

Arbeitsorganisatorische Maßnahmen bei motivationalen Defiziten

Yvonne Ferreira und Rolf Helbig
Institut für Arbeitswissenschaft, Technische Universität Darmstadt

1 Einführung

Motivationale Defizite bei Beschäftigten des öffentlichen Dienstes werden häufig beschrieben wie beispielsweise bei Metz (2003), Brinkmann & Stapf (2001) und Richter (1999), der die Ursachen der “inneren Kündigung” darstellt. “Innere Kündigung” kann als persönlicher Rückzug der Beschäftigten und als Interessenverlust beschrieben werden. Wenn die Beschäftigten nicht mehr am Erfolg ihrer eigenen Leistung und am Erfolg ihres Betriebes und ihrer Arbeit interessiert sind, können die Folgen bei weitem nicht nur gesundheitliche Einschränkungen der Betroffenen sein sondern vielmehr auch geringere Qualität der Arbeitsleistung, höhere Fluktuation, wachsende Fehlzeiten uvm.: Auswirkungen, die zumindest eine Gewinnreduzierung des betroffenen Betriebes mit sich bringen. Daher ist es von Bedeutung, motivationale Defizite bereits vor Eintreten einer inneren Kündigung zu erkennen und ihnen entgegen zu wirken.

Im folgenden wird ein Projekt bei den Stadtwerken einer hessischen Kleinstadt beschrieben, dass zum Ziel hatte, Arbeitszufriedenheit und -motivation der Beschäftigten darzustellen und zu verbessern. Die Untersuchung wurde in relativ kurzer Zeit (sechs Monate) mit Hilfe arbeitspsychologischer Methoden durchgeführt und brachte klare und praxisorientierte Lösungsvorschläge, die unter anderem auf gesicherten statistischen Ergebnissen basieren. Aus der Projektbeschreibung heraus können Informationen gezogen werden, wie in anderen Betrieben das Problem motivationaler Defizite erkannt und bearbeitet werden kann.

2 Fallstudie Stadtwerke

Die Stadtwerke bestehen aus zwei Klärwerken mit insgesamt 11 männlichen

und weiblichen Beschäftigten, einem Wasserwerk mit 5 männlichen Beschäftigten sowie der Verwaltung mit 7 männlichen und weiblichen Beschäftigten. Bild 1 zeigt die organisatorische Grundstruktur der Stadtwerke.

Die Stadtwerke sind als Eigenbetrieb konzipiert. Kommunale Unternehmen können durch einen Eigenbetrieb als besonderer öffentlich-rechtlicher Form geführt werden. Er hat keine eigene Rechtspersönlichkeit, sondern stellt ein ausgegliedertes Sondervermögen dar und ist organisatorisch und finanzwirtschaftlich aus der jeweiligen Gemeindeverwaltung ausgegliedert. Für den Eigenbetrieb wird eine Betriebsleitung bestellt, der beispielsweise die laufende Betriebsführung und die Vertretung des Betriebes obliegt. Der Eigenbetrieb hat einen eigenen Wirtschaftsplan aufzustellen. Da der Eigenbetrieb rechtlich keine eigene Rechtspersönlichkeit besitzt, und die Handlungen des jeweiligen Eigenbetriebes der Gemeinde zugerechnet

werden, ist für grundsätzliche Entscheidungen der jeweilige Gemeinderat bzw. für grundsätzliche Rechtsgeschäfte der jeweilige Hauptverwaltungsbeamte (im vorliegenden Fall der Bürgermeister) zuständig. (vgl. <http://www.melzer.de/web-lexikon/e/ei/eigenbetrieb.html>).

Der Kaufmännische Betriebsleiter, zuständig für die finanziellen Abläufe, ist lediglich zu 50% den Stadtwerken zugehörig; die verbleibenden 50% seiner Kapazität unterstehen der Stadt. Der Technische Betriebsleiter ist sowohl für die Verwaltung und das Wasserwerk zuständig, als auch für die Kläranlagen. Dem Stellvertretenden Technischen Betriebsleiter unterstehen ausschließlich die Kläranlagen.

2.1 Fragestellung

Nach Ansicht der Betriebsleitung der Stadtwerke ist die Arbeitszufriedenheit und –motivation der Beschäftigten

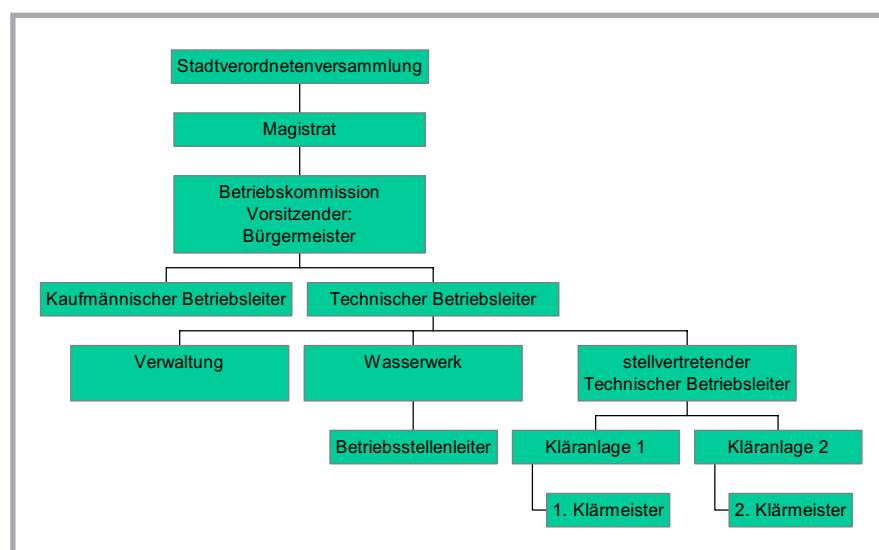


Bild 1: Organigramm der untersuchten Stadtwerke einer hessischen Kleinstadt



stark rückläufig. Dies würde sich insbesondere dadurch kenntlich machen, dass notwendige Arbeiten nicht vorgenommen und Probleme an den Maschinen nicht realisiert würden und generell ein starkes Desinteresse an der Arbeitstätigkeit bemerkbar war. Die Betriebsleitung äußerte weiterhin den Eindruck, dass das Vertrauensverhältnis zwischen Betriebsleitung, Meistern und Beschäftigten gestört sei. Das Institut für Arbeitswissenschaft der Technischen Universität in Darmstadt wurde beauftragt, dieser Fragestellung nachzugehen.

2.2 Vorgehensweise

Bei Fragestellungen bezüglich der Organisationsentwicklung hat sich die Vorgehensweise bewährt, nach einer Bestandsaufnahme die Problemfelder zu identifizieren, diese zu analysieren und abschließend Gestaltungsvorschläge zu entwickeln und deren Umsetzung zu begleiten. Zu diesem Zweck wurde ein mehrstufiges Programm entwickelt, das im folgenden dargestellt wird.

Durch die Überführung der Stadtwerke in einen Eigenbetrieb waren bereits mehrere Untersuchungen notwendig gewesen, die zu einer gewissen Müdigkeit und Resignation der Befragten hinsichtlich externer Untersuchungen geführt haben. Nicht nur deshalb wurde besonderer Wert bei der Durchführung der arbeitswissenschaftlichen und -psychologischen Untersuchung auf die Einbeziehung aller Beteiligten gelegt. Die Partizipation der Beschäftigten an der Untersuchung ist unumstritten eine der wichtigsten Voraussetzungen für erfolgreiche Organisationsentwicklung (vgl. z. B. Zimolong 2001, Knauth et al. 1999). Zum einen ist mit einem geringeren Widerstand gegen die später einzuführenden Maßnahmen zu rechnen, da die Beschäftigten von Anfang an einbezogen wurden und daher die Maßnahmen mitentwickelt haben und als die "ihren" erkennen. Zum anderen steht nur so das sehr wichtige Potential "Fachwissen" der Beschäftigten zur Verfügung, denn nur die Beschäftigten selbst, die tagtäglich in dem zu untersuchenden Umfeld tätig sind, können über Schwierigkeiten und Verbesserungsvorschläge ausreichend Auskunft geben.

2.2.1 Informationssitzungen

Um das bevorstehende Projekt bei allen Betroffenen bekannt zu machen, fanden zwei Informationssitzungen statt. Im Rahmen dieser Informationssitzungen wurden die Projektleiter vorgestellt und die Beschäftigten über Ziel und weiteres Vorgehen der Untersuchung informiert. Anlässlich dieser Informationssitzungen wurden Handouts verteilt, die nochmals alle relevanten Informationen zum Nachlesen und Weitergeben enthielten. Vor allen Dingen wurde darauf hingewiesen, wie die Projektleiter von den Beschäftigten der Stadtwerke jederzeit erreicht werden konnten, falls Rückfragen bestanden oder vertrauliche Informationen weitergegeben werden sollten. Dieser Kommunikationsweg wurde im Verlauf des Projektes sehr häufig von den Beschäftigten gewählt.

Über 90% der Betroffenen nahmen an diesen beiden Informationssitzungen teil.

2.2.2 Arbeitsplatzbesichtigungen

Die vier zu untersuchenden Betriebsstätten wurden in einem nächsten Schritt besichtigt. Diese Besichtigung verfolgte zwei konkrete Ziele. Zum ersten müssen die Untersucher über die vorliegenden Arbeitsverhältnisse der Beschäftigten möglichst viel Informationen erhalten. Zum anderen erreicht man damit einen höheren Bekanntheitsgrad der Untersuchenden bei den Beschäftigten und kann so eine Vertrauensbasis schaffen. Eine Besichtigung der Arbeitsplätze durch geschulte Untersucher führt weiterhin zu einer ersten Einschätzung der ergonomischen Gegebenheiten. So fielen besonders bei der Besichtigung der Büros im Verwaltungsgebäude teilweise gravierende ergonomische Mängel in der Aufstellung der Büromöbel und Anordnung der Computerkomponenten auf.

2.2.3 Interviews

Die der Untersuchung voraus gegangenen Gespräche mit der Betriebsleitung, die Arbeitsplatzbegehungen und Werksbesichtigungen, die Informationen aus den bereits bestehenden Be-

richten früherer Untersuchungen sowie die Projekterfahrungen der Untersucher gingen in die Entwicklung eines standardisierten Interviewleitfadens ein. Die Struktur der Stadtwerke machte es nötig, Einzelgespräche in Form von Interviews vorzunehmen, da die einzelnen Bereiche sich zu sehr unterscheiden, um einen allgemein gültigen Fragebogen zu erstellen. Zudem sind Einzelgespräche besser geeignet, um bei Unklarheiten nachzufragen. Nachteil solcher Interviews ist die geringere Objektivität gegenüber dem Fragebogenverfahren (zur Methodik vgl. z. B. Lienert & Raatz 1998).

Die Interviews fanden in der Regel in einem Büroraum der eigenen Arbeitsstätte statt. Die Dauer der Interviews lagen zwischen 45 Minuten und zwei Stunden. Im Durchschnitt benötigte ein Gespräch 60 Minuten. Den Befragten wurde Anonymität und Vertraulichkeit zugesichert. Die Interviews zeigten, dass die gründliche Vorarbeit bereits ein gewisses Maß an Vertrauen aufgebaut hatte. Nur wenige der Befragten wollten nicht offen antworten.

Die Auswertung der Interviews erfolgte teilweise statistisch (zu den Methoden vgl. Bortz 1999) und teilweise mittels Expertenrating. Das Expertenrating umfasste subjektive Eindrücke des Interviews, wie beispielsweise wahrgenommene Nervosität der Befragten, Unstimmigkeiten im Antwortverhalten, Redefluss usw.

2.2.4 Fragebogen "Arbeitszufriedenheits-Inventar"

Nach den Interviews wurden die Befragten gebeten, das Arbeitszufriedenheits-Inventar AZI auszufüllen (Ferreira 2001). Hierbei handelte es sich um eine gekürzte Version mit 21 Items (Bild 2). Die Auswertung der Ergebnisse des AZI wurde statistisch vorgenommen.

2.2.5 Einzelgespräche

Die Auswertung der Arbeitsplatzbesichtigungen und der Interviews führten zu einigen Unstimmigkeiten, die in weiteren Einzelgesprächen größtenteils geklärt werden konnten. Beispielsweise gab es widersprüchliche



1	Meine gesteckten beruflichen Ziele kann ich an meinem Arbeitsplatz verwirklichen.
	stimme voll zu stimme überhaupt nicht zu
2	Ich bin mit meinem Leben sehr zufrieden.
	stimme voll zu stimme überhaupt nicht zu
3	Ich fühle mich bei der Arbeit unterfordert.
	stimme voll zu stimme überhaupt nicht zu
4	Meine Arbeit ist abwechslungsreich.
	stimme voll zu stimme überhaupt nicht zu
5	Ich habe die Möglichkeit, langfristig eine höhere Stellung im Unternehmen zu erreichen.
	stimme voll zu stimme überhaupt nicht zu

Bild 2: Auszug aus dem AZI – Arbeitszufriedenheits-Inventar (Ferreira 2001)

Angaben bei der Behandlung von Störfällen auf den Kläranlagen aber auch hinsichtlich festgelegter Arbeitsabläufe.

gehörig, 4 Personen (19,0 %) gehören seit 11 bis 20 Jahren den Stadtwerken an und 5 Personen (23,8%) sind bereits mehr als 20 Jahre betriebszugehörig.

2.3 Ergebnisse der Befragung

Insgesamt konnten 21 Interviews zur Auswertung kommen. Von den 21 Befragten sind 16 männlich (das entspricht 76 %) und 5 weiblich (das entspricht 24 %).

Das Alter der Befragten wurde in Kategorien aufgeteilt. Dies ist zum einen sinnvoll, um eine statistische Verwertung der Daten sicherzustellen und zum anderen um eine größt mögliche Anonymität der Daten zu gewährleisten. 4 Befragte sind bis einschließlich 40 Jahre (19,0 %), 11 Befragte sind zwischen 41 und 50 Jahre (52,4 %) und 6 Befragte sind 51 Jahre und älter (28,6 %). Dies ist eine ungewöhnliche Altersstruktur, denn Beschäftigte unter 40 Jahre sind nur wenig vertreten.

Auch die Betriebszugehörigkeit wurde in Kategorien eingeteilt. 14,3% (das sind 3 Beschäftigte) sind 0 bis 1 Jahre bei den Stadtwerken tätig, 9 Personen (42,9%) sind 2 bis 10 Jahre betriebszu-

Die Befragten wurden gebeten, die **Abwechslung** ihrer Tätigkeit mit einer Schulnote zu beurteilen. Über 70 % der Befragten bezeichnen ihre Tätigkeit hinsichtlich der Abwechslung als sehr gut bzw. gut. Dieses Ergebnis deckt sich mit den Ergebnissen der Frage 4 des AZI (vgl. Bild 3), die als Kontrollvariable für die Reliabilität des Interviews herangezogen werden kann.

Bei der Beurteilung der Tätigkeit hinsichtlich **Freude** und **Spaß** gaben 80% der Befragten eine gute bzw. sehr gute Beurteilung ab.

Etwas weniger gut wird von den Befragten die eigene **Motivation** eingeschätzt. 1/3 der Befragten gaben schlechtere Beurteilungen als "gut" an. Auf die Frage, ob die Beschäftigten den Wunsch haben sich **weiterzubilden**, gaben 61,9% (13 Personen) an, dass dies zutrifft. Es werden auch genügend Möglichkeiten zur Weiterbildung angeboten, jedoch wird laut Aussage der Interviewten in letzter Zeit häufiger ein Antrag auf Weiterbildung abgelehnt. Auf die Frage, ob sich die Beschäftigten **über- oder unterfordert** fühlen, wurden die folgenden Antworten gegeben: 52 % der Befragten sind weder über- noch unterfordert; 9,5% (das ent-

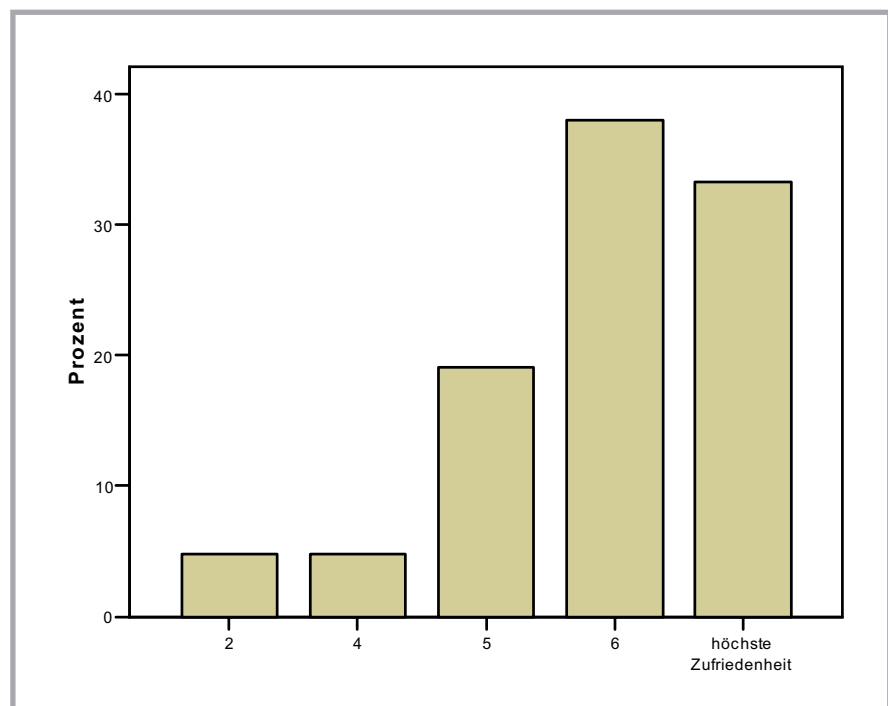


Bild 3: Antwortverhalten Frage 4 des AZI "Meine Arbeit ist abwechslungsreich" (wobei 0 für geringste Zufriedenheit mit diesem Aspekt der Arbeitszufriedenheit steht und 7 für höchste Zufriedenheit)

Tabelle 1: Antwortspektrum auf die Frage "Fühlen Sie sich über- oder unterfordert"

	Häufigkeit	Prozent
nein	11	52,4
ja, unterfordert	2	9,5
ja, überfordert	4	19,0
ja, über- und unterfordert	2	9,5

spricht 2 Personen) geben an, unterfordert zu sein, 19% (4 Personen) empfinden eine Überforderung und 9,5% (2 Personen) fühlen sich sowohl überals auch unterfordert (Tabelle 1). Diese Ergebnisse konnten auch durch Items des Arbeitszufriedenheits-Inventars bestätigt werden.

Über innerbetriebliche Angelegenheiten fühlen sich 60% der Befragten nur ausreichend oder sogar mangelhaft **informiert**. Sehr gut oder gut fühlen sich lediglich 20% der Befragten informiert. Die Interviewten wurden gebeten, die **Zusammenarbeit** mit den Kollegen und der Betriebsleitung zu beurteilen. Hierbei wurde die Zusammenarbeit mit den Kollegen und dem Kaufmännischen Betriebsleiter als gut und die Zusammenarbeit mit dem Technischen und dem Stellvertretenden Technischen Betriebsleiter als befriedigend eingeschätzt. Weiter unten werden zahlreiche statistische Zusammenhänge dargestellt, welche von diesen Einschätzungen der Zusammenarbeit beeinflusst werden.

Knapp 62% der Befragten (entspricht 13 Beschäftigten) gaben an, **arbeitsbedingte körperliche Beschwerden** zu haben. Vor allen Dingen Beschwerden im Rückenbereich zählen hierzu sowie kardiovaskuläre Beeinträchtigungen. Dieser Prozentsatz ist sehr hoch, sollte jedoch auch vor dem Hintergrund des relativ alten Mitarbeiterstamms gesehen werden.

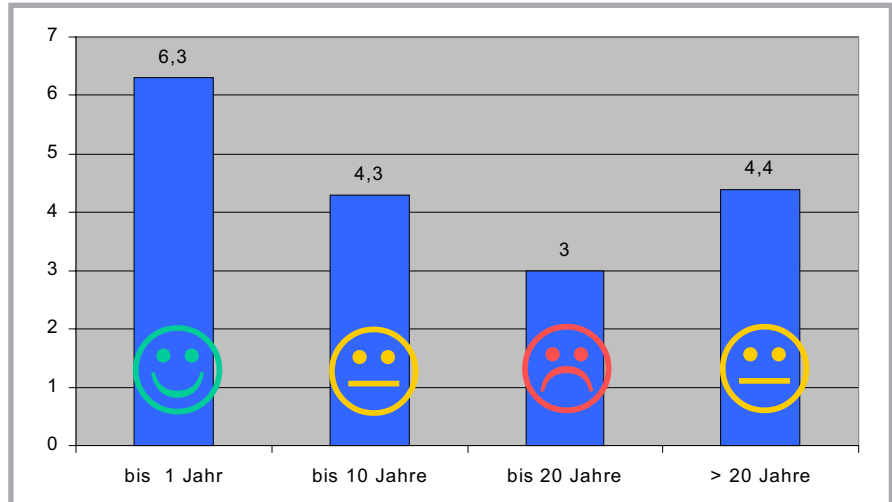


Bild 4: Mittelwerte des Aspektes der Arbeitszufriedenheit "Anerkennung der Arbeitsleistung" in Abhängigkeit von den Dienstjahren. Das mögliche Antwortspektrum reichte von 0 (überhaupt nicht zufrieden) bis 7 (sehr zufrieden)

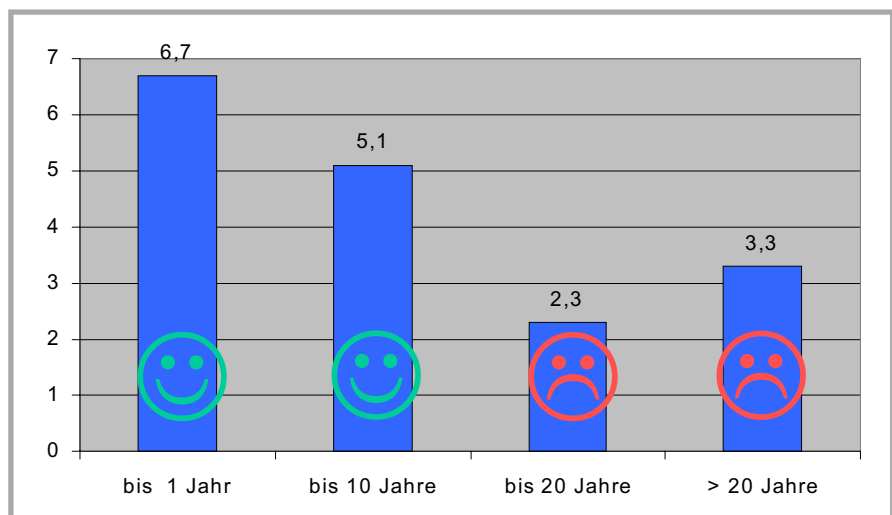


Bild 5: Mittelwerte des Aspektes der Arbeitszufriedenheit "Verhältnis zum Vorgesetzten" in Abhängigkeit von den Dienstjahren. Das mögliche Antwortspektrum reichte von 0 (überhaupt nicht zufrieden) bis 7 (sehr zufrieden)

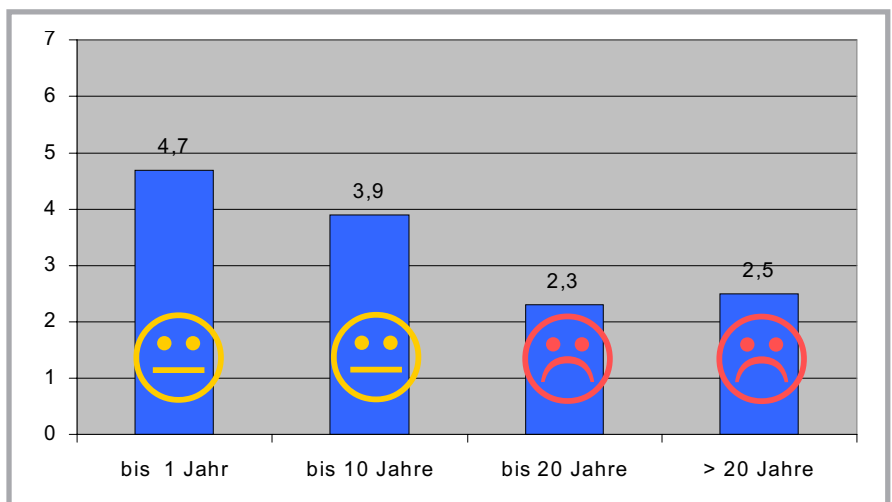


Bild 6: Mittelwerte des Aspektes der Arbeitszufriedenheit "Wichtige Informationen werden mir vorenthalten" in Abhängigkeit von den Dienstjahren. Das mögliche Antwortspektrum reichte von 0 (überhaupt nicht zufrieden) bis 7 (sehr zufrieden)



2.3.1 Gruppenunterschiede

Mit Hilfe von Mittelwertsdifferenzen konnte gezeigt werden, dass die Antworten auf drei Aspekte der Tätigkeit abhängig ist von der Länge der Betriebszugehörigkeit.

Der erste Aspekt ist die Zufriedenheit mit der **Anerkennung der Arbeitsleistung**. Die Beschäftigten, die bis zu einem Jahr bei den Stadtwerken arbeiten, sind mit der Anerkennung ihrer Arbeitsleistung sehr zufrieden. Bei den Befragten, die 1 bis 10 Jahre Betriebszugehörigkeit aufweisen, sinkt die Zufriedenheit. Noch weiter sinkt die Zufriedenheit bei den Beschäftigten, die 11 bis 20 Jahre Betriebszugehörigkeit aufweisen. Bedienstete, die länger als 20 Jahre betriebszugehörig sind entsprechen den Beschäftigten, die 1 bis 10 Jahre betriebszugehörig sind (Bild 4).

Einen ähnlichen Verlauf zeigen die Antwortspektren zur Zufriedenheit mit **dem Verhältnis zum Vorgesetzten**. In der Betriebszugehörigkeit "bis 1 Jahr" wird hier ein sehr hoher Wert von 6,7 angegeben (das mögliche Antwortspektrum reichte von 0 (überhaupt nicht zufrieden) bis 7 (sehr zufrieden)). Auch die Kategorie "1 bis 10 Jahre" Betriebszugehörigkeit liegt mit 5,1 sehr hoch. Einen Einbruch jedoch erleidet die Zufriedenheit mit dem Verhältnis zum Vorgesetzten in der dritten Kategorie "11 bis 20 Jahre" mit einem Wert von 2,25. Die noch länger Betriebszugehörigen geben mit nur 3,25 eine niedrige Zufriedenheit mit dem Verhältnis zum Vorgesetzten an (Bild 5).

Weiterhin gibt es bezogen auf das Gefühl, dass **wichtige Informationen vor-enthalten** werden, signifikante Zusammenhänge. Beschäftigte, die bis 1 Jahr betriebszugehörig sind, geben hier eine mittlere Zufriedenheit an mit einem Wert von 4,7. Ein Wert von 3,9 geben die Beschäftigte an, die 1 bis 10 Jahre betriebszugehörig sind. Auch hier ist die Gruppe "11 bis 20 Jahre" Betriebszugehörigkeit mit einem Wert von 2,3 sehr unzufrieden. Eine leichte Verbesserung auf den Wert von 2,5 geben die über 20 Jahre Betriebszugehörigen an (Bild 6).

Diese Darstellungen konnten zeigen, dass eine mehr als 10 Jahre dauernde Betriebszugehörigkeit zu signifikant

negativeren Beurteilungen in diesen drei Aspekten führt. Die statistische Auswertung des Datenmaterials konnte jedoch nicht die Ursachen klären. Es ist jedoch möglich, dass die Ursachen im Öffentlichen Dienst zu suchen sind. Der Öffentliche Dienst bietet Beschäftigten nach einer gewissen Betriebszugehörigkeit ein fast unkündbares Arbeitsverhältnis. Dieser große Vorteil – vor allem bei der heutigen Arbeitsmarktlage – führt bei den Beschäftigten dazu, einen Arbeitsplatzwechsel auch dann nicht in Betracht zu ziehen, wenn die Tätigkeit schon längst als unbefriedigend und aussichtslos erkannt wurde. Wenn nun aber im folgenden von Fluktuationsabsichten berichtet wird, handelt es sich bei diesem Klientel vielmehr um Hinweise auf eine innere Kündigung, denn eine tatsächliche Fluktuation ist – wie eben dargelegt – keine reale Alternative. Die dokumentierten schlechten Werte der seit mehr als 10 Jahre betriebszugehörigen Beschäftigten bestätigen diese Hypothese.

2.3.2 Zusammenhänge - Ursachenanalyse

Für die Gestaltungsempfehlungen – die Ziel von arbeitswissenschaftlichen Untersuchungen sind – stellen hypothesengestützte Korrelationsanalysen ein geeignetes Mittel dar. Mit Hilfe von identifizierten signifikanten Zusammenhängen könnten "Stellschrauben" aufgezeigt werden, die zur Verbesserung der Arbeitssituation führen können.

Einige (hochsignifikante $p < 0,01$) Korrelationen sollen hier exemplarisch aufgezeigt werden:

Stellschraube "Abwechslung"

Die Frage nach der Abwechslung der Tätigkeit steht zu sechs Aspekten in hochsignifikanter Korrelation (siehe Bild 7). Wird der Abwechslungsreichtum als hoch eingeschätzt, so wird auch die Motivation und die Freude/der Spaß an der Arbeit als hoch angegeben. Wird der Abwechslungsreichtum als gering eingeschätzt, so sind die Fluktuationsabsichten der Person hoch, es wird eine Unterforderung wahrgenommen, die Weiterentwicklung

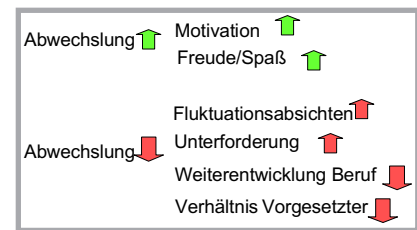


Bild 7: Korrelative Zusammenhänge zwischen dem Abwechslungsreichtum der Tätigkeit und anderen Aspekten

im Beruf wird als negativ beschrieben und das Verhältnis zum Vorgesetzten wird als schlecht angegeben.

Aus dieser Darstellung lässt sich also folgern, dass eine Erhöhung der Abwechslung der Tätigkeit bei diesem Klientel beispielsweise zu einer Verringerung der Fluktuationsabsichten und der wahrgenommenen Unterforderung führt.

Stellschraube "Freude/Spaß an der Arbeit"

Auch für den Aspekt Freude und Spaß an der Arbeit gibt es sechs hochsignifikante korrelative Zusammenhänge, wie Bild 8 verdeutlicht. Ist die Freude und der Spaß an der Tätigkeit hoch, so wird die Zusammenarbeit mit den Kollegen und mit dem technischen Betriebsleiter als positiv angegeben. Wird jedoch die Freude und der Spaß an der Tätigkeit als gering angegeben, so sind die Fluktuationsabsichten der Person höher, es wird eine Unterforderung wahrgenommen und das Verhältnis zum Vorgesetzten wird als schlechter angegeben. Weiterhin geben diese Personen an, dass der Vorgesetzte nie Zeit hat, wenn sie ihn brauchen.

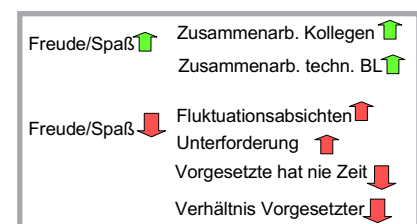


Bild 8: Korrelative Zusammenhänge zwischen der Freude und dem Spaß an der Tätigkeit und anderen Aspekten



Somit lässt sich beispielsweise folgern, dass die Verbesserung des Verhältnisses zwischen Vorgesetzten und Untergebenen – beispielsweise indem der Vorgesetzte mehr Zeit für seine Untergebenen zur Verfügung stellt – die Freude und den Spaß an der Tätigkeit erhöhen.

Stellschraube “Motivation”

Wie zu erwarten war, weist auch die Motivation zahlreiche hochsignifikante Zusammenhänge zu anderen Aspekten der Arbeit auf und identifiziert somit zahlreiche Gestaltungsvorschläge (siehe Bild 9). Wenn die Motivation als hoch eingeschätzt wird, so wird die Zusammenarbeit mit Kollegen, mit dem technischen Betriebsleiter und mit dem kaufmännischen Betriebsleiter als signifikant besser eingeschätzt. Auch geben motivierte Personen an, mehr Freude und Spaß an der Tätigkeit zu haben. Wenig motivierte Personen hingegen geben ein schlechteres Verhältnis zum Vorgesetzten an, geben signifikant häufiger an, unterfordert zu sein, erleben eine mangelnde Anerkennung ihrer Arbeit und geben an, dass der Vorgesetzte nie Zeit für sie hat, wenn sie ihn brauchen.

Aus diesen Ergebnissen ergibt sich beispielsweise der Gestaltungshinweis, den Mitarbeitern für ihre Tätigkeit mehr Anerkennung zukommen zu lassen, um die Motivation zu steigern und dadurch beispielsweise die Zusammenarbeit mit Kollegen und Vorgesetzten zu verbessern.

Stellschraube “Über-/Unterforderung”

Die wahrgenommene Über- und/oder Unterforderung der befragten Personen, weist unter anderem signifikante

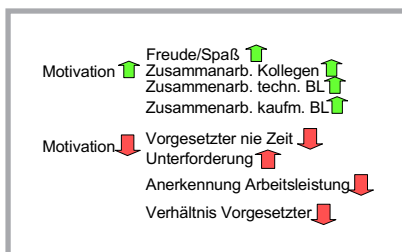


Bild 9: Korrelative Zusammenhänge zwischen der Motivation und anderen Aspekten der Arbeit

Tabelle 2: Zuordnung des Alters (Mittelwerte) zum Antwortspektrum auf die Frage “fühlen Sie sich unter- oder überfordert”

Fühlen Sie sich unter- oder überfordert?	Alter (Mittelwert)
weder/noch	49,45
ja, unterfordert	50
ja, überfordert	39,25
ja, über- und unterfordert	39,50

Zusammenhänge zum Alter auf. Eine nähere Betrachtung dieses Aspektes zeigt, dass die jüngeren Beschäftigten der Stadtwerke sich überfordert und/oder unterfordert fühlen (siehe Tabelle 2). Ältere Beschäftigte fühlen sich entweder unterfordert oder aber weder unterfordert noch überfordert.

Dieser Zusammenhang weist an mehreren Stellen Handlungsbedarf auf: Einerseits muss die wahrgenommene Unterforderung der älteren Beschäftigten beseitigt werden, denn Unterforderung wirkt dem Betriebsziel entgegen und ist gleichzeitig als Belastungsgröße anzusehen. Andererseits müssen die “jüngeren” Beschäftigten Entlastung finden, denn auch Überforderung ist eine Belastungsgröße und kann auf Dauer zu gesundheitlichen Schäden führen.

Durch signifikante Korrelationen konnten erste Gestaltungshinweise für dieses Klientel als Gegenmaßnahmen identifiziert werden:

- Unterforderung durch mangelnde Abwechslung
- Unterforderung führt zu geringer Motivation
- Unterforderung führt zu geringerer Freude und weniger Spaß an der Tätigkeit

Somit sollte der Unterforderung beispielsweise durch Erhöhung des Abwechslungsreichtums der Tätigkeit entgegen gewirkt werden. Die dargestellten Zusammenhänge lassen schlussfolgern, dass durch die Beseitigung der

Unterforderung die Motivation und die Freude/der Spaß an der Tätigkeit steigen.

Auch für die Personen, die angaben sowohl über- als auch unterfordert zu sein, konnte eine hochsignifikante Korrelation erste Gestaltungshinweise liefern: Diese Personen geben an, häufig bis immer unter Zeitdruck arbeiten zu müssen. Die Gründe, die zur Entstehung des Zeitdrucks führen, müssen festgestellt werden. Beim untersuchten Klientel kam der Zeitdruck unter anderem aufgrund ständiger Störungen zur Telefonate und Bürgerkontakten zustande. Somit kann eine Empfehlung in der Einführung von festen Besucherzeiten für die Bürger liegen sowie in der Installation von Anrufbeantwortern, die es den Beschäftigten ermöglichen, einige Stunden am Tag ungestört arbeiten zu können und die Phasen der Telefonate zusammen zu fassen.

Weitere Zusammenhänge stellt Bild 10 dar. Eine Unterforderung geht mit erhöhten Fluktuationsabsichten einher und mit einer schlechteren Zusammenarbeit mit dem direkten Vorgesetzten. Weiterhin geben unterforderte Beschäftigte an, dass sie ihre gesteckten beruflichen Ziele nicht verwirklichen können.

Personen, die sowohl unter- als auch überfordert sind, geben erhöhte Fluktuationsabsichten und ein schlechtes Verhältnis zum Vorgesetzten an.

Überforderte Beschäftigte geben vermehrte Fluktuationsabsichten an.

Diese Zusammenhänge lassen die Interpretation zu, dass die Beschäftigten den direkten Vorgesetzten die Verant-

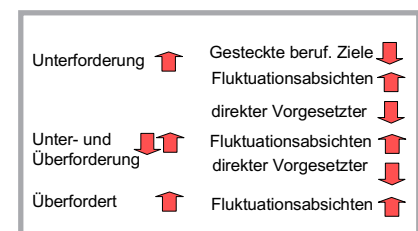


Bild 10: Korrelative Zusammenhänge zwischen der wahrgenommenen Unter- und Überforderung und anderen Aspekten der Arbeit





wortung für die Unter- und Überforderung geben, denn die Zusammenarbeit mit den direkten Vorgesetzten wird dann als schlecht bezeichnet, wenn die Beschäftigten unterfordert sind oder gleichzeitig unter- und überfordert. Gespräche und sukzessive Beseitigung der Ursachen der Über- und Unterforderung in Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Betroffenen sind hier als erste Maßnahme zu nennen.

2.4 Ergebnisdiskussion

Die intensive Einarbeitung in die vorliegende Problematik und die zahlreichen signifikanten Zusammenhänge zeigen Aspekte auf, die zur Verbesserung des gesamten Betriebsklimas und zur Erhöhung der Arbeitszufriedenheit und -motivation führen können.

Als besonderes Problem wurde immer wieder der mangelnde Informationsfluss genannt. Hier gab es mehrfach die Vermutung, dass Informationen zwischen Beschäftigten, direkten Vorgesetzten und Betriebsleitung als Machtmittel eingesetzt würden.

Hauptsächlich in den Interviews wurde ein mangelndes Vertrauen zwischen Beschäftigten, direkten Vorgesetzten und Betriebsleitung deutlich. Die Gründe für dieses mangelnde Vertrauen waren vielfältig. Einer der häufigsten Gründe waren Gerüchte (also auch fehlende oder falsche Information!) aber auch vorgenommene Lohnkürzungen und vermutete Änderungen am Arbeitssystem.

Der Eindruck, dass der Vorgesetzte keine Zeit für die Beschäftigten hat, beeinflusst sehr viele andere Wahrnehmungen des Arbeitsumfeldes. Bei den Untersuchungen wurde klar, dass es sich nicht nur um eine falsche Wahrnehmung der Betroffenen handelt, sondern dass die Vorgesetzten, hier vor allem die Betriebsleitung, tatsächlich unter ständigem Zeitdruck stehen, und somit die notwendigen Kontakte zu den Beschäftigten, aber auch zu den Meistern, gar nicht pflegen können. Hier sind Schulungen des Führungsstils notwendig, denn ständiger Zeitdruck ist ein Organisationsproblem, das auf beispielsweise mangelnde Delegation, mangelnde Qualifikation ... zurückzuführen ist.

Neben dem subjektiven Gefühl, nicht ausreichend informiert zu werden, tritt die Tatsache, dass nur vier Personen eine konkrete Tätigkeitsbeschreibung vorliegt. Die restlichen Beschäftigten bewegen sich auf unsicherem Terrain, denn ihre Aufgaben, Kompetenzen und Zuständigkeiten sind zwar historisch gewachsen, jedoch nicht schriftlich nieder gelegt. Besonders im Bereich der Kläranlagen und des Wasserwerks sind jedoch gesetzliche Vorschriften zu wahren, deren Nichteinhaltungen zu folgenreichen Störungen und Schäden führen können.

So können zusammenfassend die folgenden Problemschwerpunkte analysiert werden:

- Mangelnder Informationsfluss
- Zeitdruck der Führungskräfte
- Fehlende Kompetenzen und unklare Zuständigkeiten
- Misstrauen

2.5 Gestaltungsempfehlungen

Bereits im Kapitel 2.3 wurden Gestaltungsempfehlungen und mögliche Stellenschrauben identifiziert und dargestellt. Zahlreiche weitere Gestaltungsempfehlungen konnten erarbeitet werden, von denen hier einige noch dargestellt werden sollen.

Zur Entlastung der Führungsebene und zum Abbau des bestehenden Misstrauens sollte die Meisterebene gestärkt werden durch **Erhöhung der Kompetenzen** (zum Beispiel Festlegung eines finanziellen Rahmens für Anschaffungen) und klare Zuständigkeitsregelungen. Regelmäßige Besprechungen mit Protokollen führen zu verbessertem Informationsfluss. Wichtig sind Protokolle, die neben dem Besprochenen auch die Punkte deutlich ausweisen, die zu bearbeiten sind (mit festgelegtem Termin und dem zuständigen Bearbeiter). Beim nächsten Treffen müssen diese Protokolle abgearbeitet sein.

Die Betriebsleitung und die Meisterebene sollten im **Führungsverhalten geschult** werden. Dies führt zu einem Aufbau von Vertrauen, zur Delegation

von Arbeiten und zu einer generell entspannteren Arbeitsweise. Keiner der Beschäftigten hat je ein solches Training durchlaufen und nur die wenigsten Menschen haben angeborene Führungsfähigkeiten.

Neben der Stärkung der Meisterebene muss **der Teamgedanke bei allen Beschäftigten implementiert** werden. Wenn alle Beschäftigte das gleiche Ziel verfolgen, nämlich den Eigenbetrieb Stadtwerke zu stärken, werden Rivalitäten zwischen den einzelnen Abteilungen abgebaut. Dieser Teamgedanke sollte bis hin zur Job-Rotation gehen, was gleichzeitig zur Erhöhung der Qualifikation und damit zum Abbau von Überforderungen führt, aber auch Unterforderungen entgegen wirkt.

Neben diesen langfristigen Änderungen sollten zumindest zwei kurzfristige Maßnahmen ergriffen werden, zum einen **ergonomischere Gestaltung** der (Büro)arbeitsplätze durch Schulung der Betroffenen und zum anderen die **Hinzuziehung des Betriebsarztes** wegen übermäßiger arbeitsbedingter körperlicher Beschwerden.

2.6 Umsetzung

Die Umsetzung einiger ausgewählter Gestaltungsvorschläge fand noch mit Hilfe arbeitswissenschaftlicher Begleitung statt. Um den Teamgedanken zu stärken, wurden moderierte Workshops gewählt.

Die Beschäftigten wurden aufgefordert, ihre wichtigsten Probleme darzustellen. Mit Hilfe der Metaplantchnik konnten sich alle Betroffenen einbringen. Es haben sich die drei Bereiche **“Informationsfluss”**, **“Motivation”** und **“Arbeitsabläufe”** herauskristallisiert. In kleinen betreuten Arbeitsgruppen wurden Verbesserungsvorschläge erarbeitet. Das besonders Wichtige bei diesen Arbeitsgruppen war die Zusammensetzung. Jede Gruppe bestand aus mindestens einem Mitglied einer Abteilung, so dass bereits in diesen Arbeitsgruppen das Miteinander praktiziert wurde und ein besserer Informationsfluss begann. Die erarbeiteten Lösungen wurden – wie oben beschrieben – in Protokollen festgehalten. Termine und Zuständige wurden



festgelegt und beim nächsten Treffen überprüft. Die Umsetzung der erarbeiteten Lösungen ist somit sichergestellt. Das Zusammenwachsen zu einem Team ist ein langwieriger Prozess und kann zeitlich nicht von außen forciert werden. Wichtig sind jedoch regelmäßige Treffen und Aussprachen und zielgerichtete Problemlösungen.

Ein konkretes Lösungsbeispiel

Die Beschäftigten bemängelten, dass Anträge auf Fort- und Weiterbildung

immer häufiger nicht bewilligt würden. Sowohl die Meister als auch die Betriebsleitung bestätigten dies nicht. Rückwirkend konnte eine Klärung des tatsächlichen Sachverhaltes aufgrund mangelnder Dokumentation nicht stattfinden. Für die Zukunft jedoch wurde von und in Absprache mit den Beschäftigten ein Formular entwickelt, welches den Antrag auf Fort- und Weiterbildung enthält sowie die Genehmigung bzw. Ablehnung des Antrages (Bild 11). Eine Ablehnung muss mit einer Begründung verbunden sein. Von dem

abgelehnten oder bewilligten Antrag erhält der Antragsteller eine Kopie zur Information. Die Formulare werden zentral abgeheftet und können jederzeit eingesehen werden. Zudem werden sie für eine fortlaufende Dokumentation der Qualifikation der Beschäftigten genutzt.

3 Erfahrungen für andere Projekte

Wie die Ergebnisse dieser Fallstudie zeigen, ist es häufig ohne großen finanziellen Aufwand möglich, motivationalen Defiziten der Belegschaft entgegen zu wirken.

Nicht nur in diesem, sondern auch in vielen weiteren Projekten konnte immer wieder fest gestellt werden, dass vorliegenden Probleme unangemessen analysiert wurden und mögliche Schwachstellen nicht kompetent bearbeitet wurden. Um dies zu vermeiden, sollten einige Aspekte berücksichtigt werden:

3.1 Untersuchungsleiter

Für Betriebsangehörige ist es in jedem Fall äußerst schwierig, während einer solchen Untersuchung eine Position einzunehmen, die die Belegschaft als **neutral** akzeptiert. Die Untersuchenden müssen sich das **Vertrauen der Belegschaft** erarbeiten, denn nur in vertrauensvoller Umgebung können Schwachstellenanalysen mit den Betroffenen vorgenommen werden. Daher empfehlen wir, solche Beschäftigte für die Durchführung auszuwählen, die von vornherein eine solide Akzeptanz bei der Belegschaft besitzen. Häufig gibt es massive persönliche Probleme innerhalb der Belegschaft, so dass eine akzeptierte Person nicht gefunden werden kann. Dann ist der Betrieb auf die Hilfestellung von außen angewiesen.

3.2 Planung

Besonders wichtig ist es, von vornherein möglichst viele Betroffene einzubeziehen. Die Maßnahmen, die als Konsequenzen der Erhebung auszu-

Antrag auf Weiterbildung/Schulung	
Bereich: <input type="checkbox"/> Wasserversorgung <input type="checkbox"/> Abwasserbeseitigung – Kläranlage Pfungstadt <input type="checkbox"/> Abwasserbeseitigung – Kläranlage Eschollbrücken <input type="checkbox"/> Verwaltung	
Name: _____	
Lehrgang	_____
(Unterlagen als Anlage)	
Veranstalter	_____
Zeitraum	_____
Seminargebühren	_____
Veranstaltungsort	_____
Übernachtung	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
_____	_____
Datum	Unterschrift Antragsteller
<input type="checkbox"/> Der Antrag auf Weiterbildung/Schulung wird genehmigt. <input type="checkbox"/> Der Antrag auf Weiterbildung/Schulung wird nicht genehmigt. Begründung: _____ _____	
_____	_____
Datum	Unterschrift Betriebsleitung
<small>Original – Verwaltung / Kopie zurück an Antragsteller am:</small>	

Bild 11: Von, mit und für die Beschäftigten entwickeltes Formular zur Dokumentation von Fort- und Weiterbildungen





führen sind, werden nur dann auf Akzeptanz stoßen, wenn die Betroffenen beteiligt wurden. Zudem können die motivationalen Defizite und deren Ursachen nur von denen aufgezeigt werden, die sie auch tatsächlich verspüren. Hat die Belegschaft das Gefühl, bei einer Untersuchung nicht ausreichend involviert zu sein, wird dies zu Misstrauen gegen die Untersucher und die Untersuchung selbst führen, so dass es zu weiteren motivationalen Defiziten kommen kann.

3.3 Durchführung

In einem ersten Schritt sollten Informationsveranstaltungen statt finden, die die Problematik aufzeigen und den gewünschten Weg skizzieren. Diese Informationsveranstaltungen können bereits dazu genutzt werden, mögliche Auslöser für die Probleme zu identifizieren und Ängste aufzulösen. Beispielsweise können kurze Workshops stattfinden, die mit Hilfe der Metaplan-Technik der Frage nach gehen "Was sollte in diesem Betrieb verbessert werden, damit Sie sich wohler fühlen?". Auf diese Frage kann jeder mit einem Stichwort-Kärtchen antworten. Diese Stichwort-Kärtchen sollten dann von einem neutralen Moderator an eine Pinwand geheftet werden, so dass Problemfelder identifiziert werden können.

Anschließend kann – je nach Anzahl der Betroffenen – ein Fragebogen entwickelt werden, der die identifizierten Problemfelder genauer beleuchtet und zu vermehrter Information führen soll. Fragebogen haben den Vorteil, dass sie vollkommen anonym den Betroffenen die Möglichkeit geben, ihre Meinung darzulegen. Neben dem selbst entwickelten Fragebogen, können auch standardisierte Fragebögen (beispielsweise zur Erhebung der Arbeitszufriedenheit) geeignet sein. Jedoch müssen sich die Durchführenden genau an die Auswertungsvorschriften der Fragebögen halten.

Die Ergebnisse der Erhebung sollten wieder möglichst vielen Beteiligten vorgestellt werden.

Der nächste Schritt führt bereits zu Lösungen: In kleinen Workshops sollen die Beschäftigten Lösungen zu den identifizierten Problemfeldern beschrei-

ben und diskutieren. Wege hin zu den gewünschten Lösungen werden in der Gruppe aufgezeigt. Protokolle halten die Wege mit Terminen und Bearbeitern der einzelnen Schritte fest. Gleichzeitig wird der nächste Termin für ein Treffen festgelegt, an welchem dann das erstellte Protokoll auf Erfüllung der einzelnen Termine besprochen wird und neue Schritte eingeleitet werden.

Bei diesem Vorgehen handelt es sich um einen Prozess der Qualitätssicherung. Durch – am Anfang häufigere, später seltenere – Treffen, Besprechungen und Kontrolle der bearbeiteten Maßnahmen werden immer mehr Reibungspunkte beseitigt. Die Beschäftigten haben ein Mittel an der Hand, die bestehenden Probleme zu lösen, sie werden sich als kompetent erleben (was sie auch tatsächlich sind) und motiviert sein, auch solche Probleme anzugehen, die sie vorher resignieren ließen.

3.4 Abschluss

Bei Projekten zur Erhöhung der Motivation handelt es sich um Prozesse. Es ist sinnvoll, regelmäßige Treffen zu organisieren, an denen neu auftauchende Probleme besprochen und behoben werden können. Nur so können dauerhaft motivationale Defizite verringert und beseitigt werden. Gleichzeitig werden Tätigkeitsabläufe verbessert, vermehrt Informationen ausgetauscht, Innovationen eingebracht und Qualitätssicherung ermöglicht.

An dieser Stellen soll allen Beteiligten bei den Stadtwerken gedankt werden, denn ohne ihr Vertrauen und ihre Mitarbeit hätte das Projekt nicht erfolgreich sein können.

4 Literatur

Bortz, Jürgen. Statistik für Sozialwissenschaftler. - 5., vollst. überarb. Aufl. Berlin, Heidelberg, New York, London, Paris, Tokyo, Hong Kong, Barcelona, Budapest: Springer 1999

Brinkmann, R.-D.; Stapf, K.-H.: Die Innere Kündigung aus der Sicht von Arbeitnehmern. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zur Inneren Kündigung bei genossenschaftlichen Bankinsituten und in der Öffentlichen Verwaltung. Personal. 2001; 53 (12): 688-693

Ferreira, Yvonne. Auswahl flexibler Arbeitszeitmodelle und ihre Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit. Stuttgart: Ergon 2001

Knauth, Peter; Minssen, Heiner; Brinkmann, A.; Chwalisz-Konieczka, Maria; Feitner, Peter; Fidorra, Jörg; Gauderer, Patric;

Hornberger, Sonia. Betriebs- und mitarbeiterbezogene Dienstplangestaltung. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW 1999

Lienert, Gustav; Raatz, U.: Testaufbau und Testanalyse. 6. Auflage. Weinheim: Beltz Psychologie Verlags Union 1998
Metz, Roland: Zündstoff: Die innere Kündigung. Polizeispiegel – Landesverband Hessen – November 2003. ISSN 0723-1830

Richter, Gregor. Innere Kündigung. Modellentwicklung und empirische Befunde aus einer Untersuchung im Bereich der öffentlichen Verwaltung. Zeitschrift für Personalforschung. 1999; 13(2): 113-138

Zimolong, B. (Hrsg.): Management des Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Die erfolgreichen Strategien der Unternehmen. Wiesbaden: Gabler, 2001

Anschrift der Verfasser

Dr. rer. nat. Dipl.-Psych. Yvonne Ferreira
Dr.-Ing. Rolf Helbig
Institut für Arbeitswissenschaft
Technische Universität Darmstadt
Petersenstraße 30
D-64287 Darmstadt
E-Mail: ferreira@iad.tu-darmstadt.de