiten zeigt sich, dass nahezu alle der 61 befragten Mitarbeiter mit den (Regel-) Arbeitszeiten „sehr zufrieden“ (46%) bis „zufrieden“ (53%) sind.

Zudem geht aus der Befragung hervor, dass ein Großteil der Befragten Zusatzdienste wie beispielsweise Wochenenddienst, Bereitschaftsdienst (Winterdienst) und Überstunden leistet.

Es stellt sich dabei die Frage, ob die zusätzlichen Dienste von den Mitarbeitern als belastend erlebt werden. Immerhin 63 Prozent der 59 Befragten erleben Zusatzdienste als nicht belastend. Dies bedeutet jedoch auch, dass 37 Prozent der Befragten die Frage nach Belastung durch die Zusatzdienste bejahen.

Nachfolgend wird aufgezeigt, welche Unterschiede sich bezüglich dem Belastungsempfinden durch Zusatzdienste in Bezug auf das Alter, die Teamzugehörigkeit, den subjektiven Gesundheitszustand und gesundheitliche Beschwerden ergeben.

Das Belastungserleben durch Zusatzdienste in Bezug auf das Alter der Befragten ergibt, dass sich 40 Prozent der 16-40-jährigen durch Zusatzdienste belastet fühlen. In den beiden älteren Gruppen geben jeweils knapp 70 Prozent die Zusatzdienste als belastend an.

Abbildung 18 zeigt auf, wie das Belastungsempfinden von Zusatzdiensten in Zusammenhang mit den verschiedenen Teamzugehörigkeiten stehen kann.

Die Befragten aus dem Team der Stadtgärtnerei geben an, sich nur wenig durch Zusatzdienste belastet zu fühlen. Am häufigsten erleben Befragte des Teams Reinigung und Kanalunterhalt Zusatzdienste als belastend.

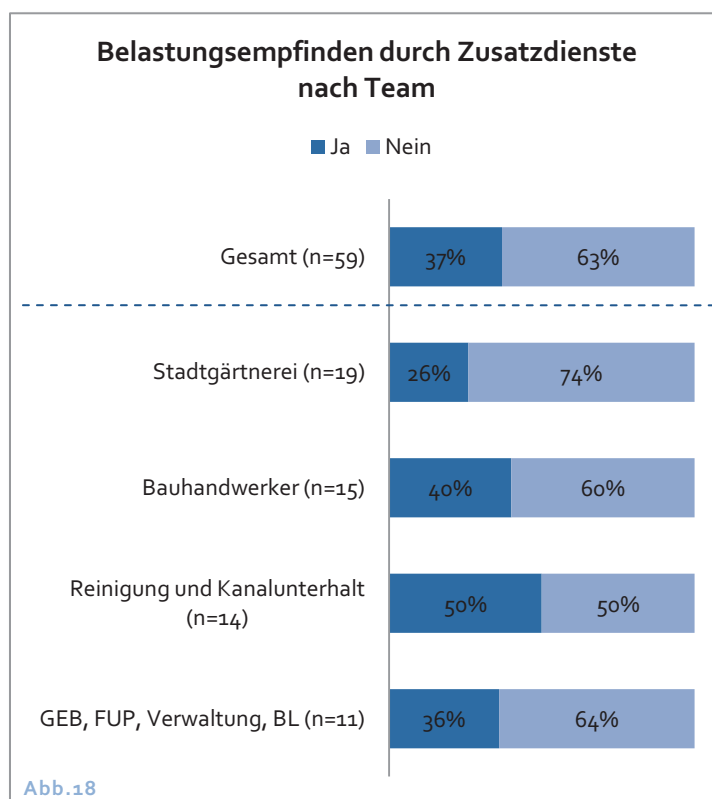


Abb.18

Mitarbeiter, die Zusatzdienste als belastend einschätzen, bewerten ihren Gesundheitszustand häufiger mit „befriedigend bis ungenügend“. Auch zeigen sich derartige Unterschiede hinsichtlich des Zusammenhangs von belastenden Zusatzdiensten und der Angabe von gesundheitlichen Beschwerden innerhalb der letzten Monate. Von den Befragten, die sich durch die Zusatzdienste nicht belastet fühlen, geben 76 Prozent an, gesundheitliche Beschwerden zu haben. Bei den Befragten, welche Zusatzdienste als belastend erleben, äußern dies ganze 90 Prozent.

In Tabelle 4 wird aufgeführt, was die Betriebshofmitarbeiter konkret an den Zusatzdiensten als belastend empfinden. Dabei sind Mehrfachnennungen möglich.

Innerhalb des Winterdienstes nennen die Befragten verschiedene Aspekte, welche als besonders belastend empfunden werden. Hierzu gehören Schlafprobleme bzw. Schlafmangel, gefolgt von einem gestörten Schlaf-Wach-Rhythmus, den langen Arbeitszeiten und Schwierigkeiten bezüglich privater Planungen. Auch körperliche Belastungen und das Tragen von Verantwortung (beispielsweise in der Rufbereitschaft) werden von den Befragten als konkrete Belastung durch den Winterdienst geschildert. Zudem werden „sonstige“ Aspekte wie beispielsweise die Bereitschaftszeit und die anfallenden Überstunden, viele Nächte Winterdienst in Folge und Dauereinsätze bei Krankheit von Kollegen genannt. Neben dem Winterdienst verursachen auch andere Zusatzdienste Belastungen. Hier werden Themen angesprochen wie die starke Wetterabhängigkeit und die Nichtplanbarkeit des Dienstes, so dass das Wochenende durch einen zu frühen Arbeitsbeginn gestört wird. Zudem können Überstunden nicht immer nach Bedarf abgebaut werden.

Nr.	Belastungen durch Zusatzdienste (n=23*)
1	Schlafprobleme bzw. Schlafmangel
2	Gestörter Schlaf-Wach-Rhythmus
3	Lange Arbeitszeiten
4	Schwierigkeiten für private Planung
5	Körperliche Belastung

Tab. 4

## ANREGUNGEN

Im Rahmen der Zusatzdienste wird besonders der Winterdienst mit seinen „Begleiterscheinungen“ als belastend eingestuft. Wetterbedingte Einflüsse lassen sich jedoch als solche nicht verändern. Da sich die genannten Aspekte aber entscheidend auf die Arbeitszufriedenheit und somit auch indirekt auf den Gesundheitszustand und die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens auswirken können, sollten selbst noch so kleine Gestaltungsspielräume in Bezug auf den Winterdienst genutzt werden. Derzeit ergeben sich aus der Kombination von regulären Arbeitszeiten und den zu absolvierenden Zusatzdiensten teilweise „Doppel- und Dreifachschichten“. Da bereits kleinste Veränderungen in der Arbeitsorganisation Erfolge erzielen können, sollte über mögliche Änderungen im Arbeitszeitmodell bezüglich des Winterdienstes nachgedacht werden. So könnten durch dieses Vorgehen die von Seiten der Mitarbeiter genannten Belastungen (Tabelle 5) reduziert und die teils langen Arbeitszeiten entzerrt werden.

## Kapitel 4: Zeitdruck

**Stehen Sie unter Zeitdruck?  
Ist Zeitdruck belastend?  
Wodurch entsteht Zeitdruck?**

Erwerbstätige sind unterschiedlichen Belastungen am Arbeitsplatz ausgesetzt. Hohe Verantwortung, Zeitdruck und Überforderung durch das zu leistende Arbeitspensum, aber auch körperliche und physikalische Belastungen können den Gesundheitszustand der arbeitenden Bevölkerung beeinflussen. Diese Reize werden allgemein als Stressoren bezeichnet und können häufig Stressreaktionen hervorrufen. Individuelle Einstellungen und Motive wie beispielsweise Perfektionismus, hohe Leistungsanforderung an die eigene Person und ein starkes Kontrollbedürfnis können solche Stressreaktionen noch verstärken.

Die Art und Weise, wie solche Belastungen bewältigt werden, kann sowohl aktive als auch passive Formen annehmen, emotions- oder problemorientiert vonstattengehen. Nach dem transaktionalen Stressmodell von LAZARUS liegt vor der eigentlichen Bewältigung die individuelle Bewertung des Problems (Abbildung 19). Denn ist der Konflikt versteh- und handhabbar, erkennt der Geforderte in der Herausforderung einen Sinn, so hat diese Sichtweise letztlich große Auswirkungen auf die Bewertung der Situation und auf die Form der Bewältigung. In der noch jungen Stressforschung werden Bewältigungsformen benannt, die als gesundheitsförderlich, andere als schädigend angesehen werden. Nach COHEN und LAZARUS ermöglichen angemessene Bewältigungsstrategien, schädigende situationelle Bedingungen zu reduzieren, ein positives Selbstbild aufrechtzuerhalten, das emotionale Gleichgewicht zu sichern und befriedigende Beziehungen aufzubauen. Darüber hinaus beeinflussen sie Wohlbefinden und Gesundheitszustand.

### Ergebnisse der Befragung

Arbeiten unter Zeitdruck gehört zu den Stressoren, die wesentlich zur Entstehung von arbeitsbedingtem Stress beitragen. Dies kann sich wiederum negativ auf die Gesundheit auswirken.

Ein Viertel der 61 befragten Mitarbeiter äußern, dass sie „immer“ bzw. „häufig“ unter Zeitdruck stehen, wobei nur eine kleine Min-

derheit angibt, tatsächlich „immer“ unter Zeitdruck arbeiten zu müssen.

Aber wodurch genau entsteht Zeitdruck am Betriebshof Ravensburg? Welche Faktoren werden von Seiten der Mitarbeiter für die Entstehung von Zeitdruck geäußert? Bei der Beantwortung dieser Fragen sind Mehrfachnennungen möglich. Aus Abbildung 20 geht hervor, dass besonders strukturelle Bedingungen und äußere Einflüsse wie etwa obligatorische Vorgaben und unvorhersehbare Ereignisse am Zustandekommen von Zeitdruck beteiligt sind. Zudem wurden die unter Zeitdruck stehenden Mitarbeiter gefragt, ob sie am empfundenen Zeitdruck gerne etwas verändern würden. Innerhalb dieser Frage zeichnet sich ein eindeutiges Bild ab:

Über 90 Prozent äußern den Wunsch, daran etwas ändern zu wollen. Über den bloßen Wunsch hinaus führen einige der Mitarbeiter direkt Änderungsvorschläge an. Exemplarisch seien hier eine bessere Verfügbarkeit von Personal, Geräten und Hilfsmitteln sowie bessere Absprachen aufgezählt. Vor dem Hintergrund, dass Zeitdruck stark strukturell bedingt ist, sind des Weiteren Äußerungen wie „Am Zeitdruck kann generell nichts verändert werden!“ durchaus nachvollziehbar.

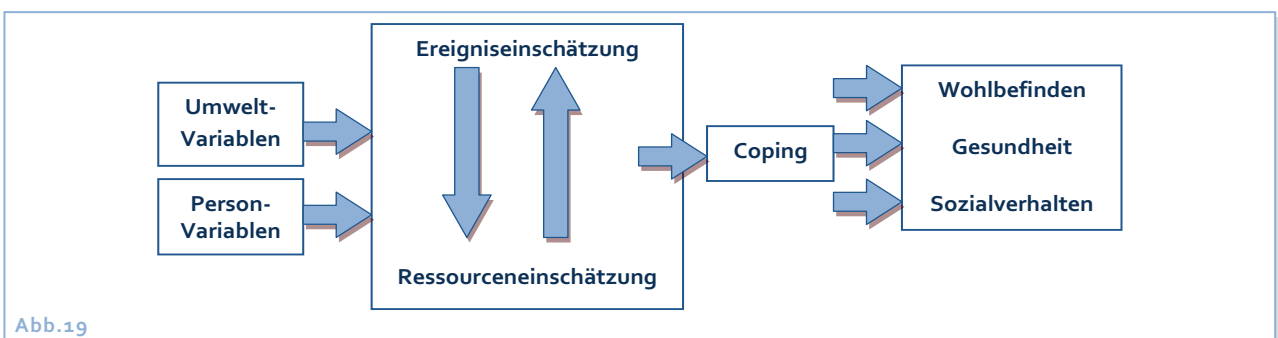


Abb.19



## ANREGUNGEN

Aus den Gesundheitsreporten verschiedener Krankenkassen geht hervor, dass psychische Erkrankungen derzeit die vierthäufigste Ursache für Fehlzeiten in Unternehmen darstellen. Vor diesem Hintergrund sind die Ergebnisse der Befragung handlungsrelevant. Die Erkenntnisse zu den unterschiedlichen Belastungen am Betriebshof Ravensburg machen deutlich, dass für eine wirksame Prävention von Gesundheitsrisiken der Förderung individueller Bewältigungskompetenzen ein besonderer Stellenwert zukommt. Da sich strukturell bedingte Belastungen wie beispielsweise Zeitdruck aufgrund von gesetzlichen Vorgaben aber auch unvorhergesehene Ereignisse nicht ändern lassen, ist es unabdingbar, den Fokus auf individuelle Bewältigungsstrategien zu legen. Da fast alle Mitarbeiter auf verschiedene Art und Weise von psychischen Belastungen betroffen sind, werden zielgruppenunspezifische Maßnahmen empfohlen. Dadurch wird gewährleistet, dass alle Mitarbeiter einen sichereren und gesundheitsbewussteren Umgang mit Stressbelastungen erlernen können. Um dabei nachhaltige Effekte zu erzielen sind Programme zu empfehlen, die über einen längeren Zeitraum hinweg regelmäßig angeboten werden. „Eintagsfliegen“ können zwar zu einer kurzfristigen Stressreduktion führen, langfristig gesehen lernt man so jedoch nicht, Belastungssituationen aktiv anzugehen und ohne fremde Hilfe Entspannung herbeizuführen. Hier kann der Betriebshof Ravensburg innerhalb der Betrieblichen Gesundheitsförderung ansetzen und spezifische „Stressbewältigungsmodule“ im Rahmen arbeitsbedingten Gesundheitsverhaltens anbieten.

Folgende Modulbausteine, welche sich an den Bedarfen des Betriebshofs orientieren, bieten sich an:

- Baustein Entspannung (z.B. Muskuläre Entspannung)
- Baustein Zeitmanagement

Bei der Umsetzung solcher Module ist eine Kooperation mit Krankenkassen denkbar, da durch dieses Vorgehen die Anbieterqualifikation nach §20a SGB V sichergestellt wird. Sollte auf externe Anbieter zurückgegriffen werden, so müssen diese nach §20a SGB V über eine staatlich anerkannte Ausbildung mit entsprechender Zusatzqualifikation im Sinne der Anbieterqualifikation verfügen.

## Kapitel 5: Gesundheitspsychologische Faktoren

### 5.1 Kohärenzgefühl

Das für die Gesundheitspsychologie wohl bedeutsamste Konstrukt stellt das Kohärenzgefühl dar. Dieses führt einige der bereits genannten Wirkungszusammenhänge von Arbeitsbedingungen und Gesundheit zusammen. Dieses Modell ist höchst bedeutsam für die Gestaltung eines gesundheitsförderlichen Betriebs und wird daher an dieser Stelle kurz erläutert. Das Kohärenzgefühl ist eine Grundhaltung des Menschen gegenüber der Welt wie auch gegenüber dem eigenen Leben. Es drückt sich in einem umfassenden und dauerhaften Gefühl des Vertrauens darauf aus, dass Ereignisse im Leben vorhersehbar und erklärbar sind – also strukturiert ablaufen. Das Kohärenzgefühl ist das Vertrauen darauf, dass genügend Ressourcen vorhanden sind, um die verschiedenen Lebensanforderungen zu bewältigen und die Zuversicht, dass diese Anforderungen unsere Bemühungen und unser Engagement wert sind. Somit steht das Erfahren und Erleben eines Sinns in engem Zusammenhang mit der körperlichen und psychischen Gesundheit. Das Kohärenzgefühl trägt zu einem höheren subjektiven Wohlbefinden bei und des Weiteren auch zu einem günstigeren Bewältigungsverhalten.

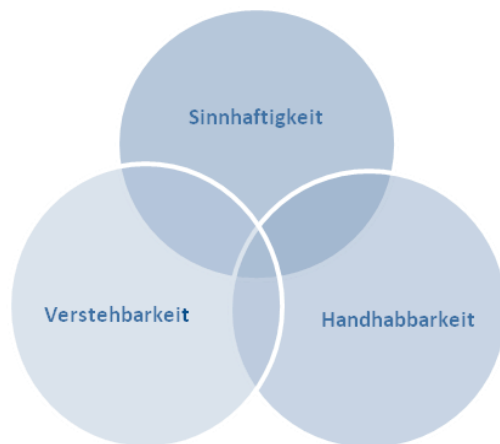


Abb. 21

Das Kohärenzgefühl entwickelt sich über die ganze Lebensspanne hinweg, weswegen den Arbeitsbedingungen eine wichtige Rolle zukommt. Arbeitsabläufe und Aufgaben können so gestaltet und eingeführt werden, dass sie dem Mitarbeiter sinnhaft und auch verstehbar erscheinen. Hieraus resultiert dann die Handhabbarkeit, welche mit einer Erhöhung der Verbundenheit mit dem Betrieb einhergehen kann. Tätigkeiten und Bereiche der täglichen Arbeit, die von einem Mitarbeiter gerne verrichtet werden, stellen wesentliche Ressourcen sowohl für das Erleben von Sinnhaftigkeit als auch für das Beibehalten von Arbeitsmotivation dar. Diese bilden für jeden Einzelnen ein wichtiges Mittel zur Bewältigung der jeweiligen Arbeitsaufgaben, aber auch zur Er-

haltung der eigenen Gesundheit. Hierbei kann zwischen internen und externen Ressourcen unterschieden werden, wobei besonders den externen Ressourcen im Zusammenhang mit der gestellten Frage eine besondere Bedeutung zukommt.

#### Ergebnisse der Befragung

##### Gibt es etwas, das Sie an Ihrer Arbeit besonders mögen? (Sinnhaftigkeit)

Folgende für die Gesundheit relevanten Ressourcen werden von den Mitarbeitern in der Befragung genannt:

Ein Großteil der Befragten gibt an, an der Arbeit alles zu mögen. In gleichem Maß wird die Intensität der Abwechslung, die den Mitarbeitern die Arbeit bietet, geschätzt. Ebenso werden Elemente wie selbstständiges Arbeiten, herausfordern-

#### Sinnhaftigkeit

„Es gibt Tage, an denen ich mich über meine Arbeit freue und mir die Tätigkeit Spaß macht.“

„Ich bin stolz auf das, was ich tue und habe das Gefühl, mit meiner Arbeit etwas Sinnvolles zu tun.“

„Am Ende eines Tages weiß ich, was ich geleistet habe. Meine Firma hat Zukunft.“

#### Verstehbarkeit

„Arbeitsabläufe sind gut organisiert und Zuständigkeiten sind klar geregelt.“

„Ich weiß, was ich tun muss und habe konkrete Ziele für meine Arbeit.“

„Ich bin an einem kompletten Arbeitszyklus beteiligt.“

#### Handhabbarkeit

„Ich kann schwierige Aufgaben lösen und die Aufgaben, die mir gestellt werden, kann ich erledigen.“

„Ich werde auf meine Tätigkeiten vorbereitet und ausreichend geschult.“

„Außerdem kann ich meine eigenen Fähigkeiten einbringen.“

Abb. 22

de Aufgaben und Verantwortung angeführt. Zudem zählen die Befragten äußere Arbeitsbedingungen wie das Arbeiten im Freien und mit Maschinen als für sie wichtige Bestandteile ihrer Tätigkeit auf. Auch werden spezifische Tätigkeiten aus dem eigenen Arbeitsbereich, der Kontakt zu Menschen und die Freude an sichtbaren Arbeitsergebnissen erwähnt. Darüber hinaus ist auch die Stimmung im Team ausschlaggebend dafür, die eigene Arbeit gerne auszuführen. Unter die Kategorie „Sonstiges“ fallen Aspekte wie Umweltbezug, das Ausüben des gelernten Berufes und die Betriebstage als positive Einflussfaktoren.

Je nach Teamzugehörigkeit sind diese einzelnen Ressourcen unterschiedlich stark ausgeprägt. Tabelle 5 zeigt die jeweils teamspezifisch am häufigsten angeführten Ressourcen.

Die Mitarbeiter der Stadtgärtnerei schätzen besonders herausfordernde Tätigkeiten, selbstständiges Arbeiten und Verantwortung. Auch das Arbeiten im Freien, abwechslungsreiche Aktivitäten und spezifische Tätigkeiten aus dem eigenen Arbeitsbereich werden von diesem Team häufig genannt.

Bei den Mitgliedern im Team Reinigung und Kanalunterhalt gibt ein Großteil an, dass sie alles an ihrer Arbeit mögen – besonders dann, wenn die Stimmung passt. Auch abwechslungsreiche Tätigkeiten, Herausforderung, Verantwortung und selbstständiges Arbeiten spielen eine wichtige Rolle.

Viele der Mitarbeiter aus dem Team der Bauhandwerker geben an, dass sie an ihrer Arbeit alles mögen. Ebenso werden Herausforderung, Verantwortung und selbstständiges Arbeiten angeführt. Die Bauhandwerker schätzen zudem „Handfestes“ wie ein sichtbares Arbeitsergebnis und die Arbeit mit Maschinen.

Für das Mischteam stehen abwechslungsreiche Arbeiten und spezifische Tätigkeiten aus dem eigenen Arbeitsbereich an erster Stelle, dicht gefolgt vom Kontakt zu Menschen. Auch werden herausfordernde Tätigkeiten, Verantwortung und selbstständiges Arbeiten geschätzt.

#### Ist ihre Arbeit abwechslungsreich? (Handhabbarkeit)

Abwechslungsreiche Tätigkeiten wirken sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit aus, jedoch nur dann, wenn dies die Mitarbeiter nicht über die Maßen beansprucht. Am Betriebshof Ravensburg schätzen die befragten Mitarbeiter ihre Arbeit wie folgt ein: 54 der 61 befragten Mitarbeiter (88%) beurteilen ihre Arbeit als abwechslungsreich. Lediglich 7 Mitarbeiter (12%) sehen sich nur „manchmal bis nie“ mit abwechslungsreichen Aufgaben konfron-

Nr.	Team Stadtgärtnerei (n=19*)
1	Herausforderung, Verantwortung, selbstständiges Arbeiten
2	Arbeiten im Freien
3	Abwechslungsreiche Tätigkeiten
4	Spezifische Tätigkeiten

Nr.	Team Reinigung und Kanal (n=15*)
1	Alles
2	Wenn die Stimmung passt
3	Abwechslungsreiche Tätigkeiten
4	Herausforderung, Verantwortung, selbstständiges Arbeiten

Nr.	Team Bauhandwerker (n=13*)
1	Alles
2	Herausforderung, Verantwortung, selbstständiges Arbeiten
3	Sichtbares Arbeitsergebnis
4	Arbeit mit Maschinen

Nr.	Team GEB, FUP, BL (n=13*)
1	Abwechslungsreiche Tätigkeiten
2	Spezifische Tätigkeiten
3	Kontakt zu Menschen
4	Herausforderung, Verantwortung, selbstständiges Arbeiten

Tab.5

tiert, wobei „nie“ in deutlich geringerem Maße geäußert wurde. Zudem sind fast alle der befragten Mitarbeiter (>95%) mit der Intensität der Abwechslung innerhalb ihres Tätigkeitsfeldes zufrieden. Nur eine kleine Minderheit ist mit der Abwechslung ihres Berufes „unzufrieden“, da beispielsweise durch kurzfristige Änderungen bereits gemachte Pläne nicht wie vorgesehen umgesetzt werden können.

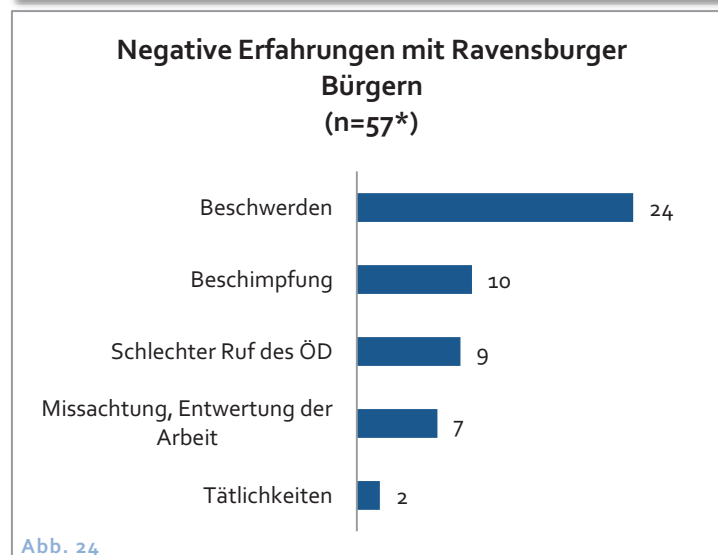
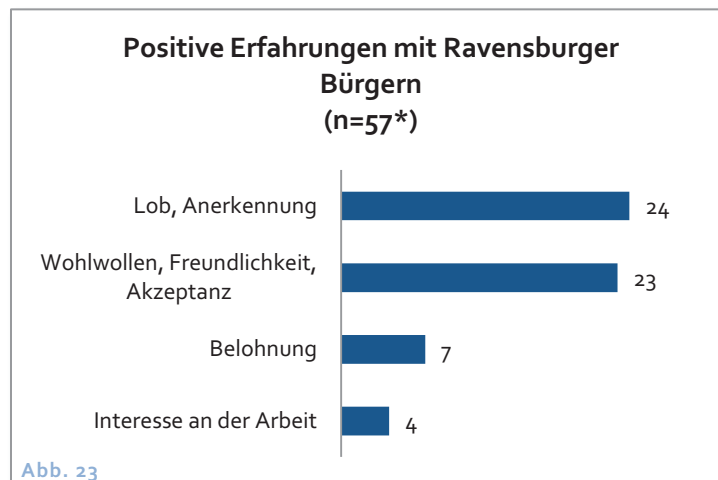


### Haben Sie das Gefühl, mit Ihrer Arbeit etwas Wichtiges/Sinnvolles zu tun? (Sinnhaftigkeit)

Erscheint einer Person die eigene Tätigkeit nicht sinnhaft, so kann sich dies sowohl maßgeblich in der Arbeitsmotivation und in der Arbeitszufriedenheit als auch im Wohlbefinden dieses Mitarbeiters niederschlagen. Bei der konkreten Frage danach, wie wichtig/sinnvoll die eigene Arbeit aus Sicht der Betriebshofmitarbeiter eingestuft wird, geben von 61 Befragten 2/3 an, dass ihre Arbeit „sehr wichtig“ ist. Knapp 1/3 beurteilt die eigene Tätigkeit als „wichtig“ und nur ein äußerst geringer Teil der Befragten empfindet die eigene Arbeit als „weniger wichtig“.

An dieser Stelle ist es interessant zu erfahren, mit welcher Begründung die Befragten die Wichtigkeit der jeweiligen Tätigkeit einordnen. Mehrfachnennungen sind möglich.

Die Art der Begründungen verteilt sich dabei schwerpunktmäßig über die allgemeine Wichtigkeit der Tätigkeit (41%), über das Gewährleisten von Sicherheit (25%), die optische Verschönerung des Stadtbildes (18%) bis hin zur individuellen Funktion der Befragten (16%). Des Weiteren werden Gründe wie Spaß und Zu-



friedenheit, ein Teil des Ganzen zu sein und Notfalleinsätze geäußert. Auch die Tatsache, dass im Rahmen der aktuellen Tätigkeit wichtige Erfahrungen für das weitere Erwerbsleben gesammelt werden können, sowie die Vielseitigkeit der Arbeit und die Bedeutung der Natur werden von den Befragten genannt. Ebenso wird die Wichtigkeit damit begründet, dass durch die Tätigkeit Schadensansprüche von Seiten der Bürger gegenüber der Stadt Ravensburg vermieden werden können.

### Was denken Sie, wie wichtig die Bürger von Ravensburg Ihre Arbeit einschätzen? (Sinnhaftigkeit)

Die eigene Beurteilung über die Wichtigkeit der Arbeit wirkt sich auf Arbeitsmotivation und Zufriedenheit aus. Daneben spielen aber auch gemachte Erfahrungen bezüglich der Einschätzung der ausgeführten Tätigkeit durch andere Menschen eine bedeutende Rolle. Daher wurden die Mitarbeiter des Betriebshofes darum gebeten, eine Einschätzung abzugeben, wie wichtig die Bürger von Ravensburg ihre Arbeit vermutlich einstufen würden.

Hier zeigt sich nun ein anderes Bild, als bei der Frage nach der eigenen Bewertung der Wichtigkeit der Arbeit. Zwar führt immer noch ein großer Teil der 57 Befragten, welche sich zu dieser Frage geäußert haben an, dass die Bürger von Ravensburg ihre Arbeit ebenfalls als „sehr wichtig bis wichtig“ bezeichnen würden (83%). Jedoch denken auch einige Befragten (16%), dass die Bürger ihre Arbeit als „weniger wichtig“ beurteilen.

Um die Ergebnisse bezüglich der Wichtigkeit der Arbeit aus Sicht der Bürger besser einordnen zu können, sind die Erfahrungen relevant, welche die Befragten im Rahmen ihrer Tätigkeit bereits mit den Ravensburger Bürgern gemacht haben. Die Abbildungen 23 und 24 geben hierzu einen Überblick.

Es werden viele positive Erfahrungen wie Lob und Anerkennung, Wohlwollen,

Freundlichkeit, Belohnungen und Interesse genannt. Jedoch berichten auch viele der Befragten über negative Ereignisse mit Bürgern, welche von Beschwerden und Beschimpfungen über Missachtung der Tätigkeit bis zu Tötlichkeiten gehen. Die Kategorie „Sonstiges“ wird grafisch nicht dargestellt, da sich hier eher wertneutrale Erfahrungen finden. So wissen die Bürger zum Beispiel teilweise nicht, dass es bestimmte Tätigkeiten am Betriebshof überhaupt gibt. Zudem gibt es insgesamt sehr unterschiedliche Reaktionen von Seiten der Bürger. Auch wurde erwähnt, dass Bürger dann die Arbeit als wichtig einschätzen, wenn sie selbst davon profitieren können.

### ANREGUNGEN

Insgesamt sind sich die Mitarbeiter der Wichtigkeit ihrer Arbeit bewusst. Jedoch scheinen sie aufgrund von Erfahrungen davon auszugehen, dass der Hauptadressat ihrer täglichen Arbeit, die Ravensburger Bürger, den Leistungen des Betriebshofes eine nicht ganz so hohe Wichtigkeit beimisst wie sie selbst. Immer wieder kommt es neben positiven Erfahrungen mit den Ravensburger Bürgern auch zu negativen Erlebnissen. Diese gehen von Äußerungen zum schlechten Ruf des Öffentlichen Dienstes über Beschimpfungen bis hin zu Entwertungen der Arbeit. Möglicherweise werden solche Erfahrungen dadurch gespeist, dass viele Bürger überhaupt nicht zu wissen scheinen, was der Betriebshof und seine Mitarbeiter mit ihrer täglichen Arbeit leisten. Dies spiegelt sich beispielsweise in folgenden Aussagen wieder:

*„Wir haben sehr zufriedene Bürger aber auch sehr unzufriedene Bürger! Ich finde, das kommt daher, weil die meisten Bürger gar nicht wissen, was wir eigentlich machen.“*

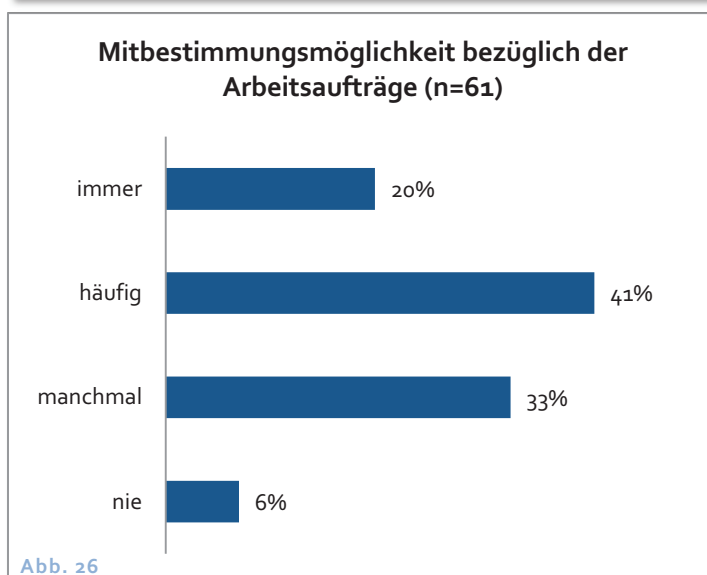
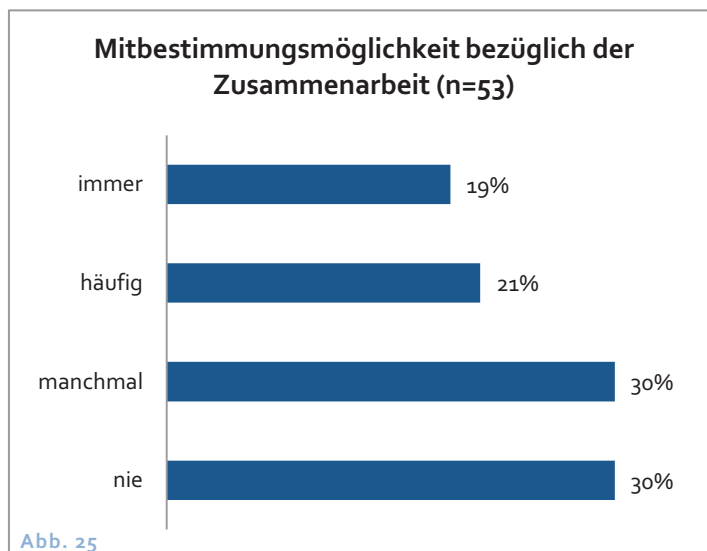
*„Beschwerden gibt es vor allem dann, wenn die Leute kein Hintergrundwissen haben.“*

Auf Basis der beschriebenen Ergebnisse zur Wichtigkeit bzw. Sinnhaftigkeit der Arbeit ergeben sich weitere mögliche Handlungsfelder im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Zum einen wäre bezogen auf die Außendarstellung des Betriebshofs ein instrumentelles Stressmanagement in Form von Imagearbeit denkbar. Dies könnte beispielsweise durch Medienarbeit mit einem aufklärenden Ansatz geschehen. Zum anderen ist über Maßnahmen im Bereich eines palliativ-regenerativen Stressmanagements nachzudenken, welche sich inhaltlich mit der Regulierung und der Kontrolle von Stressreaktionen beschäftigen (entsprechend dem Präventionsleitfaden der GKV).

## 5.2 Einflussmöglichkeiten und Mitbestimmung

**Können Sie mitentscheiden, welche Arbeit Sie übernehmen?  
Können Sie mitbestimmen, mit wem Sie zusammenarbeiten?  
Können Sie bezüglich der Urlaubsregelung mitbestimmen?**

Für Gesundheit und Leistungsfähigkeit sind immaterielle Arbeitsbedingungen von großer Bedeutung. Ein elementarer Bestandteil dieser Arbeitsbedingungen ist der Handlungsspielraum der Beschäftigten. Hierunter wird die eigene Einflussmöglichkeit auf Arbeitsinhalte oder Arbeitsbedingungen verstanden. Tätigkeitsprofile mit überschaubaren Anforderungen und einem hohen Maß an Einflusschancen sowie Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten haben dabei positive Auswirkungen auf den Gesundheitszustand. Ihnen gegenüber stehen Arbeiten mit einem hohen Maß an Anforderungen, einem geringen Maß an Einflusschancen und einer hohen Monotonie der Tätigkeit. Gerade der Entscheidungsfreiheit und Mitbestimmung werden aber eine hohe Bedeutung für den Gesundheitszustand und den Umgang mit hohen Anforderungen zugeschrieben. So zeigt sich, dass selbst in



Zeiten erhöhter Anforderungen im Zusammenwirken mit einem hohen Entscheidungsspielraum weniger negative Konsequenzen zu erwarten sind.

Vor diesem Hintergrund ist daher die Mitarbeiterbeteiligung bei der Planung und Umsetzung gesundheitsförderlicher Maßnahmen höchst bedeutsam. Schließlich sind die Mitarbeiter selbst Experten für ihre Arbeitssituation und nur unter Berücksichtigung dieser Tatsache können realistische und akzeptierte Veränderungen erarbeitet werden.

**Je niedriger der Grad an Selbstbestimmtheit, desto größer das subjektive Stresserleben.**

Untersuchungen bei Fabrikarbeiten in Detroit weisen darauf hin, dass ein geringer Entscheidungsspielraum am Arbeitsplatz mit höherer Krankheitshäufigkeit und vermehrten Fehlzeiten einhergeht. Arbeitsplätze mit hohen Anforderungen und geringen Entscheidungsspielräumen erweisen sich demnach als besonders riskant. Ein ungeeigneter Führungsstil mit einem geringen Grad an Anerkennung der Arbeitsleistung erhöht die Krankheitsbelastung.

**Ein unausgewogenes Verhältnis zwischen Leistung und Belohnung erweist sich als Risikofaktor für die Gesundheit.**

SIEGRIST spricht anschaulich von einer „Gratifikationskrise“, die bei geringer Belohnung und niedrigem beruflichen Prestige zu Störungen im Wohlbefinden und andauernden psychischen und körperlichen Beschwerden, einem Abbau von Leistungsfähigkeit und der geistigen Beweglichkeit führen. Auswirkungen dieser Krise zeigen sich auch in einem passiven Freizeitverhalten. Somit besteht ein enger Zusammenhang zwischen der Arbeitsgestaltung und dem gesamten übrigen Lebensstil (Abbildung 27).

### Ergebnisse der Befragung

In welchem Ausmaß die Mitarbeiter des Betriebshofes bei der Übernahme von Tätigkeiten mitentscheiden können, kann den Abbildungen 25 und 26 entnommen werden:

61 Prozent der 61 befragten Mitarbeiter geben an, „immer bis häufig“ bei der Übernahme von Arbeiten mitentscheiden zu können. Die restlichen 39 Prozent können dies nur „manchmal“, in seltenen Fällen „nie“. Die Möglichkeit der Mitbestimmung wird allerdings von nahezu allen Befragten als wichtig beurteilt. Nur für einen kleinen Teil der Befragten ist die Mitbestimmung bei der Übernahme von Tätigkeiten unwichtig.

Die Möglichkeit als Mitarbeiter innerhalb des Betriebes bei verschiedenen Entscheidungen ein Mitsprache- oder Stimmrecht zu haben, kann sich darin zeigen, inwieweit ein Mitspracherecht bezüglich der Zusammenarbeit mit Kollegen besteht. Auch dies kann auf das Wohlbefinden, die Zufriedenheit und somit letztlich auf die Gesundheit des Mitarbeiters Einfluss nehmen. Daher wurden die Mitarbeiter gebeten, sich dahingehend zu äußern, wie häufig sie mitentscheiden können, mit welchen Kollegen sie zusammen arbeiten.

Von 53 Befragten gibt jeweils knapp 1/5 an, zwischen „immer und häufig“ mitentscheiden zu können. 30 Prozent der Befragten äußern hierbei, „manchmal“ Einfluss nehmen zu können und weitere 30 Prozent geben an, „nie“ die Möglichkeit der Mitbestimmung bezüglich der Zusammenarbeit mit Kollegen zu haben. Es wird von den Befragten teilweise ergänzend angeführt, dass die Mitsprache schon allein aufgrund der kleinen Teamgröße gar nicht möglich sei. So ist es an dieser Stelle fraglich, ob hierzu Handlungsspielräume geschaffen werden könnten.

Damit ist aber noch nicht geklärt, ob denn ein Mitspracherecht bezüglich der Zusammenarbeit mit Kollegen für die Befragten überhaupt wichtig ist. Bei dieser Frage zeigt sich, dass die Hälfte der Mitarbeiter, denen die Mitentscheidung bezüglich der Zusammenarbeit mit Kollegen generell wichtig ist, ihre Mitentscheidungsmöglichkeiten zwischen „manchmal und nie“ einstufen. Dementsprechend haben die anderen 50 Prozent der Befragten, denen dies wichtig ist, zwischen „immer und häufig“ die Möglichkeit bezüglich der Zusammenarbeit mitzuentcheiden.

Die gleiche Fragestellung wurde den Mitarbeitern zur Mitbestimmungsmöglichkeit bei der Urlaubsregelung gestellt. Alle 61 Befragten geben hierbei an, zwischen „immer und häufig“ mitentscheiden zu können. Diese Mitsprachemöglichkeit ist auch allen Befragten wichtig.

### 5.3 Wertschätzung

**Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem Gehalt?  
Bekommt man am Betriebshof  
Lob/Anerkennung?**

Wie in vielen anderen Bereichen des menschlichen Lebens spielt gerade auch in der Arbeitswelt ein ausgeglichenes Verhältnis von individuell geleistetem Einsatz und dafür erhaltener Belohnung eine wichtige Rolle. Belohnungen bzw. Gratifikationen für erbrachte Leistungen bestehen dabei nicht allein in Form des monatlichen Gehalts, sondern auch in der Anerkennung und Wertschätzung sowie in beruflichen Aufstiegsmöglichkeiten und der Sicherheit des Arbeitsplatzes. Diese Beziehung wird im Modell der beruflichen Gratifikationskrisen verdeutlicht, nach welchem es verschiedene Formen der Belohnung für erbrachte Leistung gibt: Lohn und Gehalt, Achtung und Wertschätzung sowie beruflicher Aufstieg und Arbeitsplatzsicherheit. Gerät diese Beziehung in ein Ungleichgewicht, weil z. B. trotz erhöhter Leistung keine Lohnerhöhung folgt, erbrachte Leistungen keine Wertschätzung erfahren oder ein beruflicher Aufstieg nicht möglich erscheint, ergibt sich eine innere Unstimmigkeit. Auch Arbeitsplatzunsicherheit bzw. die fehlende Arbeitsplatzalternative zeigen hier eine negative Wirkung. Wird die Balance zwischen „Verausgabung“ und „Belohnung“ gestört, kann dies eine starke psychische Belastung darstellen und zu psychischen und psychosomatischen Störungen, wie beispielsweise chronischen Rückenleiden, führen.

Vor diesem Hintergrund wird die berufliche Gratifikation in der Mitarbeiterbefragung anhand der Zufriedenheit mit dem Gehalt und der Frage nach erhaltener Anerkennung dargestellt.

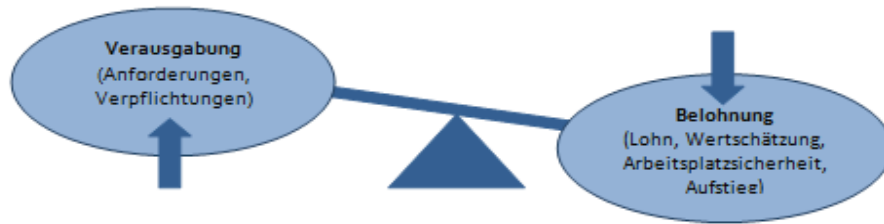


Abb. 27

### Ergebnisse der Befragung

Von 61 Befragten sind 70 Prozent (43 Befragte) „sehr zufrieden bis zufrieden“ mit ihrem aktuellen Gehalt. Die Zufriedenheit mit dem Gehalt wird von Seiten der Mitarbeiter mit dem vorhandenen Arbeitsplatz, dem internen Leistungsvergleich, Zuschlagszahlungen, dem Vergleich zu früheren Zeiten und vorhandenen steuerlichen Vorteilen begründet. Auch die Haltung „Gehalt ist nicht alles“ wird als Grund für die Gehaltszufriedenheit genannt. Die Befragten, welche eher Unzufriedenheit mit dem Gehalt äußern, führen an dieser Stelle wiederum den internen Leistungsvergleich, aber auch die zu tragende Verantwortung und den Vergleich mit der freien Wirtschaft an.

Ein Großteil der Betriebschefmitarbeiter gibt an, im Rahmen der Arbeit Anerkennung durch Vorgesetzte oder Teamleiter zu erfahren. Bei der Frage nach Formen der Anerkennung geben hierbei fast alle Befragte an, dass dies in mündlicher Form geschieht. Darüber hinaus gibt es auch Anerkennung durch beispielsweise eine Einladung zum Kaffeetrinken. Des Weiteren werden externe Rückmeldungen, die per E-Mail oder Post eintreffen, durch die Betriebsleitung und die Teamleiter an die Mitarbeiter weitergegeben. Aushänge am „Schwarzen Brett“ und entgegengebrachtes Vertrauen sind weitere Punkte, die genannt werden. Außerdem gilt unter den Mitarbeitern teils auch das schwäbische Motto: „Wenn nicht g’schimpft wird, ist g’nug g’lobt!“. Wie positiv sich aufrichtig anerkennende Worte auf Mitarbeiter auswirken können, untermauern Aussagen wie „Des tut richtig gut“.

### 5.4 Weiterbildung

**Haben Sie Interesse an Weiterbildungen?  
In welchen Bereichen bestehen spezifische Bedarfe?**

Reicht die individuelle Qualifikation der Mitarbeiter aus, um die geforderten Aufgabengebiete bewältigen zu können? Hat der Mitarbeiter das Gefühl, auf seine Tätigkeiten entsprechend vorbereitet worden zu sein? Kann er seine Fähigkeiten in die Arbeit einbringen?

Diese Fragen stehen in engem Zusammenhang mit dem Gefühl der Handhabbarkeit des eigenen Berufs und stellen somit eine wichtige Komponente des Kohärenzgefühls und nicht zuletzt der Arbeitszufriedenheit dar. Spezifische Angebote zur Fort- und Weiterbildung der Mitarbeiter als Form der Gratifikation und die damit verbundene Chance des beruflichen Aufstiegs können wertvolle Gesundheitspotenziale mit sich bringen.

Lassen sich die oben genannten Fragen bejahen und haben die Mitarbeiter somit das Vertrauen über alle zur Bewältigung ihrer Arbeiten nötigen Ressourcen verfügen zu können, wirkt sich dies positiv auf das Kohärenzgefühl aus. Dies kann zudem das Risiko der Entstehung einer „Gratifikationskrise“ vermindern wie bereits unter 5.3 beschrieben.

### Ergebnisse der Befragung

Von 59 Befragten haben 45 Befragte (76%) Interesse an Fort- und Weiterbildungen. Von 51 Befragten wünschen sich hierzu 40 Befragte (78%) Unterstützung von Seiten des Betriebschefs. Spezifische Bedarfe werden dabei am häufigsten in den Bereichen „Personalführung“, „PC“ und „Deutschkurse“ genannt.

23 von 59 Befragten geben zudem an, dass das Weiterbildungsangebot des Betriebschefs ausreichend gut ist. 11 Befragte betonen, dass sie zwar grundsätzlich an Weiterbildung interessiert sind, aufgrund ihres fortgeschrittenen Alters jedoch keinen Bedarf an Fort- und Weiterbildungen haben. 9 Befragte würden sich gerne innerhalb ihres Berufes

fortbilden und weitere 5 Befragte sehen aufgrund ihrer bisherigen beruflichen Qualifikation keine Möglichkeiten mehr, sich noch weiterzubilden.

### ANREGUNGEN

Die von Seiten der Mitarbeiter genannten spezifischen Bedarfe sind gut geeignet, um das zukünftige Weiterbildungsprogramm des Betriebshofs Ravensburg beteiligend zu gestalten. Da die genannten Anregungen jedoch qualitativ erfragt, also nicht von allen Befragten in gleichem Maße erinnert wurden, ist eine Überprüfung der angeführten Bedarfe notwendig. Im Rahmen der Personalentwicklung ist zudem auch über Mitarbeitergespräche nachzudenken, um individuell zugeschnittene und sinnvolle Ergänzungen zur bisherigen Qualifikation anbieten zu können. Diese Gespräche sind dabei von den Verhaltens- und Leistungskodexgesprächen des Betriebshofs abzugrenzen. Es ist zudem zu berücksichtigen, dass eine anstehende Einführung von Mitarbeitergesprächen immer auch Ängste bei den Beteiligten wecken kann. Darum ist es vor Einführung solcher Gespräche notwendig, geplante Gesprächsthemen und den Gesprächsablauf gegenüber den Mitarbeitern transparent zu gestalten. „Mitarbeiter-, Perspektiven- oder Zukunftsgespräche“ sind geeignet, um Qualifizierungsbedarfe zu ermitteln und Fragen der beruflichen Weiterbildung zu besprechen. Die Art und Weise der Gesprächsführung spielt dabei eine für den Erfolg tragende Rolle. Zielführend ist hierbei eine gute Vorbereitung durch Gesprächsleitfäden sowohl für diejenigen, die solche Gespräche durchführen sollen (in der Regel die Vorgesetzten), als auch für die Beschäftigten. Diese Leitfäden können vorab, auch unter Beteiligung der Mitarbeiter, entwickelt werden. Ziel solch einer Handlungsanregung ist es, den Mitarbeitern behilflich zu sein, ihre berufliche Situation zu hinterfragen, ihre Potentiale ebenso wie Weiterbildungsbedarfe zu erkennen und ihre Vorstellungen zum weiteren Berufsweg zu artikulieren und zu konkretisieren. Hierfür kann es im Rahmen der Maßnahme hilfreich sein, die Vorgesetzten vorab in dialogorientierter Kommunikation und Gesprächsführung zu schulen.

## Kapitel 6: Kommunikation

### 6.1 Umgang mit Konflikten

**Greift Ihr Vorgesetzter bei Konflikten ein?  
Können Probleme und Schwierigkeiten angesprochen werden?**

Wie im Arbeitsalltag mit Konflikten umgegangen wird, ob auch Probleme und Schwierigkeiten angesprochen werden können, erweist sich als zentrales Thema für das physische und psychische Wohlbefinden. Überall dort, wo Menschen aufeinander angewiesen sind, kann es zu zwischenmenschlichen Konflikten kommen: Unterschiedliche Werthaltungen, Standpunkte und Interessen treffen aufeinander und nicht immer verlaufen Arbeits- und Entscheidungsprozesse konstruktiv. Gefühle und eigene Bedürfnisse kommen ins Spiel und die persönlichen Bewältigungsstrategien nehmen starken Einfluss auf den Verlauf einer Konfliktsituation. Ist jedoch ein Rahmen geboten, Konflikte konstruktiv zu klären und Schwierigkeiten ohne negative Konsequenzen offen zu äußern, trägt dies sehr zu einem positiven Arbeitsklima bei. Das Verhalten von Vorgesetzten in problematischen oder konflikträchtigen Situationen kann dabei bedeutende Auswirkungen auf die gesundheitliche Situation der Mitarbeiter haben.

Wie wird im Betriebshof Ravensburg mit solch herausfordernden Situationen umgegangen?

#### Ergebnisse der Befragung

Von 52 Befragten sagen 24 Mitarbeiter (46%), dass Konflikte generell im gemeinsamen Gespräch gelöst werden. 20 Befragte (38%) sagen, es gebe überhaupt keine Konflikte und 6 Befragte (12%) betonen, dass ein angemessenes Konfliktmanagement wichtig wäre. 54 Befragte geben an (74%), dass sie Probleme und Schwierigkeiten „häufig bis immer“ ansprechen können. 14 Befragte (26%) äußern hingegen, dass ihnen das nur „manchmal“ möglich sei.

### 6.1 Zusammenarbeit und Team

**Wie zufrieden sind Sie mit der Zusammenarbeit im Team?  
Wie ist die Stimmung im Team?**

Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit im Team betrifft nicht nur das Verhältnis zwischen den Mitarbeitern untereinander, sondern auch das Verhältnis zu Teamleitern und Vorgesetzten. Dabei bestehen hohe kommunikative Anteile.

Zwischenmenschliche Kommunikation geht von einer Person aus, die etwas mitteilen möchte (=Sender). Dabei verschlüsselt die Person ihr Anliegen in einer Nachricht. Der Gesprächspartner (=Empfänger) hat nun die Aufgabe, diese zu entschlüsseln. Ein und dieselbe Nachricht kann nach SCHULZ VON THUN viele Botschaften gleichzeitig enthalten. Dies macht zwischenmenschliche Kommunikation kompliziert und störanfällig, aber auch aufregend und spannend. Zwischenmenschliche Kommunikation kann von vier Seiten beleuchtet werden:

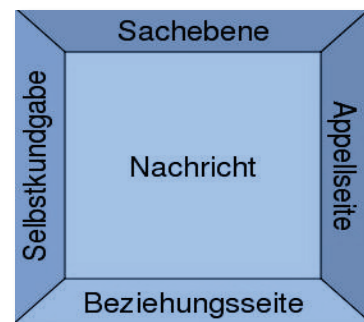


Abb. 28

#### Sachaspekt

Wie kann ich einen Sachverhalt klar und verständlich mitteilen?

#### Beziehungsaspekt

Wie behandle ich meinen Gesprächspartner durch die Art der Kommunikation? Je nachdem, wie ich ihn anspreche, bringe ich zum Ausdruck, was ich von ihm halte; entsprechend fühlt sich der andere entweder akzeptiert und vollwertig behandelt oder aber herabgesetzt, bevormundet oder nicht ernst genommen.

#### Selbstoffenbarungsaspekt

Wenn jemand etwas von sich gibt, gibt er auch etwas von sich. Hier ist das Thema der Echtheit angesprochen.

#### Appellaspekt

Wenn jemand etwas sagt, möchte er in der Regel auch etwas bewirken.

Abb. 29

Kommunikation gelingt demnach besonders gut, wenn sie mit der eigenen inneren Verfassung, den eigenen Zielen und Werten übereinstimmt und diejenigen des Gesprächspartners dabei nicht außer Acht lässt. Als weitere Maßstäbe gelingender Kommunikation können Klarheit, Ich-Botschaften, aktives Zuhören und das Feedback angesehen werden.

Gerade der Arbeitsplatz bietet Möglichkeiten, Freundschaftsbeziehungen aufzubauen und ein soziales Netzwerk zu bilden. Soziale Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte kann dabei gesundheitsförderliche Potentiale entfalten. Arbeitsabläufe können bekanntlich besser bewältigt werden, wenn die Zusammenarbeit und Stimmung innerhalb des Teams positiv erlebt werden. Soziale Beziehungen am Arbeitsplatz stellen somit gesundheitsförderliche Ressourcen dar.

#### *Ergebnisse der Befragung*

Von 60 Befragten zeigen sich 85 Prozent „sehr zufrieden bis zufrieden“ mit der Zusammenarbeit in ihrem Team. 15 Prozent geben an, dass sie mit der Zusammenarbeit im Team „weniger zufrieden bis unzufrieden“ sind, wobei letztere Kategorie in deutlich geringerem Umfang genannt wurde.

Die Frage nach der Stimmung im Team beantworten 9 von 60 Befragten spontan mit „super“, 29 Befragte mit „gut“. 16 Befragte beschreiben die Stimmung im Team mit „zufrieden“, 6 Befragte mit „okay“ und nur sehr selten wird die Stimmung mit „schlecht“ eingestuft.

#### 6.2 Soziale Unterstützung

##### **Bekommen Sie Unterstützung von Ihren Kollegen, Ihrem Teamleiter bzw. Ihrem Vorgesetzten?**

Ein soziales Netzwerk stellt ein alltägliches Hilffsystem auf Basis sozialer Beziehungen durch Verwandte, Freunde, Bekannte, Nachbarn und Arbeitskollegen dar und dient als Grundlage für soziale Unterstützung.

Soziale Unterstützung umfasst dabei die geleistete Hilfe zwischen einem Unterstützungsgeber und einem Unterstützungsempfänger. Ziel und Zweck der sozialen Unterstützung ist es, ein Problem, welches beim Unterstützungsempfänger Leid erzeugt, zu verändern oder zumindest erträglicher zu machen. Dazu stehen vier Formen von Hilfen zur Verfügung.

Dabei kommt es nicht so sehr auf die Menge der sozialen Ressourcen einer Person an sondern vielmehr darauf, wie gut diese Hilfen zur Bewältigung des Problems geeignet sind. Beschäftigte, die an ihrem Arbeitsplatz sozial isoliert sind und keinerlei sozialen Rückhalt erfahren, sind eher gesundheitlich belastet als andere.

Auch die Bewertung und Bewältigung von Anforderungen an sich gestaltet sich einfacher, wenn sozialer Rückhalt vorhanden ist. Soziale Unterstützung kann somit eine gesundheitsförderliche Wirkung haben.

Anerkennung und Rückmeldung im Team, Wohlbefinden und das Gefühl der Zugehörigkeit sind wesentliche Aspekte, die der sozialen Unterstützung zugeordnet werden können.

#### *Ergebnisse der Befragung*

Von 59 Befragten geben 50 Befragte (85%) an, dass sie „immer bis häufig“ Unterstützung von ihren Kolleginnen und Kollegen erhalten. Lediglich 9 Befragte (15%) erhalten diese nur „manchmal bis nie“, wobei die Kategorie „nie“ in deutlich geringerem Maße genannt wurde. Es ist anzumerken, dass sich die Unterstützung überwiegend auf den Bereich der Arbeit bezieht. Eine kleine Minderheit berichtet darüber hinaus auch von Unterstützung im privaten Bereich.

In Bezug auf die Unterstützung durch Vorgesetzte zeichnet sich folgendes Bild ab: Von 56 Befragten geben 45 (80%) an, „immer bis häufig“ Unterstützung von ihrem Vorgesetzten bzw. Teamleiter zu erhalten. Die restlichen 11 Befragten (20%) erfahren nur „manchmal bis nie“ Unterstützung durch Vorgesetzte. Die Art der Unterstützung von Seiten der Vorgesetzten ist Abbildung 31 zu entnehmen.

##### **Informelle Unterstützung:**

Ein guter Rat oder Übermittlung hilfreicher Informationen

##### **Instrumentelle Unterstützung:**

Tatkräftige Unterstützung oder die Bereitstellung von z. B. finanziellen Mitteln

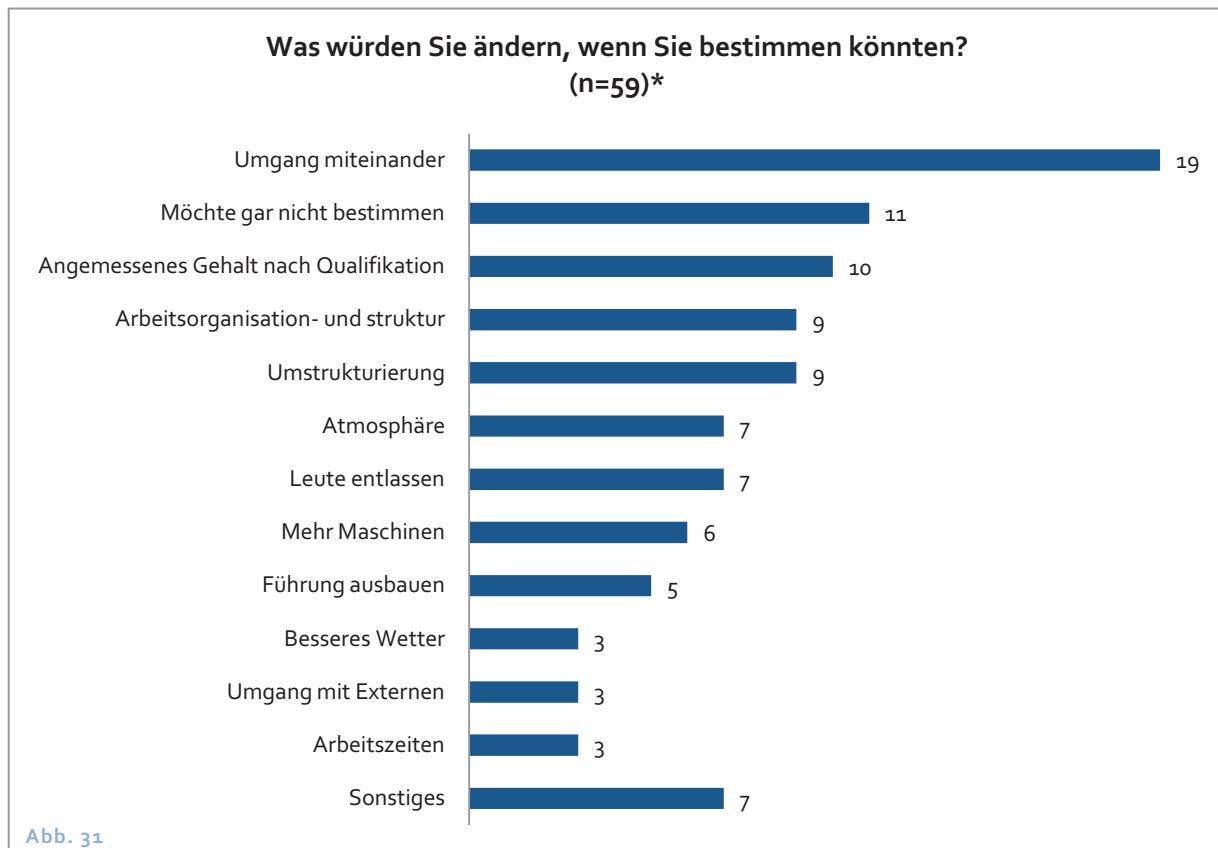
##### **Emotionale Unterstützung:**

Unterstützung in Form von Trost oder Zuspruch

##### **Einschätzungsunterstützung:**

Unterstützung bei der Bewertung oder Lösung einer Situation





Von den Befragten wird mit 51 Nennungen am häufigsten die Unterstützung durch Vorgesetzte bei der Arbeit und/oder bei Arbeitsabläufen genannt. Von 8 Befragten wird geäußert, dass sie „eher wenig“ Unterstützung erhalten. Wenige Befragte geben an, dass sie über die Arbeit hinaus auch im privaten Bereich Unterstützung erhalten. Ebenfalls wenige betonen, dass sie auf die Unterstützung ihres Vorgesetzten bauen können, wenn externe Kritik geäußert wird.

ten gewünscht. Zudem wird der Wunsch nach „besserem Wetter“, ein veränderter Umgang mit Externen und eine Änderung der Arbeitszeiten angeführt.

### 6.3 Veränderungswünsche

**Wunschfrage: „Was würden Sie ändern, wenn Sie über den Betriebshof bestimmen könnten?“**

Wie in Abbildung 31 ersichtlich, äußern knapp 1/3 der Befragten den Wunsch, den Umgang miteinander verbessern zu wollen. 1/5 der Befragten gibt an, gar nicht bestimmen zu wollen bzw. derzeit keine Veränderungswünsche zu haben. An dritter Stelle rangiert der Wunsch nach einem der Qualifikation entsprechenden Gehalt. An vierter Stelle werden Wünsche nach einer Verbesserung der Arbeitsorganisation und -struktur genannt sowie der Wunsch nach Umstrukturierung. Auch eine Änderung der Betriebsatmosphäre, Entlassungen, einen höheren Einsatz von Maschinen und ein Führungsausbau wird von Seiten der Befrag-

## ANREGUNGEN

Die Einrichtung eines betrieblichen Gesundheitszirkels könnte für den Betriebshof als Instrument für die Erarbeitung allgemeingültiger interner und externer Kommunikationskonzepte dienen.

Gesundheitszirkel sind innerbetriebliche Arbeitskreise, in denen sich die Mitarbeiter eines Betriebes mit ihren Arbeitsbedingungen auseinandersetzen. Erfahrungen über Gesundheitsbelastungen werden zusammengetragen, gemeinsam analysiert, Verbesserungsvorschläge erarbeitet und schließlich Strategien zur Umsetzung entwickelt.

Dabei stehen nicht nur technische und organisatorische Probleme im Mittelpunkt, sondern auch soziale und psychische Belastungen innerhalb des Betriebes. Die aktive Beteiligung der Mitarbeiter als Experten ihrer jeweiligen Arbeitssituation spielt im Rahmen von Gesundheitszirkeln eine wichtige Rolle. Aufgrund ihrer jeweils unterschiedlichen Erfahrungen, Kenntnisse und Sichtweisen können Probleme und Schwierigkeiten auf breiter Basis angesprochen und gemeinsam angegangen werden.

Die Gestaltung eines betrieblichen Gesundheitszirkels kann mit Hilfe des beteiligenden Ansatzes verständlich gestaltet werden, eine hohe Akzeptanz erreichen und die gegenseitige Achtsamkeit fördern. Darüber hinaus könnten zur positiven Entwicklung des gemeinsamen Umganges Vertrauenspersonen gewählt und extern zum Thema Konfliktbewältigung geschult werden.

Die Förderung sozialer Kontakte bei regelmäßigen Ausflügen und/oder „Sport und Spiel“ könnten das soziale Miteinander, das Arbeitsklima und die soziale Unterstützung ausbauen und sich so positiv auf die Zufriedenheit und letztlich auf die Gesundheit der Mitarbeiter auswirken.

## Kapitel 7: Subjektives Unfallrisiko und Arbeitssicherheit

### Ergebnisse der Befragung

Haben Sie Ideen, wie die Arbeitssicherheit über die aktuelle Situation hinaus noch vermittelt werden könnte?  
Welche Tätigkeiten mit hohem Unfallrisiko gibt es?  
Hatten Sie bereits einen oder mehrere Arbeitsunfälle?

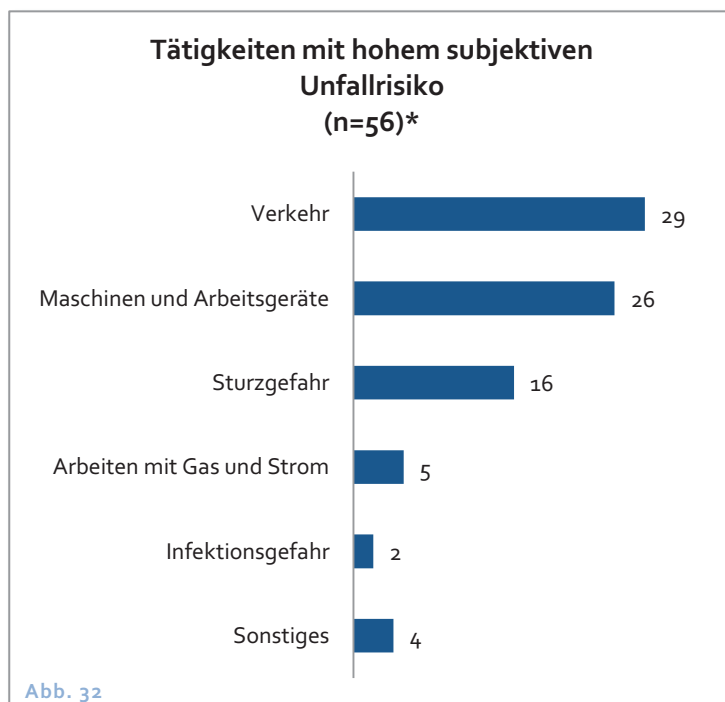
Während der Arbeitszeit ist der Arbeitgeber verpflichtet, für die Sicherheit und den Gesundheitsschutz der Arbeitnehmer zu sorgen. Unfälle, berufsbedingte Krankheiten und Gesundheitsgefahren am Arbeitsplatz sollen vermieden werden. Bei der Gestaltung der Arbeit steht die Verhütung oder Reduzierung von arbeitsbedingten Risiken einschließlich psychischer Fehlbelastungen im Vordergrund. Die rechtlichen Grundlagen zur Arbeitssicherheit in Deutschland stellen dabei u.a. das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) und das Sozialgesetzbuch (SGB VII) dar. Ein wesentliches Instrument der Arbeitssicherheit sind Unterweisungen, die in einem angemessenen Verhältnis zur Gefährdungssituation stehen müssen. Innerhalb dieses gesetzlichen Rahmens gibt es jedoch verschiedene Gestaltungsmöglichkeiten.

Wie sieht die derzeitige Vermittlung der Arbeitssicherheit im Betriebshof Ravensburg aus? Welche weiteren Gestaltungsmöglichkeiten gibt es – besonders vor dem Hintergrund der betriebshofspezifischen Unfallgefahren? Antworten auf diese Fragen ergeben sich aus den nachfolgenden Ergebnissen.

54 Mitarbeiter äußern sich zur Verbesserung bzw. dem aktuellen Stand der Arbeitssicherheit. Knapp die Hälfte der Befragten gibt an, dass die Vermittlung der Arbeitssicherheit gut ist, wie sie ist – es also keine Verbesserungsvorschläge gibt. Die restlichen Angaben zur Vermittlung der Arbeitssicherheit beziehen sich auf mehr praktische Übungen, einen Austausch der teilweise doch schon veraltet erscheinenden Medien sowie mehr team-spezifische Übungen. Auch im Austausch des Referenten und in der Vorbildfunktion der Vorgesetzten werden Veränderungspotentiale gesehen. Zudem wird die Bedeutsamkeit der Arbeitssicherheit am Betriebshof Ravensburg durch folgende Ergebnisse unterstrichen.

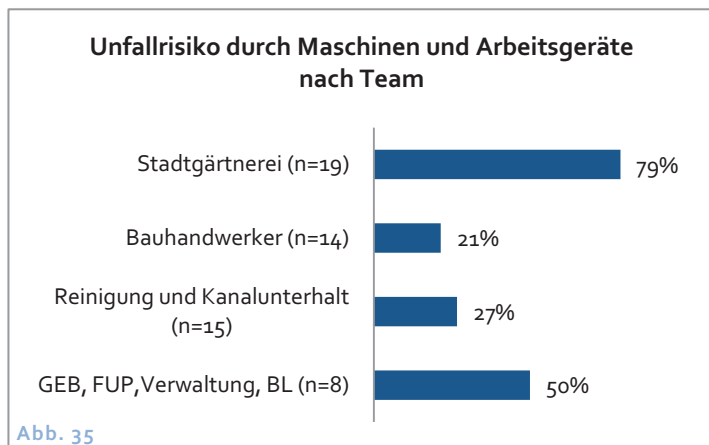
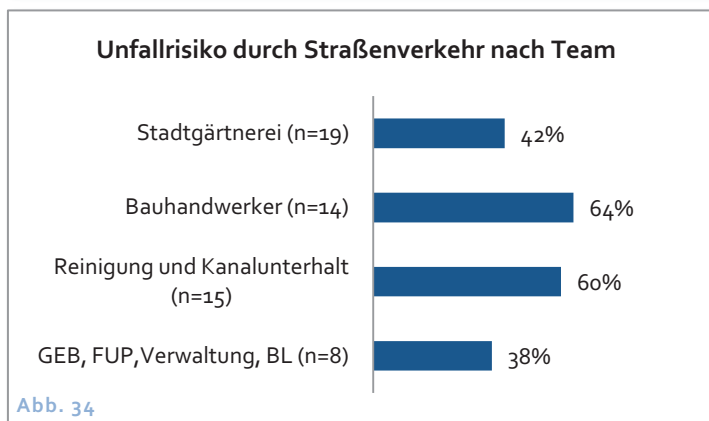
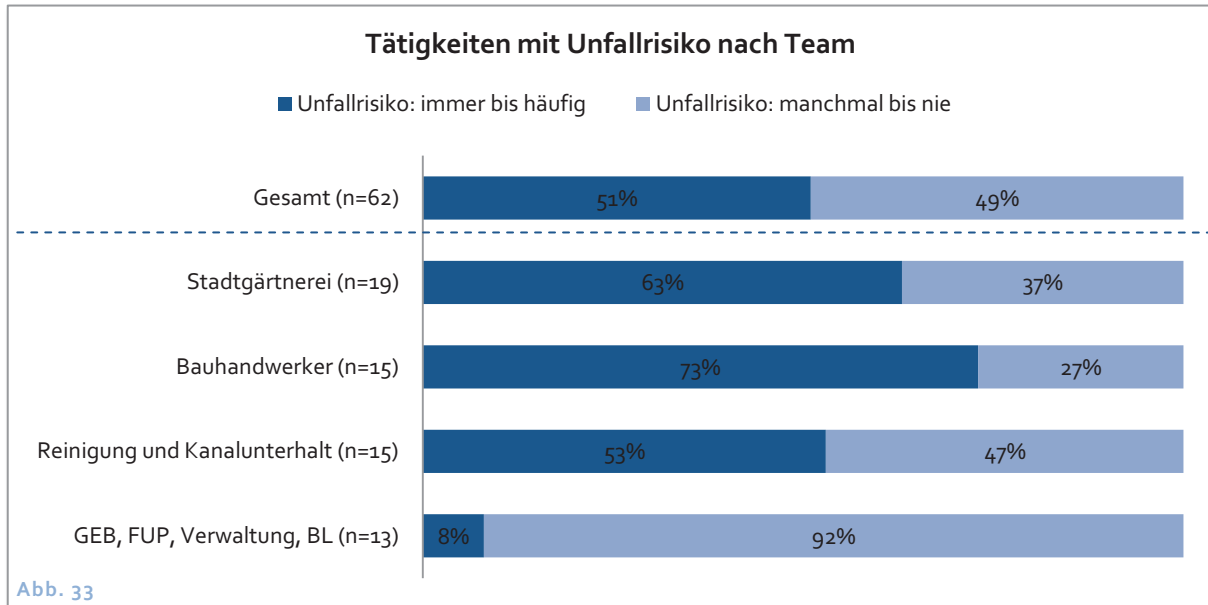
Über die Hälfte der 62 befragten Mitarbeiter gibt an, dass sie „immer bis häufig“ Tätigkeiten verrichten müssen, die mit einem hohen Unfallrisiko einhergehen. Nur ca. jeweils 1/4 der Befragten gibt an, „manchmal“ oder „nie“ einem hohen Unfallrisiko ausgesetzt zu sein.

Aber welchen Tätigkeiten wird im Betriebshof Ravensburg ein hohes Unfallrisiko beigemessen?



Mit über 29 Nennungen wird besonders der Straßenverkehr als potentiell gefährlich eingestuft. 26-mal wird dem Umgang mit Maschinen und Arbeitsgeräten ein hohes Unfallrisiko eingeräumt, gefolgt von 16 Angaben bezüglich Tätigkeiten, die eine erhöhte Sturzgefahr mit sich bringen.

Bei den Bauhandwerkern geben 73 Prozent an, dass sie „immer bis häufig“ Tätigkeiten verrichten, die mit einem hohen Unfallrisiko einhergehen.



Bei den Mitarbeitern der Stadtgärtnerei sind dies 63 Prozent. Das Team Reinigung und Kanalunterhalt folgt mit 53 Prozent. Damit liegen diese drei Teams über dem Gesamtdurchschnitt von 51 Prozent (Abbildung 33).

Für das Team der Stadtgärtnerei steht die Unfallgefahr im Zusammenhang mit Maschinen und Arbeitsgeräten im Vordergrund (Abbildung 34). Der Straßenverkehr wird vor allem von den Bauhandwerkern sowie von Reinigung- und Kanalunterhalt als ris-

kant erlebt (Abbildung 34). Bei dem zuletzt genannten Team zeigt sich auch die Sturzgefahr als zentrales Unfallrisiko. Die Mitarbeiter des Betriebshofes wurden über die spezifischen Unfallrisiken ihrer Tätigkeiten hinaus auch zur erlebten Häufigkeit von Arbeitsunfällen befragt. Hier zeigt sich, dass von 61 Befragten bereits 32 Mitarbeiter einen Arbeitsunfall gehabt haben. Bei der Frage nach den Ursachen von Arbeitsunfällen bzw. den Vermeidungsmöglichkeiten gibt über die Hälfte der Befragten an, dass besser aufgepasst werden muss – also mehr Konzentration gefordert ist. Des Weiteren wird das Einhalten der Sicherheitsvorschriften in diesem Zusammenhang genannt. Über ein Drittel gibt als Ursache für ihren Arbeitsunfall eigenes Verschulden an.

## ANREGUNGEN

Aufgrund der Erfahrung, dass eigens erarbeitete Ideen und Regeln besser angenommen werden können als fremdbestimmte, sollte die Gestaltung der Arbeitssicherheit unter aktiver Beteiligung der Mitarbeiter erfolgen. Vor diesem Hintergrund ist es sinnvoll, die von Seiten der Mitarbeiter angeführten Verbesserungsvorschläge zur Arbeitssicherheit in die zukünftige Gestaltung zu integrieren. Die Vermittlung der Arbeitssicherheit könnte dahingehend umstrukturiert werden, dass deutlich mehr Eigenaktivität durch praktische Übungen vor Ort integriert wird. Zudem wird der Einsatz moderner und für alle Mitarbeiter leicht verständlicher Medien empfohlen. Darüber hinaus sind bei der reinen Wissensvermittlung in Referatsform lernpsychologische Erkenntnisse zu berücksichtigen, die den Einsatz von WELL-Methoden rechtfertigen. Diese Methoden zeichnen sich dadurch aus, dass die beteiligten Personen gemeinsam und in wechselseitigem Austausch Kenntnisse und Fertigkeiten erwerben. Durch aktive Beteiligung können erworbene Kompetenzen nachhaltig gefestigt und besser in den Arbeitsalltag integriert werden. Da sich in den Befragungsergebnissen zum Unfallrisiko deutlich gezeigt hat, dass die einzelnen Teams unterschiedlichen Gefährdungen ausgesetzt sind, legt dies zudem eine team-spezifische Herangehensweise nahe. Eine Durchführung in sporadisch wiederkehrenden Abständen ist ratsam. Die jeweiligen Bedarfe ergeben sich dabei aus den teamspezifischen Gefährdungen. Zudem erscheint eine Sensibilisierung für versteckte Unfallgefahren sinnvoll, da die vom Unternehmen zur Verfügung gestellte Sicherheitsausrüstung nichts nützt, wenn sie aus Bequemlichkeit, Vergesslichkeit oder Unkenntnis über die Folgen nicht genutzt wird.

## Kapitel 8: Demographische Entwicklung

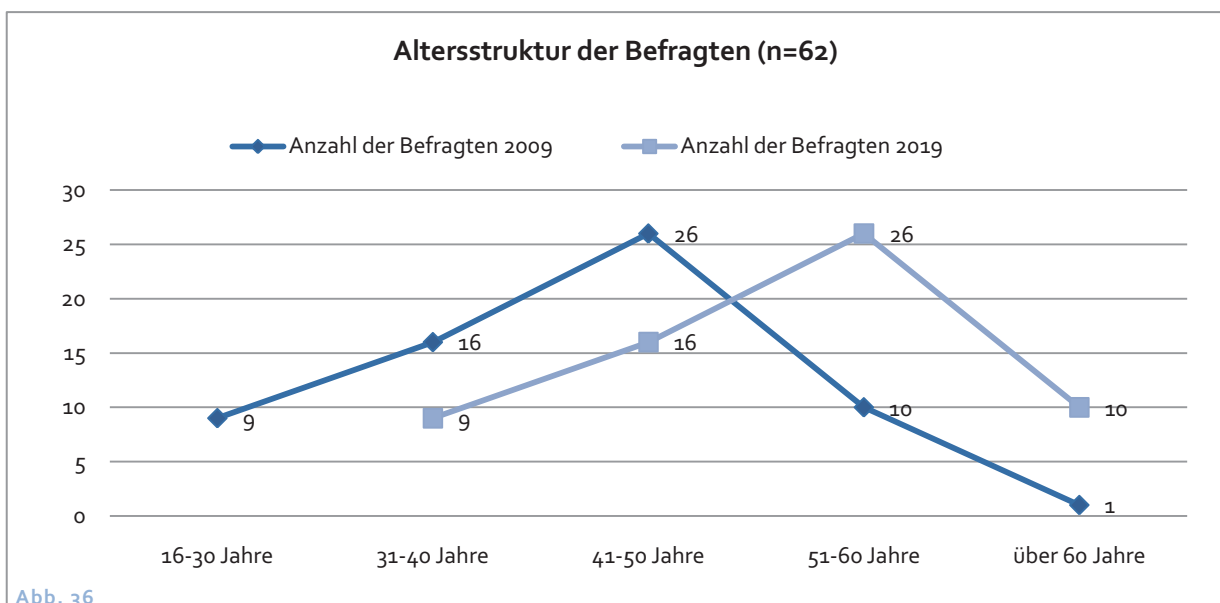
Unsere Gesellschaft wird immer älter. Die Zahl junger Menschen nimmt aufgrund sinkender Geburtenraten ab, die Zahl der Älteren nimmt bei gleichzeitig steigender Lebenserwartung des Einzelnen immer weiter zu.

Ist der demographische Wandel im Betriebshof bereits sichtbar und wenn ja, wie kann der Betriebshof „demographiefest“ werden?

Bei den folgenden Darstellungen der Altersstruktur im Betriebshof ist zu beachten, dass sich die verwendeten Daten auf die hier vorliegende Mitarbeiterbefragung beziehen und die Angaben somit keinen Anspruch auf Gültigkeit für die gesamte Belegschaft des Betriebshofes haben können. Vielmehr dienen die Ausführungen einer exemplarischen Darstellung und Untermauerung der Bedeutung der Altersstruktur für den Betrieb. Betrachtet man die Grafik zur Altersstruktur (Abbildung 36) der befragten Mitarbeiter, fällt auf, dass zum jetzigen Zeitpunkt die am häufigsten vertretene Altersgruppe die der heute 41-50-jährigen ist. Bezogen auf alle Alterskategorien liegt ein großes Ungleichgewicht durch die hohe Präsenz dieser mittleren Alterskategorie vor (26 Befragte von 62). Dieses Ungleichgewicht verschiebt sich im Laufe der Zeit (s. Abbildung 36 – Verschiebung in der Grafik nach rechts), so dass die heute am stärksten vertretene Altersgruppe in 10 Jahren die Alterskategorie der 51-60-jährigen repräsentieren wird. Dies hat Auswirkungen auf das Durchschnittsalter der Belegschaft und erhöht unter Umständen die Krankenquote. Ältere Erwerbstätige sind in der Regel zwar nicht häufiger krank als ihre jüngeren Kollegen, jedoch verlängert sich erfahrungsgemäß die Krankheitsdauer und somit auch die Zahl der Krankheitstage.

In weiteren fünf bis zehn Jahren (2024 bis 2029) wird diese Altersgruppe in Rente gehen, was einen Wegfall von 40 Prozent der Belegschaft ausmacht. Dies bedeutet einerseits einen massiven Verlust an Erfahrungswissen, der jedoch rechtzeitig, z.B. durch die Bildung altersgemischter Teams, kompensiert werden kann. Andererseits bedeutet der massive Wegfall an qualifizierter Belegschaft, dass dieser durch Einstellung neuen Personals aufgefüllt werden muss.

Bisher mag es noch keine bis wenige Probleme gemacht haben, fachlich qualifiziertes Personal auf dem Arbeitsmarkt zu finden. Dies wird sich jedoch in den kommenden Jahren aufgrund der geburtschwachen Jahrgänge massiv ändern. Es wird bereits seit längerem vom Fachkräftemangel im kommenden Jahrzehnt gesprochen. Vor diesem Hintergrund ist ein Unternehmen heutzutage gut beraten, diese beiden Richtungen des demographischen Wandels in seiner Personalpolitik zu berücksichtigen. Parallel zu diesen Ergebnissen ist noch ein dritter Punkt zu berücksichtigen: Die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit und somit der Gesundheit der heute 35-45-jährigen Mitarbeiter wird in den nächsten Jahrzehnten höchsten betrieblichen Stellenwert erhalten.



gut...	weniger gut ...
<p>Ältere können Aufgaben tendenziell besser erfüllen, wenn diese:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vertraut sind</li> <li>- relativ selbstständig eingeteilt werden können hinsichtlich Arbeitspensum, Arbeitsrhythmus und Arbeitsablauf</li> <li>- komplexe Lösungswege erfordern, bei denen ohne Erfahrung nichts geht</li> <li>- soziale Kompetenzen erfordern</li> <li>- detaillierte Kenntnisse über betriebliche Abläufe und informelle Beziehungen voraussetzen.</li> </ul>	<p>Problematisch für ältere Beschäftigte sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aufgaben, die mit extremen Umgebungseinflüssen wie Hitze, Kälte, Zugluft, hoher Luftfeuchte, Lärm, unzureichender Beleuchtung verbunden sind</li> <li>- schwere körperliche Arbeit und/oder monotone, sich ständig wiederholende Bewegungen erfordern</li> <li>- unter starkem Zeit- und Leistungsdruck erfüllt werden müssen</li> <li>- wenig Selbstbestimmung beim Arbeitstempo zulassen</li> <li>- keine ausreichende Erholung ermöglichen</li> <li>- gute Seh- und Hörleistungen voraussetzen.</li> </ul>

Tab. 7

Diese Alterskategorie bietet im Rahmen der Gesundheitsförderung große Handlungsmöglichkeiten. Ältere Arbeitnehmer benötigen andere Arbeitsbedingungen als junge Mitarbeiter.

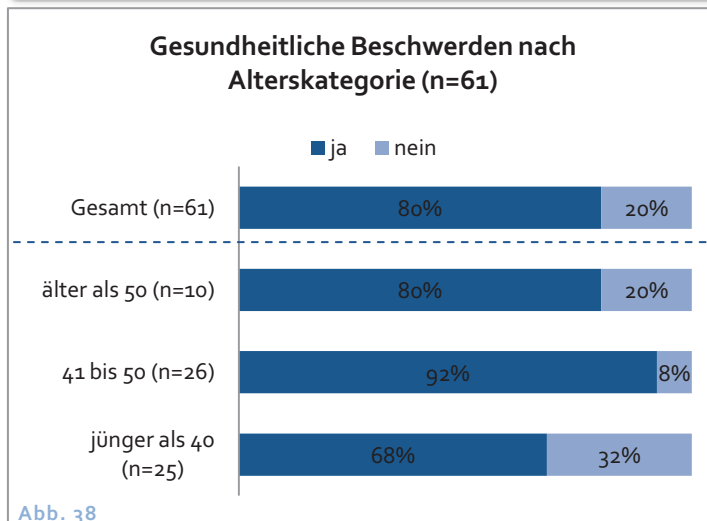
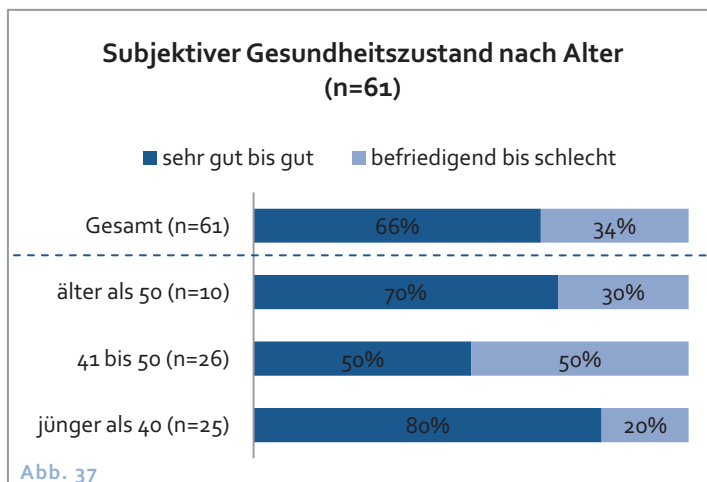
Unter welchen Bedingungen ältere Arbeitnehmer gut und weniger gut arbeiten können, wird in Tabelle 7 dargestellt.

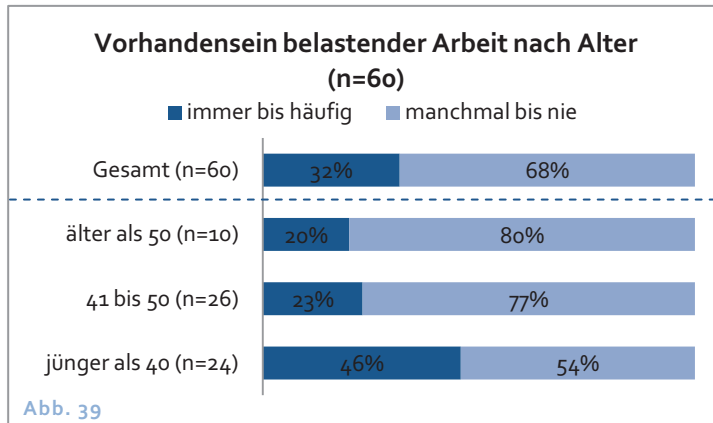
*Ergebnisse der Befragung*

Ein Themenschwerpunkt der Mitarbeiterbefragung stellt die gesundheitliche Situation der Mitarbeiter dar. So wurde unter anderem gefragt, ob die Betriebshofangestellten in den letzten Monaten gesundheitliche Beschwerden hatten. Dies wird von 4/5 der Mitarbeiter bejaht. Betrachtet man dieses Ergebnis in Bezug auf das Alter, so fällt auf, dass die Altersgruppe der 41-50-jährigen mit 92 Prozent am häufigsten gesundheitliche Beschwerden nennt. In der Alterskategorie der über 50-jährigen werden Beschwerden von 80 Prozent genannt (Abbildung 38).

Bei der Untersuchung der Altersgruppen nach ihrer subjektiven Gesundheitseinschätzung zeigen sich folgende Ergebnisse: Die Hälfte aller 41-50-jährigen schätzt ihre subjektive Gesundheit mit „sehr gut bis gut“ ein. Der Anteil bei den über 50-jährigen liegt 20 Prozent höher und erreicht einen Wert von 70 Prozent für die gleiche Einschätzung. Die unter 40-jährigen schätzen ihre subjektive Gesundheit sogar zu 80 Prozent mit „sehr gut und gut“ ein (Abbildung 37).

Untersucht man die verschiedenen Altersgruppen nach dem Vorhandensein belastender Arbeiten so zeigt sich, dass besonders die Altersgruppe der unter 40-jährigen „immer bis häufig“ von belastender Arbeit betroffen ist (46%). Die Altersgruppen der 41-50-jährigen und der über 50-jährigen fühlen sich jeweils nur halb so häufig mit belastender Arbeit innerhalb ihrer Tätigkeit konfrontiert (23%). Die Ergebnisse verdeutlichen, dass die Altersgruppe der 41-50-jährigen





in den letzten Monaten zwar am häufigsten gesundheitliche Beschwerden angibt und dementsprechend ihre subjektive Gesundheit auch weniger gut einschätzt, die Arbeit jedoch weniger belastend empfindet als die Altersgruppe der unter 40-jährigen (Abbildung 39). Die Betrachtung der Betriebszugehörigkeit nach Alterskategorien verdeutlicht noch einmal den hohen Anteil der 41-50-jährigen im Vergleich zu den über 50-jährigen und deren Ressource einer langjährigen Betriebszugehörigkeit.

**ANREGUNGEN**

**Altersstrukturanalyse:** Um zu klären, ob der Betriebshof einen demographiebedingten Handlungsbedarf hat, ist es sinnvoll den Betrieb nicht nur als Ganzes einer Altersstrukturanalyse zu unterziehen, sondern diese auch pro Team durchzuführen, da die Alterszusammensetzung stark differieren kann. Dadurch ist gewährleistet, dass unausgewogene Altersverteilungen erkannt werden, und die daraus resultierenden Probleme angegangen werden können.

**Altersgemischte Teams:**

Die Einführung altersgemischter Teams hat den Vorteil, dass die Übertragung vorhandener Kenntnisse und Kompetenzen von ausscheidenden Mitarbeitern auf ihre Nachfolger ermöglicht wird, so dass diese dem Betrieb nicht verloren gehen.

**Personalentwicklungsstrategie:**

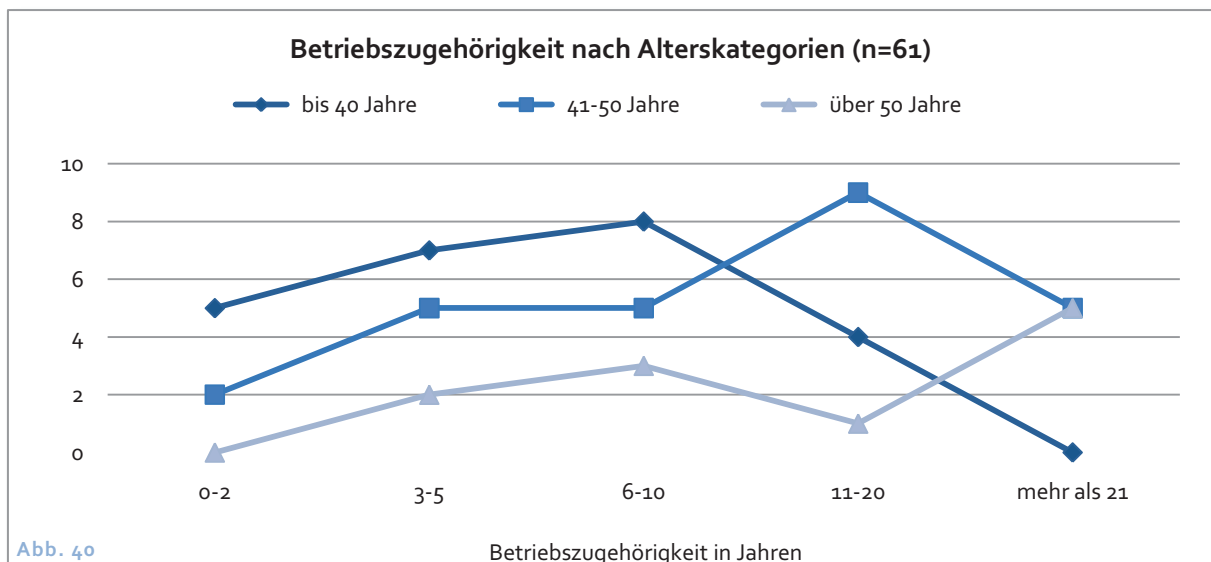
Die rechtzeitige und erweiterte Rekrutierung von Arbeitskräften (Frauen und/oder älteren Arbeitslosen) dient der Ausgewogenheit der Altersverteilung und verhindert Einstellungs- und Verrentungswellen.

**Attraktivität des Betriebshofes als Arbeitgeber:**

Gelingt es, die Attraktivität der Arbeit im Betriebshof hervorzuheben, können qualifizierte Mitarbeiter gewonnen und die eigenen Mitarbeiter gehalten werden.

**Aktives Umdenken fördern:**

Innerhalb eines Gesundheitszirkels können die Kompetenzen älterer Mitarbeiter herausgestellt werden. Die Thematisierung der Ressourcen der älteren Beschäftigten innerhalb des gesamten Betriebs fördert den Wandel vom defizitären Denken hin zu einer kompetenzorientierten Sichtweise.





## Anhang

Literaturverzeichnis

Datenschutzerklärung

Forschungsdesign und Studienqualität

Fragebogen zur Mitarbeiterbefragung

## LITERATURVERZEICHNIS

- ASiG: Gesetz über Betriebsärzte, Sicherheitsingenieure und andere Fachkräfte für Arbeitssicherheit (2010) <http://www.gesetze-im-internet.de/asig/index.html> (16.02.2010)
- ARBEITSGEMEINSCHAFT DER SPITZENVERBÄNDE DER KRANKENKASSEN (2008): Leitfaden Prävention. KomPart Verlagsgesellschaft. Bonn/Frankfurt am Main.
- BADURA B.: LITSCH; VETTER (2000) Fehlzeiten-Report 1999. Psychische Belastungen am Arbeitsplatz. Springer Verlag. Heidelberg.
- BADURA, GREINER, RIXGENS, UEBERLE, BEHR (2008): Sozialkapital. Grundlagen von Gesundheit und Unternehmenserfolg. Springer Verlag. Heidelberg.
- BADURA, B.; HEHLMANN, T. (2003) Betriebliche Gesundheitspolitik. Der Weg zur gesunden Organisation. Springer Verlag. Heidelberg.
- BADURA, B.; RITTER, W.; SCHERF, M. (1999) Betriebliches Gesundheitsmanagement. Ein Leitfaden für die Praxis. Hans-Böckler-Stiftung. Berlin.
- BETTGE, S. (2004) Schutzfaktoren für die psychische Gesundheit. Charakterisierung, Klassifizierung und Operationalisierung. Dissertation. Technische Universität Berlin. Institut für Gesundheitswissenschaften
- BKK (2004) Auf dem Weg zum gesunden Unternehmen. Argumente und Tipps für ein modernes betriebliches Gesundheitsmanagement
- BKK (2007) Beschäftigungsfähigkeit erhalten! Strategien und Instrumente für ein langes gesundes Arbeitsleben
- BUNDESANSTALT FÜR ARBEITSSCHUTZ UND ARBEITSMEDIZIN (2008) Mit Erfahrung die Zukunft meistern. <http://www.baua.de> Stand: 02.02.2010
- BUCK, H., SCHLETZ, A. (2001) Wege aus dem demographischen Dilemma durch Sensibilisierung, Beratung und Gestaltung. Stuttgart 2001. [www.fraunhofer.de](http://www.fraunhofer.de) Stand: 11.02.2010
- BZgA BUNDESZENTRALE FÜR GESUNDHEITLICHE AUFKLÄRUNG (2001) Was erhält Menschen gesund? Antonovskys Modell der Salutogenese – Diskussionsstand und Stellenwert. Fachheftreihe: Forschung und Praxis der Gesundheitsförderung. Band 6
- DNBGF - DEUTSCHES NETZWERK FÜR BETRIEBLICHE GESUNDHEITSFÖRDERUNG (2010) <http://www.dnbgf.de/index.php?id=27> Stand: 15.02.2010
- DEMMER, H. (1995) Betriebliche Gesundheitsförderung – von der Idee zur Tat. Europäische Serie zur Gesundheitsförderung Nr.4., WHO-Europa, Bundesverband der Betriebskrankenkassen (Hrsg.). Kopenhagen/Essen
- DIEKMANN, A. (1995) Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH. Reinbeck bei Hamburg.
- FRIETSCH, R., LÖCHERBACH, P. (1995) Soziale Unterstützung als Konzept in der Sozialarbeitswissenschaft. In: NIGEL, R., FUNKE, W.: Soziale Unterstützung als Handlungsansatz in der Sozialen Arbeit. Verlag für Angewandte Psychologie. Göttingen.
- FROSCHAUER, U. & LUEGER, M. (2003) Das qualitative Interview. Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme. WUV Universitätsverlag. Wien.
- HAMPEL, P., KÜMMEL, U. ET AL. (2005) Geschlechtseffekte und Entwicklungsverlauf im Stresserleben, der Stressverarbeitung, der körperlichen Beanspruchung und psychischen Störungen.
- HÖFER, R. (1998) Jugend, Gesundheit und der Sense of Coherence. Das Gesundheitswesen. Jg. 6(4).
- HUBER (2004): Kooperatives Lernen – kein Problem. Effektive Methoden der Partner- und Gruppenarbeit.
- INITIATIVE NEUE QUALITÄT FÜR ARBEIT (2008) Demographischer Wandel und Beschäftigung. <http://www.inqa.de> Stand: 20.01.2010
- Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit in Nürnberg (IAB). Panel 2002: <http://www.iab.de>
- IKK-BUNDESVERBAND (2008) Leitfaden Prävention – Gemeinsame und einheitliche Handlungsfelder und Kriterien der Spitzenverbände der Krankenkassen zur Umsetzung von §§ 20 und 20a SGB V vom 21. Juni 2000 in der Fassung vom 2. Juni 2008. KomPart Verlagsgesellschaft. Frankfurt am Main.
- PRÄVENTION UND GESUNDHEITSFÖRDERUNG (2008) Volume 3 (4) Springer Verlag. Berlin/Heidelberg.
- KLAUER, T., SCHWARZER, R. (2001) Soziale Unterstützung und Depression. Verhaltenstherapie und Verhaltensmedizin. 22(4)
- KNOLL, N., SCHOLZ, U., RIECKMANN, N. (2005) Einführung in die Gesundheitspsychologie. UTB Verlag. München.
- LAMNEK, S. (1989) Qualitative Sozialforschung. Band 2. Methoden und Techniken. Psychologie Verlags Union. München.
- LUXEMBURGER DEKLARATION (1997) Luxemburger Deklaration zur Betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union November

1997, <http://www.dnbgf.org/> Stand: 16.02.2010

MIELCK A. (1994) Krankheit und soziale Ungleichheit – Sozialepidemiologische Forschung in Deutschland. Leske und Budrich Verlag. Opladen.

OERTER, V. HAGEN (1999) Klinische Entwicklungspsychologie – ein Lehrbuch. Psychologie Verlagsunion. Weinheim.

SCHMIDT-GRUNERT M. (1999) Sozialarbeitsforschung konkret: Problemzentrierte Interviews als qualitative Erhebungsmethode. Lambertus Verlag. Freiburg im Breisgau.

SCHULZ VON THUN, F. (1981) Miteinander Reden 1, Störungen und Klärungen. Rowohlt Verlag. Reinbek bei Hamburg.

SCHULZ VON THUN, F. (1989) Miteinander Reden 2, Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Rowohlt Verlag. Reinbek bei Hamburg.

SCHWARTZ F. W. (2003) Public Health – Gesundheit und Gesundheitswesen. Urban und Fischer Verlag. München/Jena.

SCHWARZER R. (2004) Psychologie des Gesundheitsverhaltens – Einführung in die Gesundheitspsychologie. Hogrefe Verlag. Göttingen.

SIEGRIST K. (2003) Betriebliches Gesundheitsmanagement – Arbeitsbelastungen, Gesundheit und Widerstände gegen die Einführung gesundheitsfördernder Maßnahmen.  
<http://www.dequs.de/seminar/download/Betrieb%20Gesund%20Man-15-05-06.ppt> Stand: 29.01.2010

SEIFFGE-KRENKE, I. (1994) Gesundheitspsychologie des Jugendalters. Band 6. Hogrefe Verlag. Göttingen.

SOMMER, R. (2000): Die Rolle der sozialen Unterstützung bei der Aufnahme und Fortführung gesundheitsbezogenen Verhaltens. Verlag Empirische Pädagogik Landau.

RENNEBERG B., HAMMELSTEIN P. (2006) Gesundheitspsychologie. Springer Verlag. Heidelberg.

RIMANN M., URDIS I. (1997) Salutogenetisch Subjektive Arbeitsanalyse (SALSA) Fragebogen zur persönlichen Situation im Betrieb. Technische Hochschule Zürich – Insitut für Arbeitspsychologie.

RÖHRLE, B. (1994) Soziale Netzwerke und soziale Unterstützung. Psychologie Verlags Union. Weinheim.

WHO (1986) Ottawa Charta der Weltgesundheitsorganisation  
[http://www.who.it/AboutWHO/Policy/20010827\\_2?language=German](http://www.who.it/AboutWHO/Policy/20010827_2?language=German)  
Stand: 16.02.2010

§20 SGB V: Prävention und Selbsthilfe,  
[http://www.sozialgesetzbuch.de/gesetze/05/index.php?norm\\_ID=0502000](http://www.sozialgesetzbuch.de/gesetze/05/index.php?norm_ID=0502000) Stand: 16.02.2010

§1 SGB VII: Prävention, Rehabilitation, Entschädigung,  
[http://www.sozialgesetzbuch.de/gesetze/07/index.php?norm\\_ID=0700100](http://www.sozialgesetzbuch.de/gesetze/07/index.php?norm_ID=0700100) Stand: 16.02.2010

§14 SGB VII: Grundsatz,  
[http://www.sozialgesetzbuch.de/gesetze/07/index.php?norm\\_ID=0701400](http://www.sozialgesetzbuch.de/gesetze/07/index.php?norm_ID=0701400) Stand: 16.02.2010

§3 EStG: Steuerfreie Einnahmen,  
[http://www.gesetze-im-internet.de/estg/\\_3.html](http://www.gesetze-im-internet.de/estg/_3.html) Stand: 16.02.2010

§34 EStG: Außerordentliche Einkünfte,  
[http://www.gesetze-im-internet.de/estg/\\_34.html](http://www.gesetze-im-internet.de/estg/_34.html) Stand: 16.02.2010

## DATENSCHUTZERKLÄRUNG

**!! Vorab wichtig – Ihr Einverständnis, dass wir Sie befragen !!**

Die – für Sie freiwillige – Befragung zur Betrieblichen Gesundheitsförderung im Betriebshof Ravensburg, um die es hier geht, dient als Grundlage für künftige gesundheitsförderliche Maßnahmen, die dadurch noch besser an Ihren Bedürfnissen ausgerichtet werden sollen. Aus rechtlichen Gründen dürfen wir Sie aber auch zu diesem Zweck nur mit Ihrem schriftlich erteilten Einverständnis befragen.

Die erhobenen Informationen werden nur an der Hochschule Ravensburg-Weingarten ausgewertet. Zu den von Ihnen persönlich erhaltenen Informationen bekommen nur die Studierenden (Julia Jakoubek, Birgit Keller, Nicole Keller, Sara Mildner, Yvette Nischelwitzer) und die betreuenden Professoren (Prof. Dr. Bertram Szagun, Prof. Irmgard Teske) im Rahmen der Auswertungen Zugang. Diese sind zu Stillschweigen gegenüber allen Dritten verpflichtet.

Die namentlich unterzeichnete Einverständniserklärung wird von den Informationen der Befragung getrennt aufbewahrt, so dass sie Ihren persönlichen Aussagen nicht zugeordnet werden kann.

Alle Mitschriebe oder Mitschnitte zu den Einzelinterviews werden nach der Auswertung vernichtet.

Die Berichterstattung über die Ergebnisse erfolgt streng anonymisiert, so dass kein Rückschluss auf Angaben einzelner Personen möglich sein wird.

Das Interview soll zur besseren Auswertbarkeit und Zeitersparnis im Gespräch auf Tonband mitgeschnitten werden. Wenn Sie das nicht möchten, halten wir Ihre Angaben nur schriftlich fest. Es entstehen Ihnen keinerlei Nachteile, wenn Sie keinen Mitschnitt möchten (außer einer evtl. etwas längeren Interview-Dauer).

Einem Mitschnitt des Gesprächs auf Tonband stimme ich zu   
stimme ich nicht zu

Ich bin einverstanden, an der Befragung zur Betrieblichen Gesundheitsförderung im Betriebshof Ravensburg teilzunehmen.

Ravensburg, den ....., .....

## FORSCHUNGSMETHODEN UND STUDIENDESIGN

### 1. Forschungsdesign

Zu Beginn wurde die Überlegung angestellt, welche methodische Herangehensweise geeignet ist, um die notwendige Datengrundlage für eine langfristige Etablierung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements zu erhalten. In der empirischen Sozialforschung werden sowohl quantitative als auch qualitative Erhebungsmethoden eingesetzt. Bei Fragen, die sich in erster Linie am Erleben der Mitarbeiter des Betriebshofes orientieren sollen, handelt es sich um subjektive und individuelle Wahrnehmungen der einzelnen Personen. Somit ist eine qualitativ ausgerichtete Erhebungsmethode sinnvoll, da diese insbesondere an der subjektiven Perspektive der Befragten interessiert ist. Um die Ergebnisse dieser Forschungsmethode auch hinsichtlich Prioritäten besser einschätzen zu können, müssen die qualitativ gewonnenen Daten jedoch in quantitative Daten überführt werden.

#### Kurzübersicht des Forschungsdesigns:

	Unterscheidungsmerkmal	Ausprägung
a)	Kommunikationsform	Persönliche Einzelinterviews
b)	Funktion	Ermittelnd
c)	Standardisierungsgrad	Standardisiert
d)	Erhebungsdesign	Querschnitterhebung
e)	Interviewstil	Neutral (mit Tendenz zu weich)
f)	Anzahl der Interviewer/der Interviewten	5 Interviewerinnen/62 Befragte
g)	Zugang zu den Befragten	Betriebshof
h)	Befragungsraum	Betriebsbezogen
i)	Befragungsort	Räume des Betriebshofes
j)	Art des qualitativen Interviews	Leitfadeninterview

#### a) Kommunikationsform

Eines der zahlreichen Unterscheidungsmerkmale qualitativer Erhebungen ist die Kommunikationsform. Die Datenerhebung kann hierbei sowohl durch ein telefonisches Interview, postalisch oder auch persönlich erfolgen. Die Vorteile einer persönlichen Befragung liegen unseres Erachtens darin, dass ein Interviewpartner bei dieser Kommunikationsform eher bereit ist, eine Frage erschöpfend zu beantworten, als bei einer schriftlichen Befragung, da dies einen wesentlich größeren zeitlichen Aufwand mit sich bringen würde. Außerdem ist anzunehmen, dass sich im Zuge einer postalischen bzw. schriftlichen Befragungs-

form die Spontaneität des Befragten im Vergleich zu einer persönlichen Befragung reduziert.

#### b) Informationsfluss

Neben der Form der Kommunikation, unterscheiden sich die verschiedenen Vorgehensweisen qualitativer Befragungen auch hinsichtlich ihrer Funktion bzw. der Richtung des Informationsflusses. Bei so genannten vermittelnden Interviews hat die Kommunikation das Ziel, bei dem Interviewten eine Bewusstseinsveränderung hervorzurufen. Entgegen gerichtet verhält sich der Informationsfluss bei ermittelnden Interviews. Hier stehen die Informationen des Befragten im Vordergrund, die für den Interviewer interessant sind. Somit fließen die Informationen vom Befragten zum Interviewer. Vor dem Hintergrund der gegebenen Auftragsstellung handelt es sich bei den durchzuführenden Interviews in diesem Sinne um ermittelnde Interviews.

#### c) Standardisierungsgrad

Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal stellt der Befragungsmodus oder auch Standardisierungsgrad dar. Je strukturierter bzw. standardisierter eine Befragung ist, desto klarer und eindeutiger sind die Vorgaben und desto genauer hat sich der Interviewende an diese Vorgaben zu halten. Zwar kann die Durchführung der Befragung bei einem geringen Standardisierungsgrad flexibler gestaltet werden, jedoch wirkt sich dies unvorteilhaft auf Vergleichbarkeit und Analyse der Antworten sowie auf die Zuverlässigkeit aus. Daher wurde für die Erhebung im Betriebshof ein vergleichsweise hoher Standardisierungsgrad gewählt.

#### d) Erhebungsdesign

Das Erhebungsdesign ist ein weiteres Unterscheidungsmerkmal verschiedener Befragungsformen. Da es sich bei der Befragung um eine Erhebung der Ist-Situation handelt, ist hier eine Untersuchungsform zu wählen, die sich auf einen

Untersuchungszeitpunkt ausgerichtet. Daher kommt in diesem Fall nur ein Querschnittsdesign in Frage, bei dem sich die Datenerhebung auf einen kurzen Zeitraum bezieht.

#### e) Interviewstil

Der Interviewstil einer Befragung kann zwischen hart, neutral und weich variieren. Als weich wird ein Interview bezeichnet, wenn der Gesprächsstil ein hohes Maß an Empathie aufweist. Einen harten Stil kennzeichnet hingegen eine stark autoritäre Haltung des Interviewers und beinhaltet ein häufiges Hinterfragen der Antworten des Interviewten und ein sehr zügiges Vorgehen beim Stellen der Fragen mit der Absicht, eventuelle Abwehrmechanismen des Befragten gar nicht erst aufkommen zu lassen. Die dritte Ausprägung des Interviewstils liegt zwischen den beiden aufgeführten Extremen. Ein neutraler Gesprächsstil des Interviewers soll den ermittelnden, auf Information ausgerichteten Charakter eines Interviews unterstreichen und weist so gleichermaßen dem Befragten die Rolle als Informationsträger zu. Im Rahmen des hier gegebenen Auftrags ist dieser Interviewstil angemessen, wobei eine leichte Tendenz zu einem weichen und empathischen Interviewstil für die Offenheit der Befragten sicherlich fördernd ist.

#### f) Anzahl der Interviewten

Des Weiteren ist die Anzahl der Interviewer bzw. der Interviewten als Unterscheidungsmerkmal aufzuführen. In Anbetracht der Thematik der Befragung ist das Einzelinterview angebracht. Ein Einzelinterview bedingt, dass die Befragungen von jeweils einem Interviewer mit jeweils einem Befragten durchgeführt werden.

#### g) Zugang zu den Befragten

Der Zugang zu den Befragten erfolgt zunächst über die Betriebsleitung. Die Mitarbeiter werden auf einer Betriebsversammlung sowohl von den Betriebsleitern als auch von den Studierenden über den Anlass und das Vorgehen der Befragung informiert. In diesem Rahmen wird auch verdeutlicht, dass es sich um eine freiwillige und anonyme Befragung handelt. Aus organisatorischen Gründen ist lediglich der anonyme Eintrag in eine Terminliste für die Befragung notwendig, wobei diese Liste keine Rückschlüsse auf einzelne Mitarbeiter zulässt.

#### h)/i) Befragungsraum und –ort

Der Befragungsraum ist betriebsbezogen und schließt somit alle Mitarbeiter des Betriebshofes von der Betriebsleitung bis hin zu den Auszubildenden und Praktikanten ein. Um für die Befragung eine vertraute Umgebung zu schaffen, werden die Räumlichkeiten des Betriebshofes als Befragungsort genutzt und atmosphärisch ansprechend gestaltet. Die Mitarbeiter in der räumlich ausgelagerten Gärtnerei werden aus Gründen der Praktikabilität nicht in der Hauptstelle, sondern in Räumen vor Ort befragt, so

dass sie ihren Arbeitsprozess nur für die Zeit des Interviews unterbrechen müssen.

#### j) Interviewform

Bei der Auswahl einer angemessenen Interviewform (der Art des qualitativen Interviews) fällt die Entscheidung auf das Leitfadenterview, welches die häufigste qualitative Erhebungsform im Rahmen von Befragungen ist. Diese Interviewform beinhaltet Hauptfragen, die durch Detailierungsfragen ergänzt werden.

## 2. Inhaltliche und organisatorische Vorbereitung

Um den Interviewleitfaden passend für die Zielgruppe zu gestalten, erfolgt sowohl eine theoriegestützte Herangehensweise als auch ein sehr praxisbezogener Zugang zu den Befragten. Im Rahmen eines mehrstündigen Praktikums erhalten die Studierenden Informationen über die alltäglich anfallenden Arbeiten und Tätigkeitsbereiche innerhalb des Betriebshofes. Darüber hinaus kann ein näheres Gespür für mögliche inhaltliche Schwerpunkte der Befragung und für den allgemein gängigen Sprachgebrauch gewonnen werden. Des Weiteren trägt das persönliche Kennenlernen zwischen den Studierenden und den Mitarbeitern dazu bei, mögliche Hemmschwellen abzubauen und die Akzeptanz für die Befragung zu erhöhen.

Bei der Entwicklung der Fragen und der Zusammenstellung des Interviewleitfadens müssen vorab einige wesentliche Punkte bedacht werden, um einen reibungslosen Ablauf während der Befragung zu ermöglichen. Bezüglich der Formulierung der Fragen wird darauf geachtet, dass ähnliche Fragen vermieden werden und dass sich die Fragen für den Interviewpartner möglichst abwechslungsreich darstellen, da sonst die Motivation der Befragten schnell sinken könnte. Des Weiteren wird großer Wert darauf gelegt, die Formulierung der Fragen so eindeutig

und verständlich zu gestalten, dass sie für alle befragten Personen gleichermaßen zu beantworten sind und kein Hindernis darstellen.

Um die formale und inhaltliche Qualität des Interviewleitfadens überprüfen zu können, führt zunächst jede der Interviewerinnen mehrere Probeinterviews durch und meldet die gesammelten Erfahrungen in der Gruppe zurück. Somit wird der Interviewleitfaden bis zu seiner endgültigen Form mehrfach überarbeitet. Schließlich wird ein letzter Pretest in Form eines weiteren Probeinterviews unter Beisitz der Interviewerinnen durchgeführt. Anschließend kann mit den ersten Interviews begonnen werden. Ergeben sich dennoch Unstimmigkeiten, wird der Leitfaden gegebenenfalls entsprechend angepasst (Ergebnisse der Pretest-Reihen fließen nicht in die Auswertung der Betriebshofbefragung ein).

Um längere Pausen für Mitschriebe zu vermeiden und alle wesentlichen Informationen der Befragten erfassen zu können, werden sämtliche Interviews mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet. Bei den technischen Hilfsmitteln zur Durchführung der Audioaufnahmen während der Interviews handelt es sich um digitale Audiorekorder. Vor Beginn der Interviews wird das Equipment getestet um sicherzustellen, dass eine gleich bleibende Tonqualität der Aufnahmen gewährleistet werden kann.

### 3. Umsetzung

#### 3.1 Die Durchführung der Befragung

Der Gesprächsbeginn erfolgt jeweils mit einer Begrüßung und dem Hinweis, dass sich der Befragte gerne mit etwas zu Trinken oder dem bereitgestellten Gebäck und Obst bedienen kann. Nach einem kurzen „Smalltalk“, der zu einer gelockerten und entspannten Atmosphäre beiträgt, werden den Befragten nochmals konkret die Befragungsthemen, der Ablauf des Interviews und die Inhalte der Einverständniserklärung erläutert. Die Einverständniserklärung, welche die Regelungen zur Anonymität und dem Verfahren mit den Audioaufnahmen beinhaltet, kann anschließend von den Befragten unterschrieben werden, sofern sie damit einverstanden sind. Dies bildet die Voraussetzung für die anschließende Befragung. Nun wird dem Interviewpartner die Gelegenheit gegeben, vor dem Gespräch Fragen zu stellen, um eventuelle Unklarheiten, die den Gesprächsfluss möglicherweise beeinflussen könnten, aus dem Weg zu räumen. Außerdem wird auf dem jeweiligen Interviewbogen das Datum der Befragung festgehalten, um den Faktor Befragungstag als möglichen Confounder später ausschließen zu können (Wenn es sich beispielsweise um einen atypischen Arbeitstag im Betriebshof handelt). Im Anschluss erfolgt der Einstieg in das Interview durch die Eröffnungsfrage nach einem typischen Arbeitstag im Betriebs-

hof. Im Verlauf des Interviews wird darauf geachtet, dass die Befragten jeweils ausreichend Zeit haben, die Fragen erschöpfend zu beantworten. Außerdem ist es Aufgabe der Interviewerinnen, während des Gesprächs die Apparatur zu überwachen, um bei Bedarf neue Batterien einzulegen. Nach dem Abschluss der letzten Frage wird dem Interviewpartner erneut die Möglichkeit gegeben, Fragen zu stellen oder weitere Anmerkungen, Ideen und Anregungen einzubringen. Anschließend werden relevante soziodemografischen Daten festgehalten, wenn diese nicht bereits im Laufe des Interviews durch den Befragten einfließen. Darauf kann bei Bedarf noch ein kurzes informelles Gespräch zwischen der Interviewerin und dem Befragten folgen. Schließlich erfolgt die Verabschiedung, wobei sich die Interviewerin freundlich für die Unterstützung und Bereitschaft an der Befragung teilzunehmen bedankt und dem Befragten eine kleine Gratifikation von der Betriebsleitung für die Teilnahme aushändigt. Besonderheiten, welche während des Gesprächs auffallen, werden im Anschluss sofort notiert.

#### 3.2 Die Interviewauswertung

Ebenso wie bei der Frage nach dem geeigneten Forschungsdesign existiert auch bei der Datenauswertung mehr als nur ein praktikabler Weg. Als Richtlinie zur Analyse der erhobenen verbalen Daten wird im Rahmen dieser Forschungsfrage mit einer an Thema und Erhebungsmethode orientierten Auswertungsmethode gearbeitet. Um das vorhandene Audiomaterial auswerten zu können, werden die Aufzeichnungen zunächst verschriftlicht. Dies kann beispielsweise in Form einer vollständigen Transkription geschehen. Jedoch ist eine partielle Transkription, bei welcher auf paralinguistische Kennzeichnungen (wie beispielsweise ein Räuspern) verzichtet werden kann, ebenfalls möglich. Im Rahmen der Ausrichtung der zugrunde liegenden Fragestellung ist letztere Form der Notation geeigneter, da die

Interviews eine ermittelnde, informative Funktion haben. Das Erkenntnisinteresse ist somit auf inhaltliche Äußerungen der Interviewpartner ausgerichtet und nicht darauf, wie etwas sprachlich zum Ausdruck gebracht wird. Daher weisen ein Husten, Niesen oder 'hm' keine weitere Relevanz für den Untersuchungsgegenstand auf. Darüber hinaus würde eine vollständige Transkription einen erheblichen zeitlichen Mehraufwand bedeuten, welcher die fristgerechte Erstellung des Berichtes gefährdet hätte. Aus diesen Gründen wurde bei der Verschriftlichung in Anlehnung an die Themenstrukturanalyse gearbeitet, bei welcher die Anforderungen an das Gesprächstranskript geringer ausfallen, als bei feinstrukturanalytischen oder systemanalytischen Vorgehensweisen.

Sämtliche Interviews werden anonymisiert, wobei jeder Fragebogen mit einem Code versehen wird, der lediglich die Wiederzuordnung zur durchführenden Interviewerin zulässt. In einem zweiten Schritt werden stichprobenartig einzelne Interviews von der gesamten Gruppe der Studierenden gemeinsam angehört, um Entscheidungen zur Bildung und Zuordnung von qualitativen Aussagen zu quantitativen Kategorien zu treffen. Im Anschluss daran, werden die Inhalte der 62 transkribierten Interviews den jeweiligen Kategorien zugeordnet (= Kodierung). Das jeweilige Kategoriensystem entsteht hierbei aus dem vorhandenen Datenmaterial selbst und entspricht damit einer induktiven Vorgehensweise. Im Zuge dieses Auswertungsschrittes werden noch fehlende Kategorien ergänzt, so dass alle Aussagen der Befragten in die spätere, teils grafische Ergebnisdarstellung einfließen können. Einzelne Aussagen, die auch abschließend keiner Kategorie zugeordnet werden können, werden jeweils der Kategorie sonstiges zugeordnet und bei der Ergebnisdarstellung verschriftlicht. Wird dem Originalwortlaut eine besondere Aussagekraft und Wichtigkeit für die spätere Auswertung beigemessen, so werden die entsprechenden Passagen Wort für Wort verschriftet, um sie im weiteren Verlauf als wörtliche Zitate verwenden zu können. Anschließend werden die einzelnen herausgear-

beiteten Kategorien der verschiedenen Interviews in das computergestützte Statistikprogramm SPSS übertragen und können so miteinander verglichen und ausgewertet werden.

### 3.3 Clusterbildung

Zugunsten der Aussagekraft und der Gewährleistung der Anonymität wurden teilweise einzelne Fragebogenkategorien wie das „Alter“ oder die „Teamzugehörigkeit“ der Befragten zu größeren Kategorien zusammengefasst. Die ursprüngliche 5-Jahres-Einteilung der Altersklassen mit 10 Ausprägungen zwischen 16 und 65 Jahren wurde so in eine Aufteilung mit drei Altersklassen (16-40, 41-50 und >51 Jahre) überführt. Ebenso wurde mit der Kategorie der Teamzugehörigkeit verfahren, wobei die Zuordnung der einzelnen Teams in die vier Großteams (Stadtgärtnerei; Bauhandwerker; Reinigung und Kanalunterhalt; GEB, FUP, Verwaltung und Betriebsleitung), inhaltlich mit Herrn Jerg abgestimmt wurde. Bei den Auswertungen zur Kategorie „Subjektive Gesundheit“ wurden die ursprünglichen sechs Ausprägungen zwischen den Schulnoten 1 und 6 zu zwei Ausprägungen zusammengefasst. Die Trennung der beiden Kategorien wurde aus inhaltlichen Gründen zwischen der Wertung „sehr gut bis gut“ und „befriedigend bis ungenügend“ vorgenommen.



# Mitarbeiterbefragung

## Betriebliche Gesundheitsförderung

Datum der Befragung: .....

Tonbandmitschnitt  Einverständniserklärung

--	--	--

Initialen des Interviewers

Nummer des geführten Interviews

### I. Arbeitsbedingungen

**1** Beschreiben Sie mir bitte einen typischen Arbeitstag.

---

---

---

---

1.1 Teamzugehörigkeit

---

1.2 Art der Tätigkeit

---

---

---

---

1.3 Gibt es etwas, das Sie an Ihrer Arbeit besonders mögen?

---

---

1.4 Wie sind die Pausen geregelt?

---

---

1.4.1 Wie gestalten Sie Ihre Pausen?

---

---

---

---

1.5 Ist Ihre Arbeit abwechslungsreich?

Immer (1)  häufig (2)  manchmal (3)  nie (4)

1.5.1 Sind Sie damit zufrieden?

ja (1)  nein (0)

1.5.2 Wenn nein, was müsste sich ändern?

---

---

---

---

---

1.6 Können Sie mitentscheiden, welche Arbeit Sie übernehmen?

Immer (1)  häufig (2)  manchmal (3)  nie (4)

1.5.1 Ist das wichtig für Sie? / Wäre das wichtig für Sie?

ja (1)  nein (0)

1.7 Gibt es belastende Arbeiten?

Immer (1)  häufig (2)  manchmal (3)  nie (4)

1.7.1 Welche sind das?

---

---

---

1.7.2 Was ist daran belastend?

---

---

---

1.8 Stehen Sie bei der Arbeit unter Zeitdruck?

Immer (1)  häufig (2)  manchmal (3)  nie (4)

1.8.1 Wodurch entsteht der Zeitdruck?

---

---

---

1.8.2 Wenn immer/häufig, würden Sie daran gerne etwas ändern?

ja (1)  nein (0)

1.8.3 Idee, was? (Zeitdruck)

---

---

---

1.9 Was tun Sie nach einem anstrengenden Arbeitstag?

---

---

---

---

>>>>>

---

---

---

---

---

---

---

---

<b>2</b>	<b>Wie zufrieden sind Sie mit Ihren Arbeitszeiten?</b>	sehr zufrieden (1)	zufrieden (2)	weniger zufrieden (3)	unzufrieden (4)
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.1 Gibt es einen Dienstplan?

**ja (1)**       **nein (0)**

2.1.2 Wie lange vorher wissen Sie, wann Sie arbeiten?

---



---



---

2.1.3 Ist das ausreichend?

**ja (1)**       **nein (0)**

2.1.4 Wenn nein, warum nicht?

---



---



---

2.2 Haben Sie  Wochenenddienst,     Schichtdienst,     Überstunden,     Bereitschaftsdienst

<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>

2.2.1 Empfinden Sie einen oder mehrere dieser Dienste als belastend?

**ja (1)**       **nein (0)**

2.2.2 Wenn ja, welchen Dienst? Was belastet Sie daran?

---



---



---

2.2.3 Inwiefern können Sie bei der Gestaltung des Dienstplans mitbestimmen?

---



---



---

2.3 Können Sie mitbestimmen, mit wem Sie zusammenarbeiten?

**Immer (1)**     **häufig (2)**     **manchmal (3)**     **nie (4)**

2.3.1 Ist/Wäre dies wichtig für Sie?

**ja (1)**       **nein (0)**

2.4 Können Sie bezüglich der Urlaubsregelung mitbestimmen?

**Immer (1)**     **häufig (2)**     **manchmal (3)**     **nie (4)**

2.4.1 Ist/Wäre dies wichtig für Sie?

**ja (1)**       **nein (0)**

>>>>>>>

---



---

<b>3</b>	<b>Haben Sie das Gefühl, mit Ihrer Arbeit etwas Wichtiges/Sinnvolles zu tun?</b>	sehr wichtig (1) <input type="checkbox"/>	wichtig (2) <input type="checkbox"/>	weniger wichtig (3) <input type="checkbox"/>	unwichtig (4) <input type="checkbox"/>
----------	--	--	---	---	---

(3.1 Begründung)

---



---



---

3.1 Was denken Sie, wie wichtig schätzen die Bürger von Ravensburg Ihre Arbeit ein?

**sehr wichtig (1)**  **wichtig (2)**  **weniger wichtig (3)**  **Unwichtig (4)**

3.2 Wie reagieren die Bürger von Ravensburg auf Ihre Arbeit?

---



---



---

<b>4</b>	<b>Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem Gehalt?</b>	sehr zufrieden (1) <input type="checkbox"/>	zufrieden (2) <input type="checkbox"/>	weniger zufrieden (3) <input type="checkbox"/>	unzufrieden (4) <input type="checkbox"/>
----------	---	--	---	---	---

(4.1 Begründung)

---



---



---

4.2 Finden Sie, dass Sie angemessen bezahlt werden?

**ja (1)**  **nein (0)**

4.3 Bekommt man am Betriebshof Lob/Anerkennung? (von Vorgesetzten)

**Immer (1)**  **häufig (2)**  **manchmal (3)**  **nie (4)**

4.3.1 Worin zeigt sich das?

---



---



---

4.4 Haben Sie Interesse daran, sich weiterzubilden/weiter zu qualifizieren?

**ja (1)**  **nein (0)**

4.4.1 Wünsche Sie sich hierzu Unterstützung durch den Betriebshof? (Beratung, Motivation, Weiterbildung)

**ja (1)**  **nein (0)**

4.4.2 Wie, ... in welcher Form?

---



---



---

>>>>>

---



---



---



## II. Gesundheitliche Situation

<b>6</b>	Wie gesund fühlen Sie sich?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
----------	-----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

6.1 Begründung?

---

---

---

<b>7</b>	Haben/Hatten Sie in den letzten Monaten gesundheitliche Beschwerden?
----------	--

7.1 Beschwerden? (Beispiele: Schmerzen, Müdigkeit, Erschöpfung, Schlafstörungen, Appetitlosigkeit)

**ja (1)**       **nein (0)**

---

---

7.1.1 .....(genannte Beschwerden)

7.1.1.1 Haben Sie eine Erklärung dafür?

---

---

7.1.1.2 Mussten Sie deswegen schon mal fehlen?

**ja (1)**       **nein (0)**

7.1.1.3 Was müsste sich verändern? (Gesundheitsverhalten/Arbeitsbedingungen)

---

---

7.1.2 .....(genannte Beschwerden)

7.1.2.1 Haben Sie eine Erklärung dafür?

---

---

7.1.2.2 Mussten Sie deswegen schon mal fehlen?

**ja (1)**       **nein (0)**

7.1.2.3 Was müsste sich verändern? (Gesundheitsverhalten/Arbeitsbedingungen)

---

---

7.1.3 .....(genannte Beschwerden)

7.1.3.1 Haben Sie eine Erklärung dafür?

---

---

7.1.3.2 Mussten Sie deswegen schon mal fehlen?

**ja (1)**       **nein (0)**

7.1.3. 3 Was müsste sich verändern? (Gesundheitsverhalten/Arbeitsbedingungen)

---

---

7.2 Sonstige Erkrankungen

---

---

---

7.3 Rauchen Sie?

**ja (1)**  **nein (0)**

7.4 Gibt es Tätigkeiten mit hohem Unfallrisiko? (Arbeitsabläufe, Ausstattung, Maschinen)

**Immer (1)**  **häufig (2)**  **manchmal (3)**  **nie (4)**

7.4.1 Welche Tätigkeiten sind das?

---

---

---

7.5 Hatten Sie bereits einen Arbeitsunfall?

**ja (1)**  **nein (0)**

7.5.1 (wenn ja) schon häufiger?

---

---

---

7.5.2 (wenn ja) Können Sie was zu den Ursachen sagen?

---

---

---

7.5.3 Mussten Sie deswegen fehlen?

**ja (1)**  **nein (0)**

7.5.4 Wie hätte der Unfall vermieden werden können?

---

---

---

7.6 (Arbeitssicherheit: bisher als Referat) – Wie könnte die Arbeitssicherheit noch vermittelt werden?

---

---

---

>>>>>>

---

---

---

