

Fachgespräch mit Prof. Dr. Antje Ducki

„Gesundheitsförderung ist kein Ersatz für eine angemessene Personaldecke.“



Prof. Dr. Antje Ducki leitet seit 2009 das Gender- und Technik-Zentrum der Beuth Hochschule für Technik Berlin. Im Fachgebiet Arbeits- und Organisationspsychologie und Personalmanagement liegen ihre Arbeitsschwerpunkte im Bereich der Arbeitsanalyse, Präventionsforschung, der betrieblichen Gesundheitsförderung sowie im betrieblichen Stress- und Ressourcenmanagement.

Welchen Stellenwert haben Mitarbeiter/-innen-Befragungen und Führungskräftefeedbacks im Hinblick auf Arbeitszufriedenheit und Gesundheit?

| Mitarbeiter/-innen-Befragungen und Führungskräftefeedbacks können eine wichtige Basis zur Stärkung der Arbeitszufriedenheit und Gesundheit sein. Mit ihnen können Arbeitsbelastungen und Ressourcen sowie der aktuelle Status der Arbeitszufriedenheit und Gesundheit des Personals erhoben werden. Die Daten liefern eine fundierte Grundlage, um geeignete Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen ableiten zu können. Damit sind Mitarbeiter/-innen-Befragungen ein wichtiges Partizipationsinstrument.

Gemeinsam mit dem AFS begleiten Sie seit vielen Jahren die Mitarbeiter/-innen-Befragungen in der Berliner Verwaltung und waren an der Entwicklung des Standard-Fragebogens beteiligt. Warum wurde ein spezieller Fragebogen für die Berliner Verwaltung entwickelt?

| In den Arbeits- und Gesundheitswissenschaften wird seit vielen Jahren gefordert, Maßnahmen der Gesundheitsförderung auf die spezifischen Erfordernisse der Branchen und der jeweiligen Tätigkeiten abzustimmen. Verwaltungstätigkeiten sind durch verschiedene Besonderheiten und spezielle Belastungs- und Ressourcenkonstellationen gekennzeichnet. Es sind in erster Linie informationsbe- und -verarbeitende Tätigkeiten, häufig mit direktem Kontakt zu Bürgerinnen und Bürgern und auch meist mit starker einseitiger körperlicher Beanspruchung. Es sind in der Regel Tätigkeiten, bei denen komplexe bürokratische Vorgaben umzusetzen sind. Eine wichtige Ressource in öffentlichen Verwaltungen war lange Zeit die Arbeitsplatzsicherheit. Solche Besonderheiten sind bei der Fragebogenentwicklung und bei der späteren Ausgestaltung von gesundheitsbezogenen Maßnahmen auf der Ebene der Verhältnisprävention in angemessener Weise zu berücksichtigen. Gleichzeitig variieren die Aufgabenbereiche in der öffentlichen Verwaltung stark: von klassischer Verwaltungsarbeit über Feuerwehr, Polizei, Justizvollzug und Erziehung bis hin zu Bau und Vermessung. Auch diese Variationen müssen in einem Befragungsinstrument abgebildet werden. Es besteht damit die Herausforderung, einerseits Vergleichbarkeit zu gewährleisten und andererseits die jeweiligen

tätigkeitsspezifischen Besonderheiten angemessen zu berücksichtigen. Vor diesem Hintergrund wurde ein verwaltungs- und gendersensibles Standardinstrument entwickelt, das in allen Verwaltungen eingesetzt werden kann. Dieses Standardinstrument kann dann in den verschiedenen Behörden bzw. Verwaltungsbereichen um tätigkeitsspezifische Fragen ergänzt werden.

Unterscheidet sich die Beschäftigtenstruktur in der öffentlichen Verwaltung von der Beschäftigtenstruktur in der freien Wirtschaft im Hinblick auf die Gesundheit?

| Beschäftigte in öffentlichen Verwaltungen sind im Durchschnitt etwas älter als Beschäftigte in der freien Wirtschaft, es gibt einen höheren Frauenanteil – erfreulicherweise auch in den mittleren und oberen Führungspositionen – und der öffentliche Dienst beschäftigt deutlich mehr gesundheitlich eingeschränkte Beschäftigte. Das alles wirkt sich auf die Fehlzeiten aus, die im öffentlichen Dienst bekanntlich deutlich höher sind als in der freien Wirtschaft.

Was macht das Land Berlin im Hinblick auf die Mitarbeiter/-innen-Befragung so besonders?

| Das ist vor allem die reine Größe der Verwaltung, aus der sich verschiedene organisatorische Erfordernisse ableiten. Wir haben es in der Berliner Verwaltung mit über 100 000 Beschäftigten in höchst unterschiedlichen Behörden und Dienststellen zu tun. Diese Größe erfordert eine Kombination aus zentralen und dezentralen Aktivitäten im Gesundheitsmanagement.

Auf der zentralen Ebene werden regelmäßig die Fehlzeitenanalysen ausgewertet sowie die Befragung der Beschäftigten zu ihrer gesundheitlichen Situation und ihren Arbeitsbedingungen initiiert. Außerdem wird die Ausbildung örtlicher Gesundheitskoordinatorinnen und -koordinatoren zentral gesteuert. Diese führen die Aktivitäten aller am Prozess des betrieblichen Gesundheitsmanagements beteiligten Personen und Zielgruppen zusammen. Sie planen, steuern und bewerten Projekte und Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements und übernehmen insbesondere die organisatorische Umsetzung beschlossener Maßnahmen vor Ort. Unterstützt werden sie von externen Gesundheitsexpertinnen und -experten, die ihnen bei der Mitarbeiter/-innen-Befragung hilfreich zur Seite stehen. Ihre Aufgabe besteht darin, die Ergebnisse der Befragung inhaltlich fachlich einzuordnen und gegebenenfalls auch im Prozess der Umsetzung zu unterstützen. Auf dezentraler Ebene umfasst das betriebliche Gesundheitsmanagement neben der Durchführung der Befragungen verschiedenste Informations- und Interventionsangebote. Häufig werden nach Befragungen in den jeweiligen Dienststellen sogenannte Fokusgruppen gebildet, die auf Basis der Befragungsergebnisse konkrete Maßnahmen und Veränderungsvorschläge erarbeiten.

Gibt es bei der Zusammenarbeit mit einer öffentlichen Verwaltung besondere Herausforderungen?

| Die größte Herausforderung in der Zusammenarbeit mit öffentlichen Verwaltungen besteht darin, die

komplexen Hierarchien einerseits zu akzeptieren und andererseits sicherzustellen, dass Maßnahmen und Vorschläge nicht irgendwo zwischen den Verantwortungsebenen versickern. Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, dass jede Verwaltung ihre eigene Kultur hat, die unmittelbare Auswirkungen auf den Umgang mit Mitarbeiter/-innen-Befragungen und die Umsetzung von Maßnahmen hat. Führungskräfte spielen hier eine herausgehobene Rolle. Das unterscheidet den öffentlichen Dienst nicht von der freien Wirtschaft, jedoch ist im öffentlichen Dienst zu berücksichtigen, dass auch Führungskräfte häufig durch Vorgaben von politischer und administrativer Seite in ihrer Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit eingeschränkt werden. Dies führt nicht selten bei Beschäftigten zu Frustration, die es im Prozess aufzufangen gilt.

Welche Erfahrungen haben Sie mit der Umsetzung von Befragungsergebnissen gemacht?

| Die wichtigste Erfahrung ist, dass die Qualität der Umsetzung in starkem Maße von den Abteilungs- und Dienststellenleitungen abhängt. Engagierte Führungskräfte, die den Prozess aktiv unterstützen, können sicherstellen, dass eine Vielzahl der Veränderungsvorschläge der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch tatsächlich umgesetzt werden. Wichtig ist, dass in den Fokusgruppen die erarbeiteten Umsetzungsvorschläge an die richtige Hierarchieebene adressiert werden. Dies setzt voraus, dass die Moderatoren der Fokusgruppen die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten in den jeweiligen Dienststellen kennen.

Was sind Ihre Visionen im Hinblick auf das Thema Mitarbeiter/-innen-Befragungen und Führungskräftefeedbacks? Worin sehen Sie zukünftige Herausforderungen?

| Mit dem neuen Präventionsgesetz werden auch in Berliner Verwaltungen mehr Angebote der Verhältnis- und Verhaltensprävention umgesetzt werden können. Zukünftig wird es hier wichtig sein, sicherzustellen, dass nicht nur verhaltenspräventive Maßnahmen angeboten werden, sondern dass auch die Verhältnisprävention ihren Platz behält. Das heißt konkret: Arbeitsbedingungen, Arbeitsabläufe und Aufgaben müssen gesundheitsförderlich gestaltet werden. Meine persönliche Erfahrung ist die, dass die meisten öffentlichen Verwaltungen durch die starke Personalreduktion der letzten Jahre am unteren Ende ihrer Personalkapazität angekommen sind. Gesundheitsförderung kann kein Ersatz für eine angemessene Personaldecke sein. Hier gilt es, in den oberen Etagen der Verwaltungen das Bewusstsein dafür zu schärfen, dass eine angemessene Personaldecke und eine gute fachliche Ausbildung die wichtigsten Voraussetzungen für die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten sind. Eine zu hohe Arbeitsverdichtung beeinträchtigt nicht nur die psychosoziale Gesundheit, sie zerstört auch die Arbeitsmotivation und damit langfristig den Ruf der Verwaltung. Befragungen sollten auch zukünftig zum festen Bestandteil des Gesundheitsmanagements zählen, denn nur so können langfristige Gefahren und Risiken für die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter frühzeitig erkannt und verhindert werden.