

Arbeitsfähigkeit, Gesundheit und Arbeitszufriedenheit
auf Basis der ressortübergreifenden Stuserhebung
in der Landesverwaltung Schleswig-Holstein

Arbeitsfähigkeit, Gesundheit und Arbeitszufriedenheit auf Basis der ressortübergreifenden Statuserhebung in der Landesverwaltung Schleswig-Holstein

Im Auftrag der Staatskanzlei des Landes Schleswig-Holstein.

Erstellt von:

Institut für Qualitätssicherung in Prävention und Rehabilitation GmbH

an der Deutschen Sporthochschule Köln (iqpr)

Eupener Str. 70, 50933 Köln

Dr. Christian Hetzel, hetzel@iqpr.de

Inhalt

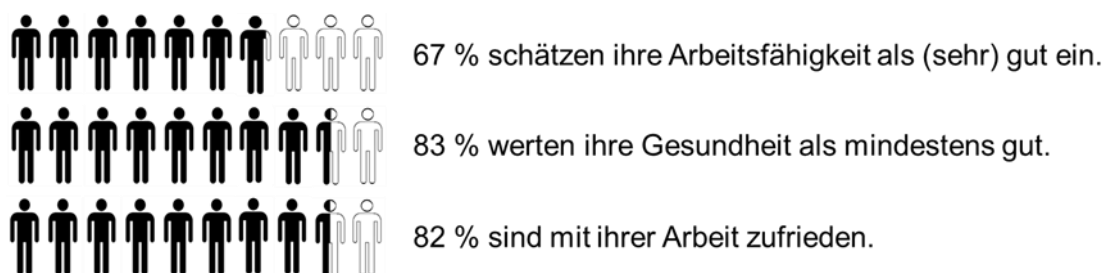
Zusammenfassung	4
1 Einführung	8
2 Konzept der Statuserhebung	10
2.1 Planung und Ziel	10
2.2 Wirkungsmodell.....	11
2.3 Instrument	13
2.4 Datenerhebung und -auswertung	15
2.5 Vorbereitende und nachgelagerte Prozesse.....	16
2.6 Grenzen	17
3 Gesamtergebnisse	19
4 Stellschrauben für das Betriebliche Gesundheitsmanagement	22
4.1 Stellschrauben für Arbeitsfähigkeit	23
4.2 Stellschrauben für Gesundheit	25
4.3 Stellschrauben für Arbeitszufriedenheit	27
5 Ergebnisse für Teilgruppen	29
5.1 Staatskanzlei und Fachressorts.....	29
5.2 Alter	32
5.3 Geschlecht	33
5.4 Laufbahn	34
5.5 Anstellungsstatus	34
5.6 Arbeitszeitumfang	35
6 Fazit: Handlungsbedarf und Stärken	36
7 Maßnahmen und Ausblick	38
8 Die Datenerhebung	41
8.1 Ablauf der Erhebung	41
8.2 Beteiligung	43
8.3 Repräsentativität	44
9 Literatur	47
10 Anhang	48
10.1 Die Fragen der Statuserhebung	48
10.2 Deskription	51
10.3 Zusammenhänge	53
10.4 Mehrebenenregression	55

Zusammenfassung

Ziel der Befragung war es, erstmals ressortübergreifend den Status der Arbeitsfähigkeit, Gesundheit und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erheben und auf Grundlage dieser Ergebnisse das Betriebliche Gesundheitsmanagement in der Landesverwaltung zu fördern. Mit Ausnahme der Polizei, des Landesbetriebs Straßenbau und Verkehr, des Dienstleistungszentrums Personal, der Gerichte, der Staatsanwaltschaft sowie des Justizvollzugs erfolgte die Ressortbefragung zwischen November 2016 und September 2018. Insgesamt wurden 39.941 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angeschrieben, von denen 14.472 an der Befragung teilnahmen. Die Rücklaufquote betrug damit in der Staatskanzlei und den Fachressorts 56 Prozent und 30 Prozent in den Schulen, womit die Ergebnisse der Befragung jeweils als repräsentativ anzusehen sind. Die Untersuchungsergebnisse der Schulen wurden in einem separaten Dokument zusammengestellt und veröffentlicht (LT - Drucksache 19/631) und sind nicht Gegenstand des hier beschriebenen Berichts.

Zielgrößen: Arbeitsfähigkeit, Gesundheit und Arbeitszufriedenheit

Bezüglich der drei Zielgrößen Arbeitsfähigkeit, Gesundheit und Arbeitszufriedenheit haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wie folgt geantwortet:



Die Befragung hat außerdem ergeben, dass mit zunehmendem Alter die Arbeitsfähigkeit und vor allem die Gesundheit abnehmen. Die Zielgrößen sind in der Staatskanzlei sowie in den Fachressorts relativ ähnlich ausgeprägt. Betriebliches Gesundheitsmanagement sollte deshalb diesen Befund besonders in den Blick nehmen und entsprechende Maßnahmen entwickeln.

Stellschrauben zur Verbesserung der drei Zielgrößen

Zur Verbesserung der drei Zielgrößen Arbeitsfähigkeit, Gesundheit und Arbeitszufriedenheit gibt es verschiedene Stellschrauben.

Arbeitsverdichtung

Bezüglich der Arbeitsverdichtung gibt die Befragung deutliche Hinweise auf Handlungsbedarf. Etwa jede zweite Person sieht sich häufig Termin-/Leistungsdruck, neuen Aufgaben und Störungen ausgesetzt. Ressortübergreifend ist die Arbeitsverdichtung weitgehend vergleichbar. Diese ist die deutlichste Stellschraube für die Verbesserung der Zielgrößen Arbeitsfähigkeit, Gesundheit und Arbeitszufriedenheit. Die Arbeitsverdichtung ist bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unter 35 Jahren deutlich geringer als bei Personen ab einem Alter von 35 Jahren, bei denen diese auf einem höheren Niveau stabil ist. Ebenso ist ein Anstieg mit höherer Laufbahn zu beobachten und auch Vollzeitkräfte und Beamtinnen bzw. Beamte geben hier höhere Werte an.

Gemeinschaftsgefühl

Das Gemeinschaftsgefühl wird überwiegend als sehr positiv beschrieben – ähnlich auch die soziale Unterstützung sowohl seitens der Kolleginnen und Kollegen als auch seitens der Führungskräfte. Die Unterschiede zwischen allen beteiligten Bereichen (Staatskanzlei und Fachressorts) sind gering. Das Gemeinschaftsgefühl ist nach der Arbeitsverdichtung die zweite wesentliche Stellschraube zur Veränderung der Zielgrößen, weswegen hier trotz des bereits hohen Niveaus Maßnahmen ansetzen sollten. Etwas ungünstigere Werte haben ältere Personen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des einfachen und mittleren Dienstes sowie Tarifbeschäftigte.

Führungsqualität

Die Führungsqualität wird überwiegend positiv bewertet. Die Befunde zeigen, dass sich hier ansetzende Maßnahmen vor allem auf die Arbeitszufriedenheit auswirken dürften. Entwicklungspotenziale sind bei der Rückmeldekultur zu beobachten. Ressortübergreifend gibt es zwischen der Staatskanzlei und den Fachressorts nur kleine Unterschiede, welche jedoch Hinweise auf differenzierte Handlungsansätze bieten. Mit steigendem Alter wird die Führungsqualität ungünstiger beurteilt, zudem beklagen Tarifbeschäftigte und Vollzeitkräfte Schwächen in diesem Bereich.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des höheren Dienstes geben die vergleichsweise besten Werte an.

Die erhobenen Daten weisen darauf hin, dass für die Verbesserung der Arbeitsfähigkeit vor allem die **Arbeitsverdichtung** und das **Gemeinschaftsgefühl** bestimmend sind – ähnlich auch für die Gesundheit. Für die Steigerung der Arbeitszufriedenheit kommt noch die **Führungsqualität** hinzu. An diesen Stellschrauben sollten Maßnahmen im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements vorrangig ansetzen.

Kommunikation

Auch bei der Kommunikation sind Entwicklungspotenziale zu beobachten. Die Unterschiede in diesem Bereich sind zwischen allen beteiligten Bereichen (Staatskanzlei und Fachressorts) deutlich ausgeprägt. Defizite werden vor allem vom gehobenen und höheren Dienst benannt.

Handlungsspielraum

Handlungsspielräume werden ressortübergreifend auf einem hohen Niveau angegeben mit geringen Abweichungen untereinander.

Bedeutsamkeit der Arbeit

Die Bedeutsamkeit der Arbeit ist auf einem sehr hohen Niveau ausgeprägt. Sie steigt deutlich mit höherer Laufbahn und mit höherem Alter.

Mit Maßnahmen zur Verbesserung der **Kommunikation**, des **Handlungsspielraums** und der **Bedeutsamkeit der Arbeit** könnten den Daten zur Folge gesundheitliche Risiken dauerhaft hoher Belastungen abgedeckt werden. Dies ist bedeutend, da die Belastungen teils in den Arbeitsaufgaben selber liegen und die Handlungsmöglichkeiten zu deren Reduktion oft eingeschränkt sind.

Ausblick

Die Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen bezüglich der genannten Themen liegen in der Verantwortung der jeweiligen Bereiche (Staatskanzlei und Fachressorts), da sie die individuellen Anforderungen und Voraussetzungen vor Ort am besten kennen. Parallel dazu bietet die in der Staatskanzlei angesiedelte Leitstelle Betriebliches Gesundheitsmanagement ressortübergreifend Angebote zu verschiedenen Themen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements an (siehe Kapitel 7). Um auch künftig fundierte Aussagen zur Arbeitsfähigkeit, Gesundheit und Arbeitszufriedenheit treffen zu können, werden weitere Statuserhebungen zukünftig alle 4-5 Jahre durchgeführt.

1 Einführung

Die Statuserhebung ist eine Befragung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der schleswig-holsteinischen Landesverwaltung. Ziele dieser sind, das Betriebliche Gesundheitsmanagement in der Staatskanzlei und den Fachressorts zu fördern und eine ressortübergreifende Berichterstattung zu ermöglichen. Die Durchführung der Statuserhebung ist Teil der Vereinbarung nach § 59 MBG SH zur Einführung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements in der schleswig-holsteinischen Landesverwaltung. Das Konzept wurde unter Führung der Staatskanzlei durch die Leitstelle Betriebliches Gesundheitsmanagement, in enger Abstimmung mit dem ressortübergreifenden Arbeitskreis Betriebliches Gesundheitsmanagement sowie mit externer Unterstützung des Instituts für Qualitätssicherung in Prävention und Rehabilitation GmbH entwickelt.

Die Staatskanzlei und alle Fachressorts haben sich an dieser Statuserhebung beteiligt. Damit ist erstmals eine ressortübergreifende Berichterstattung zur Arbeitsfähigkeit, Gesundheit und Arbeitszufriedenheit möglich. Die daraus resultierenden Ergebnisse sind belastbar und Gegenstand der vorliegenden Arbeit. Davon ausgenommen sind die Ergebnisse für die Schulen, welche bereits in einem eigenen Bericht dargestellt wurden (LT - Drucksache 19/631). Bei der Polizei, dem Landesbetrieb Straßenbau und Verkehr, dem Dienstleistungszentrum Personal, den Gerichten, der Staatsanwaltschaft sowie im Justizvollzug wurde keine Erhebung durchgeführt.

In diesem Bericht werden die gängigen Abkürzungen für die Staatskanzlei und die Fachressorts verwendet:

StK	Der Ministerpräsident des Landes Schleswig-Holsteins – Staatskanzlei
MJEVG	Ministerium für Justiz, Europa, Verbraucherschutz und Gleichstellung
MBWK	Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur
MILI	Ministerium für Inneres, ländliche Räume und Integration
MELUND	Ministerium für Energiewende, Landwirtschaft, Umwelt, Natur und Digitalisierung
FM	Finanzministerium
MWVATT	Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Arbeit, Technologie und Tourismus
MSGJFS	Ministerium für Soziales, Gesundheit, Jugend, Familie und Senioren

Betriebliches Gesundheitsmanagement

Der hier verwendete Begriff des Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) meint die systematische, zielorientierte und kontinuierliche Steuerung von Prozessen in der schleswig-holsteinischen Landesverwaltung mit dem Ziel, Arbeitsfähigkeit, Gesundheit und Leistung für die Dienststelle und für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhalten und zu fördern. Dieses Verständnis ist orientiert an gängigen Definitionen¹ und schließt an die genannte Vereinbarung nach § 59 MBG SH an. Demnach sollte die Förderung der Arbeitszufriedenheit, der Leistungsfähigkeit und Motivation, die Optimierung von Arbeitsabläufen und Arbeitseffektivität sowie die Reduzierung gesundheitsbeeinträchtigender Verhältnisse am Arbeitsplatz im Fokus stehen. Weiter sollten die Sicherstellung eines respekt- und achtungsvollen Umgangs miteinander und die Verbesserung der Kommunikation einen Schwerpunkt bilden. Zudem stellen die Stärkung der Führungskompetenzen, die Erweiterung des Wissens über gesundheitsgerechtes Führungsverhalten, die Förderung der persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten sowie ein gesundheitsbewusstes Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wichtige Aspekte dar. Auch die Unterstützung der Beschäftigten und Führungskräfte im Umgang mit Sucht und psychischen Belastungen fällt in diesen Bereich.

Um diese Ziele zu erreichen ist die Zusammenarbeit der Behördenleitungen, Führungskräfte, Personalvertretungen sowie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unabdingbar. Das Betriebliche Gesundheitsmanagement schafft einen Rahmen, der es ermöglicht alle Faktoren in den Blick zu nehmen, die sich auf die Gesundheit am Arbeitsplatz auswirken können. Die konkreten Auseinandersetzungen mit diesen Themen und die Erstellung daraus abgeleiteter Maßnahmen müssen hingegen direkt aus den jeweiligen Bereichen des Arbeitsprozesses erfolgen.

¹ Nach Badura, Ritter und Scherf (1999) ist BGM die Entwicklung integrierter betrieblicher Strukturen und Prozesse, die die gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeit, Organisation und dem Verhalten am Arbeitsplatz zum Ziel haben und den Beschäftigten wie dem Unternehmen gleichermaßen zugute kommen.

2 Konzept der Statuserhebung

2.1 Planung und Ziel

Die Statuserhebung wurde zu den Zielgrößen Arbeitsfähigkeit, Gesundheit und Arbeitszufriedenheit sowie zu verschiedenen Arbeitsbedingungen durchgeführt.

Die Statuserhebung

- ist eine Online-Befragung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der schleswig-holsteinischen Landesverwaltung,
- umfasst auch die strukturierte Diskussion der Auswertungsergebnisse,
- hat orientierenden Charakter in Bezug auf die Arbeitsverhältnisse,
- wird zentral durch die Staatskanzlei (Leitstelle Betriebliches Gesundheitsmanagement) koordiniert und finanziert und
- soll in einem Turnus von 4-5 Jahren im Sinne der Evaluation wiederholt werden.

Ziele der Statuserhebung:

- Erfassung eines ressortübergreifenden IST-Zustandes bezüglich der erfragten Zielgrößen und Arbeitsbedingungen
- Identifikation von möglichen Handlungsbedarfen
- Schaffung einer wissenschaftlich fundierten Diskussionsgrundlage
- Anstoß zur Maßnahmenerstellung bezüglich der ermittelten Bedarfe
- Ermöglichung einer ressortübergreifenden Berichterstattung

2.2 Wirkungsmodell

Das der Statuserhebung zugrunde liegende Wirkungsmodell (siehe Abbildung 1) ist an das sog. Anforderungs-Ressourcen-Modell (Demerouti et al. 2001), einem bewährten Konzept aus der Arbeits- und Organisationspsychologie, angelehnt

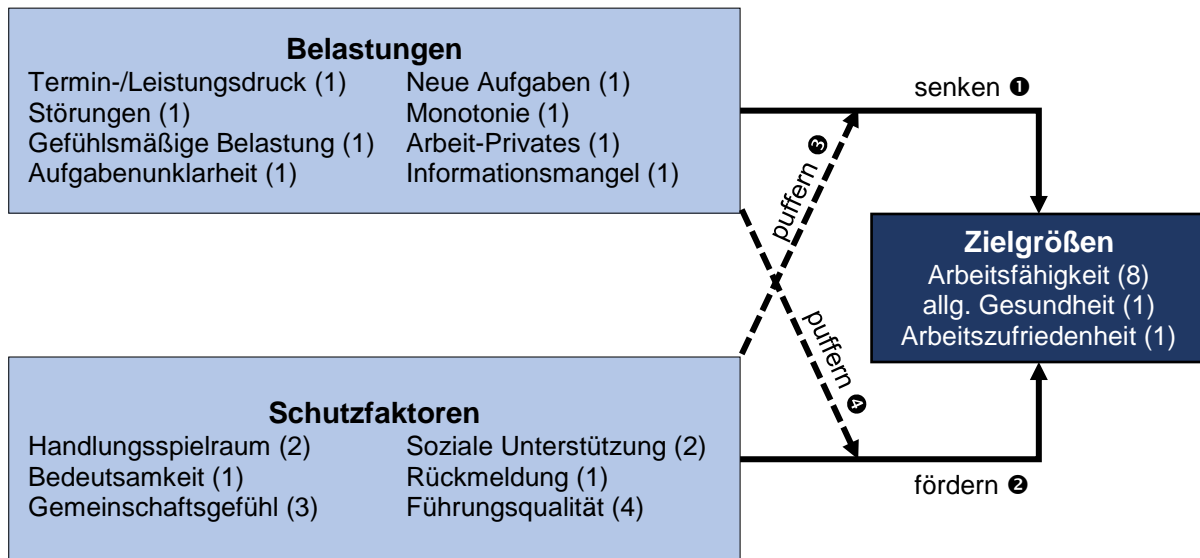
Das Wirkungsmodells in Abbildung 1 hat folgende Kernaussagen, die für die Bewertung der Ergebnisse handlungsleitend sind:

- ❶ Dauerhaft hohe Belastungen senken insbesondere die Gesundheit („Gesundheitsachse“).
- ❷ Dauerhaft hohe Schutzfaktoren fördern insbesondere die Arbeitszufriedenheit („Motivationsachse“).
- ❸ Hoch ausgeprägte Schutzfaktoren puffern die krankmachenden Wirkung der Belastungen und fördern damit indirekt die Gesundheit.
- ❹ Umgekehrt dämpfen hoch ausgeprägte Belastungen die Wirkung von Schutzfaktoren und senken damit indirekt die Arbeitszufriedenheit.

Die Zielgröße Arbeitsfähigkeit wird als die Fähigkeit eines Menschen definiert, eine gegebene Arbeit zu einem bestimmten Zeitpunkt bewältigen zu können (Ilmarinen 2009). Dies beinhaltet sowohl gesundheits- als auch motivationsbezogene Anteile.

Das Konzept der Arbeitsfähigkeit beinhaltet die Passung von Mensch und Arbeit. Daraus ergibt sich, dass beispielsweise eine Person mit eingeschränkter Gesundheit dennoch arbeitsfähig ist, wenn sie eine zu ihren Fähigkeiten passende Arbeit ausübt.

Abbildung 1: Wirkungsmodell der Stuserhebung (in Anlehnung an Demerouti et al. 2001).



Anmerkung: in Klammern steht die jeweilige Anzahl der Fragen in der Stuserhebung; die Pfeile zeigen die Wirkungszusammenhänge (Erläuterung siehe Kasten, Seite 11).

Die Fragen der Stuserhebung sind den verschiedenen Themenbereichen dieses Wirkungsmodells zugeordnet. Das Wirkungsmodell zeigt den verhältnis- bzw. bedingungsbezogenen Ansatz der Stuserhebung. Das bedeutet, dass nur die Arbeitsbedingungen einschließlich Führungsqualität² Gegenstand der Befragung waren und somit der Analyse sind. Nicht erfragt wurden Meinungen und Sichtweisen zu verhaltensbezogenen Merkmalen wie beispielsweise bezüglich Ernährung, Bewegung, Resilienz, Umgang mit Stress etc., obwohl auch sie die Zielgrößen beeinflussen. Ebenso sind organisationspolitische Rahmenbedingungen (z.B. Personalressourcen) nicht Gegenstand dieser Analyse.

Das bedeutet, dass aus der Stuserhebung Schlussfolgerungen für die Arbeitsverhältnisse inklusive Führungsqualität gezogen werden können, nicht aber unmittelbar für individuelles Gesundheitsverhalten und für organisationspolitische Rahmenbedingungen.

² In der Fachliteratur wird die Führungsqualität entweder den Arbeitsverhältnissen zugeordnet oder sie wird als eigene Hauptkategorie konzeptualisiert. Dies ist aber eher eine akademische Frage und wird daher hier nicht weiter ausgeführt.

2.3 Instrument

Das verwendete Erhebungsinstrument ist kurz und in etwa 5-10 Minuten auszufüllen. Einen Überblick über die erfragten Themenbereiche bietet Abbildung 1. Die verwendeten Fragen entstammen wissenschaftlich bewährten Instrumenten und haben jeweils mehrere vorgegebene Antwortmöglichkeiten (siehe Anhang 11.1). Bezüglich des Hauptthemas Arbeitsfähigkeit sind sie der leicht verkürzten Fassung des vielfach eingesetzten Work Ability Index, kurz WAI, entnommen (Ilmarinen et al. 2009, zur hier verwendeten Kurzfassung siehe Hetzel et al. 2012). Dieser Index zeigt an, inwieweit eine Person aufgrund ihrer persönlichen Voraussetzungen und der vorliegenden Arbeitsbedingungen in der Lage ist, ihre Arbeit zu verrichten (WAI-Netzwerk, 2015). Die Fragenblöcke zur Führungsqualität und zum Gemeinschaftsgefühl stammen aus dem ebenfalls vielfach eingesetzten Copenhagen Psychosocial Questionnaire, kurz COPSOQ (Nübling et al. 2005). Die Arbeitsbedingungen Aufgabenunklarheit sowie Konflikte zwischen Arbeit und Privatem sind einzelne Fragen aus diesem Inventar. Die übrigen Fragen sind der sogenannten Erwerbstätigenbefragung³ entnommen. Ergänzend werden Angaben zu den Kriterien Geschlecht, Alter, Laufbahn, Anstellungsstatus, Arbeitszeit und dazu, ob eine Führungsrolle besteht erhoben.

Zusammenfassung einzelner Arbeitsbedingungen zu Blöcken

Die erfragten Arbeitsbedingungen erfassen teils ähnliche inhaltliche Konstrukte. Beispielsweise sind die Themen „Informationsmangel“ und „Aufgabenunklarheit“ Aspekte von Kommunikation (das zeigt sich auch in Zusammenhangsanalysen, siehe Anhang 10.3). Für einige Analysen werden daher inhaltlich ähnliche Fragen zu Blöcken zusammengefasst⁴, um einen kompakten Überblick über die Arbeitsbedingungen zu erhalten (siehe Abbildung 2). Das Konstrukt Kommunikation wird dabei den Schutzfaktoren zugeordnet⁵.

³ Repräsentative Befragung von rund 20.000 Erwerbstätigen ab 15 Jahren in Deutschland, siehe <https://www.bibb.de/de/2885.php>

⁴ Leitend dafür sind inhaltliche Überlegungen in Anlehnung an Kroll (2011), die genannten Zusammenhangsanalysen sowie Faktorenanalysen.

⁵ Kommunikation ist je nach Ausprägung entweder als Schutzfaktor oder als Belastung zu werten. Demgegenüber ist ein nicht vorhandener Handlungsspielraum zwar ein nicht vorhandener Schutzfaktor, aber nicht zwingend eine Belastung.

Abbildung 2: Zusammenfassung einzelner Arbeitsbedingungen zu Blöcken.

Block	Fragen
BELASTUNGEN	
Arbeitsverdichtung	<ul style="list-style-type: none"> • Termin-/Leistungsdruck • Störungen • Neue Aufgaben • Gefühlsmäßige Belastung • Konflikte Arbeit-Privates
SCHUTZFAKTOREN	
Führungsqualität	Eigenschaften der direkten Führungskraft: <ul style="list-style-type: none"> • ... sorgt für Entwicklungsmöglichkeiten • ... misst der Arbeitszufriedenheit hohen Stellenwert bei • ... plant Arbeit gut • ... löst Konflikte gut
Gemeinschaftsgefühl	<ul style="list-style-type: none"> • Atmosphäre • Zusammenarbeit • Gemeinschaft
Kommunikation (umkodiert)*	<ul style="list-style-type: none"> • Informationsmangel • Aufgabenunklarheit
Handlungsspielraum	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeit • Pause
Bedeutsamkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Subjektive Wichtigkeit der Arbeit

Anmerkung: * umkodiert, damit hohe Werte auf eine gute Kommunikationsqualität hinweisen.

Einige Fragen zu den Arbeitsbedingungen sind in der zusammengefassten Form aus den nachfolgend beschriebenen Gründen ausgelassen:

Die Frage zur sozialen Unterstützung durch Kolleginnen und Kollegen ist inhaltlich dem Konstrukt Gemeinschaftsgefühl sehr ähnlich, was die Zusammenhangsanalysen bestätigen (siehe Anhang 10.3). Das gleiche gilt für die Fragen zur sozialen Unterstützung durch Vorgesetzte und zur Rückmeldung in Bezug auf die Führungsqualität. Dazu kommt, dass Gemeinschaftsgefühl und Führungsqualität dem Standardinstrument COPSOQ entnommen sind und eine Ergänzung dieser Frageblöcke problematisch sein könnte. Die Frage zur Monotonie ist den anderen Fragen, die der Arbeitsverdichtung zugeordnet wurden, sehr unähnlich und hängt auch nicht mit den Zielgrößen zusammen (siehe Anhang 10.3).

2.4 Datenerhebung und -auswertung

Die Statuserhebung wird online durchgeführt, gewährleistet Anonymität und die Teilnahme ist freiwillig. Daher werden keine Daten mit direktem Bezug zur Person (Name, Personalnummer, Email etc.) und zum Bearbeitungsort (IP-Adresse, Cookies etc.) erhoben oder verwendet. Die Angaben aus der Statuserhebung verbleiben ausschließlich bei der externen Auswertungsstelle, die Landesverwaltung hat keinen Zugriff auf die erhobenen Daten. Bei den Auswertungen werden nur Gruppen dargestellt, die mindestens 10 Personen aufweisen⁶. Das gesamte Vorgehen ist von der behördlichen Datenschutzbeauftragten im Zentralen IT-Management (in der Staatskanzlei) freigegeben und vom Unabhängigen Landeszentrum für Datenschutz (ULD) geprüft. Die Auswertungen sind für unterschiedliche Auswertungseinheiten und Anwendungen aufbereitet, im Einzelnen:

- Für alle beteiligten Bereiche (Staatskanzlei und Fachressorts) gibt es jeweils eine Gesamtauswertung, die aus Profil, Tabellenband und Präsentationsfolien besteht.
- Jede Auswertungseinheit (z.B. Abteilung) erhält einen eigenständigen Bericht einschließlich vertikaler Aufwärtsvergleiche (z.B. „meine Abteilung im Vergleich zu hierarchisch höheren Einheiten“). Auch dieser besteht aus Profil, Tabellenband und Präsentationsfolien.
- Für die Leitungsebene und die Gremien werden zusätzlich horizontale Vergleiche der Auswertungseinheiten (z.B. „meine Abteilung im Vergleich zu den anderen Abteilungen“) und Vergleiche mit den übrigen befragten Personen der Landesverwaltung Schleswig-Holstein erstellt.

Aus den Befunden der Statuserhebung werden Hinweise auf Handlungsbedarf und Stärken abgeleitet, welche Diskussionsansätze für Maßnahmen im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements bieten. Weitere Hinweise auf Handlungsansätze resultieren aus der Streubreite der Werte, aus Unterschieden zwischen Teilgruppen (z.B. nach Altersgruppen) und aus zusammenhangsorientierten Analysen.

⁶ Zusätzlich werden Antwortkategorien mit weniger als 4 Personen ausgeblendet – betrifft dies nur eine Kategorie, dann auch die am zweitgeringsten besetzte Kategorie (in einigen beteiligten Bereichen (Staatskanzlei und Fachressorts) wurden Antwortkategorien mit weniger als 10 Personen ausgeblendet, siehe dazu Kap. 8.1).

2.5 Vorbereitende und nachgelagerte Prozesse

In der Vorbereitung auf die Durchführung der Statuserhebung definierte jeweils eine verantwortliche Person in den beteiligten Bereichen (Staatskanzlei und Fachressorts), in der Regel unterstützt durch einen ressortinternen Arbeitskreis, mögliche Zusatzfragen und Auswertungseinheiten. Zusatzfragen betrafen Umstrukturierung, zusätzliche Aufgaben, Umgebungsbedingungen (z.B. Lärm, Raumklima, Arbeitsmittel), soziale Konflikte oder Präsentismus⁷. Diese verantwortliche Person organisierte die begleitende Kommunikation (Anschreiben der Staatssekretärin oder des Staatssekretärs, mündliche Kommunikation seitens der Führungskräfte und Gremien, Erinnerungs-E-mails verknüpft mit Informationen zum Rücklauf). Nicht zuletzt plante sie ressortinterne Folgeprozesse, insbesondere die Kommunikation der Ergebnisse.

Zwangsläufig bleiben wegen des orientierenden Charakters des Erhebungsinstrumentes einige Themen unberücksichtigt oder werden nur skizziert. Beispielsweise stellt der Schutzfaktor Handlungsspielraum ein vielschichtiges Konstrukt dar (Handlungsspielraum in Bezug auf Arbeitsmenge, auf Arbeitszeiten, auf Reihenfolge, auf Kooperationserfordernisse, auf Pausen etc.), ist im Fragebogen jedoch nur mit zwei Fragen erfasst. Zudem gab es keine Fragen zu ressort- oder abteilungsspezifische Bedingungen. Ferner können zwar Defizite beispielsweise im Bereich Arbeitsverdichtung aufgezeigt werden – die dahinter liegenden Prozesse wie Personalmangel, Störungen, Aufgabenverteilung, Jahresdynamik etc. werden jedoch nicht oder allenfalls nur grob erfasst. Diese Limitationen sollten interpretativ zum Beispiel im Rahmen von Workshops mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und/oder Führungskräften aufgegriffen werden. Zudem ist die Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Diskussionsprozesse ein zentrales Qualitätsmerkmal des Betrieblichen Gesundheitsmanagement. Die Folgeprozesse, d.h. die Kommunikation der Ergebnisse und die Diskussionsbeteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, waren explizit offen angelegt, um den spezifischen Erfahrungshintergrund und ressortinternen Bedarf der Staatskanzlei und der Fachressorts berücksichtigen zu können. Positiv verstärkende Bedingungen ergaben sich aus der Verknüpfung mit bestehenden Strukturen und Prozessen (z.B. Arbeitsschutzausschuss, Gefährdungs-

⁷ Es existieren in der Literatur zum Teil sehr unterschiedliche Definitionen von Präsentismus. Hier wurde Präsentismus als das Verhalten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verstanden, trotz akuter Erkrankung zur Arbeit zu gehen.

beurteilung, Gesundheitszirkel, Ansprechpersonen für das Betriebliche Gesundheitsmanagement).

2.6 Grenzen

Jede Studie hat Grenzen, so auch die Statuserhebung.

Grenzen der Statuserhebung für das Betriebliche Gesundheitsmanagement in der Staatskanzlei und den Fachressorts

Die Statuserhebung ist, wie bereits beschrieben, als orientierende Befragung angelegt und inhaltlich auf die Wahrnehmung der Arbeitsbedingungen durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausgerichtet. Grobe Auffälligkeiten werden erkannt, aber für Feinheiten sind weiterführende Instrumente erforderlich – so wie es auch die eingangs erwähnte § 59 MBG SH fordert. Die Option zu ressortspezifischen Zusatzfragen sowie eine strukturierte Ergebnisdiskussion können aber den Wirkungsgrad des Standardinstruments erhöhen. Die der Befragung nachgelagerten Prozesse liegen in der Verantwortung vor Ort, und sind dadurch auch von der dortigen Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft abhängig. Hilfreich könnte zum einen die Einbindung in bestehende Strukturen und Prozesse des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, insbesondere der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen, sein. Die Statuserhebung ist hier anschlussfähig, ohne aber die dezentrale Verantwortung für den Arbeits- und Gesundheitsschutz zu untergraben. Zum anderen dürfte eine Anbindung an die in der Staatskanzlei und den Fachressorts tätigen Ansprechpersonen für das Betriebliche Gesundheitsmanagement sinnvoll sein.

Grenzen der Statuserhebung für die ressortübergreifende Berichterstattung

Die ressortübergreifende Berichterstattung erfolgt für die Gesamtheit der Befragten sowie auf interner Ebene der Staatskanzlei und der Fachressorts. Die Ergebnisse für Organisationseinheiten innerhalb der beteiligten Bereiche (Staatskanzlei und Fachressorts) sind kein Gegenstand dieses Berichts, bieten jedoch Handlungspotenzial und wurden jeweils ressortintern zur Verfügung gestellt. Auswertungen optionaler Zusatzfragen sind somit ebenfalls nicht in dieser Arbeit integriert, da der Transfer auf die diesbezüglich nicht befragten

Organisationseinheiten problematisch wäre. Die Zeiträume der Befragung unterschieden sich zwischen den beteiligten Bereichen (Staatskanzlei und Fachressorts), so dass saisonale Einflüsse, Umstrukturierungen, Neubesetzungen etc. zu verzerrten Ergebnissen führen können.

Methodische Grenzen

Analysen auf Basis von Querschnittsdaten (also zu nur einem Zeitpunkt erhobene Daten) liefern lediglich Hinweise auf ursächliche Beziehungen, aber keine Beweise. Dies betrifft vor allem die Analysen zu den Stellschrauben des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (siehe Kap. 4). Die hier verwendeten statistischen Modelle sind zwar hochwertig, aber bedeutsame, jedoch nicht erhobene Merkmale könnten dennoch zu verzerrten Ergebnissen führen. Umso wichtiger ist der Diskurs über die Befunde, wie er jeweils ressortintern erfolgt ist.

Die Statuserhebung besteht aus der orientierenden Befragung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie der strukturierten Diskussion der daraus resultierenden Ergebnisse. Die der Befragung nachgelagerten Prozesse, insbesondere die Diskussion der Resultate sowie die Umsetzung der daraus abgeleiteten Maßnahmen, liegen in der Verantwortung der jeweiligen Bereiche (Staatskanzlei und Fachressorts). Eine Verknüpfung mit der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen ist möglich, stellt aber keine Voraussetzung dar.

3 Gesamtergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse aller Rückläufer der befragten Personen (Anzahl 5.411) der Landesverwaltung Schleswig-Holsteins dargestellt. Der Rücklauf aller beteiligten Bereiche (Staatskanzlei und Fachressorts) ist jeweils als repräsentativ zu werten (siehe Kap. 8). Vorab wurde definiert, dass ein Hinweis auf Handlungsbedarf vorliegt, wenn mindestens 30 Prozent der Befragten ein Merkmal in der inhaltlich ungünstigsten Antwortkategorie bewertet haben⁸. In Tabelle 1 sind diese Hinweise zusammengefasst sowie Merkmale fett markiert, welche deutlich mit der Arbeitsfähigkeit zusammenhängen (siehe Anhang 10.3) – dort ansetzende Maßnahmen sind als besonders effektiv anzunehmen.

Tabelle 1: Hinweise auf Handlungsbedarf* (dargestellt als „X“).

	Handlungsbedarf
BELASTUNGEN	
Termin-/Leistungsdruck	X
neue Aufgaben	X
Störungen	X
Monotonie	
gefühlsmäßige Belastung	
Informationsmangel	
Aufgabenunklarheit	
Konflikt Arbeit-Privates	
SCHUTZFAKTOREN	
Handlungsspielraum Arbeit	
Handlungsspielraum Pause	
Bedeutsamkeit	
Gemeinschaftsgefühl	
soz. Unterstützung Kollegen	
soz. Unterstützung Vorgesetzte	
Rückmeldung	
Führungsqualität	

* mind. 30 Prozent der Befragten bewerten das Thema inhaltlich ungünstig;
fett markierte Merkmale hängen deutlich mit der Arbeitsfähigkeit zusammen.

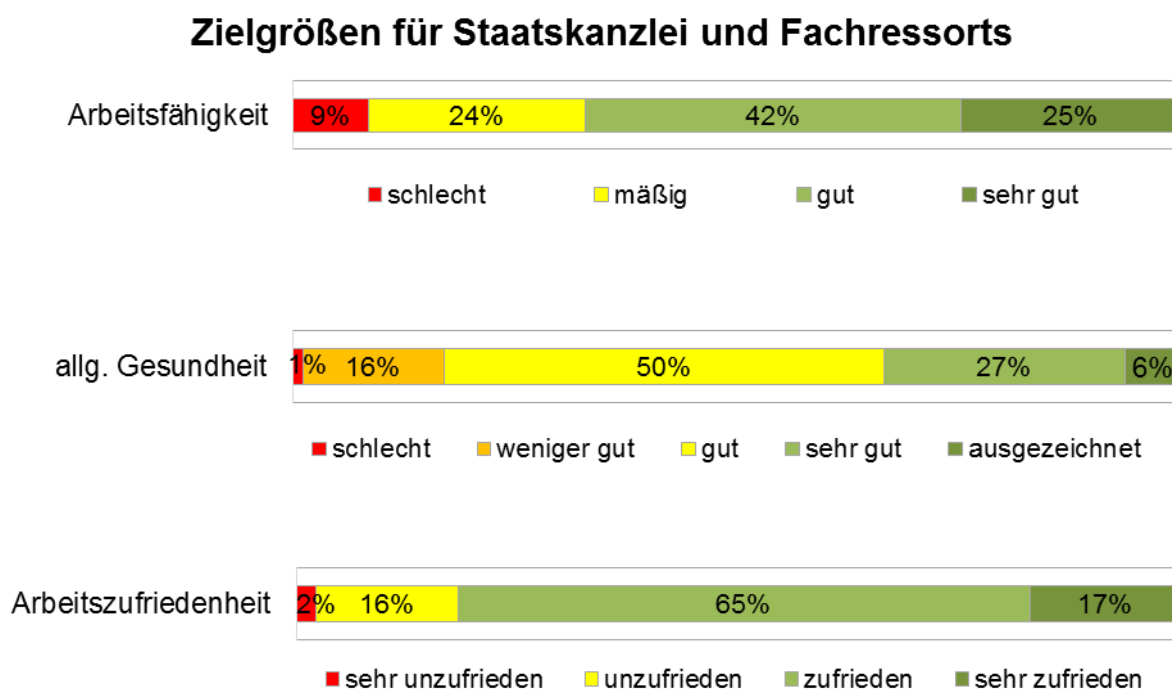
⁸ Diese Grenze wurde im ressortübergreifenden Arbeitskreis BGM festgelegt. In den ressortinternen Ergebnisdiskussionen wurden teils alternative Grenzen gesetzt (z.B. 50 % unter Einbezug der „gelben Kategorie“), was zu weiteren Bedarfen führen kann. Zusätzlich wurden in der Staatskanzlei und den Fachressorts auch Aufwärtsvergleiche (z.B. „meine Abteilung im Vergleich zum Hausergebnis“) sowie Vergleiche zu den sehr arbeitsfähigen Personen erstellt – besonders ungünstige Abweichungen wurden ebenfalls als Hinweis auf Handlungsbedarf gewertet. Solche Vergleiche sind für Gesamtauswertungen, wie sie hier vorliegen, jedoch wenig sinnvoll.

Nachfolgend sind jeweils die Häufigkeiten der einzelnen Antwortkategorien dargestellt. Diese sind dabei im Sinne einer Ampel markiert, d.h. rot bedeutet „ungünstig“ und grün „günstig“. Die Antworten sind gewichtet. Das bedeutet: sie sind statistisch so aufbereitet, als hätten sich alle Bereiche (Staatskanzlei und Fachressorts) jeweils mit gleicher Rücklaufquote an der Statuserhebung beteiligt (siehe dazu Kap. 8).

Die Zielgrößen sind wie folgt ausgeprägt (siehe Abbildung 3):

- 67 Prozent der Befragten geben eine (sehr) gute Arbeitsfähigkeit an.
- 83 Prozent der Befragten beschreiben ihre Gesundheit als mindestens gut.
- 82 Prozent der Befragten sind mit ihrer Arbeit zufrieden.

Abbildung 3: Zielgrößen (Angaben in Prozent).



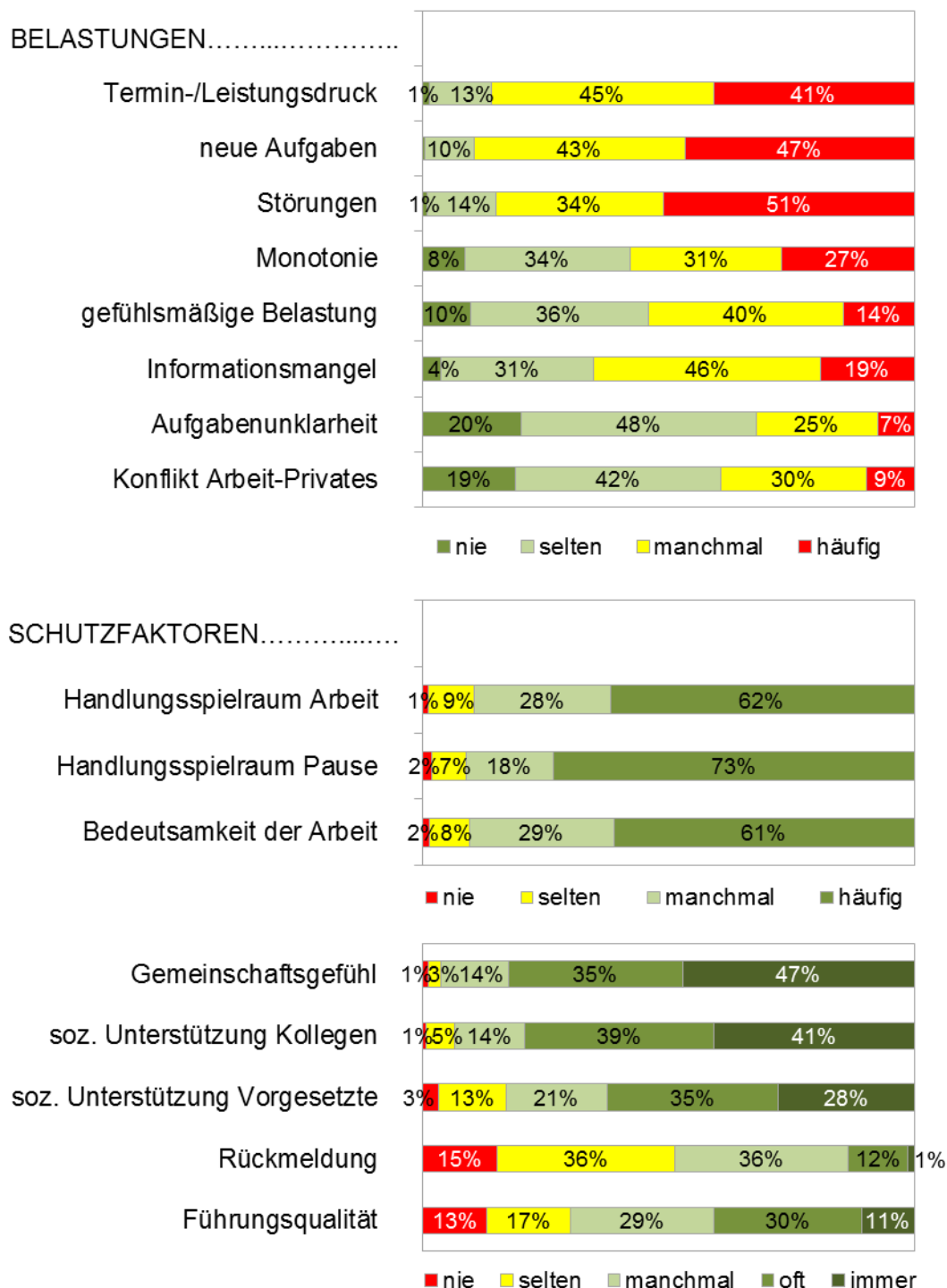
Statuserhebungen 2016-18, n=5411, gewichtet.

Zudem bewerteten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Arbeitsbedingungen (siehe Abbildung 4). Folgt man dem eingangs beschriebenen 30 Prozent-Kriterium, gibt es Hinweise auf Handlungsbedarf für die Themen Termin-/Leistungsdruck, neue Aufgaben und Störungen.

Die Schutzfaktoren sind auf einem hohen Niveau ausgeprägt. Die Schwelle von 30 Prozent wird bei keinem Merkmal erreicht. Bei offensiverer Bewertung sind aber Entwicklungspotenziale bei der Rückmeldekultur zu beobachten.

Abbildung 4: Arbeitsbedingungen (Angaben in Prozent).

Arbeitsbedingungen für Staatskanzlei und Fachressorts



Statuserhebungen 2016-18, n=5411, gewichtet.

4 Stellschrauben für das Betriebliche Gesundheitsmanagement

Handlungsziel des Betrieblichen Gesundheitsmanagements ist der Erhalt bzw. die Verbesserung der Arbeitsfähigkeit und der Gesundheit. Wichtige Stellschrauben dafür sind die Arbeitsbedingungen (zu weiteren Stellschrauben siehe Kap. 2.2). Einfache Zusammenhangsanalysen geben diesbezüglich grobe Hinweise (siehe Anhang 10.3). Diese Ergebnisse können durch Strukturunterschiede, beispielsweise nach Alter verzerrt, oder durch Ausprägungen anderer Merkmale überlagert sein. Mit komplexeren statistischen Modellen (zur Mehrebenenregression siehe Anhang 10.4) kann dem entgegengewirkt werden, so dass eine bessere Vergleichbarkeit der Daten möglich ist.

In diesem Kapitel werden folgende Fragen beantwortet:

Wenn die Führungsqualität durch geeignete Maßnahmen verbessert werden könnte, würden dann – bei Konstanz der anderen Arbeitsbedingungen – auch die Zielgrößen Arbeitsfähigkeit, Gesundheit und Arbeitszufriedenheit steigen? Wenn dem so wäre, um wieviel? Wie sieht das Entwicklungspotenzial bei den anderen Arbeitsbedingungen aus? Bei welchen Arbeitsbedingungen besteht dabei relativ das größte Entwicklungspotenzial? Unterscheiden sich die beteiligten Bereiche (Staatskanzlei und Fachressorts) bei den wichtigsten Arbeitsbedingungen?

Folgende Kernbefunde sind festzuhalten:

Für die Zielgröße Arbeitsfähigkeit sind vor allem die **Arbeitsverdichtung** und das **Gemeinschaftsgefühl** bestimmend – ähnliches gilt auch für die Gesundheit. Für die Arbeitszufriedenheit ist zusätzlich die **Führungsqualität** von Bedeutung. Bedingungsbezogene Maßnahmen sollten vorrangig hier ansetzen. Diese Stellschrauben zeigen sich in den einzelnen Bereichen (Staatskanzlei und Fachressorts) in ähnlicher Weise. Kleine Unterschiede weisen auf Differenzierungspotenziale hin.

4.1 Stellschrauben für Arbeitsfähigkeit

Die deutlichste Stellschraube für die Zielgröße Arbeitsfähigkeit ist die **Arbeitsverdichtung**. Gelänge es, den mittleren Wert⁹ für die Arbeitsverdichtung durch geeignete Maßnahmen um 10 Punkte zu senken, dann würde die Arbeitsfähigkeit ressortübergreifend um 2,3 Punkte steigen (siehe Tabelle 2 linke Spalte) – bei Konstanz der übrigen Merkmale. Werden die einzelnen beteiligten Bereiche (Staatskanzlei und Fachressorts) unterschieden (siehe Tabelle 2 rechte Spalte), zeigt sich, dass diese Wirkung im FM und im MJEVG am deutlichsten (um 2,7 Punkte) und am geringsten im MWVATT (um 1,1 Punkte) wäre.

Was sagt dies aus? Es geht hier darum, die Wirkungen von möglichen Maßnahmen zur Verringerung der Arbeitsverdichtung abzuschätzen. Diese Wirkungen werden aus den Daten heraus zunächst für die gesamte Landesverwaltung ermittelt und dann zwischen den beteiligten Bereichen (Staatskanzlei und Fachressorts) unterschieden. Das wiederum bedeutet jedoch nicht, dass in diesem Fall die Arbeitsverdichtung im FM höher sein muss als im MWVATT (für diese Frage sei auf Kap. 5.1 verwiesen). Welche Maßnahmen in der Handlungspraxis sinnvoll und machbar sind, ist eine Frage für den ressortinternen Diskussionsprozess.

Die zweitwichtigste Stellschraube für die Arbeitsfähigkeit ist das **Gemeinschaftsgefühl**. Eine Verbesserung des Gemeinschaftsgefühls um 10 Punkte würde die Arbeitsfähigkeit ressortübergreifend um 1,6 Punkte erhöhen. Am deutlichsten wäre diese Wirkung im MWVATT (2,6 Punkte), am geringsten im MBWK und im MJEVG (um 1,2 Punkte).

Die Wirkung der übrigen Merkmale ist jeweils auch statistisch abgesichert (siehe Anhang 10.4), jedoch in ihrer jeweiligen Stärke weniger deutlich als die eben beschriebenen.

⁹ Alle nachfolgenden Ausführungen zu mittleren Werten beruhen auf einer Spanne von 0 bis 100, mit 0 als die inhaltlich geringste und 100 als die inhaltlich höchste Ausprägung.

Tabelle 2: Effekte auf die Arbeitsfähigkeit bei Verbesserung der jeweiligen Stellschraube um 10 Punkte.

Effekte auf Arbeitsfähigkeit					
Arbeitsverdichtung (umkodiert) [°]					
StK und alle Fachressorts		2,3	StK		2,0
			MELUND		2,2
			FM		2,7
			MILI		1,4
			MBWK		2,4
			MSGJFS		2,6
			MWVATT		1,1
			MJEVG		2,7
Gemeinschaftsgefühl					
StK und alle Fachressorts		1,6	StK		1,6
			MELUND		1,6
			FM		1,5
			MILI		2,2
			MBWK		1,2
			MSGJFS		1,2
			MWVATT		2,6
			MJEVG		1,2
Führungsqualität					
StK und alle Fachressorts		0,8	StK		1,1
			MELUND		0,7
			FM		0,9
			MILI		0,8
			MBWK		0,4
			MSGJFS		0,9
			MWVATT		0,3
			MJEVG		0,7
Kommunikation					
StK und alle Fachressorts		0,6			
Handlungsspielraum					
StK und alle Fachressorts		0,5			
Bedeutsamkeit					
StK und alle Fachressorts		0,9			

Lebeispiel: Würde die Arbeitsverdichtung um 10 Punkte sinken, dann würde bei Konstanz der übrigen Merkmale die Arbeitsfähigkeit im Mittel um 2,3 Punkte steigen - im FM und im MJEVG am deutlichsten (um 2,7 Punkte) und am wenigsten deutlich im MWVATT (um 1,1 Punkte).

Methode: Mehrebenenregression, Kontrollvariablen sind nicht dargestellt, Skalenbreite jeweils von 0 bis 100,

[°] umkodiert: aus Gründen der einfacheren Darstellung sind positive Werte auf eine Senkung der Arbeitsverdichtung zurückzuführen (bei allen anderen Merkmalen deuten positive Werte auf eine Steigerung hin, z.B. beim Gemeinschaftsgefühls).

Die Entwicklungspotenziale scheinen auf den ersten Blick gering zu sein. Aus Sicht des Autors sind sie dennoch als belastbar und deutlich zu werten. Erstens sind sie statistisch abgesichert und für Strukturunterschiede kontrolliert. Zweitens sind einige Merkmale nur sehr grob erfasst (Kommunikation, Handlungsspielraum, Bedeut-

samkeit, siehe dazu Kap. 2.5) und damit die Wirkung möglicherweise unterschätzt. Drittens sind die Arbeitsbedingungen statistisch voneinander abhängig (zu den Zusammenhängen siehe Anhang 10.3). Dies bedeutet, dass z.B. Maßnahmen zur Verbesserung der Führungsqualität teilweise zusätzlich das Gemeinschaftsgefühl, die Kommunikation und den Handlungsspielraum verbessern würden – das kommt in den hier verwendeten statistischen Modellen jedoch nur implizit zum Ausdruck¹⁰. Für die Handlungspraxis ist dies hingegen sehr bedeutsam, da eine Steigerung der Schutzfaktoren zum einen Puffereffekte in Bezug auf die Arbeitsverdichtung erwarten lassen, zum anderen Belastungen teils in der Aufgabe selber liegen und die Handlungsmöglichkeiten zu deren Reduktion oft eingeschränkt sind.

4.2 Stellschrauben für Gesundheit

Die Arbeitsverdichtung ist für die Gesundheit die deutlichste Stellschraube – ebenso wie bei der Arbeitsfähigkeit. Die zweitwichtigste Stellschraube stellt das Gemeinschaftsgefühl dar. Eine Verbesserung der übrigen Merkmale hat vergleichsweise weniger Potenzial.































Maßnahmen, die den mittleren Wert der Arbeitsverdichtung um 10 Punkte senken, würden zu einer Verbesserung der Gesundheit um 2,5 Punkte führen (siehe Tabelle 3 linke Spalte) – bei Konstanz der übrigen Merkmale. Im FM und im MSGJFS wäre die Wirkung im Vergleich zu den anderen beteiligten Bereichen (Staatskanzlei und Fachressorts) am deutlichsten (Verbesserung der Gesundheit um 3,1 Punkte, siehe Tabelle 3 rechte Spalte). Im MWVATT würden sich Maßnahmen zur Verringerung der Arbeitsverdichtung nicht auf die Gesundheit auswirken.

Maßnahmen, die das Gemeinschaftsgefühl verbessern, würden in allen Fachressorts die Gesundheit verbessern. Dies gilt für die StK nicht, stattdessen wären hier Maßnahmen zur Verbesserung der Führungsqualität wirkungsvoller.

¹⁰ Geht man beispielsweise davon aus, dass eine Maßnahme bezüglich der Führungsqualität gleichermaßen die übrigen Schutzfaktoren erhöht, dann läge der kombinierte Effekt bei der Staatskanzlei und den Fachressorts bei $1,6+0,8+0,6+0,5+0,9=4,4$ Punkten.

Zu den übrigen Stellschrauben und zur weiteren Interpretationshilfe wird auf die Ausführungen im vorherigen Abschnitt zur Arbeitsfähigkeit verwiesen, da sie in ähnlicher Weise auch für die Gesundheit zutreffen.

Tabelle 3: Effekte auf die Gesundheit bei Verbesserung der jeweiligen Stellschraube um 10 Punkte.

Effekte auf Gesundheit			
Arbeitsverdichtung (umkodiert)[°]			
StK und alle Fachressorts		2,5	
			StK  2,3
			MELUND  2,4
			FM  3,1
			MILI  1,8
			MBWK  1,9
			MSGJFS  3,1
			MWVATT  0,0
			MJEVG  2,0
Gemeinschaftsgefühl			
StK und alle Fachressorts		1,5	
			StK  -0,4
			MELUND  1,4
			FM  1,7
			MILI  2,0
			MBWK  1,4
			MSGJFS  1,1
			MWVATT  0,7
			MJEVG  1,1
Führungsqualität			
StK und alle Fachressorts		0,4	
			StK  1,7
			MELUND  0,4
			FM  0,3
			MILI  0,4
			MBWK  0,5
			MSGJFS  0,3
			MWVATT  0,0
			MJEVG  -0,2
Kommunikation			
StK und alle Fachressorts		0,3	
Handlungsspielraum			
StK und alle Fachressorts		0,1	
Bedeutsamkeit			
StK und alle Fachressorts		0,5	

Lesebeispiel: Würde die Arbeitsverdichtung im Mittel um 10 Punkte sinken, dann würde bei Konstanz der übrigen Merkmale die Gesundheit im Mittel um 2,5 Punkte steigen - im FM und im MSGJFS am deutlichsten (um 3,1 Punkte) und am wenigsten deutlich im MWVATT (um 0,0 Punkte).

Methode: Mehrebenenregression, Kontrollvariablen sind nicht dargestellt, Skalenbreite jeweils von 0 bis 100,

[°] umkodiert: aus Gründen der einfacheren Darstellung sind positive Werte auf eine Senkung der Arbeitsverdichtung zurückzuführen (bei allen anderen Merkmalen deuten positive Werte auf eine Steigerung hin, z.B. beim Gemeinschaftsgefühls).

4.3 Stellschrauben für Arbeitszufriedenheit

Die wichtigsten Stellschrauben auch für die Arbeitszufriedenheit sind Arbeitsverdichtung, Gemeinschaftsgefühl und Führungsqualität. Dies gilt sowohl für die Staatskanzlei wie auch alle Fachressorts in ähnlicher Weise – die Unterschiede sind jedoch etwas deutlicher als diejenigen, wie sie in den vorigen Unterkapiteln zur Arbeitsfähigkeit und Gesundheit beschrieben wurden.































Eine ressortübergreifende Reduktion der Arbeitsverdichtung um 10 Punkte würde die mittlere Arbeitszufriedenheit um 2,6 Punkte erhöhen. Der Effekt wäre im MJEVG vergleichsweise am deutlichsten.

Eine Verbesserung des Gemeinschaftsgefühls im selben Umfang würde die Arbeitszufriedenheit durchschnittlich um 2,5 Punkte erhöhen – etwas deutlicher im MWVATT und im MJEVG.

Maßnahmen, welche die Führungsqualität um 10 Punkte verbessern, würden die Arbeitszufriedenheit im Mittel um 2,0 Punkte erhöhen. Etwas deutlicher wären die Wirkungen in der StK, im MSGJFS und im MILI.

Die Wirkung von Maßnahmen bei den übrigen Arbeitsbedingungen sind jeweils auch statistisch abgesichert (siehe Anhang 10.4), aber in der Stärke weniger deutlich als die eben beschriebenen. Zur Interpretationshilfe wird auch hier auf die Ausführungen im Unterkapitel zur Arbeitsfähigkeit verwiesen.

Tabelle 4: Effekte auf die Arbeitszufriedenheit bei Verbesserung der jeweiligen Stellschraube um 10 Punkte.

Effekte auf Arbeitszufriedenheit				
Arbeitsverdichtung (umkodiert) [°]				
StK und alle Fachressorts		2,6	StK	 1,2
			MELUND	 1,7
			FM	 3,3
			MILI	 1,9
			MBWK	 3,2
			MSGJFS	 3,1
			MWVATT	 1,9
			MJEVG	 4,0
Gemeinschaftsgefühl				
StK und alle Fachressorts		2,5	StK	 2,2
			MELUND	 2,6
			FM	 2,3
			MILI	 2,5
			MBWK	 2,5
			MSGJFS	 2,7
			MWVATT	 3,9
			MJEVG	 3,7
Führungsqualität				
StK und alle Fachressorts		2,0	StK	 3,7
			MELUND	 1,7
			FM	 2,0
			MILI	 2,4
			MBWK	 1,5
			MSGJFS	 2,5
			MWVATT	 0,7
			MJEVG	 1,7
Kommunikation				
StK und alle Fachressorts		1,1		
Handlungsspielraum				
StK und alle Fachressorts		0,8		
Bedeutsamkeit				
StK und alle Fachressorts		1,2		

Lesebeispiel: Würde die Arbeitsverdichtung im Mittel um 10 Punkte sinken, dann würde bei Konstanz der übrigen Merkmale die Arbeitsfähigkeit im Mittel um 2,6 Punkte steigen - im MJEVG am deutlichsten (um 4,0 Punkte) und am wenigsten deutlich in der StK (um 1,2 Punkte).

Methode: Mehrebenenregression, Kontrollvariablen sind nicht dargestellt, Skalenbreite jeweils von 0 bis 100,

[°] umkodiert: aus Gründen der einfacheren Darstellung sind positive Werte auf eine Senkung der Arbeitsverdichtung zurückzuführen (bei allen anderen Merkmalen deuten positive Werte auf eine Steigerung hin, z.B. beim Gemeinschaftsgefühls).

5 Ergebnisse für Teilgruppen

In diesem Kapitel geht es um folgende Fragen: Unterscheiden sich die beteiligten Bereiche (Staatskanzlei und Fachressorts) bezüglich der erfragten Merkmale? Gibt es darüber hinaus Unterschiede nach Geschlecht, Alter, Arbeitszeit, Laufbahn und Anstellungstatus?

Methodisch ist sichergestellt, dass die hier angegebenen Befunde jeweils unabhängig von strukturellen Unterschieden zwischen den Teilgruppen (wie beispielsweise Alter, Arbeitszeit etc.) sind, um faire Vergleiche zwischen den Teilgruppen zu ermöglichen. Es geht hier also um durchschnittliche Unterschiede, welche die Belastbarkeit des Vergleichs erhöhen. Im Sinne einer Faustformel können Unterschiede ab 2 Punkte als bedeutsam für die Praxis gewertet werden¹¹.

Vorangestellt sei, dass die Unterschiede bei den Personen- und Strukturmerkmalen, beispielsweise bzgl. der Altersstruktur, zusätzlich dahingehend überprüft wurden, ob diese zwischen den befragten Bereichen (Staatskanzlei und Fachressorts) unterschiedlich sind¹². Da dies nicht der Fall war, auch nicht für die Merkmale Geschlecht, Laufbahn, Anstellungstatus und Arbeitszeitumfang werden hier jeweils nur die ressortübergreifenden Ergebnisse berichtet.

5.1 Staatskanzlei und Fachressorts

Nachfolgend geht es um Unterschiede zwischen den beteiligten Bereichen (Staatskanzlei und Fachressorts). Hierfür werden die Werte mittels statistischer Methoden so berechnet, als seien ressortübergreifend jeweils Geschlecht, Alter, Laufbahn, Arbeitszeit und Anstellungstatus genauso verteilt wie in der Landesverwaltung insgesamt. Um die Unterschiede bestmöglich darzustellen wurde eine Referenz-Einheit gewählt, zu dem die anderen jeweils in Bezug gesetzt wurden. Als Referenz wurde hier die Staatskanzlei gewählt, da sie inhaltlich bei den

¹¹ Für die statistische Signifikanz siehe die Modelle im Anhang 10.4.

¹² In den statistischen Modellen lässt sich dies überprüfen, indem beispielsweise für das Alter Zufallseffekte spezifiziert werden. Zufallseffekte erwiesen sich aber als entweder nicht signifikant oder Unterschiede zwischen der Staatskanzlei bzw. den Fachressorts waren durch sehr hohe Streuungen charakterisiert, so dass hier keine Systematik anzunehmen ist.

Zielgrößen relativ und mehrheitlich die günstigsten Werte aufwies. In Tabelle 5 sind in der ersten Zeile jeweils die Mittelwerte für die Staatskanzlei aufgeführt und in den weiteren Zeilen die Abweichungen der einzelnen Fachressorts von dieser.

Das MJEVG hat ähnliche Werte bei den Zielgrößen wie die Staatskanzlei, bei der Gesundheit sogar noch günstigere. Die übrigen Fachressorts weisen hier etwas ungünstigere Werte auf, sie unterscheiden sich untereinander jedoch nur geringfügig (Tabelle 5, oberer Kasten). Auch bei den Arbeitsbedingungen sind die Unterschiede überwiegend gering (Tabelle 5, unterer Kasten). Die deutlichsten seien hier erwähnt. Die Arbeitsverdichtung scheint im MBWK vergleichsweise hoch zu sein. Entwicklungspotenziale in der Kommunikation sind vor allem im MWVATT zu beobachten. Die Bedeutsamkeit der Arbeit wird am höchsten im MSGJFS, MBWK und FM eingeschätzt und das Gemeinschaftsgefühl ist recht homogen über die Staatskanzlei und die Fachressorts verteilt.

Die Interpretation der Ergebnisse sollte mindestens folgende Aspekte berücksichtigen:

- Gab es größere Umstrukturierungen innerhalb der beteiligten Bereiche (Staatskanzlei und Fachressorts), beispielsweise im Nachgang zur Wahl, so dass hier in größerem Maße ein vergangener Zustand oder ein Veränderungsprozess beschrieben wird?
- Gab es zum Befragungszeitpunkt Ausnahmesituationen, beispielsweise eine temporäre Arbeitsspitze, welche die Befunde überlagern?
- Streuen die Merkmale ressortintern, insbesondere nach Abteilungen bzw. zu- oder nachgeordnete Behörden¹³?

¹³ In der vorliegenden Arbeit wurden die Staatskanzlei und die Fachressorts als Analyseeinheit gewählt. Unterschiede innerhalb der Einheiten wurden jeweils ressortintern zur Verfügung gestellt und dort eingehend diskutiert.

Tabelle 5: Unterschiede nach den beteiligten Bereichen (Staatskanzlei und Fachressorts).

Unterschied bei ..	Arb.fähigk.	Zufriedenh.	Gesundh.
(Referenz: StK)	78,9	70,3	58,3
MELUND	-3,2	-2,7	-2,3
FM	-3,6	-3,8	-4,2
MILI	-3,4	-3,0	-1,3
MBWK	-3,2	-5,9	-2,8
MSGJFS	-3,4	-5,4	-1,4
MWVATT	-4,4	-6,3	-2,8
MJEVG	-0,7	0,1	3,5

Unterschied bei ..	Verdicht.	Gemeinsch.	Führung	Kommunik.	Handl.spielr.	Bedeutsamk.
(Referenz: StK)	60,1	80,1	56,9	54,8	84,3	80,5
MELUND	4,5	-2,7	-5,1	-1,0	1,9	2,6
FM	4,6	-2,2	-4,8	-4,3	1,9	5,1
MILI	4,0	-2,2	-1,9	-5,0	-1,3	1,0
MBWK	8,5	-3,3	-5,8	-4,7	0,0	5,7
MSGJFS	5,3	-2,4	-6,6	-4,2	1,5	6,2
MWVATT	4,4	-2,3	-1,5	-7,0	-2,1	-3,8
MJEVG	1,6	-0,6	-2,6	-5,0	4,7	2,2

Lesebeispiel: Die Arbeitsfähigkeit im MELUND ist um 3,2 Punkte geringer als in der StK.

Methode: Mehrebenenregression, Kontrollvariablen sind nicht dargestellt, Skalenbreite jeweils von 0 bis 100, Farbwahl im Sinne einer Ampel mit „rot“ als ungünstig und „grün“ als günstig (bei Arbeitsverdichtung sind höhere Werte inhaltlich ungünstig und daher „rot“; bei allen anderen Merkmalen sind höhere Werte inhaltlich günstig und daher „grün“).

5.2 Alter

Die erfassten Angaben bezüglich der Zielgrößen und Arbeitsbedingungen sind im Hinblick auf die Altersvielfalt der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter teils deutlich unterschiedlich – auch im Vergleich zu den anderen Personen- und Strukturmerkmalen, welche in den weiteren Abschnitten beschrieben werden.

Mit zunehmendem Alter nehmen die Zielgrößen Gesundheit und Arbeitsfähigkeit deutlich ab. Bei der Arbeitsfähigkeit ist die Abnahme im Vergleich zur Gesundheit weniger drastisch. Dies dürfte inhaltlich damit zusammenhängen, dass bei der Arbeitsfähigkeit auch die Passung von Fähigkeiten und Anforderungen bewertet wird. Offensichtlich gelingt es in der Staatskanzlei und den Fachressorts, die im Altersgang abnehmende Gesundheit – beispielsweise verursacht durch chronische Erkrankungen – durch entsprechende Arbeitsorganisationen in Teilen zu kompensieren. Hier sollten weitere Maßnahmen ansetzen. Die Arbeitszufriedenheit ist nahezu unabhängig vom Alter, d.h. sie ist im Altersgang stabil.

Bei den Arbeitsbedingungen steigt die Arbeitsverdichtung im mittleren Alter und bleibt dann stabil. Die Führungsqualität wird mit steigendem Alter ungünstiger bewertet, gleichzeitig nimmt die wahrgenommene Bedeutsamkeit der Arbeit jedoch zu, so dass hier ausgleichende Effekte wirken dürften.

Tabelle 6: Unterschiede nach Alter.

Unterschied bei ..	Arb.fähigk.	Zufriedenh.	Gesundh.
(Referenz: bis 34 Jahre)			
35-54 Jahre	-2,5	-1,3	-8,6
55 Jahre und älter	-5,2	-1,6	-13,9

Unterschied bei ..	Verdicht.	Gemeinsch.	Führung	Kommunik.	Handl.spielr.	Bedeutsamk.
(Referenz: bis 34 Jahre)						
35-54 Jahre	6,8	-2,5	-3,5	-1,8	-0,5	3,2
55 Jahre und älter	7,0	-2,3	-5,3	-0,5	0,1	5,2

Lesebeispiel: Die Arbeitsfähigkeit ist bei Personen im Alter von 55 Jahren und älter um 5,2 Punkte geringer als bei den Personen im Alter bis 34 Jahre.

Methode: Mehrebenenregression, Kontrollvariablen sind nicht dargestellt, Skalenbreite jeweils von 0 bis 100, Farbwahl im Sinne einer Ampel mit „rot“ als ungünstig und „grün“ als günstig (bei Arbeitsverdichtung sind höhere Werte inhaltlich ungünstig und daher „rot“; bei allen anderen Merkmalen sind höhere Werte inhaltlich günstig und daher „grün“).

5.3 Geschlecht

Die Zielgrößen und die Angaben zu den Arbeitsbedingungen unterscheiden sich zwischen Männern und Frauen nur sehr gering.

Tabelle 7: Unterschiede nach Geschlecht.

Unterschied bei ..	Arb.fähigk.	Zufriedenh.	Gesundh.
(Referenz: Mann)			
Frau	-0,7	-0,1	-0,4

Unterschied bei ..	Verdicht.	Gemeinsch.	Führung	Kommunik.	Handl.spielr.	Bedeutsamk.
(Referenz: Mann)						
Frau	1,3	0,5	-0,5	-0,7	1,8	2,3

Lesebeispiel: Die Arbeitsfähigkeit ist bei Frauen um 0,7 Punkte geringer als bei Männern.

Methode: Mehrebenenregression, Kontrollvariablen sind nicht dargestellt, Skalenbreite jeweils von 0 bis 100, Farbwahl im Sinne einer Ampel mit „rot“ als ungünstig und „grün“ als günstig (bei Arbeitsverdichtung sind höhere Werte inhaltlich ungünstig und daher „rot“; bei allen anderen Merkmalen sind höhere Werte inhaltlich günstig und daher „grün“).

5.4 Laufbahn

Im höheren Dienst sind die Zielgrößen günstiger ausgeprägt als in den anderen Dienstgruppen. Inhaltlich passend dazu sind bei dieser Gruppe auch die Schutzfaktoren, insbesondere die Bedeutsamkeit der Arbeit sowie die Führungsqualität vergleichsweise positiver benannt. Auffällig ist, dass die Kommunikationsqualität beim gehobenen und höheren Dienst deutlich ungünstiger bewertet wird als beim einfachen/mittleren Dienst. Die mit Dienstgrad zunehmende Arbeitsverdichtung dürfte vor allem in der Aufgabe begründet sein, aber auch hier gibt es möglicherweise Ansatzpunkte für das Betriebliche Gesundheitsmanagement.

Tabelle 8: Unterschiede nach Laufbahn.

Unterschied bei ..	Arb.fähigk.	Zufriedenh.	Gesundh.
(Ref.: einfacher/mittlerer D.)			
gehobener Dienst	0,8	1,0	1,1
höherer Dienst	4,2	4,5	4,9

Unterschied bei ..	Verdicht.	Gemeinsch.	Führung	Kommunik.	Handl.spielr.	Bedeutsamk.
(Ref.: einf./ mittlerer D.)						
gehobener Dienst	5,7	0,3	0,4	-4,4	3,8	3,2
höherer Dienst	9,3	3,1	6,1	-5,3	2,6	6,5

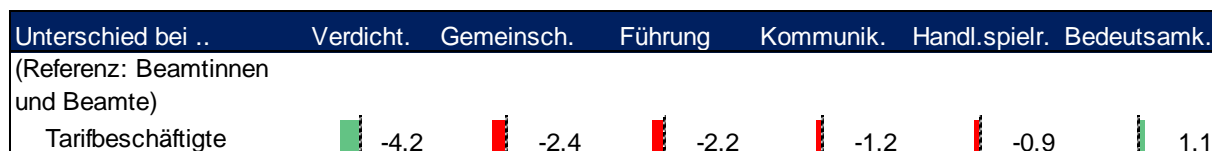
Lesebeispiel: Die Arbeitsfähigkeit ist im höheren Dienst um 4,2 Punkte höher als im einfachen/mittleren Dienst.

Methode: Mehrebenenregression, Kontrollvariablen sind nicht dargestellt, Skalenbreite jeweils von 0 bis 100, Farbwahl im Sinne einer Ampel mit „rot“ als ungünstig und „grün“ als günstig (bei Arbeitsverdichtung sind höhere Werte inhaltlich ungünstig und daher „rot“; bei allen anderen Merkmalen sind höhere Werte inhaltlich günstig und daher „grün“).

5.5 Anstellungsstatus

Beim Anstellungsstatus wurde zwischen Tarifbeschäftigten und Beamtinnen bzw. Beamten unterschieden. Die Zielgrößen Arbeitsfähigkeit, Gesundheit und Arbeitszufriedenheit sind hier jeweils recht ähnlich ausgeprägt. Allerdings werden von den Tarifbeschäftigten die Führungsqualität sowie das Gemeinschaftsgefühl ungünstiger beurteilt, demgegenüber scheint die Wahrnehmung der Arbeitsverdichtung für sie geringer zu sein.

Tabelle 9: Unterschiede nach Anstellungstatus.



Lesebeispiel: Die Arbeitsfähigkeit ist bei Tarifbeschäftigten um 0,5 Punkte geringer als bei Beamtinnen und Beamten.

Methode: Mehrebenenregression, Kontrollvariablen sind nicht dargestellt, Skalenbreite jeweils von 0 bis 100, Farbwahl im Sinne einer Ampel mit „rot“ als ungünstig und „grün“ als günstig (bei Arbeitsverdichtung sind höhere Werte inhaltlich ungünstig und daher „rot“; bei allen anderen Merkmalen sind höhere Werte inhaltlich günstig und daher „grün“).

5.6 Arbeitszeitumfang

Vollzeitkräfte haben bei den Zielgrößen ungünstigere Ausprägungen als Teilzeitkräfte. Dies betrifft insbesondere die Arbeitszufriedenheit. Mögliche Ursachen dafür könnten die höhere Arbeitsverdichtung und die teils ungünstiger ausgeprägten Schutzfaktoren sein – hier vor allem die Arbeitsbedingungen Führungsqualität und Kommunikation. Der Analyse entzieht sich, ob der Entscheidung zur Teilzeittätigkeit ungünstige Arbeitsbedingungen oder private Gründe, wie beispielsweise Familie oder Pflege eines Angehörigen, zugrunde liegen. Die Befunde deuten darauf hin, dass die Arbeit zumindest teilweise ursächlich sein könnte.

Tabelle 10: Unterschiede nach Arbeitszeit.



Lesebeispiel: Die Arbeitsfähigkeit ist bei Vollzeitkräften um 1,9 Punkte geringer als bei Teilzeitkräften.

Methode: Mehrebenenregression, Kontrollvariablen sind nicht dargestellt, Skalenbreite jeweils von 0 bis 100, Farbwahl im Sinne einer Ampel mit „rot“ als ungünstig und „grün“ als günstig (bei Arbeitsverdichtung sind höhere Werte inhaltlich ungünstig und daher „rot“; bei allen anderen Merkmalen sind höhere Werte inhaltlich günstig und daher „grün“).

6 Fazit: Handlungsbedarf und Stärken

Nachfolgend werden wesentliche Befunde zusammengefasst und daraus Handlungsbedarf und Stärken abgeleitet.

Zielgrößen und Stellschrauben

67 Prozent der Befragten schätzen ihre Arbeitsfähigkeit als (sehr) gut ein. 83 Prozent der Befragten beschreiben ihre Gesundheit als mindestens gut. 82 Prozent der Befragten sind mit ihrer Arbeit zufrieden. Dies ist in der Staatskanzlei und den Fachressorts relativ gleichwertig ausgeprägt. Betriebliches Gesundheitsmanagement sollte demnach jeweils ähnlich intensiv erfolgen. Die Daten weisen darauf hin, dass für die Verbesserung dieser Zielgrößen ressortübergreifend vor allem die Arbeitsverdichtung, das Gemeinschaftsgefühl und die Führungsqualität bestimmend sind. An diesen bedingungsbezogenen Stellschrauben sollten Maßnahmen vorrangig ansetzen.

Arbeitsverdichtung

Neben der beschriebenen Wirkung als deutlichste Stellschraube gibt es weitere Hinweise auf Handlungsbedarf bezüglich der Arbeitsverdichtung. Etwa jede zweite Person sieht sich häufig Termin-/Leistungsdruck, neuen Aufgaben und Störungen ausgesetzt. Ressortübergreifend ist die Arbeitsverdichtung weitgehend vergleichbar. Diese scheint bei jüngeren Personen deutlich geringer ausgeprägt und ab einem Alter von 35 Jahren auf einem höheren Niveau stabil zu sein. Ein Anstieg ist zudem mit höherer Laufbahn zu beobachten und auch Vollzeitkräfte und Beamtinnen bzw. Beamte geben hier höhere Werte an.

Gemeinschaftsgefühl

Das Gemeinschaftsgefühl wird überwiegend als sehr positiv beschrieben – ähnlich auch die soziale Unterstützung. Unterschiede zwischen den Bereichen (Staatskanzlei und Fachressorts) sind gering. Das Gemeinschaftsgefühl ist nach der Arbeitsverdichtung die zweite wesentliche Stellschraube zur Veränderung der Zielgrößen, insofern sollten hier trotz des bereits hohen Niveaus Maßnahmen ansetzen – auch wegen des oben erwähnten Puffereffektes. Etwas ungünstigere Werte haben ältere Personen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des einfachen/mittleren sowie gehobenen Dienstes und Tarifbeschäftigte.

Führungsqualität

Die Führungsqualität wird überwiegend als positiv bewertet. Den Daten zur Folge dürften hier ansetzende Maßnahmen vor allem die Arbeitszufriedenheit erhöhen. Entwicklungspotenziale sind jedoch bei der Rückmeldekultur zu beobachten. Zwischen den beteiligten Bereichen (Staatskanzlei und Fachressorts) gibt es kleine Unterschiede, die Ansätze zu differenzierten Maßnahmen bieten. Mit steigendem Alter wird die Führungsqualität ungünstiger beurteilt, Schwächen beklagen zudem Tarifbeschäftigte und Vollzeitkräfte. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des höheren Dienstes geben hier die vergleichsweise besten Werte an.

Weitere Schutzfaktoren

Bei dem Schutzfaktor Kommunikation sind Entwicklungspotenziale zu beobachten. Vor allem im gehobenen und höheren Dienst werden Defizite benannt. Auch ressortübergreifend bestehen deutliche Unterschiede. Der Faktor Handlungsspielraum ist jeweils auf einem hohen Niveau ausgeprägt, mit geringen Abweichungen zwischen den beteiligten Bereichen (Staatskanzlei und Fachressorts). Auf einem sehr hohen Niveau ist die Bedeutsamkeit der Arbeit als weiterer Schutzfaktor ausgeprägt. Sie steigt deutlich mit höherer Laufbahn und mit höherem Alter.

Die Wirkungen dieser Stellschrauben auf die Zielgrößen sind den Daten zur Folge geringer als die der zuvor genannten Arbeitsbedingungen. Diesbezügliche Maßnahmen könnten jedoch die gesundheitlich negative Wirkung hoher Belastungen puffern. Dies ist sehr bedeutsam, da die Belastungen teils in den Arbeitsaufgaben selber liegen und die Handlungsmöglichkeiten zu deren Reduzierung oft eingeschränkt sind.

Weitere Handlungsansätze

In dieser Statuserhebung wurden keine Angaben zum individuellen Gesundheitsverhalten und zu organisationspolitischen Rahmenbedingungen erhoben, obwohl auch in diesen Bereichen be- und entlastende Wirkungen anzunehmen sind.

7 Maßnahmen und Ausblick

Maßnahmen

Im Rahmen der Statuserhebung wurden die Ergebnisse jeweils ressortintern in der Staatskanzlei und den einzelnen Fachressorts vorgestellt (siehe hierzu Kapitel 8.1) und diskutiert. Ganz verschiedene Ansätze im Hinblick auf die Themen, die Methodik (Workshop, Webinar, etc.), die Organisationseinheiten (z.B. abteilungsintern oder -übergreifend), den zeitlicher Umfang, etc. werden und wurden daraufhin in den jeweiligen Bereichen (Staatskanzlei und Fachressorts) geplant, umgesetzt oder nachjustiert. Der aktuelle Stand hinsichtlich der Folgeprozesse der Statuserhebung variiert ressortübergreifend, was zum einen an den unterschiedlichen Befragungszeitpunkten, zum anderen an den unterschiedlichen Ausgangslagen beim Betrieblichen Gesundheitsmanagement liegt. Daher können konkrete Ergebnisse auf Basis der Statuserhebung erfolgter ressortinterner Maßnahmen erst zu einem späteren Zeitpunkt dargestellt werden. Jedoch können einige Beispiele durchgeführter Maßnahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements aus verschiedenen Bereichen genannt werden, die bereits unabhängig von der Statuserhebung durchgeführt werden:

- Regelmäßige Termine mit der Leitung zur Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den BGM-Prozess sowie zum Informationsaustausch
- Einrichtung von Gemeinschaftsräumen zur Stärkung des Gemeinschaftsgefühls und eines informellen Austausches
- Herausgabe hausinterner Newsletter mit u.a. wichtigen und interessanten Gesundheitsthemen
- Einführung eines Gesundheitstages (mit Informationsmöglichkeiten zu gesundheitsbezogenen Themen und teils kleinen „Überprüfungsmöglichkeiten“ des eigenen Gesundheitsstatus)
- Angebote für u.a. Rückenschulen, Qigong, oder Massagen in regelmäßigen Abständen

Neben diesen bereits bestehenden Bausteinen wird eine Vielzahl von weiteren Maßnahmen, wie zum Beispiel themenspezifische Fortbildungen im Nachgang zur Statuserhebung geplant und konzipiert.

Ausblick

Die Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen bezüglich der untersuchten Themen liegen in der Verantwortung der jeweiligen Bereiche (Staatskanzlei und Fachressorts), da sie die individuellen Anforderungen und Voraussetzungen vor Ort am besten kennen.

Zudem soll das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) jedoch auch ressortübergreifend gefördert und systematisch etabliert werden. Vor diesem Hintergrund bietet die in der Staatskanzlei angesiedelte Leitstelle Betriebliches Gesundheitsmanagement parallel folgende Angebote an:

- Seit 2017 werden regelmäßig Ansprechpersonen für das Betriebliche Gesundheitsmanagement in Zusammenarbeit mit der Fachhochschule Kiel qualifiziert (bisher 53 Personen). Dieses Angebot wurde speziell für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Landesverwaltung konzipiert und ist bundesweit bisher einmalig. So soll ein möglichst breit gestreutes und flächendeckendes Netzwerk aus qualifizierten Personen in den verschiedenen Bereichen der Landesverwaltung die Verankerung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements fördern.
- Durch regelmäßige Fortbildungen der ausgebildeten Ansprechpersonen für das BGM werden zudem die Kompetenzen, die Vernetzung und der Austausch untereinander gefördert.
- Mit der Leitstelle Suchtgefahren am Arbeitsplatz ist überdies schon seit langen Jahren ein großer Baustein des Betrieblichen Gesundheitsmanagements etabliert und verstetigt sich durch weitere regelmäßige Ausbildungen, Fortbildungen und Arbeitstreffen.
- Eine BGM-Fachtagung für alle Interessierten, über die Landesverwaltung hinaus, wird jährlich ausgerichtet. Neben verschiedenen Fachvorträgen bietet diese Möglichkeiten zur Vernetzung sowie zum Informationsaustausch.
- Seit Anfang 2017 wird halbjährlich ein Runder Tisch für die Beauftragten für Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) der Landesverwaltung zum Austausch unter fachlicher Leitung durchgeführt.
- Zudem werden verschiedene Fortbildungsveranstaltungen für BEM-Beauftragte und Interessierte ausgerichtet.

Überdies wurde ein ressortübergreifender Arbeitskreis Betriebliches Gesundheitsmanagement eingerichtet, der maßgeblich an der Statuserhebung mitgewirkt hat und in dem ein regelmäßiger Austausch stattfindet. Dieser Arbeitskreis setzt sich aus Vertreterinnen und Vertretern aller Bereiche (Staatskanzlei und Fachressorts) sowie den Personalvertretungen und der Hauptschwerbehindertenvertretung zusammen.

Um weiterhin fundierte Aussagen zur Arbeitsfähigkeit, Gesundheit und Arbeitszufriedenheit treffen zu können, werden weitere Statuserhebungen zukünftig alle 4-5 Jahre durchgeführt.

8 Die Datenerhebung

Kernaussagen:

- Die ressortübergreifende Datenerhebung wurde nahezu vollständig zwischen November 2016 und September 2018 durchgeführt.
- Die ressortübergreifende Beteiligung war gut und lag mehrheitlich zwischen 55 Prozent und 66 Prozent.
- Der Rücklauf ist jeweils als repräsentativ zu werten. Grundlage hierfür sind insbesondere Strukturvergleiche vom Rücklauf mit der Grundgesamtheit sowie Bewertungen zur Akzeptanz der Befragung.

8.1 Ablauf der Erhebung

In Tabelle 11 sind die wesentlichen Eckpunkte zu den durchgeführten Erhebungen zusammenfassend dargestellt und werden nachfolgend beschrieben.

Ressortintern erfolgte die Feinkonzeption des Erhebungsinstrumentes in Abstimmung zwischen der jeweils verantwortlichen Person vor Ort (siehe dazu Kapitel 2.5), dem durchführenden Institut und der Staatskanzlei. Teils wurde der Standardfragebogen um wenige zusätzliche Fragen ergänzt (siehe dazu Kap. 2.3). Die Tiefe der Auswertungseinheiten folgte dem jeweiligen ressortinternen Bedarf.

In der Regel erfolgte die Versendung eines Links zum Ausfüllen der Online-Befragung per Email in Verbindung mit einem Anschreiben seitens der Staatssekretärin oder des Staatssekretärs. Für die Beantwortung stand ein Zeitraum von drei Wochen (je nach Situation auch vier Wochen) zur Verfügung. In zwei kleineren Organisationseinheiten erfolgte die Befragung mangels technischer Voraussetzungen in Papierform.

Im laufenden Prozess wurde die anfangs vereinbarte 10/10-Regel unter Beteiligung des Unabhängigen Landeszentrums für Datenschutz (ULD) in einigen beteiligten Bereichen (Staatskanzlei bzw. Fachressorts) gelockert – siehe dazu Tabelle 11. Dies war eine Reaktion auf die Kritik, insbesondere kleinerer Auswertungseinheiten. Bei

der 10/10-Regel erfolgten Auswertungen für Gruppen ab 10 Personen. Zudem wurden Häufigkeiten einzelner Antworten nur ausgewiesen, wenn mindestens 10 Personen hier geantwortet haben – andernfalls wurden diese Antworten ausgeblendet und nur bei Auswertungen über Mittelwerte verwendet. Bei der 10/4-Regel wurden unverändert Auswertungen für Gruppen ab 10 Personen erstellt, jedoch wurde der zweite Teil der Regel gelockert, so dass Antworten bereits ab vier Personen dargestellt werden durften.

Die Auswertungsformate wurden im Nachgang zu den Erfahrungen aus den beiden Pilotressorts (MELUND und FM) nachjustiert. Beispielsweise wurden Erläuterungen konkretisiert, Häufigkeitsauswertungen für einzelne Fragen erweitert und Handlungsbedarfe explizit aus den Befunden abgeleitet. Ein paar kleinere Anpassungen wurden auch im laufenden Prozess vorgenommen.

Tabelle 11: Übersicht der durchgeführten Erhebungen.

Fachressort	MELUND	FM	MILI	MBWK	MBWK - Schulen	StK*	MSGJFS	MWVATT	MJEVG
inkl. zu- und nachgeordnete Behörden	LLUR AfPE LKN BNUR LSH	Finanz- ämter AfB AIT BiZ LK	LVerGeo Lfs LfA (ohne Polizei)	IQSH Kultur- dienst- stellen			LaSD	APV SHS (ohne LBV)	(ohne Gerichte, Staatsan- waltschaft, Justizvoll- zug)
Durchführung									
Zeitraum	07.11. bis 25.11.16	30.11. bis 23.12.16	27.09. bis 20.10.17	27.11. bis 08.12.17	27.11. bis 10.12.17	16.01. bis 09.02.18	16.04. bis 04.05.18 LaSD: 27.08. bis 12.09.18	20.06. bis 11.07.18	27.08. bis 21.09.18
Grundgesamtheit	2.086	4.379	1.204	656	30.341	176	593	266	240
Zusatzfragen	teils	ja	ja	ja	ja	ja	teils	ja	ja
Anschreiben und Kommunikation	St, Email	St, Email	St, Email	St, Email	St, Papier	St, Email	St/Direktor , Email	St, Email	St, Email
Auswertungen									
Anzahl Auswertungseinheiten	42	135	31	17	56	9	17	9	10
Datenschutz	10/10	10/10	10/10	10/10	10/10	10/10	10/4	10/4	10/4
Folgeprozesse									
Ergebnis- präsentation und -diskussion	interne Multiplika- toren	interne Multiplika- toren	interne Multi- plikatoren, externe Moderation	Institut, erweiterte Präsenta- tion	Institut°	externer Arbeits- schutz	Institut, erweiterte Präsenta- tion	Institut	Institut

St = Staatssekretärin oder Staatssekretär; ohne DLZP;

* inkl. Landesvertretung Berlin; ° zuzüglich Bericht an Landtag (LT - Drucksache 19/631) und Beratung im Bildungsausschuss.

Folgeprozesse, die mit der Kommunikation der Ergebnisse und der Diskussionsbeteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter begannen, waren offen angelegt.

Folgende Alternativen wurden umgesetzt:

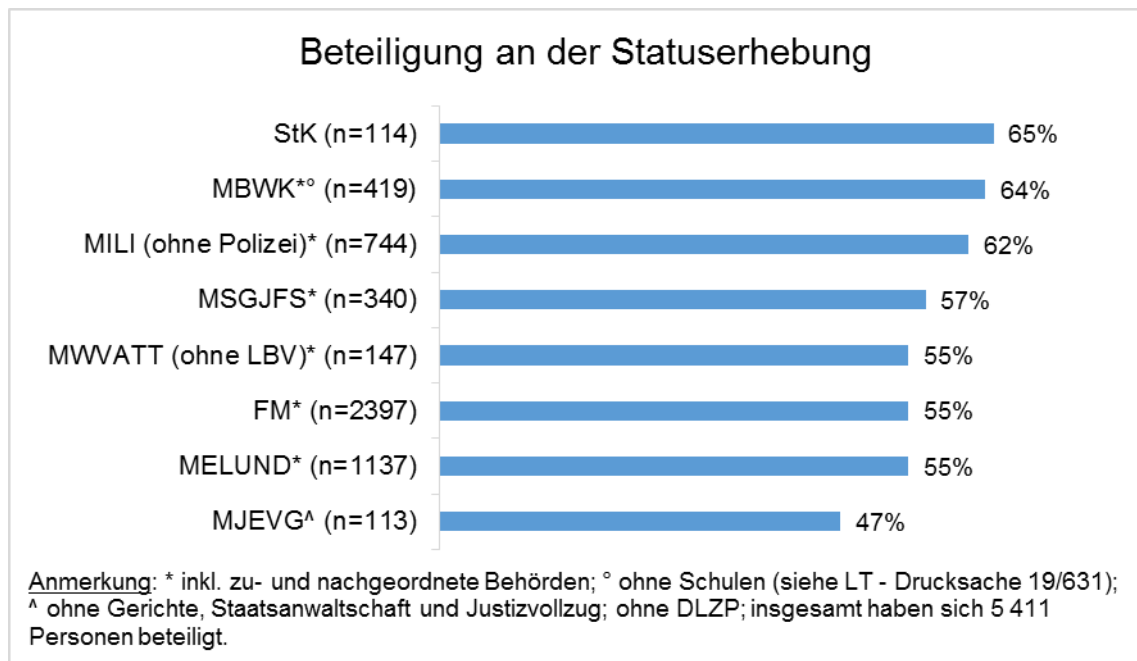
- **Interne Multiplikatoren:** In ein- bzw. zweitägigen Veranstaltungen wurden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit bestehender Moderationskompetenz und Interesse am Betrieblichen Gesundheitsmanagement fortgebildet, um in den Abteilungen Informationsveranstaltungen und bei Bedarf vertiefende Workshops durchzuführen. Ein Vorteil dieser Methode ist die organisationsinterne Verankerung, welche die Chance auf eine Verstetigung erhöht.
- **Externe Moderation:** Die Ergebnisse wurden durch eine externe Person, die nicht in die Statuserhebung involviert war, kommuniziert und vertieft. Mit diesem Ansatz wurde ein Zusammenwirken durch das Zugreifen auf den externen Arbeitsschutz oder eine in der Organisation etablierte Moderation (z.B. für Führungskräfte-Workshop) genutzt.
- **Moderation durch das Institut, welches die Statuserhebung durchführte:** Bei dieser Herangehensweise variierte der Umfang, der von Kurzpräsentationen bis hin zu vertiefenden Workshops reichte. Ein Vorteil hierbei war, dass eine vertiefte Kenntnis über die Daten vorherrschte und weiterführende Auswertungsbedarfe unmittelbar abgestimmt werden konnten.

8.2 Beteiligung

Die Beteiligung in der Staatskanzlei und den Fachressorts¹⁴ lag mehrheitlich zwischen 55 Prozent und 65 Prozent (siehe Abbildung 5), was als gut zu werten ist. Eine etwas ältere Überblicksarbeit (Bretschneider 1997) zu 30 Befragungen in Kommunen gibt an, dass etwa 2/3 der Befragungen einen Rücklauf von weniger als 50 Prozent erzielen, mit einem Rücklauf im Mittel von 46 Prozent (Spanne 11 Prozent bis 67 Prozent). Befragungserfahrungen des durchführenden Instituts dieser Statuserhebung mit vergleichbaren Rahmenbedingungen sind ähnlich einzuordnen (z.B. Stadtverwaltung Köln mit 16.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, 52 Prozent Rücklauf, siehe Hetzel et al. 2013).

¹⁴ Zur Beteiligung in den Schulen siehe den zugehörigen Bericht (LT - Drucksache 19/631).

Abbildung 5: Beteiligungsquoten.



8.3 Repräsentativität

Die Höhe der Rücklaufquote allein ist für die Beurteilung der Belastbarkeit der Daten nicht hinreichend. Ergänzend ist zu beantworten, ob bestimmte Personengruppen sich systematisch der Erhebung entzogen haben und ob Antwortverzerrungen vorliegen. Dazu wurden Strukturvergleiche vom Rücklauf mit der Grundgesamtheit vorgenommen, indem Alter, Geschlecht etc. gegenübergestellt wurden. Zudem wurden Hinweise auf die Akzeptanz der Befragung bewertet (qualitative Rückmeldungen an die Ansprechpersonen, Datenauslassungen bei Personenmerkmalen). Die Datenqualität wurde sichergestellt, indem Personen mit zu schnellen Antwortzeiten, mit fehlender Streuung der Antworten bei bestimmten Frageblöcken („Durchkreuzer“) und mit explizit berichteter Ernsthaftigkeit des Ausfüllens¹⁵ nicht berücksichtigt wurden – dies betraf jedoch nur sehr wenige Personen (siehe Tabelle 13). Im Ergebnis ist der Rücklauf jeweils als repräsentativ

¹⁵ Letzte Frage des Online-Fragebogens: „Manchmal werden Fragebögen nur ausgefüllt, um sie ansehen zu können. Bitte sagen Sie uns, wie wir Ihre Eintragungen verwenden können.“ Zwei Antwortalternativen: „Ich habe die Fragen ernsthaft beantwortet, Sie können die Daten verwenden.“ bzw. „Ich habe den Fragebogen nur ausprobiert, die Daten sind nicht zu verwenden.“

zu werten (dies gilt auch für die Schulen, siehe LT - Drucksache 19/631). Gewichtungen zum Ausgleich von Strukturunterschieden innerhalb der beteiligten Bereiche (Staatskanzlei und Fachressorts) wurden nicht vorgenommen.

Methodencheck: Fallzahl, Gewichtung und statistische Kontrolle

Die Rücklaufquoten unterscheiden sich nach den beteiligten Bereichen (Staatskanzlei und Fachressorts). In der Folge sind in der Gesamtgruppe die Bereiche mit geringeren Rücklaufquoten unterrepräsentiert und diejenigen mit höheren Rücklaufquoten überrepräsentiert (siehe Tabelle 12), was bei Auswertungen für die Gesamtgruppe zu Verzerrungen führen könnte. Um dies zu vermeiden, wurden Gewichtungen verwendet¹⁶. In die Auswertungen für die Gesamtgruppe (ohne Schulen) fließen 5 411 Personen ein.

Tabelle 12: Struktur der Gesamtgruppe nach Organisationseinheiten.

	Grundgesamtheit Anzahl	Prozent	Rücklauf Anzahl	Prozent
StK	176	1,8	114	2,1
MJEVG°	240	2,5	113	2,1
MWVATT (ohne LBV)*	266	2,8	147	2,7
MSGJFS*	593	6,2	340	6,3
MBWK*	656	6,8	419	7,7
MILI (ohne Polizei)*	1204	12,5	744	13,7
MELUND*	2086	21,7	1137	21,0
FM*	4379	45,6	2397	44,3
Summe ohne Schulen	9600	100,0	5411	100,0
MBWK - Schulen	30341		9061	
Summe inkl. Schulen	39941		14472	

Anmerkungen: * inkl. zu- und nachgeordnete Behörden; ° ohne Gerichte, Staatsanwaltschaft und Justizvollzug; ohne DLZP.

In den Kapiteln zu den Stellschrauben für das Betriebliche Gesundheitsmanagement und den Ergebnissen für Teilgruppen (Kapitel 4 und 5) wird nicht gewichtet, sondern es wird für die beteiligten Bereiche (Staatskanzlei und Fachressorts) mit komplexeren statistischen Modellen kontrolliert (siehe Kapitel 4 und 5) – darüber hinaus auch für die Personen- und Strukturangaben Geschlecht, Alter, Laufbahn, Arbeitszeit und Anstellungsstatus. Dies erfordert vollständige Datensätze, d.h. es dürfen bei diesen

¹⁶ Über Gewichtungen wird die Verteilung des Rücklaufs nach beteiligten Bereichen (Staatskanzlei und Fachressorts) rechnerisch an die Verteilung der Grundgesamtheit angeglichen wird.

Merkmale (die freiwillig anzugeben waren) keine Datenauslassungen vorliegen. Fehlende Angaben betrafen relativ wenige Personen, so dass die Datengrundlage für diese Auswertungen die Angaben von 4 917 Personen beinhaltet (siehe Tabelle 13).

Tabelle 13: Auswertungsgruppen.

	Anzahl	Prozent	
Brutto, d.h. alle eingehende Fragebögen (ohne Schulen)	5458		
- fehlende Datenqualität [°]	47	0,9 %	(von Brutto)
= Auswertungsgruppe Netto 1	5411		
- Personen mit einem fehlenden Personenmerkmal*	182	3,4 %	(von Netto 1)
- Personen mit mindestens zwei fehlenden Personenmerkmalen*	259	4,8 %	(von Netto 1)
- Personen ohne Angaben zu Führung und/oder Gemeinschaft**	53	1,0 %	(von Netto 1)
= Auswertungsgruppe Netto 2	4917		

Anmerkungen: ° zu schnelle Antwortzeit, fehlende Streuung, explizit fehlende Ernsthaftigkeit;
 * Geschlecht, Alter, Laufbahn, Arbeitszeit, Anstellungsstatus; ** wenn keine direkte Führungskraft bzw. keine Kolleginnen oder Kollegen gegeben sind.

9 Literatur

- Badura, B., Ritter, W. & Scherf, M. (1999). Betriebliches Gesundheitsmanagement – ein Leitfadens für die Praxis. Berlin: E. Sigma.
- Bretschneider, M. (1997). Die Mitarbeiterbefragung in der Kommunalverwaltung. Eine Methodenanalyse von Praxisbeispielen. Berlin: Deutsches Institut für Urbanistik.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Hetzel, C., Baumann, R., Bilhuber, H. & Mozdzanowski, M. (2014). Ermittlung der Arbeitsfähigkeit anhand eines reduzierten Work Ability Index (WAI-r). *ASU Arbeitsmedizin Sozialmedizin Umweltmedizin*, 49, 368–374.
- Hetzel, C., Mozdzanowski, M. & Baumann, R. (2013). Beschäftigtenbefragung der Stadt Köln. Köln: iqpr.
- Hox, J. J. (2010). *Multilevel analysis*. New York [u.a.]: Routledge.
- Ilmarinen, J. (2009). Work ability - a comprehensive concept for occupational health research and prevention. *Scandinavian Journal of Work Environmental Health*, 35, 1-5.
- Kroll, L. E. (2011). Konstruktion und Validierung eines allgemeinen Index für die Arbeitsbelastung in beruflichen Tätigkeiten anhand von ISCO-88 und KldB-92 (5).
- Nübling, M., Stößel, U., Hasselhorn, H., Michaelis, M. & Hofmann, F. (2005). Methoden zur Erfassung psychischer Belastungen, Erprobung eines Messinstrumentes (COPSOQ). Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.
- Schleswig-Holsteinischer Landtag [Landtag SH] (2018). Statuserhebung zur Arbeitsfähigkeit und Gesundheit aus der Sicht von Lehrkräften. Kiel: Schleswig-Holsteinischer Landtag, Drucksache 19/631.
- Snijders, T. A. B. & Bosker, R. J. (2012). *Multilevel analysis: an introduction to basic and advanced multilevel modeling*. London: Sage.
- Tempel, N.; Weiß, B.; Claus, M. & Vanheiden, T. (2015). *Gesundheitsmanagement in der öffentlichen Verwaltung – Gesundheitsimpulse für die Praxis*. Hannover: Landesvereinigung für Gesundheit und Akademie für Sozialmedizin Niedersachsen e.V.

10 Anhang

10.1 Die Fragen der Stuserhebung

Nachfolgend sind die Fragen der Stuserhebung aufgeführt. Im Online-Tool ist das Layout angepasst. In Klammern und *kursiv* sind die in der vorliegenden Arbeit verwendeten Kürzel aufgeführt.

Arbeitsanforderungen

Wie häufig kommt es bei Ihrer Arbeit vor, dass ...	häufig	manchmal	selten	nie	KÜRZEL
... Sie unter starkem Termin- oder Leistungsdruck arbeiten müssen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	[Termin-/Leistungsdruck]
... Sie vor neue Aufgaben gestellt werden, in die Sie sich erst mal hineindenken und einarbeiten müssen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	[neue Aufgaben]
... Sie bei der Arbeit gestört oder unterbrochen werden, z. B. durch Kollegen, schlechtes Material oder Telefonate?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	[Störungen]
... sich derselbe Arbeitsgang bis in alle Einzelheiten wiederholt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	[Monotonie]
... Sie Ihre eigene Arbeit selbst planen und einteilen können?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	[Handlungsspielraum Arbeit]
... Sie nicht alle notwendigen Informationen erhalten, um Ihre Tätigkeit ordentlich ausführen zu können?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	[Informationsmangel]
... Sie nicht genau wissen, was von Ihnen bei der Arbeit erwartet wird?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	[Aufgabenunklarheit]
... Sie entscheiden können, wann Sie Pause machen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	[Handlungsspielraum Pause]
... Ihre Tätigkeit Sie in Situationen bringt, die Sie gefühlsmäßig belasten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	[gefühlsmäßige Belastung]
... Ihre Tätigkeit wichtig ist?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	[Bedeutsamkeit]
... durch die Arbeit Ihr Privat- und Familienleben gestört wird.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	[Konflikt Arbeit-Privates]

Soziale Beziehungen und Führung

	immer	oft	manchmal	selten	nie	habe keine/n Vorgesetzte/n bzw. keine Kollegen	KÜRZEL
Wie oft erhalten Sie Hilfe und Unterstützung für Ihre Arbeit von Ihren Kolleginnen und Kollegen, wenn Sie diese brauchen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	[soz. Unterstützung Kollegen]
Wie oft erhalten Sie Hilfe und Unterstützung für Ihre Arbeit von Ihrer oder Ihrem unmittelbaren Vorgesetzten, wenn Sie diese brauchen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	[soz. Unterstützung Vorgesetzte]
Wie oft spricht Ihre Vorgesetzte oder Ihr Vorgesetzter mit Ihnen über die Qualität Ihrer Arbeit?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	[Rückmeldung]
Ist die Atmosphäre zwischen Ihnen und Ihren Kolleginnen und Kollegen gut?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	[Gemeinschaftsgefühl 1]
Ist die Zusammenarbeit zwischen den Kolleginnen und Kollegen gut?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	[Gemeinschaftsgefühl 2]
Fühlen Sie sich an Ihrer Arbeitsstelle als Teil einer Gemeinschaft?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	[Gemeinschaftsgefühl 3]

Bitte schätzen Sie ein, in welchem Maße Ihre unmittelbare Vorgesetzte oder Ihr unmittelbarer Vorgesetzter ...	in sehr hohem Maß	in hohem Maß	zum Teil	in geringem Maß	in sehr geringem Maß	habe keine/n Vorgesetzte/n	KÜRZEL
... für gute Entwicklungsmöglichkeiten der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sorgt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	[Führungsqualität 1]
... der Arbeitszufriedenheit einen hohen Stellenwert beimisst?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	[Führungsqualität 2]
... die Arbeit gut plant?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	[Führungsqualität 3]
... Konflikte gut löst?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	[Führungsqualität 4]

Arbeitszufriedenheit

	sehr zufrieden	zufrieden	unzufrieden	sehr unzufrieden	KÜRZEL
Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Arbeit insgesamt, unter Berücksichtigung aller Umstände?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	[Arbeitszufriedenheit]

Arbeitsfähigkeit

Ich bin bei meiner Arbeit ...	
<input type="checkbox"/> vorwiegend geistig tätig	<input type="checkbox"/> vorwiegend körperlich tätig <input type="checkbox"/> etwa gleichermaßen geistig und körperlich tätig
Wenn Sie Ihre beste, je erreichte Arbeitsfähigkeit mit 10 Punkten bewerten: Wie viele Punkte würden Sie dann für Ihre derzeitige Arbeitsfähigkeit geben?	
völlig arbeitsunfähig	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 derzeit die beste Arbeitsfähigkeit
Wie schätzen Sie Ihre derzeitige Arbeitsfähigkeit ein in Bezug auf die ...	
	sehr gut eher gut mittel-mäßig eher schlecht sehr schlecht
... körperlichen Arbeitsanforderungen?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
... psychischen Arbeitsanforderungen?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Wie viele ganze Tage blieben Sie aus gesundheitlichen Gründen (Krankheit, Gesundheitsvorsorge oder Untersuchung) in den letzten 12 Monaten der Arbeit fern?	
0 Tage	1-3 Tage 4-9 Tage 10-24 Tage 25-30 Tage 31-99 Tage 100 Tage und mehr
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Glauben Sie, dass Sie, ausgehend von Ihrem jetzigen Gesundheitszustand, Ihre derzeitige Arbeit auch in den nächsten zwei Jahren ausüben können?	
<input type="checkbox"/> unwahrscheinlich	<input type="checkbox"/> nicht sicher <input type="checkbox"/> ziemlich sicher
Psychische Leistungsreserven	
	immer häufig manch-mal selten (fast) nie
Wie häufig haben Sie in der letzten Zeit Ihre täglichen Aufgaben mit Freude erledigt?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Wie häufig waren Sie in letzter Zeit aktiv und rege?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Wie häufig waren Sie in der letzten Zeit zuversichtlich, was die Zukunft betrifft?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

[Arbeitsfähigkeit]

Gesundheit

Wie würden Sie Ihren allgemeinen Gesundheitszustand beschreiben?	[Gesundheit]
<input type="checkbox"/> ausgezeichnet <input type="checkbox"/> sehr gut <input type="checkbox"/> gut <input type="checkbox"/> weniger gut <input type="checkbox"/> schlecht	

Angaben zur Person

Geschlecht	<input type="checkbox"/> Mann <input type="checkbox"/> Frau
Alter	<input type="checkbox"/> bis 34 Jahre <input type="checkbox"/> 35 bis 54 Jahre <input type="checkbox"/> 55 Jahre und älter
Entgelt-/ Laufbahnguppe	<input type="checkbox"/> vergleichbar einfacher / mittlerer Dienst <input type="checkbox"/> vergleichbar gehobener Dienst <input type="checkbox"/> vergleichbar höherer Dienst
Arbeitszeit je Woche	<input type="checkbox"/> bis unter 30 Stunden <input type="checkbox"/> 30 Stunden und mehr
Anstellungsstatus	<input type="checkbox"/> Beamtin/Beamter <input type="checkbox"/> Beschäftigte/Beschäftigter

10.2 Deskription

Nachfolgend sind zunächst die Merkmale nach Teilgruppen aufgeführt. Danach sind die Staatskanzlei und die Fachressorts in ihrer Struktur beschrieben. Alle Werte sind ungewichtet und nicht adjustiert.

Tabelle 13: Die Merkmale nach Teilgruppen.

		Arbeitsfähigkeit	Arbeitszufriedenheit	Gesundheit	Arbeitsverdichtung	Gemeinschaftsgefühl	Führungsqualität	Kommunikation	Handlungsspielraum	Bedeutsamkeit
Geschlecht	männlich	75	66	55	66	77	52	50	84	83
	weiblich	75	66	56	65	78	52	50	86	84
Alter	bis 34 Jahre	77	66	63	60	79	54	52	86	80
	35 bis 54 Jahre	76	66	55	67	77	52	50	85	84
	55 Jahre und älter	73	66	50	67	77	50	51	85	86
Laufbahn	einf. / mittlerer Dienst	74	65	54	61	77	50	53	83	82
	gehobener Dienst	75	65	55	68	77	51	48	87	84
	höherer Dienst	79	70	58	71	80	57	49	86	88
Arbeitszeit	Teilzeit	76	69	55	62	79	53	52	87	83
	Vollzeit	75	65	55	66	77	51	50	85	84
Anstellung	Beamte	75	65	56	68	78	52	49	86	84
	Beschäftigte	75	67	54	61	76	51	52	84	83
Einheit	MELUND	75	67	55	64	76	50	52	85	83
	FM	75	65	55	66	78	51	49	86	84
	MILI (ohne Polizei)	75	66	56	62	77	54	51	82	80
	MBWK	76	65	55	73	77	54	48	85	88
	StK	79	72	58	63	81	58	53	86	83
	MSGJFS	74	63	55	67	77	48	50	86	88
	MWVATT (ohne LBV)	75	64	56	67	78	56	46	83	77
	MJEVG (ohne JV)	78	70	61	66	78	54	47	90	84
Gesamt	M	75	66	55	66	77	52	50	85	83
	(SD)	(14)	(21)	(21)	(17)	(19)	(24)	(23)	(19)	(24)

Anmerkungen: dargestellt sind Mittelwerte (M) und für Gesamt zusätzlich die Standardabweichung (SD), Gesamt ist ungewichtet, Fachressorts inkl. zu- und nachgeordnete Behörden.

Tabelle 14: Struktur der Staatskanzlei und der Fachressorts.

		MELUND	FM	MILI*	MBWK	StK	MSGJFS	MWVATT°	MJEVG^	Gesamt
Geschlecht	männlich	53%	44%	56%	32%	37%	29%	42%	38%	45%
	weiblich	47%	56%	44%	68%	63%	71%	58%	62%	55%
Alter	bis 34 Jahre	12%	25%	20%	12%	16%	6%	14%	8%	18%
	35 bis 54 Jahre	57%	49%	53%	56%	57%	60%	59%	60%	53%
	55 Jahre und älter	31%	26%	27%	32%	27%	33%	27%	32%	28%
Laufbahn	einf. / mittlerer D.	42%	47%	51%	17%	16%	38%	17%	17%	41%
	gehobener Dienst	37%	49%	38%	54%	44%	45%	58%	52%	45%
	höherer Dienst	21%	4%	11%	29%	40%	17%	26%	30%	13%
Arbeitszeit	Teilzeit	14%	18%	12%	13%	7%	18%	10%	7%	15%
	Vollzeit	86%	82%	88%	87%	93%	82%	90%	93%	85%
Anstellung	Beamte	27%	90%	36%	68%	59%	49%	52%	59%	63%
	Beschäftigte	73%	10%	64%	32%	41%	51%	48%	41%	37%

Anmerkungen: dargestellt sind gerundete Spaltenprozentage für gültige Angaben, Gesamt ist ungewichtet, Fachressorts inkl. zu- und nachgeordnete Behörden; * ohne Polizei; ° ohne LBV, ^ ohne JV

10.3 Zusammenhänge

Im Folgenden wird analysiert, wie stark die erhobenen Merkmale wechselseitig zusammenhängen¹⁷. Gehen hohe Ausprägungen bei einem Merkmal mit hohen oder niedrigen Ausprägungen bei einem anderen Merkmal einher? Und wenn ja wie deutlich?

Tabelle 15: Zusammenhänge der Merkmale, Teil 1.

	A Arbeitsfähigkeit	B allg. Gesundheit	C allg. Arbeitszufriedenheit	D Arbeitsverdichtung	E Führungsqualität	F Gemeinschaftsgefühl	G Handlungsspielraum	H Kommunikation	I Bedeutsamkeit der Arbeit
A									
B	,63								
C	,56	,33							
D	-,35	-,25	-,33						
E	,36	,19	,44	-,19					
F	,38	,23	,42	-,18	,43				
G	,19	,09	,19	-,15	,13	,15			
H	,33	,18	,37	-,42	,33	,27	,11		
I	,21	,07	,23	,12	,20	,19	,10	,14	

Anmerkungen: dargestellt sind Korrelationskoeffizienten (Pearson) für $n_{\min}=5379$ und $n_{\max}=5411$; Markierungen ab 0,2 (hell) bzw. 0,3 (mittel) bzw. 0,4 (dunkel); Lesebeispiel: 'der Zusammenhang zwischen A und B beträgt 0,63'.

Festzuhalten ist, dass das eingangs skizzierte Wirkungsmodell sich erwartungsgemäß auch in den Daten zeigt. Die Zielgrößen haben gemeinsame inhaltliche Anteile: die Arbeitsfähigkeit enthält sowohl gesundheitsbezogene als auch motivationale Anteile (Arbeitszufriedenheit). Eine hohe Arbeitsverdichtung geht mit geringeren Ausprägungen bei den Zielgrößen einher. Hoch ausgeprägte Schutzfaktoren hängen mit höheren Zielgrößen zusammen, insbesondere mit der Arbeitszufriedenheit.

¹⁷ Dies erfolgt anhand von Korrelationskoeffizienten. Diese können Werte von -1 bis +1 annehmen. Dabei bedeuten:

- Negative Werte: je höher das eine Merkmal, desto niedriger das andere.
- Positive Werte: je höher das eine Merkmal, desto höher das andere.
- 0: zwischen zwei Merkmalen besteht kein Zusammenhang; +/-1: zwischen zwei Merkmalen besteht ein „perfekter“ Zusammenhang (d.h. das eine Merkmal kann durch das andere exakt bestimmt werden).
- Zusammenhänge größer als 0,2 bzw. kleiner als -0,2 sind als bedeutsam zu werten.

Diesen Befunden folgend, sollte das Betriebliche Gesundheitsmanagement insbesondere an der Arbeitsverdichtung sowie am Gemeinschaftsgefühl, der Führungsqualität und der Kommunikation ansetzen. Weniger effektiv dürften Maßnahmen zur Steigerung der Bedeutsamkeit der Arbeit und des Handlungsspielraums sein.

Nachfolgend sind die Zusammenhänge auf Ebene der einzelnen Fragen aufgeführt.

Tabelle 16: Zusammenhänge der Merkmale, Teil 2.

	Arbeitsfähigkeit	allg. Gesundheit	allg. Arbeitszufriedenheit	Termin-/Leistungsdruck	neue Aufgaben	Störungen	Monotonie	gefühlsmäßige Belastung	Informationsmangel	Aufgabenklarheit	Konflikt Arbeit-Privates	Handlungsspielraum Arbeit	Handlungsspielraum Pause	Bedeutsamkeit der Arbeit	Gemeinschaftsgefühl	soz. Unterstützung Kollegen	soz. Unterstützung Vorgesetzte	Rückmeldung	Führungsqualität
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S
A																			
B																			
C																			
D																			
E																			
F																			
G																			
H																			
I																			
J																			
K																			
L																			
M																			
N																			
O																			
P																			
Q																			
R																			
S																			

Anmerkungen: dargestellt sind Korrelationskoeffizienten (Pearson) $n_{\min}=5369$ und $n_{\max}=5411$; Markierungen ab 0,2 (hell) bzw. 0,3 (mittel) bzw. 0,4 (dunkel); Lesebeispiel: 'der Zusammenhang zwischen A und B beträgt 0,63'.

10.4 Mehrebenenregression

Zur Methodik der Mehrebenenregression sei auf die Fachliteratur verwiesen (z.B. Hox 2010; Snijders et al. 2012). Die wesentlichen Vorzüge dieser Modelle sind, dass für Strukturunterschiede zwischen Teilgruppen und für hierarchische Abhängigkeiten der Beobachtungen kontrolliert wird. Dadurch sind die Befunde weniger verzerrt und belastbarer als einfache Unterschieds- oder Zusammenhangsanalysen. In den Modellen werden die Personen (Ebene 1, n=4917) zunächst ihrer direkten Organisationseinheit (Ebene 2, n=99) zugeordnet – auf Ebene 2 werden hinzukommend diese Einheiten zu den beteiligten Bereichen (Staatskanzlei und Fachressorts) zusammengefasst. Die Anzahl der Personen in Ebene 2 beträgt im Mittel 50 Personen (die Spanne liegt zwischen 2 bis 1807 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern).

Tabelle 17: Statistische Modelle für die Zielgrößen zur Beschreibung der Teilgruppen.

Ebene 1: n=4917 Ebene 2: n=99	Arbeitsfähigkeit			Zufriedenheit			Gesundheit		
	b	se	p	b	se	p	b	se	p
Fixed Effect									
INTRCPT1, β_0									
INTRCPT2, γ_{00}	78,86	1,07	<0,001	70,32	2,20	<0,001	58,34	2,36	<0,001
MELUND, γ_{01}	-3,16	1,24	0,012	-2,67	2,43	0,275	-2,35	2,45	0,341
FM, γ_{02}	-3,60	1,63	0,030	-3,77	3,30	0,257	-4,19	2,46	0,092
MILI, γ_{03}	-3,40	1,35	0,014	-2,97	2,52	0,242	-1,30	2,56	0,613
MBWK, γ_{04}	-3,21	1,30	0,016	-5,93	2,69	0,030	-2,78	2,44	0,257
MSGJFS, γ_{05}	-3,39	1,39	0,017	-5,36	2,53	0,037	-1,41	2,60	0,588
MWVATT, γ_{06}	-4,40	1,34	0,001	-6,27	2,44	0,012	-2,78	2,58	0,284
MJEVG, γ_{07}	-0,75	1,47	0,612	0,15	3,78	0,969	3,55	2,53	0,164
AGE54 slope, β_1									
INTRCPT2, γ_{10}	-2,48	0,72	<0,001	-1,32	1,43	0,358	-8,57	1,18	<0,001
AGE55P slope, β_2									
INTRCPT2, γ_{20}	-5,16	0,71	<0,001	-1,57	1,87	0,401	-13,92	1,05	<0,001
LAUFGE slope, β_3									
INTRCPT2, γ_{30}	0,82	0,47	0,080	0,97	0,65	0,139	1,13	0,62	0,066
LAUFHO slope, β_4									
INTRCPT2, γ_{40}	4,21	0,76	<0,001	4,51	1,33	<0,001	4,90	1,23	<0,001
FRAU slope, β_5									
INTRCPT2, γ_{50}	-0,68	0,40	0,092	-0,07	0,61	0,914	-0,40	0,82	0,629
VZ slope, β_6									
INTRCPT2, γ_{60}	-1,80	0,49	<0,001	-4,36	1,10	<0,001	-1,10	0,87	0,210
BESCH slope, β_7									
INTRCPT2, γ_{70}	-0,49	0,49	0,317	0,04	1,22	0,975	-1,81	0,74	0,014
Random Effect	SD	χ^2	p	SD	χ^2	p	SD	χ^2	p
INTRCPT1, u_0	1,81	156,24	<0,001	3,56	209,87	<0,001	0,35	108,56	0,101
level-1, r	14,04			20,80			19,99		

Anmerkung: Mehrebenenregression mit FML; bis auf die Organisationseinheiten alle Merkmale grand-mean-zentriert; b = Regressionskoeffizient, se = Standardfehler, p = Irrtumswahrscheinlichkeit, SD = Standardabweichung, χ^2 = Testgröße.

Tabelle 18: Statistische Modelle für die Zielgrößen zur Ermittlung der „Stellschrauben“ (Haupteffekte).

Ebene 1: n=4917 Ebene 2: n=99	Arbeitsfähigkeit.			Zufriedenheit			Gesundheit			
	Fixed Effect	b	se	p	b	se	p	b	se	p
(...)										
VERDICHT slope, β_8 INTRCPT2, γ_{80}	-0,23	0,02	<0,001	-0,26	0,03	<0,001	-0,25	0,03	<0,001	
GEMEINS slope, β_9 INTRCPT2, γ_{90}	0,16	0,01	<0,001	0,25	0,01	<0,001	0,15	0,01	<0,001	
FUEHR slope, β_{10} INTRCPT2, γ_{100}	0,08	0,01	<0,001	0,20	0,02	<0,001	0,04	0,01	<0,001	
KOMMUN slope, β_{11} INTRCPT2, γ_{110}	0,06	0,01	<0,001	0,11	0,01	<0,001	0,03	0,01	0,005	
HANDL slope, β_{12} INTRCPT2, γ_{120}	0,05	0,01	<0,001	0,08	0,02	<0,001	0,01	0,01	0,555	
BEDEUT slope, β_{13} INTRCPT2, γ_{130}	0,09	0,01	<0,001	0,12	0,01	<0,001	0,05	0,01	<0,001	
Random Effect	SD	χ^2	p	SD	χ^2	p	SD	χ^2	p	
INTRCPT1, u_0 level-1, r	1,28	156,99	<0,001	1,97	146,31	<0,001	0,23	113,93	0,052	
	11,78			16,96			18,94			

Anmerkungen: Mehrebenenregression mit FML; bis auf die Organisationseinheiten alle Merkmale grand-mean-zentriert; b = Regressionskoeffizient, se = Standardfehler, p = Irrtumswahrscheinlichkeit, SD = Standardabweichung, χ^2 = Testgröße; Modelle wie oben zuzüglich der hier aufgeführten Merkmale (Kontrollvariablen sind nicht dargestellt).

Abkürzungen:

- AGE54 bzw. AGE55: Altersgruppe 35-54 Jahre bzw. 55 Jahre und älter (Referenz: Altersgruppe bis 34 Jahre)
- LAUFGE bzw. LAUFHO: Laufbahn vergleichbar gehobener bzw. höherer Dienst (Referenz: einfacher/mittlerer Dienst)
- FRAU: Frau (Referenz: Mann)
- VZ: Vollzeit (Referenz: Teilzeit)
- BESCH: Tarifbeschäftigte/Tarifbeschäftigter (Referenz: Beamtin/Beamter)

Hinweis:

Die Modelle, die zusätzlich nach den beteiligten Bereichen (Staatskanzlei und Fachressorts) differenzieren, sind hier nicht dargestellt und beim Autor erhältlich.