

# BETEILIGUNGSORIENTIERTE ORGANISATIONSENTWICKLUNG | Mitarbeiterbefragungen zur Arbeitsanalyse in sozialen Diensten

*Alf Scheidgen*

**Zusammenfassung** | Das Diakoniewerk Duisburg initiierte 2012 eine Projektgruppe „Mitarbeitendenbefragung“, die mit der Analyse der Arbeitsbedingungen aus Sicht der Beschäftigten beauftragt war und unter der wissenschaftlichen Leitung der Fachhochschule Köln stand. Ergebnis der Projektarbeit ist die empirisch validierte Fassung eines Fragebogens, der zur Arbeitsanalyse in sozialen Diensten eingesetzt werden kann. Im Zuge der Validierung mithilfe faktorenanalytischer Verfahren lassen sich die Beurteilungsmaßstäbe der Mitarbeitenden systematisieren, wodurch Anknüpfungspunkte für eine beteiligungsorientierte Personal- und Organisationsentwicklung entstehen.

**Abstract** | In 2012, the welfare association Diakoniewerk Duisburg initiated a project group employee survey. The group was assigned to the analysis of job satisfaction in the perspective of employees. It was supervised by the University of Applied Sciences, Cologne. The project report is an empirically validated version of the initial questionnaire that can be used for labor analysis in social services. The validation used the factor analysis method, the criteria and perspectives of employees can be systematized. Thereby it can be taken as an initial for participation-oriented human resource management and organizational development initiatives.

**Schlüsselwörter** ► Soziale Dienste  
► Mitarbeiter ► Befragung ► Methode  
► Arbeitszufriedenheit ► Ressourcen

**Einleitung** | Die Arbeitszufriedenheit und das gesundheitliche Wohlbefinden der Beschäftigten nehmen im Rahmen der Qualitätssicherung in sozialen Diensten einen hohen Stellenwert ein. Aus diesem Grund initiierte das Diakoniewerk Duisburg im September 2012 eine achtköpfige Projektgruppe „Mitarbeitenden-

In: Bundesministerium des Innern (Hrsg.): Ministerialblatt Nr. 9 vom 29.03.2012, S. 142-159

**Breuer**, Hans (Hrsg.): Der Zupfgeigenhansel. Melodieausgabe mit Akkorden. Reprint der 10. Ausgabe. Leipzig 1913/ Mainz 1983

**Finkel**, Klaus (Hrsg.): Handbuch Musik und Sozialpädagogik. Regensburg 1979

**Fuchs**, Max: Kulturelle Bildung. Grundlagen – Praxis – Politik. München 2008

**Hartogh**, Theo; Wickel, Hans Hermann (Hrsg.): Handbuch Musik in der Sozialen Arbeit. Weinheim und München 2004

**Hering**, Wolfgang; Hill, Burkhard; Pleiner, Günter (Hrsg.): Praxishandbuch Rockmusik in der Jugendarbeit. Opladen 1993

**Herriger**, Norbert: Empowerment in der sozialen Arbeit. Stuttgart 2002

**Hill**, Burkhard: Soziale Kulturarbeit und Musik. In: Hartogh, Theo; Wickel, Hans Hermann (Hrsg.): a.a.O., S. 83-100

**Hill**, Burkhard; Biburger, Tom; Wenzlik, Alexander (Hrsg.): Lernkultur und Kulturelle Bildung. Veränderte Lernkulturen als Kooperationsauftrag an Schule, Jugendhilfe, Kunst und Kultur. München 2008

**Hill**, Burkhard; Josties, Elke: Jugend, Musik und Soziale Arbeit. Anregungen für die sozialpädagogische Praxis. Weinheim und München 2007

**Hill**, Burkhard; Wengenroth, Jennifer: Musik machen im „jamtruck“. Evaluation eines mobilen Musikprojekts für Jugendliche. München 2013

**Josties**, Elke: Soziale Kulturarbeit – Potenziale und Grenzen. In: Soziale Arbeit 9-10/2013, S. 356-357

**Niemeyer**, Christian: Sozialpädagogik, Sozialarbeit, Soziale Arbeit – klassische Aspekte der Theoriegeschichte. In: Thole, Werner (Hrsg.): Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch. Opladen 2002, S. 123-138

**Rittelmeyer**, Christian: Warum und wozu ästhetische Bildung? Über Transferwirkungen künstlerischer Tätigkeiten. Ein Forschungsüberblick. Oberhausen 2012

**Schäfer**, Klaus: Jugendarbeit unter Druck. Die Alltagswelt von Heranwachsenden und die Rahmenbedingungen für die Kinder- und Jugendarbeit haben sich gewandelt. Wie die Träger den vielfältigen neuen Herausforderungen begegnen können. In: DJI-Impulse 1/2013, S. 32-38

denbefragung“, die sich aus einer Vertreterin der Geschäftsleitung sowie Mitarbeitenden des Diakoniewerks zusammensetzte und unter der wissenschaftlichen Leitung des Instituts für die Wissenschaft der Sozialen Arbeit (IRIS) der Fachhochschule Köln stand. Die Projektgruppe entwickelte einen standardisierten Fragebogen (siehe Anhang) zur Erfassung der Arbeitszufriedenheit und des gesundheitlichen Wohlbefindens der Mitarbeitenden. Das Projekt wurde im Dezember 2013 abgeschlossen und knüpft an eine Befragung im Diakoniewerk aus dem Jahr 2009 sowie Vorgängerprojekte des IRIS an.

Ziel der Projektgruppe war es, harte und weiche Faktoren der Arbeitswelt in sozialen Diensten auf empirischer Grundlage in den Blick zu nehmen und mit gesundheitsbezogenen Faktoren in Beziehung zu setzen. Zu diesem Zweck wurden mittels Fragebogen umfassende Einschätzungen zu verschiedenen Aspekten der Arbeit wie Organisationskultur, Ressourcen und Arbeitsprozesse, Personalführung, professionelles Selbstverständnis und zum Gesundheitszustand von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erhoben. Anhand der Ergebnisse wurden konkrete Belastungsfaktoren in der Arbeitswelt – also im Diakoniewerk als Ganzem und in den Fachbereichen und Einrichtungen – herausgearbeitet. Die Ergebnisse wurden anschließend im Hinblick auf vorhandene Ressourcen und realisierbare Verbesserungen ausgewertet und an alle Organisationsebenen zurückgemeldet.<sup>1</sup>

Auf dieser Basis wurden schließlich im Diskurs mit den Fachbereichsleitungen und Beschäftigten personalpolitische Handlungsempfehlungen erarbeitet. Im Folgenden werden die Entwicklung des Fragebogens und die empirische Validierung, die mittels faktorenanalytischer Verfahren durchgeführt wurde, dargestellt. Ergebnis der Validierung ist eine gekürzte Fassung des Fragebogens<sup>2</sup>, die für den Einsatz in sozialen Diensten geeignet ist und durch Wiederholungen der Befragung die Entwicklungsdynamiken sozialer Organisationen abbilden kann. Auf der Basis der Analysen werden grundlegende Beurteilungsmaßstäbe der Mitarbeitenden isoliert und Ansatzpunkte für eine beteiligungsorientierte Personal- und Organisationsentwicklung herausgearbeitet.

1 Die betriebsinternen Ergebnisse unterliegen dem Datenschutz.

2 [www.abo-soziale-arbeit.de/repository/2014\\_5\\_Anhang-Scheidgen.pdf](http://www.abo-soziale-arbeit.de/repository/2014_5_Anhang-Scheidgen.pdf)

**Fragebogenentwicklung** | Die Entwicklung des Fragebogens stützte sich einerseits auf die Analyse relevanter Fachliteratur (Becker; Langosch 2002, Ernst 2010, Friedrich 2010), des Weiteren auf veröffentlichte Untersuchungen (Coffey et al. 2004, Schmidt u.a. 2007, Forschungsgruppe Arbeit und Leben 2012) und vorliegende Erhebungsinstrumente (Prümper u.a. 1995, Stegmann u.a. 2010). Ferner wurden inhaltliche Verknüpfungen zu Vorgängerbefragungen im Diakoniewerk Duisburg und zu abgeschlossenen Projekten der Fachhochschule Köln (Sadowski; Scheidgen 2011) hergestellt, um die Inhaltsvalidität zu gewährleisten. Auf dieser Basis wurden sechs Themenblöcke gebildet:

- ▲ Organisationskultur;
- ▲ Ressourcenausstattung und Arbeitsprozesse;
- ▲ Führung;
- ▲ professionelles Selbstverständnis;
- ▲ gesundheitliches Wohlbefinden;
- ▲ sozialstatistische Angaben.

Um die Augenscheinvalidität sicherzustellen, fanden vier Projekttreffen statt, bei denen die Vertreter der Fachhochschule Köln Item-Pools vorlegten, die von der Projektgruppe auf Relevanz und Verständlichkeit geprüft wurden. Ergebnis der Entwicklungsarbeit ist ein Erhebungsinstrument bestehend aus 98 Items. Abgesehen von den Items zur Sozialstatistik und dem Themenblock „gesundheitliches Wohlbefinden“ besteht das Frageformat aus Aussagen zum jeweiligen Thema, denen auf einer fünfstufigen Skala volle Zustimmung (1) oder vollständige Ablehnung (5) zugeordnet werden kann. Alle Items bieten die Antwortmöglichkeit „keine Angabe“.

**Themenblöcke** | Der Themenblock *Organisationskultur* umfasst 22 Items, die sich auf zwei Bereiche aufteilen. Der erste Teil zielt auf die Identifikation mit und die Zustimmung zu zentralen strategischen Zielen der gesamten Organisation wie beispielsweise Innovationskraft, Partizipationsmöglichkeit und ethisch-religiöse Rahmung. Auf der Ebene der Fachbereichs- und Teamkultur stehen Aspekte wie der Umgang mit Konflikten, die Strukturierung der Abläufe und die gegenseitige Unterstützung im Vordergrund.

Die *Ressourcenausstattung und Arbeitsprozesse* müssen als wichtige betriebliche Faktoren angesehen werden, die mithilfe von 18 Items in zeitlicher, räumlicher und finanzieller Dimension erfasst werden.

Des Weiteren wird die Passung zwischen Anforderungen und Qualifikationen in der jeweils eigenen Tätigkeit erfragt.

Auch der Aspekt der *Führung* ist als zentrales Moment anzusehen. Die Perspektiven auf das Führungsverhalten werden mithilfe von zehn Items erhoben. Das Spektrum reicht von der fachlichen Anleitung über die Rückmeldung zur Qualität der Arbeit, der Verständlichkeit von Arbeitsaufträgen bis hin zur Unterstützung bei der beruflichen Entwicklung.

Das *professionelle Selbstverständnis*, das heißt die Erfolgs- und Misserfolgswahrnehmungen, die Relevanz der eigenen Tätigkeit für die gesamte Organisation und der Stellenwert von Weiterbildung, Berufserfahrung und Routinen werden mithilfe von elf Items erhoben.<sup>3</sup>

Der Fragebogenteil zum *gesundheitlichen Wohlbefinden* gliedert sich in zwei Abschnitte. Der erste Teil besteht aus 20 Items zur Häufigkeit von körperlichen und psychischen Beschwerden in den vergangenen zwölf Monaten, die auf einer Skala von 1 (nie) bis 5 (immer) angegeben werden. Im Vordergrund stehen die häufigsten Beschwerden wie Kopf- oder Rückenschmerzen und Herz-Kreislauf-Beschwerden als körperliche Symptome sowie Antriebslosigkeit, Stressgefühl und psychische Erschöpfung. Die sieben Items des zweiten Teils beziehen sich auf die Häufigkeit

**3** Das letzte Item des Frageblocks ist im Mehrfach-Antworten-Format konzipiert und bietet die Möglichkeit, besonders wichtige Erwartungen an den Arbeitsplatz anzugeben (Frage: „Welche der folgenden Merkmale sind Ihnen an Ihrem Arbeitsplatz und bei Ihrer Arbeit besonders wichtig. Bitte wählen Sie die vier wichtigsten Merkmale aus der Liste aus.“ Antworten: „Selbstbestimmung“, „Innovation/Dynamik“, „Ethische Grundhaltung“, „Fachliche Standards“, „Gegenseitige Unterstützung“, „Regelmäßige Kommunikation mit Vorgesetzten“, „Persönliche Entwicklung“, „Beteiligung“, „Leistungsorientierung“, „Klare Strukturen“, „Flache Hierarchien“, „Transparenz“, „Offenheit“, „Zusammenarbeit im Team“, „Sichtbarer Erfolg“, „Work-Life-Balance“, „Arbeitsplatzausstattung“, „Beschäftigungssicherheit“). Durch den Abgleich zwischen Erwartungen und den wahrgenommenen Arbeitsbedingungen kann im Falle geringer Diskrepanzen im Umkehrschluss Arbeitszufriedenheit festgestellt werden. Zur Definition von Zufriedenheit als Abwesenheit von unerwünschten beziehungsweise unerfreulichen Zuständen vergleiche *Kahnemann; Krueger* (2006, S. 19).

krankheitsbedingter Abwesenheit und die Wiedereingliederung nach einer (Langzeit-)Erkrankung sowie das Erscheinen im Dienst trotz krankheitsbedingter Beschwerden.

Als *sozialstatistische Angaben* werden zwölf Aspekte wie Fachbereichszugehörigkeit, Dauer der Beschäftigung im Betrieb, Art der Beschäftigung (befristet/unbefristet), Tätigkeitsbereich, Qualifikationsniveau, Alter und Geschlecht erfragt.

**Durchführung der Befragung** | Die Befragung wurde im April 2013 durchgeführt, wobei eine Vollerhebung in den fünf Fachbereichen (Suchthilfe, Wohnungslosenhilfe, Arbeit und Ausbildung, Sozialpsychiatrie sowie Kinder, Jugend und Familie) und in der Verwaltung angestrebt wurde. Die Verteilung der mit Bleistiften auszufüllenden Fragebögen erfolgte über die Hauspost des Diakoniewerks zusammen mit einem neutralen Rückumschlag, um Anonymität zu gewährleisten. Der Datenschutz wurde im Vorfeld der Befragung mehrfach kritisch diskutiert. Auf dem Postweg konnte ein vergleichsweise hoher Rücklauf von 346 Fragebögen erzielt werden, was einer Ausschöpfungsquote von etwa 75 Prozent entspricht. Die maschinenlesbaren Fragebögen wurden anschließend über das System EVA-SYS eingescannt und mit SPSS ausgewertet.

**Auswertungsverfahren** | Die Befragungsergebnisse wurden mithilfe der explorativen Faktorenanalyse untersucht. Das Verfahren dient dazu, wechselseitige Bezüge (Korrelationen) zwischen Items nachvollziehbar zu machen. Innerhalb der Themenblocks wird zunächst die Korrelation zwischen allen Items untersucht. Auf dieser Basis können Faktoren herausgelöst werden, die inhaltliche Gemeinsamkeiten zwischen den Items beschreiben. Die Korrelation des einzelnen Items mit den herausgearbeiteten Faktoren wird als Faktorladung bezeichnet (*Bortz; Döring* 2003, S. 146 f.). Um die Struktur der Faktoren präzise darzustellen, wurde das Rotationsverfahren Varimax eingesetzt. Über die Faktorenanalyse können grundlegende, latente Beurteilungsmaßstäbe der Beschäftigten sichtbar gemacht werden. Korreliert ein Item mit mehreren Faktoren,<sup>4</sup> so wird es aus dem Fragebogen eliminiert, weil es nicht dazu geeignet ist, die latenten Beurteilungsmaßstäbe eindeutig abzubilden. Die Faktorenanalyse ermöglicht zudem die Zusammenfassung wechselseitig aufeinander bezogener

**4** Berücksichtigung von Faktorladungen  $\geq |0,3|$

Items zu Indikatoren. Dadurch können Befragungsergebnisse verdichtet dargestellt werden, was die Rückmeldung der Ergebnisse in die Organisation erleichtert.

**Validierung des Fragebogens** | Im Themenblock Organisationskultur kann die Anzahl der Items nach der explorativen Faktorenanalyse auf zehn Fragen reduziert werden. Im Ergebnis steht eine vierdimensionale Komponentenmatrix.<sup>5</sup> Den Perspektiven der Mitarbeitenden auf das Thema Organisationskultur liegen folgende latente Beurteilungsmaßstäbe zugrunde:

- ▲ strategische Leitlinien der gesamten Organisation (Partizipation, ethische Rahmung);
- ▲ Mitarbeitervertretung;
- ▲ Zusammenarbeit im Team (Offenheit, Selbstbestimmung, Unterstützung);
- ▲ Fachlichkeit im Team (Reflexion, Kompetenzmix, Standards).

Im Frageblock zur Ressourcenausstattung und den Arbeitsprozessen können fünf Faktoren isoliert werden.<sup>6</sup> Die Hälfte der ursprünglichen Items wird eliminiert.<sup>7</sup> Die Wahrnehmung der Mitarbeitenden ist nach folgenden Faktoren strukturiert:

- ▲ Arbeitsprozess (Entgrenzung, Unterbrechung, Zeitdruck);
- ▲ Adaption (Passung und Entwicklung in der Tätigkeit);
- ▲ Raum;
- ▲ Arbeitszeit;
- ▲ Arbeitszyklen.

Die Items zum Thema Führung laden nahezu gleich stark auf einen Faktor. Die Beurteilungen der Mitarbeitenden werden auf der Grundlage eines latenten Bewertungsmaßstabs getroffen, der insbesondere an den Aspekten Beteiligung, Rückmeldung, Unterstützung bei der beruflichen Entwicklung und Wertschätzung orientiert ist.<sup>8</sup>

5 Tabelle 1 im Anhang

6 Tabelle 2 im Anhang

7 Das Item 39 zielt auf eine summarische Bewertung der Rahmenbedingungen insgesamt ab, lädt deshalb auf mehrere Komponenten und verbleibt in der validierten Fassung des Fragebogens. Das Item lädt mit -0,378 leicht negativ auf den Faktor „Arbeitsprozess“ und mit 0,548 vergleichsweise hoch positiv auf den Faktor Adaption.

8 Tabelle 3 im Anhang

9 Tabelle 4 im Anhang

In Bezug auf das professionelle Selbstverständnis können drei Komponenten herausgearbeitet werden, die die Mitarbeiterperspektiven auf die eigene Berufstätigkeit kennzeichnen.<sup>9</sup> Ein Item wird eliminiert. Die Dimensionen sind:

- ▲ persönliche Erfolgsbedingungen (Wille, Routine);
- ▲ Fremdbestimmung;
- ▲ Außenwirkung der Arbeit.

Auffällig ist die Ladung des Items 58 (Fortbildung und Berufserfolg) auf den Faktor Außenwirkung statt auf den Faktor persönliche Erfolgsbedingungen. Hinsichtlich der Selbsteinschätzung zum Gesundheitszustand der Mitarbeitenden ergeben sich nach Eliminierung mehrerer Items drei inhaltliche Cluster<sup>10</sup>:

- ▲ psychische Symptome;
- ▲ körperliche Symptome – Muskel- und Skelettsystem;
- ▲ körperliche Symptome – Immun- und Herz-Kreislauf-System.

**Diskussion und Ausblick** | Das Ergebnis der Validierung ist eine gekürzte Fassung des Fragebogens zur Arbeitsanalyse in sozialen Diensten, die in Folgebefragungen eingesetzt werden kann. In der seit den 1990er-Jahren anhaltenden Diskussion um Ökonomisierungstendenzen in der Sozialen Arbeit (Maier 1995) bietet der Fragebogen eine Möglichkeit, Arbeitsbedingungen anhand großer Stichproben empirisch zu erfassen. Für das Diakoniewerk Duisburg konnten aktuell diskutierte Entwicklungen wie die Ausweitung unbezahlter Mehrarbeit und die damit verbundene Überforderung (Stummbaum 2012, S. 256), die Auflösung von Tarifbindungen (Albert 2006, S. 26) oder die Ausweitung von Teilzeitbeschäftigung (Eichinger 2009, S. 117) und Flexibilisierung von Beschäftigungsbedingungen durch Befristungen (ebd., S. 121) empirisch nicht nachgewiesen werden.

Lediglich fünf Prozent der Befragten gaben an, die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit dauerhaft nicht einhalten zu können, ein Prozent fühlt sich regelmäßig überfordert. Rund 70 Prozent der Mitarbeitenden sind mit mehr als 30 Stunden pro Woche beschäftigt, 80 Prozent haben unbefristete Arbeitsverträge und lediglich drei Prozent haben mehr als einen befristeten Vertrag. Im Zuge von Folgebefragungen wäre zu zeigen, inwieweit die Ergebnisse aus dem Diakoniewerk verallgemeinerbar sind. Insbesondere bei kleineren Trägern mit flexiblen Angeboten und aufsuchen-

den Hilfen wie beispielsweise mobile Jugendarbeit oder Streetwork (Stummbaum 2012, S. 258) sind abweichende Ergebnisse zu vermuten.

Die Faktorenanalysen anhand des Datensatzes aus dem Diakoniewerk legen die Sicht auf grundlegende Beurteilungsmaßstäbe der Mitarbeitenden frei, die Anknüpfungspunkte für eine beteiligungsorientierte Organisationsentwicklung bieten. So zeigt sich beispielsweise, dass der Geschäftsführung aus Sicht der Beschäftigten insbesondere die ethisch-normative Einbettung der Arbeitsaktivitäten obliegt, da diese Orientierung nicht auf der Ebene der Teams und Fachbereiche entsteht. Letztere sind vielmehr der Referenzrahmen für fachliche Standards und gegenseitige Unterstützung.

Die Passung zwischen Anforderungen und Qualifikationen und das Entwicklungspotenzial innerhalb von Stellen sind wichtige Kriterien für die Bewertung des eigenen Arbeitsplatzes, wohingegen räumliche Aspekte eine eher untergeordnete Rolle spielen. Führungskräfte werden im Hinblick auf Beteiligung, Rückmeldung zur Arbeitsleistung, Unterstützung in der beruflichen Entwicklung und wertschätzende Haltung beurteilt. Der Kommunikation in formellen Settings wie beispielsweise Mitarbeitergesprächen wird keine herausragende Bedeutung zugemessen.

Als persönliche Voraussetzungen für erfolgreiche Arbeit in sozialen Diensten werden von den Mitarbeitenden Willenskraft, Anstrengung und erfahrungsbaasierte Routine benannt. Interessanterweise werden regelmäßige Fort- und Weiterbildungen nicht zu den persönlichen Erfolgsvoraussetzungen gezählt, sondern richten sich „zertifikatsorientiert“ zuallererst nach außen. Die fachliche Entwicklung wird weniger durch organisierte Fortbildungskurse, sondern vielmehr durch Erfahrungszuwachs in der eigenen Berufstätigkeit erwartet.

Mit Blick auf die betriebliche Gesundheitsförderung zeigt sich, dass das psychische Wohlbefinden im Vergleich zum körperlichen Wohlbefinden enger an Arbeitsprozesse gekoppelt ist. Zeitdruck und häufige Unterbrechungen bei der Arbeit sind im betrieblichen Alltag unvermeidbar, sollten im Sinne einer systematischen Gesundheitsvorsorge jedoch nach individueller Belastbarkeit verteilt werden, da anderenfalls psychische Erkrankungen wahrscheinlicher werden.

Die herausgearbeiteten Beurteilungsmaßstäbe (Faktoren) können angesichts der Tatsache, dass die Ergebnisse auf einer Einzelbefragung im Diakoniewerk Duisburg beruhen, nur bedingt verallgemeinert werden. Für eine grundlegendere Gültigkeit der Faktoren spricht, dass diese fachbereichsübergreifend und damit in sehr unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern der Sozialen Arbeit auftreten. Das Diakoniewerk ist vor dem Hintergrund der Entstehungsgeschichte und der Angliederung zweier Fachbereiche in den 2000er-Jahren nicht als homogene Organisation anzusehen. Dies zeigen auch die organisationsinternen Fachbereichsvergleiche. Vielmehr stellt sich der Sozialbetrieb als eine in sehr unterschiedlichen Feldern tätige und in kleine Einrichtungen zersplitterte Organisation dar, so dass die Perspektiven der Mitarbeitenden die Heterogenität des Feldes gut abbilden. Es wird in Folgebefragungen zu überprüfen sein, inwieweit die Faktorstruktur des Fragebogens in anderen Organisationen des Sozialwesens bestätigt werden kann.

*Alf Scheidgen ist Dipl.-Pädagoge und Dekanatsreferent an der Fakultät für Angewandte Sozialwissenschaften der Fachhochschule Köln. E-Mail: alf.scheidgen@fh-koeln.de*

## Literatur

- Albert**, Martin: Die Ökonomisierung der Sozialen Arbeit. In: Sozial Extra 7-8/2006, S. 26-31
- Becker**, Horst; Langosch, Ingo: Produktivität und Menschlichkeit. Stuttgart 2002
- Bortz**, Jürgen; Döring, Nicola: Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. Berlin u.a. 2003
- Coffey**, Margaret et al.: Stress in Social Services: Mental Well-being, Constraints and Job Satisfaction. In: British Journal of Social Work 5/2004, pp. 735-746
- Eichinger**, Ulrike: Die Restrukturierung der Rahmenbedingungen Sozialer Arbeit aus der Beschäftigtenperspektive. In: neue praxis 2/2009, S. 117-128
- Ernst**, Stefanie: Prozessorientierte Methoden der Arbeits- und Organisationsforschung. Wiesbaden 2010
- Forschungsgruppe Arbeit und Leben**: Risikofaktoren für Arbeitsqualität und psychische Gesundheit: Aktuelle Befunde und ein erstes Fazit. In: Beiträge zur Beratung in der Arbeitswelt 2/2012
- Friedrich**, Andrea: Personalarbeit in Organisationen Sozialer Arbeit. Wiesbaden 2010
- Kahneman**, Daniel; Krueger, Alan B.: Developments in the Measurement of Subjective Well-Being. In: Journal of Economic Perspectives 1/2006, pp. 3-24
- Maier**, Konrad: Notwendigkeit und Grenzen der Ökonomisierung Sozialer Arbeit. In: Sozialmagazin 6/1995, S. 45-49

**Prümper**, Jochen u.a.: KFZA. Kurz-Fragebogen zur Arbeitsanalyse. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 32/1995, S. 125-132

**Sadowski**, Gerd; Scheidgen, Alf: Gesundheit und Arbeitssicherheit im Fokus der Beschäftigten. Ausgewählte Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung der Stadt Neuss. In: Innovative Verwaltung 12/2011, S. 18-21

**Schmidt**, Klaus-Helmut u.a.: Arbeitseinstellungen, Wohlbefinden und Leistung. Eine Zusammenhanganalyse auf Orga-

nisationsebene. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 1/2007, S. 16-25

**Stegmann**, Sebastian u.a.: Der Work Design Questionnaire. Vorstellung und erste Validierung einer deutschen Version. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 1/2010, S. 1-28

**Stummbaum**, Martin: Whistleblowing in der Sozialen Arbeit. Auswirkungen negativ ökonomisierter Arbeitsbedingungen. In: Soziale Arbeit 7/2012, S. 255-261

**Anhang** Fragebogen zur Arbeitsanalyse in sozialen Diensten (Auszug)

Legende: 1 (stimme gar nicht zu), 2 (stimme eher nicht zu), 3 (teils teils), 4 (stimme eher zu), 5 (stimme voll zu), k. A. (keine Angabe)

Organisationskultur	1	2	3	4	5	k.A.
In welchem Ausmaß treffen folgende Aussagen auf das <i>Diakoniewerk insgesamt bzw. ihre Einrichtung</i> zu? Im Diakoniewerk/In meiner Einrichtung ...						
2 ... trifft die Geschäftsführung Entscheidungen in Abstimmung mit den Mitarbeitenden.						
3 ... spielt die ethische Grundhaltung bzw. der religiöse Bezug eine Rolle.						
7 ... werden meine Interessen von der MAV angemessen vertreten.						
12 ... werden gute Ideen offen vom Team aufgenommen.						
13 ... wird selbstorganisiert gearbeitet.						
14 ... helfen wir uns gegenseitig in schwierigen Situationen.						
16 ... wird die Arbeit gemeinsam reflektiert (z.B. regelmäßige Teambesprechungen/Supervision).						
18 ... werden die Kompetenzen jeder/jedes Einzelnen in einen sinnvollen Zusammenhang gebracht.						
19 ... wird die Arbeit jeder einzelnen Mitarbeiterin/jedes einzelnen Mitarbeiters wahrgenommen.						
21 ... werden fachliche Standards erfüllt.						

Ressourcenausstattung und Arbeitsprozesse	1	2	3	4	5	k.A.
Inwiefern treffen folgenden Aussagen auf <i>Ihren Arbeitsplatz und Ihre Arbeit</i> zu?						
23 Die räumliche und technische Ausstattung meines Arbeitsplatzes (Größe, Mobiliar, Lage, Geräte, Software) passt zu meinen Aufgaben.						
25 Ich kann die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit einhalten.						
30 Mein Arbeitsanfall ist zu verschiedenen Jahreszeiten unterschiedlich hoch (zyklische Belastung).						
32 Die Themen/Aufgaben meiner Arbeit beschäftigen mich auch im Privatleben.						
33 Ich stehe häufig unter Zeitdruck.						
34 Ich werde bei der Arbeit häufig unterbrochen.						
36 Die Anforderungen meiner Tätigkeit entsprechen meinen formalen Qualifikationen.						
38 Ich kann bei meiner Arbeit Neues dazulernen.						
39 Ich bin mit den Rahmenbedingungen an meinem Arbeitsplatz <i>insgesamt</i> zufrieden.						

Führung	1	2	3	4	5	k.A.
In welchem Ausmaß treffen folgende Aussagen auf <i>Ihre Vorgesetzte/Ihren Vorgesetzten</i> zu? Meine Vorgesetzte /mein Vorgesetzter ...						
41 ... beteiligt mich an den grundsätzlichen Planungen, die meinen Arbeitsplatz/Arbeitsbereich betreffen.						
42 ... unterstützt mich durch fachliche Anleitung und Beratung.						
43 ... führt regelmäßig Jahresgespräche durch.						
44 ... gibt mir Rückmeldungen zur Qualität meiner Arbeit.						
45 ... kritisiert mich in angemessener Weise.						
46 ... erteilt verständliche Arbeitsaufträge.						
47 ... unterstützt mich in meiner beruflichen Entwicklung.						
48 ... greift meine Ideen und Verbesserungsvorschläge auf.						
49 ... bringt mir Wertschätzung entgegen.						

Professionelles Selbstverständnis	1	2	3	4	5	k.A.
In welchem Ausmaß treffen folgende Aussagen auf Sie zu?						
52 Wenn ich mich anstrengte, werde ich auch beruflichen Erfolg haben.						
53 Der Erfolg meiner Arbeit wird zu großen Teilen von anderen bestimmt.						
54 Meine beruflichen Anstrengungen werden oft vom Zufall durchkreuzt.						
55 Meine Arbeit sichert das Diakoniewerk finanziell ab.						
56 Der Erfolg meiner Arbeit kann anhand von Kennzahlen (z.B. Rückfallquoten, Vermittlungsquoten) gemessen werden.						
57 Routine trägt wesentlich zum Erfolg meiner Arbeit bei.						
58 Regelmäßige Fortbildungen tragen zu meinem beruflichen Erfolg bei.						

Gesundheitliches Wohlbefinden	1	2	3	4	5	k.A.
Legende: 1 (nie), 2 (selten), 3 (gelegentlich), 4 (oft), 5 (immer), k.A. (keine Angabe)						
In den letzten 12 Monaten hatte ich folgende Beschwerden:						
62 Nacken und/oder Schulterschmerzen						
63 Rückenschmerzen						
65 Anfälligkeit für Erkältungskrankheiten						
66 Ohrenscherzen						
68 Herz-Kreislauf-Beschwerden						
69 Gewichtsprobleme						
72 Erschöpfung						
73 Überlastung/Stress						
74 Angst vor Fehlern						
75 Nach der Arbeit nicht abschalten können						

**Tabelle 1** Rotierte Komponentenmatrix (Themenblock Organisationskultur)

	Komponente			
	Fachlichkeit	Leitlinien	Zusammenarbeit	Mitarbeitervertretung
[2] ... trifft die Geschäftsführung Entscheidungen in Abstimmung mit den Mitarbeitenden.		0,716		
[3] ... spielt die ethische Grundhaltung bzw. der religiöse Bezug eine Rolle.		0,796		
[7] ... werden meine Interessen von der MAV angemessen vertreten.				0,956
[12] ... werden gute Ideen offen vom Team aufgenommen.			0,822	
[13] ... wird selbstorganisiert gearbeitet.			0,658	
[14] ... helfen wir uns gegenseitig in schwierigen Situationen.			0,776	
[16] ... wird die Arbeit gemeinsam reflektiert (z. B. regelmäßige Teambesprechungen/Supervision).	0,729			
[18] ... werden die Kompetenzen jeder/jedes Einzelnen in einen sinnvollen Zusammenhang gebracht.	0,833			
[19] ... wird die Arbeit jeder einzelnen Mitarbeiterin/jedes einzelnen Mitarbeiters wahrgenommen.	0,859			
[21] ... werden fachliche Standards erfüllt.	0,748			

**Tabelle 2** Rotierte Komponentenmatrix (Themenblock Ressourcenausstattung/Arbeitsprozess)

	Komponente				
	Arbeitsprozess	Adaption	Raum	Zeit	Zyklen
[23] Die räumliche und technische Ausstattung meines Arbeitsplatzes (Größe, Mobiliar, Lage...) ist angemessen.			0,802		
[25] Ich kann die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit einhalten.				0,818	
[30] Mein Arbeitsanfall ist zu verschiedenen Jahreszeiten unterschiedlich hoch (zyklische Belastung).					0,88
[32] Die Themen/Aufgaben meiner Arbeit beschäftigen mich auch im Privatleben.	0,565				
[33] Ich stehe häufig unter Zeitdruck.	0,836				
[34] Ich werde bei der Arbeit häufig unterbrochen.	0,737				
[36] Die Anforderungen meiner Tätigkeit entsprechen meinen formalen Qualifikationen.		0,701			
[38] Ich kann bei meiner Arbeit Neues dazulernen.		0,736			
[39] Ich bin mit den Rahmenbedingungen an meinen Arbeitsplatz insgesamt zufrieden.	- 0,378	0,548		0,312	

**Tabelle 3** Komponentenmatrix (Themenblock Führung)

	Komponente Führung
[41] ... beteiligt mich an den grundsätzlichen Planungen, die meinen Arbeitsplatz/Arbeitsbereich betreffen.	0,849
[42] ... unterstützt mich durch fachliche Anleitung und Beratung.	0,787
[43] ... führt regelmäßig Jahresgespräche durch.	0,689
[44] ... gibt mir Rückmeldungen zur Qualität meiner Arbeit.	0,802
[45] ... kritisiert mich in angemessener Weise.	0,821
[46] ... erteilt verständliche Arbeitsaufträge.	0,764
[47] ... unterstützt mich in meiner beruflichen Entwicklung.	0,850
[48] ... greift meine Ideen und Verbesserungsvorschläge auf.	0,837
[49] ... bringt mir Wertschätzung entgegen.	0,861

**Tabelle 4** Rotierte Komponentenmatrix<sup>a</sup> (Professionelles Selbstverständnis)

	Komponente		
	Persönliche Erfolgsbedingungen	Fremdbestimmung	Außenwirkung
[52] Wenn ich mich anstrengte, werde ich auch beruflichen Erfolg haben.	,762		
[53] Der Erfolg meiner Arbeit wird zu großen Teilen von anderen bestimmt.		,865	
[54] Meine beruflichen Anstrengungen werden oft vom Zufall durchkreuzt.		,754	
[55] Meine Arbeit sichert das Diakoniewerk finanziell ab.			,698
[56] Der Erfolg meiner Arbeit kann anhand von Kennzahlen (z.B. Rückfallquoten, Vermittlungsquoten) gemessen werden.			,688
[57] Routine trägt wesentlich zum Erfolg meiner Arbeit bei.	,733		
[58] Regelmäßige Fortbildungen tragen zu meinem beruflichen Erfolg bei.			,560

**Tabelle 5** Rotierte Komponentenmatrix<sup>a</sup> (Gesundheitliches Wohlbefinden)

	Komponente		
	Psyche	Muskel-Skelett	Immunsystem/ Herz-Kreislauf
[62] Nacken und/oder Schulterschmerzen		,785	
[63] Rückenschmerzen		,828	
[65] Anfälligkeit für Erkältungskrankheiten			,490
[66] Ohrenscherzen			,671
[68] Herz-Kreislauf-Beschwerden			,598
[69] Gewichtsprobleme			,711
[72] Erschöpfung	,780		
[73] Überlastung / Stress	,822		
[74] Angst vor Fehlern	,611		
[75] Nach der Arbeit nicht abschalten können	,773		



Wir bringen Licht ins Dunkel.

Zum Beispiel beim Online-Zahlungsverkehr. Zeitsparend, sicher und unkompliziert. Für unterschiedliche Transferwege Ihrer Zahlungsaufträge. Mit verschiedenen Programmen.

Sprechen Sie mit uns. Wir haben die Lösung.

**Die Bank für Wesentliches.**



**Bank  
für Sozialwirtschaft**

Berlin | Brüssel | Dresden | Erfurt | Essen | Hamburg | Hannover | Karlsruhe | Kassel  
Köln | Leipzig | Magdeburg | Mainz | München | Nürnberg | Rostock | Stuttgart

[www.sozialbank.de](http://www.sozialbank.de)