

**Bedürfnisanalyse von Mitarbeitern einer Beschäftigungsgesellschaft zu  
Arbeitsbelastungen und -bedingungen  
- eine qualitative Untersuchung zur Entwicklung eines BGM –**

*Imke Stalling*

**Theoretischer Hintergrund.** Die Arbeitszeit nimmt einen wesentlichen Teil des Tages von Erwerbstätigen ein und hat ebenfalls Auswirkungen auf die Gesundheit der Beschäftigten. In den letzten Jahren hat sich die Arbeitswelt jedoch wegen der fortschreitenden Globalisierung stark verändert. Dies führt zu einer stärkeren Arbeitsverdichtung, höheren Anforderungen sowie häufigeren psychomentalen Beanspruchungen. Gleichzeitig sind in den letzten Jahren auch die Arbeitsunfähigkeitstage (AU-Tage) um rund 35% angestiegen, wobei davon ausgegangen wird, dass rund ein Drittel aller Arbeitsunfähigkeitsfälle arbeitsbezogene Gründe hat. Insbesondere haben die AU-Tage zugenommen, die aufgrund von psychischen Erkrankungen entstehen. Davon sind vorrangig Beschäftigte des Sozialwesens betroffen. Zu den Arbeitsanforderungen, die insbesondere in diesem Berufsfeld auftreten und Belastungen darstellen können, gehören Termin- und Leistungsdruck, wenig erlebte Belohnung sowie mangelnde soziale Unterstützung. Bei positiven Arbeitsbedingungen kann die Arbeit jedoch auch gesundheitsförderliche Auswirkungen auf die Beschäftigten haben.

**Fragestellungen.** Die vorliegende Untersuchung hat primär als Ziel, die Arbeitsbelastungen und -bedingungen von Mitarbeitern einer Beschäftigungsgesellschaft zu analysieren, da hierzu kaum Befunde bestehen. Es wurden die subjektiven Sichtweisen und Wünsche der Sozialpädagogen erfragt. Des Weiteren wurde untersucht, inwieweit die Arbeitsbedingungen einen Einfluss auf ihre Gesundheit haben und wie sie diese einschätzen. Um ein umfassenderes Bild über das Belastungsspektrum zu bekommen, wurden zusätzlich die Bewältigungsstrategien erfragt, die die Beschäftigten anwenden. Aufgrund der gewonnenen Ergebnisse und Erkenntnisse sollen Handlungsempfehlungen zur Konzipierung und Implementierung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) abgeleitet werden.

**Methodik.** Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurden sechs Mitarbeiter (zwei männlich, vier weiblich) der Beschäftigungsgesellschaft akquiriert. Sie waren zwischen 30 und 61 Jahren alt und die Betriebszugehörigkeit liegt zwischen 2 und 21 Jahren. Die Befragung fand mittels qualitativer leitfadengestützter Interviews statt, da die subjektiv erlebten Belastungen und Wünsche im Vordergrund der Untersuchung standen. Die Interviews hatten eine durchschnittliche Dauer von 36:40 Minuten, mit einer Spannweite von 18:38 und 49:27 Minuten, und wurden alle in den Büroräumen des Unternehmens durchgeführt. Die Interviews

wurden mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Zur Datenauswertung wurde die strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2002, S. 114f.) herangezogen, bei der ein deduktiv gebildetes Kategoriensystem genutzt und induktiv erweitert wird. Zur Bildung dieser kategorialen Struktur wurde das Programm MAXQDA 12 zur Hilfe genommen, wodurch die Vergleichbarkeit der Ergebnisse erhöht wurde.

**Ergebnisse.** Die qualitativen Interviews ergaben eine Vielzahl an erlebten Arbeitsbelastungen sowie Erkenntnisse zu den Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter. Bezüglich der Belastungen nannten die Interviewees vorrangig bedingungsbezogene Stressoren, die sich wiederum in verschiedene Bereiche einteilen lassen. Insbesondere wurden arbeitsorganisatorische Aspekte als belastend eingestuft, wie beispielsweise fehlende oder mangelhafte Arbeitsmaterialien und Räume, Projektstrukturen, die zu einer erschwerten Planbarkeit führen, sowie die Kommunikation und somit auch Zusammenarbeit mit Führungskräften. Der letzte Faktor überschneidet sich zudem mit sozialen Stressoren, die des Weiteren noch den Umgang im Kollegium und den fehlenden Zusammenhalt umfassen. Eine zusätzliche Belastung stellt die zunehmende Arbeitsverdichtung dar, die teilweise durch die Mitarbeiter selbst erzeugt werden, da sie Aufgaben annehmen, um es der Führungskraft recht zu machen. Trotz der Menge an erlebten Belastungen schätzten alle Interviewpartner ihren Gesundheitszustand zunächst als „gut“ ein. Bei der genaueren Beschreibung der Einschätzung wurden allerdings viele Stresssituationen und körperliche sowie psychische Beeinträchtigungen genannt. Neben den zahlreichen Belastungen wurden jedoch ebenfalls einige arbeitsbezogene Ressourcen genannt. Dabei haben die Mitarbeiter besonders ihren großen Gestaltungsspielraum, die Abwechslung ihrer Aufgaben sowie das Gefallen an ihrer Tätigkeit als positiv hervorgehoben. Bei der Frage nach den genutzten Bewältigungsstrategien wurde deutlich, dass vorwiegend emotionsorientierte Strategien angewendet werden.

**Handlungsempfehlungen.** Als Empfehlung für die Konzipierung eines BGM konnten auf Grundlage der Ergebnisse drei Ebenen ermittelt werden, die als Ansatzpunkte dienen. Zunächst ist die Ebene der Führungskräfte hervorzuheben, da die Implementierung eines BGM nur dann erfolgreich umgesetzt werden kann, wenn die Themen Gesundheit und Krankheit offen kommuniziert werden und in den betrieblichen Strukturen einen festen Teil darstellen. Hierfür muss eine Sensibilisierung der Führungskräfte für die eigene Gesundheit und anschließend für die Gesundheit der Mitarbeiter erfolgen, damit Warnsignale für Stress möglichst früh erkannt werden. Zudem ist es nur dann möglich, an der zweiten Ebene, den Arbeitsbedingungen, anzusetzen. Da die Beschäftigungsgesellschaft über 50 Mitarbeiter verfügt, gehört sie zu einem kleinen und mittelständischen Unternehmen. Diese haben häufig nicht die finanziellen und personellen Ressourcen, um ein umfangreiches BGM einzuführen. Daher ist es wichtig, an bereits vorhandenen Strukturen anzusetzen und diese

gesundheitsförderlich auszurichten. Als wichtigster Ansatzpunkt ist in Bezug auf die Bedingungen die Supervision zu nennen. Dieses Angebot besteht bereits, wird jedoch nur selten von den Beschäftigten genutzt, wahrscheinlich weil der große Nutzen für die eigene Gesundheit nicht bekannt ist. Aus diesem Grund kann empfohlen werden, Einzelsupervisionen anzubieten, die in regelmäßigen Abständen stattfinden, sodass über Arbeitsbelastungen gesprochen und eine Lösung gefunden werden kann. Die dritte Ebene stellen die Mitarbeiter dar. Diesbezüglich sollten Angebote zur Stärkung des Kollegiums, wie beispielsweise Schulungen und Betriebsausflüge, einen stärkeren Fokus bekommen. Zudem wäre es für den Umgang mit Belastungen von Bedeutung, wenn gesundheitsbezogene Schulungen und Seminare angeboten werden. Aufgrund der Ergebnisse, könnte ein modular konzipiertes Stressmanagement aus vier Themen bestehen. Das erste Modul widmet sich dabei den Themen Stressoren, Stressreaktionen und Folgen von Stress. Anschließend geht es um stressverschärfende Denkmuster und die Konzipierung von stressvermindernden Gedanken. Das dritte Modul beinhaltet die Themen Teambuilding und Kommunikation sowie das Selbstkonzept der Mitarbeiter. Das Stressmanagement endet mit einem Genuss- und Entspannungstraining.

**Schlussfolgerung.** Mit Hilfe der vorliegenden Untersuchung konnten Arbeitsbelastungen und -bedingungen von Sozialpädagogen einer Beschäftigungsgesellschaft erhoben und in Bezug zu dem subjektiven Gesundheitszustand analysiert werden. Somit konnte ein erster Beitrag zur Schließung einer Forschungslücke geleistet werden. Jedoch sollten weitere Studien diesbezüglich folgen, die eine größere Stichprobe untersucht und über den Einbezug von quantitativen Methoden die Ergebnisse überprüft. Zudem sollten geschlechtsspezifische Unterschiede stärker berücksichtigt werden, um Maßnahmen zur Gesundheitsförderung und -erhaltung der Zielgruppe zu optimieren.

# Abstract

## **Needs analysis of an employment company's employees regarding job strains and working conditions**

**- a qualitative research for the development of recommendations for action -**

**Theoretical Background.** The German working population spends most of the day at the workplace. Therefore, work makes up a substantial part of the life and consequently has effects on the employee's health. In recent years, the working world changed immensely due to the progressing globalization. This leads to an increasing amount of work, higher demands as well as higher psychological strains. Due to this change, the days of incapacity to work increased by 35 percent in recent years. About a third of these has work-related reasons. Especially days of incapacity to work, which were caused by mental health issues, increased immensely. Employees who most often suffer from this, work in social services. The work demands which occur most often in this sector and which can cause mental stress are time pressure, low experienced gratification and low social support. However, positive working conditions can have health promoting effects on the employees.

**Objectives.** The aim of the study at hand is primarily to analyse the job strains, demands and working conditions of employees of an employment company, since there are hardly information regarding this. The social workers' subjective views and wishes were enquired to achieve this objective. Furthermore, the working conditions' effect on the employees' health was investigated. To get an overall view of the strains and demands, the used coping-strategies are also included in the inquiry. On the basis of the gained knowledge, recommendations for action concerning the conception and implementation of an occupational health management are being derived.

**Methods.** To answer the research questions six employees of the employment company have been acquired as interview partners for qualitative guided interviews. With these interviews the experienced strains and the wishes can be identified the best way. The average duration of the interviews was 36:40 minutes and they all took place in the company's office spaces. They were recorded on tape and transcribed afterwards. The data was evaluated by using the structuring qualitative content-analysis by Mayring (2002, p. 114f.), in which a categorical system is built deductively and expanded inductively. To build this categorical structure the software MAXQDA 12 was used, which also resulted in a higher comparability of the results.

**Results.** The qualitative interviews resulted in a variety of different experienced work strains as well as findings regarding the employees' working conditions. The interviewees expressed strains that are mainly working condition related. They consist of work organisational stressors,

just as missing or inadequate means and rooms, project structures, which lead to an aggravated planning capability. Furthermore, they mentioned the communication and cooperation with the leadership as straining and stressful. This aspect overlaps with the social stressors, which include the relationship of the employees among themselves and the missing solidarity. Another stressor is the increasing amount of work, which is sometimes created by employees themselves by accepting a task to please the leader. Even though the interviewees mentioned a variety of job strains, they all rated their state of health as “good”. While describing this rating in more detail, they however talked about many stressful situations as well as mental and physical impairments. Apart from the strains and stressors the employees also mentioned a variety of work-related resources. Especially their numerous possibilities of designing and creating the projects’ contents represents an important resource. In addition, they also consider the variety in tasks and them liking their job as a positive factor. Regarding the coping strategies it was found, that they mostly use emotion-focused strategies.

**Recommendations for action.** Concerning the recommendations for planning and implementing occupational health management strategies, three levels were identified as starting points. Firstly, the level of the leadership is very important, since an occupational health management can only be implemented successfully if the topics health and diseases are communicated openly and are implemented in all occupational structures. To achieve this, the leaders have to be sensitized concerning their own health as well as their employees’ health. That way they are able to notice alarm signals for stress earlier. In addition, it is only possible to approach the second level, the working conditions, if the leaders’ awareness of a health promoting work environment is increased. Since the employment company has just over 50 employees it is defined as a small and medium-sized enterprise. They are having more trouble to implement health promoting strategies, because of their limited financial and personnel resources. Thus, it is important to use the already available structures and change them into a health promoting direction. One possibility of this employment company is the supervision, which is already provided but just not used by the staff. However, supervision is an important tool for the social workers’ health. Because of that, the researcher recommend to provide individual supervision sessions, which are held on a regular basis, so the employees can talk about job strains and work out a solution. The third level regards the employees. The company should offer internal trainings and work outings to support the strengthening of the college. Those internal trainings should also consist of health-related topics, such as coping with job strains and demands. The module-based stress management should, due to the results, consist of a module containing topics as stressors, stress reactions and consequences of stress. The second module includes identifying stress intensifiers and formulating thoughts, that are stress reducing. The third module concerns team formation as well as communication and the employees’ self-concept. The last module’s topic is relaxation and enjoyment.