

## FACHKRÄFTE-BEFRAKUNG

# Ob das noch lange gutgeht?

VON MICHAEL KNOLL,  
CARSTEN KUNIß,  
MARKUS BURKHARDT



Dr. Michael Knoll ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Wirtschafts-, Organisations- und Sozialpsychologie der Technischen Universität Chemnitz. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich Führung, Mitarbeitergesundheit und Fehlentwicklungen in Organisationen. Als Berater war er zuletzt tätig in der Automobilindustrie (Führungskräfteentwicklung, Schichtarbeit) und in verschiedenen Projekten zur Arbeitssituation in Sozial- und Gesundheitsberufen. [www.tu-chemnitz.de/hsw/psychologie/professuren/sozpsy/knoll.php](http://www.tu-chemnitz.de/hsw/psychologie/professuren/sozpsy/knoll.php)



Carsten Kuniß ist Leiter des Projekts »Respekt! Erfahrung als Ressource« der Arbeitsgemeinschaft Jugendfreizeitstätten Sachsen e. V. (AGJF). Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen Fortbildung und Coaching. Er ist Diplom-Sozialpädagoge (FH) und systemischer Berater (DGsP). [www.respekt-sachsen.de](http://www.respekt-sachsen.de)



B.Sc. Markus Burkhardt ist Master-Student der Psychologie an der Technischen Universität Chemnitz und Tutor für angewandte Statistik mit SPSS an der Fakultät für Mathematik. [www.tu-chemnitz.de/mathematik/SPSS](http://www.tu-chemnitz.de/mathematik/SPSS)

**Was Arbeitszufriedenheit im sozialen Sektor fördert und was sie behindert untersuchte eine neue Studie im Bundesland Sachsen. Eine Folgerung aus den Ergebnissen: Das Stärken der Ressourcen und das Abfedern der Belastungen ist sowohl Aufgabe der zuständigen Führungskräfte wie auch derjenigen, die über die wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen in der Sozialwirtschaft bestimmen.**

Im Herbst 2012 führte die Arbeitsgemeinschaft Jugendfreizeitstätten Sachsen e.V. (AGJF) in Kooperation mit Vertretern der Technischen Universität Chemnitz eine Online-Befragung zu Belastungen und Ressourcen von Fachkräften in der sächsischen Sozialwirtschaft durch. Die Beschäftigten wurden zudem um eine Einschätzung der Entwicklung ihrer individuellen Arbeitssituation und der Situation in der Sozialwirtschaft generell gebeten.

An der Befragung nahmen 493 Beschäftigte teil. In wichtigen demografischen Charakteristika (79 % der Teilnehmenden waren weiblich, der Altersdurchschnitt betrug 40,3 Jahre) ist die Stichprobe repräsentativ für die tatsächliche Verteilung in der sächsischen Sozialwirtschaft. Zudem deckte die Untersuchung ein breites Spektrum der Arbeitsbereiche in der Sozialwirtschaft ab. Am stärksten vertreten waren Beschäftigte der Kinder- und Jugendarbeit (157), gefolgt von den Bereichen Förderung in Kindertageseinrichtungen (141) und Pflege und Gesundheit (66).

Die Ergebnisse der Studie werden publiziert und am 26. Juni 2013 im Rahmen des Fachforums »Respekt Erfahrung als Ressource – Die Arbeit gesundheitsförderlich und alter(n)sgerecht gestalten« in Chemnitz präsentiert (Informationen: [www.respekt-sachsen.de](http://www.respekt-sachsen.de)). An dieser Stelle können bereits Antworten auf drei ausgewählte Fragestellungen gegeben werden.

## Erste Antwort: Wie Fachkräfte die Entwicklungen der letzten drei Jahre einschätzen

In Hinblick auf körperliche und psychische Belastungen zeigte sich ein differenziertes Bild der aktuellen Entwicklungen in der sächsischen Sozialwirtschaft.

Während »nur« 30 Prozent der Beschäftigten eine Zunahme der körperlichen Belastungen für die Mitarbeitenden angaben, verspürten 76 Prozent der Befragten eine Zunahme der psychischen Belastungen. Dieses Ergebnis entspricht der auch in anderen Studien (z. B. Stressreport Deutschland, 2012) identifizierten Entwicklung, die sich in einem Anstieg arbeitsbedingter psychischer Erkrankungen äußert.

Die breite Zustimmung bezüglich der Zunahme psychischer Belastungen deutet auf branchenspezifische Ursachen sowie politische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen hin, die nicht auf einzelne Organisationen zurückgeführt werden können. Gleichwohl geben die in der Studie erhobenen Indikatoren für Belastungen und Ressourcen erste Hinweise darauf, mit welchen Aspekten der Arbeit diese Zunahme einhergeht. So klagten verstärkt jene Beschäftigten über eine Zunahme psychischer Belastungen, deren Arbeit durch hohe Intensität und ein hohes Maß an Rollenkonflikten (u. a. Arbeiten unter widersprüchlichen Anforderungen) geprägt ist und die in einem

Umfeld arbeiten, das Fehlern abneigend und Neuerungen nicht offen gegenübersteht.

Zur Zunahme psychischer Belastungen könnte die wachsende Bedeutung ökonomischer Kennzahlen in der Sozialwirtschaft beitragen. Der Frage, ob es in den letzten drei Jahren zu starken Einschnitten in der finanziellen Ausstattung ihrer Einrichtung gekommen ist, stimmten 42 Prozent »eher zu« oder »stark zu«. Etwas mehr als die Hälfte der Befragten gab zudem an, dass der ökonomische Druck zulasten der Mitarbeitenden gehe. 41 Prozent der Befragten äußerten, dass der ökonomische Druck dazu führe, dass Klienten zu kurz kommen. Detailliertere Analysen deuten zudem auf einen Zusammenhang zwischen der zunehmenden Orientierung an ökonomischen Kriterien (und die damit einhergehende negative Wirkung auf die Beschäftigten) und einem verstärkten Auftreten von Rollenkonflikten und innerer Kündigung sowie schlechteren Werten bei Arbeitszufriedenheit und Gesundheit hin.

## Zweite Antwort: Welche Aussagen sich über die Gesundheit der Beschäftigten treffen lassen

Ihre derzeitige Arbeitsfähigkeit schätzten die Befragten als recht hoch ein (im Mittel 7,7 auf einer Skala von 1 = arbeitsunfähig bis 10 = sehr hohe Arbeitsfähigkeit). Allerdings antworteten auf die Frage »Meinen Sie, dass Sie unter den derzeitigen Anforderungen Ihre jetzige Tätigkeit bis zum Rentenalter ausüben können?« nur 27 Prozent der Teilnehmenden mit ja, 33 Prozent waren sich unsicher und 40 Prozent antworteten mit Nein. Des Weiteren gaben 68 Prozent der Befragten an, zumindest manchmal Anzeichen von Burn-out (z. B. körperliche und emotionale Erschöpfung) zu verspüren, 20 Prozent der Befragten verspürten die Symptome häufig bis fast immer.

Da es sich um eine Einmalbefragung handelt, sind kausale Schlüsse nicht zulässig. Es zeigt sich jedoch, dass diejenigen über Burn-out-Symptome klagen und ihre zukünftige Arbeitsfähigkeit skeptisch beurteilten, deren Arbeitssituation durch hohe Arbeitsintensität und ein hohes Maß an Rollenkonflikten geprägt ist, deren Umfeld nicht of-

fen für Veränderungen ist und deren Privatleben durch die Arbeitstätigkeit beeinträchtigt wird.

## Dritte Antwort: Welche Aussagen sich über die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten treffen lassen

Mehr als die Hälfte der Befragten gab an, mit der eigenen Arbeit sehr zufrieden zu sein; nur 6 Prozent verneinten dies. Um die Diskrepanz zwischen der Zunahme des psychischen Drucks und der relativ hohen Arbeitszufriedenheit zu verstehen, analysierten wir, welche Teilauspekte der Arbeitssituation am stärksten zur generellen Arbeitszufriedenheit der Befragten beitragen.

Mittels Faktorenanalyse konnten wir fünf Teilbereiche identifizieren. Ein lineares Regressionsmodell zeigte, dass die Zufriedenheit, die aus der Tätigkeit selbst kommt (z. B. ob die Tätigkeit herausfordernd ist und selbstständiges Denken und Handeln zulässt), am wichtigsten für die generelle Arbeitszufriedenheit ist, gefolgt von der Zufriedenheit mit instrumentellen Kriterien (z. B. Gehalt, Sicherheit des Arbeitsplatzes). Den dritten Rang teilten sich die Zufriedenheit mit der Qualität der Führung (z. B. mit dem Ausmaß an Respekt und Unterstützung) und die Zufriedenheit mit der Sinnhaftigkeit der eigenen Tätigkeit (z. B. inwieweit die Teilnehmer zufrie-

denklima, eine gute Beziehung zum Vorgesetzten und ein geringes Maß an Rollenkonflikten die stärksten Zusammenhänge mit Arbeitszufriedenheit auf. Bemerkenswerterweise findet sich kein Zusammenhang zwischen hoher Arbeitsintensität und geringer Arbeitszufriedenheit.

## Fazit

Die Ergebnisse der sächsischen Studie deuten auf eine Zunahme psychischer Belastungen und eine Zunahme des ökonomischen Drucks hin. Für eine hohe Arbeitszufriedenheit sind eine respektvolle und vertrauensvolle Beziehung zu den Vorgesetzten, ein tolerantes und für Veränderungen offenes Arbeitsumfeld und eine sinnvolle und die persönliche Weiterentwicklung fördernde Arbeitstätigkeit mit ausreichendem Tätigkeitspielraum wichtig.

Hohe Arbeitsintensität, ein rigides Umfeld und die Beeinträchtigung des Privatlebens durch die Arbeit gehen dagegen mit geringerer Gesundheit und höherem Burn-out-Risiko einher. Unter unklaren und widersprüchlichen Vorgaben arbeiten zu müssen, ist ein Indikator für geringere Arbeitszufriedenheit und geringere Gesundheit.

Die Zusammenhänge zwischen den Belastungen und den Ressourcen sowie der Einschätzung der Entwicklungen der letzten Jahre macht zudem deutlich, dass

## »Eine Tätigkeit, die herausfordernd ist und selbstständiges Denken und Handeln zulässt, ist der wichtigste Faktor für Arbeitszufriedenheit«

den sind mit der Möglichkeit, anderen zu helfen). Einen geringeren Einfluss hatte die Zufriedenheit mit den Kolleginnen und Kollegen.

Diese Befunde deuten darauf hin, dass die Ressourcen, die die Befragten aus ihrer Tätigkeit ziehen, die Belastungen, die aus der Zunahme des psychischen Drucks entstehen, zumindest in Hinblick auf die Zufriedenheit kompensieren. Von den in der Studie erhobenen Belastungen und Ressourcen wiesen ein großer Tätigkeitspielraum, ein offenes und tolerantes Organisati-

onssystem und eine gute Beziehung zum Vorgesetzten die stärksten Zusammenhänge mit Arbeitszufriedenheit auf. Bemerkenswerterweise findet sich kein Zusammenhang zwischen hoher Arbeitsintensität und geringer Arbeitszufriedenheit.