

Jörg Bogumil/Marc Seuberlich

## Arbeitssituation und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter der Ämter für regionale Landesentwicklung. Ergebnisse einer Beschäftigtenbefragung

Wissenschaftliche Evaluation der Ämter für regionale Landesentwicklung (Modul 5)

### Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b><i>Einleitung</i></b> .....	<b>2</b>
1.1	Ziel der Befragung .....	2
1.2	Methodische Vorgehensweise .....	2
<b>2</b>	<b><i>Ergebnisse der Befragung</i></b> .....	<b>4</b>
2.1	Arbeitszufriedenheit.....	4
2.2	Arbeitssituation und Arbeitsorganisation.....	8
2.3	Verbesserungsvorschläge .....	14
<b>3</b>	<b><i>Zusammenfassung</i></b> .....	<b>17</b>
	<b><i>Abbildungs- und Tabellenverzeichnis</i></b> .....	<b>19</b>

21.8.17

# 1 Einleitung

## 1.1 Ziel der Befragung

Die Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Ämter für regionale Landesentwicklung (im Folgenden: ÄrL) verfolgt vor allem das Ziel, die Arbeitssituation und die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten zu ermitteln. Da mehr als zwei Jahre seit der Gründung der ÄrL vergangen sind und sich Routinen in der allgemeinen Aufgabenerfüllung ergeben haben, können nun die oben genannten Aspekte valide erfasst werden. Innerhalb der Befragung wurde nach der Arbeitszufriedenheit, der Arbeitsorganisation und Verbesserungsvorschlägen gefragt.

## 1.2 Methodische Vorgehensweise

Da fast sämtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Bildschirmarbeitsplätzen erreichbar sind, erfolgte aus arbeitsökonomischen Gründen die Befragung über eine Onlineplattform. Auf Wunsch war aber das Ausfüllen eines gedruckten Fragebogens ebenso möglich. Der Fragebogen bestand aus 11 Fragen, die innerhalb von 15 Minuten beantwortet werden konnten. Für die Umsetzung des Fragebogens kam die Software für akademische Online-Befragungen (UniPark) zum Einsatz, die eine vollständige Anonymität der Antworten gewährleistet. Der Befragungszeitraum war von Anfang Mai bis Mitte Juni. Die Befragten wurden, sofern sie an der Befragung bis Mitte/Ende Mai noch nicht teilgenommen hatten oder ihren Fragebogen noch nicht vollständig bearbeitet hatten, zur Teilnahme erinnert. In dieser Zeit kam es zu rund 20 telefonischen oder elektronischen Nachfragen der Adressaten auf Grund von datenschutzrechtlichen Bedenken oder technischen Problemen.

Bei der Befragung wurden 698 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgreich kontaktiert. Insgesamt sind 465 angeschriebene Personen dem Link zur Befragung gefolgt, was einem Brutto-Rücklauf von 66,6 Prozent entspricht. Nach Abschluss der Befragung wurde der Datensatz um jene Fälle bereinigt, die überwiegend unvollständig waren (46). Am Ende flossen 419 Antworten in die Auswertung ein. Das entspricht damit einem Netto-Rücklauf von 60 Prozent.

Die wichtigste Vorgabe war die Wahrung des Datenschutzes und der Anonymität der Befragten. Deshalb wurden bestimmte Datenbestände bewusst nicht erfasst, so dass keine Auswertungen nach Ämtern, Teildezernaten oder Arbeitsbereichen möglich sind. Aufgrund der geringen Zahl der an der Befragung teilgenommenen Beschäftigten (zehn) des Dezernats 6 (Moorverwaltung), welches ausschließlich im ÄrL Weser-Ems existiert, wurde zudem auf eine eigene Darstellung der Befragungsergebnisse dieses Dezernats verzichtet.

**Online-Befragung**

**Rücklaufquote von 60 Prozent**

**Beachtung von Datenschutz und Gewährleistung der Anonymität**

Dieser Bericht gliedert sich in drei Teile. Nach der Einleitung werden im zweiten Teil die Befragungsergebnisse vorgestellt und dritten Teil die Ergebnisse zusammengefasst. Da dieser Bericht kurz vor Abgabe des Gesamtevaluationsberichtes erstellt wird, wird auf eine Kommentierung der Ergebnisse verzichtet, da dies im Gefüge des Gesamtgutachtens erfolgt.

**Aufbau des Berichts**

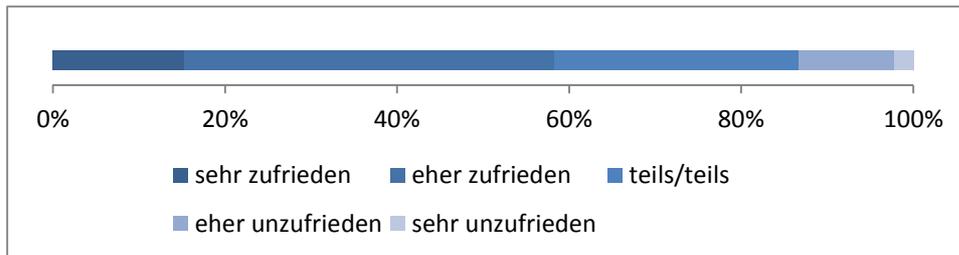
## 2 Ergebnisse der Befragung

### 2.1 Arbeitszufriedenheit

Die Beschäftigten der ÄrL sind im Großen und Ganzen mit ihrer Arbeit zufrieden. 58,3% der Befragten zeigen sich sehr oder eher zufrieden. 28,5 Prozent sind eher unentschlossen. Der Anteil der Unzufriedenen liegt bei 13,3 Prozent.

**Fast 60% der Befragten sind eher oder sehr zufrieden mit ihrer Arbeitssituation**

**Abbildung 1: Zufriedenheit mit der Arbeit im Allgemeinen (Alle Beschäftigten)**



Quelle: Eigene Darstellung, Prozentangabe, Werte sind gerundet; Fragewortlaut: „Wie zufrieden oder unzufrieden sind Sie persönlich aktuell mit Ihrer Arbeit?“

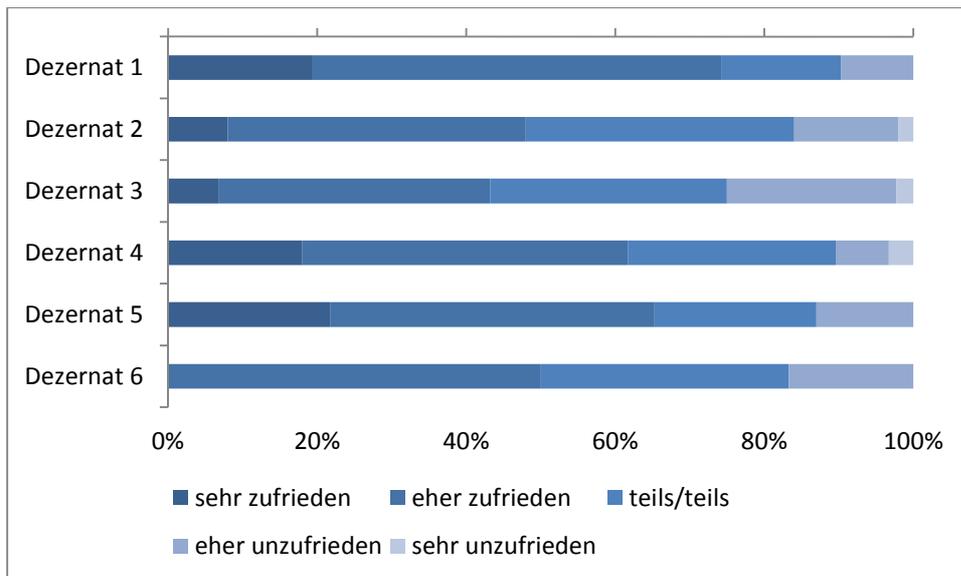
Unterschieden nach Dezernaten ergeben sich größten Zufriedenheitswerte bei den Beschäftigten der Dezernate 1, 4 und 5. Die Zufriedenheit ist dagegen unterdurchschnittlich bei den Beschäftigten der Dezernate 2 und 3. Anders als bei den anderen Dezernaten gibt hier nur knapp die Hälfte der Befragten an, mit der Arbeit eher oder sehr zufrieden zu sein. Ein Viertel der Beschäftigten des Dezernats 3 geben an, mit ihrer Arbeit unzufrieden zu sein.

**Tabelle 1: Zufriedenheit mit der Arbeit im Allgemeinen**

	sehr zu- frieden	eher zu- frieden	teils/teils	eher un- zufrieden	sehr un- zufrieden
<b>Insgesamt</b>	<b>15,3</b>	<b>43,0</b>	<b>28,5</b>	<b>11,0</b>	<b>2,3</b>
- Dezernat 1	19,4	54,8	16,1	9,7	0
- Dezernat 2	8	40	36	14	2
- Dezernat 3	6,8	36,4	31,8	22,7	2,3
- Dezernat 4	18	43,7	27,9	7,1	3,3
- Dezernat 5	21,7	43,5	21,7	13	0

Quelle: Eigene Darstellung, Prozentangabe, Werte sind gerundet; Fragewortlaut: „Wie zufrieden oder unzufrieden sind Sie persönlich aktuell mit Ihrer Arbeit?“

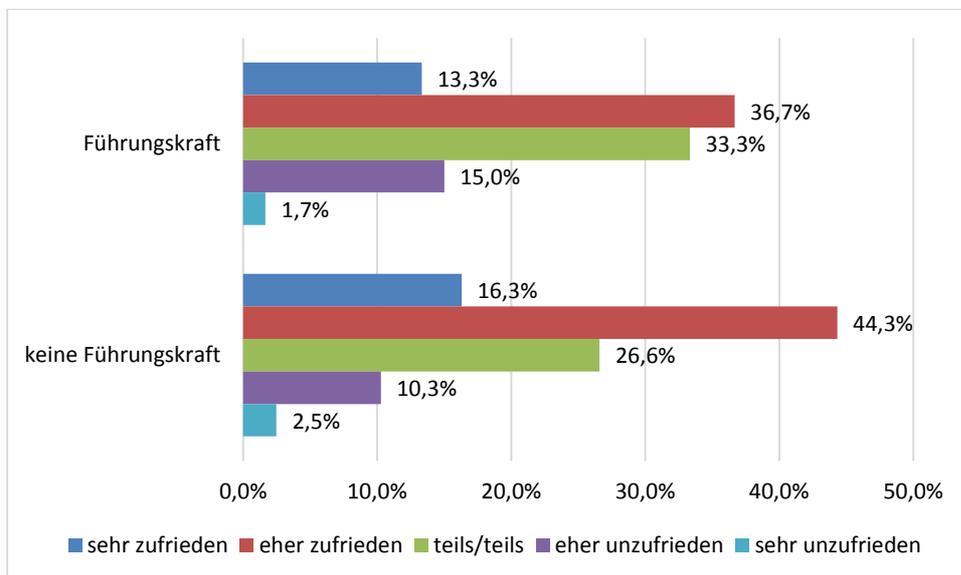
**Abbildung 2: Zufriedenheit mit der Arbeit im Allgemeinen (nach Dezernaten)**



Quelle: Eigene Darstellung, Prozentangabe, Werte sind gerundet; Fragewortlaut: „Wie zufrieden oder unzufrieden sind Sie persönlich aktuell mit Ihrer Arbeit?“

Die Zufriedenheit liegt bei den Beschäftigten ohne Führungsfunktion höher, wie Abbildung 3 zeigt. Bei den Führungskräften liegt die Zufriedenheit bei knapp 50%, bei den anderen Mitarbeitern bei ca. 60%.

**Abbildung 3: Zufriedenheit mit der Arbeit im Allgemeinen (nach Funktion)**



Quelle: Eigene Darstellung, Prozentangabe, Werte sind gerundet; Fragewortlaut: „Wie zufrieden oder unzufrieden sind Sie persönlich aktuell mit Ihrer Arbeit?“

Zu den meisten Aspekten, die den Arbeitsalltag notwendigerweise begleiten, fällen die Beschäftigten ein positives Urteil. Besonders zufrieden zeigen sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der gegenseitigen Un-

**Meisten Aspekte des Arbeitsalltags werden positiv bewertet**

terstützung der Kollegen, der Möglichkeit zur selbstständigen und flexiblen Arbeitszeitgestaltung, den Überstunden und dem generellen Arbeitsklima. Bei diesen Aspekten ist der Anteil der sehr zufriedenen Beschäftigten sehr hoch.

**Tabelle 2: Zufriedenheit mit verschiedenen Aspekten der Arbeit und des Arbeitsalltags**

	Sehr zufrieden	Eher zufrieden	Teils - teils	Eher unzufrieden	Sehr unzufrieden
Arbeitsklima	25,8	38,1	24,8	9,3	2
(Eigene) Motivation	22,9	47,1	21,7	6,7	2
Zusammenarbeit mit meinen Kollegen	29,8	45	20	4	0
Gegenseitige Unterstützung der Kollegen untereinander, wenn nötig.	36	43	17	3	0
Arbeitslast / Arbeitsdichte	5	30	32	22	9
Termin- und Zeitdruck	7	31	34	18	8
Häufigkeit von Besprechungen / Terminen	7	41	38	12	2
Störende Unterbrechungen während der Arbeit	7	44	21	13	3
Häufige Überstunden	33	50	11	4	0
Selbstständige/flexible Arbeitszeitgestaltung	50	37	9	3	0
Möglichkeiten der Fortbildung	16	44	24	10	4
Aufstiegsmöglichkeiten	5	19	25	26	21
Technische Ausstattung	14	57	20	7	1
Informationsfluss von den Führungskräften zu den Mitarbeitern	10	29	31	18	10
Informationsfluss von den Mitarbeitenden zu den Führungskräften	11	44	36	5	1

Quelle: Eigene Darstellung, Prozentangabe, Werte sind gerundet; Fragewortlaut: „Wie zufrieden sind Sie mit folgenden Aspekten Ihrer täglichen Arbeit?“

Zu den Aspekten, bei denen die Zufriedenheit zwar nicht sehr groß, aber immer noch mehrheitlich vorhanden ist, gehören jene, die die Arbeitsbelastung bzw. den Termin- und Zeitdruck thematisieren. Der einzige Aspekt, bei welchem die Unzufriedenheit größer ist als die Zufriedenheit, sind die Aufstiegsmöglichkeiten.

**Fehlende Aufstiegsmöglichkeiten sind der Hauptkritikpunkt**

Vergleicht man das Antwortverhalten zwischen den Dezernaten werden verschiedene Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede offenkundig. Generell kann die Aussage getroffen werden, dass die Beschäftigten im Dezernat 5 allgemein die höchsten Zufriedenheitsgrade aufweisen. Die Kollegialität wird bei den Dezernaten fast ähnlich hoch eingeordnet.

Während kaum ein Dezernat mit der vorhandenen Arbeitslast mehrheitlich zufrieden ist, fällt die Zufriedenheit gerade bei den Beschäftigten des Dezernats 3 deutlich ab. Mit nur 12 Prozent Zufriedenheit liegt dieser Anteil mehr als 20 Prozentpunkte niedriger als beim Dezernat 1, wo der Zufriedenheitsgrad am zweitniedrigsten ist.

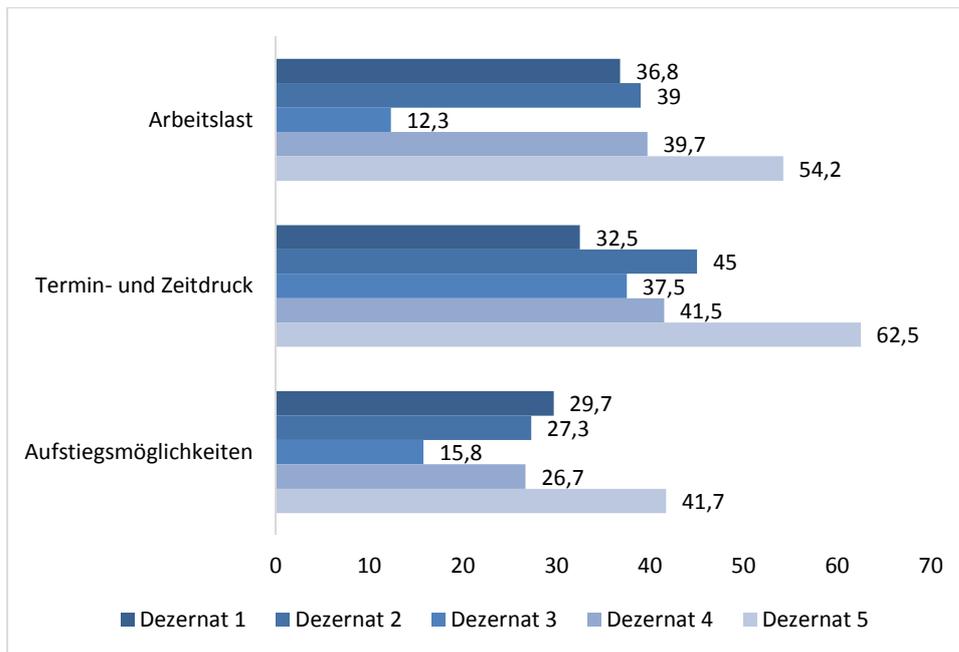
**Tabelle 3: Anteil der mit einzelnen Aspekten der Arbeit zufriedenen Mitarbeitern (nach Dezernaten)**

	Dezernat 1	Dezernat 2	Dezernat 3	Dezernat 4	Dezernat 5
Arbeitsklima	73	59	72	61	70
(Eigene) Motivation	74	70	70	70	77
Zusammenarbeit mit meinen Kollegen	76	79	79	73	74
Gegenseitige Unterstützung der Kollegen untereinander, wenn nötig.	74	75	82	80	83
Arbeitslast / Arbeitsdichte	34	39	12	40	54
Termin- und Zeitdruck	32	45	38	41	63
Häufigkeit von Besprechungen / Terminen	59	56	74	48	63
Störende Unterbrechungen während der Arbeit	76	65	33	53	71
Häufige Überstunden	84	78	63	89	87
Selbstständige/flexible Arbeitszeitgestaltung	79	80	79	94	100
Möglichkeiten der Fortbildung	78	67	68	55	75
Aufstiegsmöglichkeiten	30	27	16	27	42
Technische Ausstattung	79	62	67	74	61
Informationsfluss von den Führungskräften zu den Mitarbeitern	53	44	39	33	67
Informationsfluss von den Mitarbeitenden zu den Führungskräften	63	71	67	47	71

Quelle: Eigene Darstellung, angegeben ist der summierte Anteil derjenigen, die mit „sehr zufrieden“ bzw. „eher zufrieden“ geantwortet haben; Prozentangabe, Werte sind gerundet; Fragewortlaut: „Wie zufrieden sind Sie mit folgenden Aspekten Ihrer täglichen Arbeit?“

In Abbildung 4 sind nochmals die drei am schlechtesten bewerteten Elemente der Arbeitszufriedenheit aufgegliedert nach Dezernaten dargestellt. Man erkennt hier deutliche Unterschiede in der Einschätzung durch die Dezernate.

**Abbildung 4: Arbeitszufriedenheit nach Dezernaten in ausgewählten Bereichen**



Quelle: Eigene Darstellung, angegeben ist der summierte Anteil derjenigen, die mit „sehr zufrieden“ bzw. „eher zufrieden“ geantwortet haben; Prozentangabe, Werte sind gerundet; Fragewortlaut: „Wie zufrieden sind Sie mit folgenden Aspekten Ihrer täglichen Arbeit?“

## 2.2 Arbeitssituation und Arbeitsorganisation

Im Bereich der Arbeitsorganisation ist die deutliche Mehrheit der Beschäftigten davon überzeugt, dass die Arbeit so erledigt werden kann, wie es von ihnen verlangt bzw. erwartet wird. 82% der Beschäftigten sind dieser Meinung. Offenbar bestehen hier keine arbeitsorganisatorischen Hindernisse.

**Tabelle 4: Arbeitserledigung**

	Prozent	Häufigkeit
trifft völlig zu	25	104
trifft eher zu	57	237
teils teils	9	36
trifft eher nicht zu	2	10
trifft nicht zu	3	14
weiß nicht / keine Angabe	4	18
	100	419

Quelle: Eigene Darstellung, Prozentangabe, Werte sind gerundet; Fragewortlaut: „Haben Sie den Eindruck, dass Sie die Ihnen obliegende Aufgabe so erledigen können, wie es verlangt bzw. wie es erwartet wird?“

Fragt man nun nach den Herausforderungen und Erschwernissen in der alltäglichen Arbeit, so zeigt sich folgendes Bild.

**Tabelle 5: Herausforderungen und Erschwernisse in der alltäglichen Arbeit**

	Trifft völlig zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu	kann ich nicht beurteilen
Abstimmungserfordernisse mit anderen Referaten/Arbeitsbereichen in meinem Dezernat	26	36	21	12	5
Abstimmungserfordernisse mit Arbeitsbereichen in anderen Dezernaten	8	21	36	26	9
(Unnötige) Verwaltung / Bürokratie in der Facharbeit	11	36	34	11	7
Unklare Erwartungen an die Ziele meiner Arbeit	3	18	38	33	7
Umständliche Entscheidungswege	8	31	37	15	9
Zu lange Entscheidungswege	8	30	37	15	10
Arbeit mit Geschäftsstellen/ Arbeit mit Zentralstelle	10	26	33	16	14
Mangelnde Zuständigkeiten bzw. fehlende Entscheidungsbefugnisse	6	21	39	35	8

Quelle: Eigene Darstellung, Prozentangabe, Werte sind gerundet; Fragewortlaut: „Mit welchen Herausforderungen und Erschwernissen sind Sie in Ihrer täglichen Arbeit konfrontiert?“

Als besondere Herausforderungen werden vor allem Abstimmungserfordernisse mit anderen Arbeitsbereichen in eigenen Dezernat (62%) und unnötige Bürokratie in der Facharbeit (47%) und zu lange bzw. umständliche Entscheidungswege (39% bzw. 38%) angesehen. Unklare Erwartungen an die Arbeit oder mangelnde Zuständigkeiten werden dagegen deutlich weniger genannt.

Aufgegliedert nach einzelnen Dezernaten werden wieder Unterschiede deutlich, die auch eine Erklärung für den unterschiedlichen Arbeitszufriedenheitsgrad der Beschäftigten sein können. Die tendenziell weniger zufriedenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Dezernat 3 haben nach ihrer Aussage mehr als die übrigen Beschäftigten mit Bürokratie und langen, umständlichen Entscheidungswegen zu kämpfen. Drei von vier Befragten sehen hierin eine Erschwernis für ihre Arbeit. Die Beschäftigten in Dezernat 4 geben im Gegensatz dazu insgesamt die wenigsten Erschwernisse an (mit Ausnahme der Verwaltungsarbeit).

**Abstimmungserfordernisse und unnötige Verwaltung sind Hauptherausforderungen**

**Beschäftigte im Dezernat 3 sehen die meisten Probleme**

**Tabelle 6: Herausforderungen und Erschwernisse in der alltäglichen Arbeit (nach Dezernaten)**

	Dezernat 1	Dezernat 2	Dezernat 3	Dezernat 4	Dezernat 5
Abstimmungserfordernisse mit anderen Referaten/Arbeitsbereichen in meinem Dezernat	71	74	67	<b>52</b>	67
Abstimmungserfordernisse mit Arbeitsbereichen in anderen Dezernaten	42	42	39	21	68
(Unnötige) Verwaltung / Bürokratie in der Facharbeit	30	34	<b>86</b>	49	33
Unklare Erwartungen an die Ziele meiner Arbeit	<b>64</b>	43	24	15	46
Umständliche Entscheidungswege	79	34	<b>73</b>	34	39
Zu lange Entscheidungswege	31	31	<b>75</b>	33	43
Arbeit mit Geschäftsstellen/ Arbeit mit Zentralstelle	66	34	64	29	21
Mangelnde Zuständigkeiten bzw. fehlende Entscheidungsbefugnisse	30	43	33	21	71

Quelle: Eigene Darstellung, Prozentangabe, Werte sind gerundet angegeben ist der summierte Anteil derjenigen, die mit „trifft völlig zu“ bzw. „trifft eher zu“ geantwortet haben; Fragewortlaut: „Mit welchen Herausforderungen und Erschwernissen sind Sie in Ihrer täglichen Arbeit konfrontiert?“

Neben der Frage nach den Zusammenarbeitsnotwendigkeiten haben wir auch danach gefragt, ob mit anderen Arbeitsbereichen des eigenen Dezernates faktisch zusammengearbeitet wird. Hier zeigen sich insbesondere in den Dezernaten 2 und 3 sehr hohe Werte (90% bzw. 75%).

**Tabelle 7: Zusammenarbeit mit anderen Arbeitsbereichen des eigenen Dezernats**

	Anteil
Dezernat 2	90,2
Dezernat 3	75,4
Dezernat 4	63,3
Dezernat 5	58,1

Quelle: Eigene Darstellung, Prozentangabe, Werte sind gerundet; Fragewortlaut: „Arbeiten Sie innerhalb des eigenen Dezernats mit anderen Fachbereichen zusammen?“

Betrachtet man nun die dezernatsübergreifenden Kontakte, so gibt sich hier erwartungsgemäß eine unterschiedliche intensive Zusammenarbeit. Die Beschäftigten des Dezernats 2 geben zu Zweidrittel an, mit Kollegen aus dem Dezernat 3 in der alltäglichen Arbeit zusammenzuarbeiten (64%) und zu einem knappen Drittel mit den Kollegen in Dezernat 4 (30%). Die Beschäftigten des Dezernats 3 geben dagegen mehrheitlich an, mit dem Dezernat 4 zusammenzuarbeiten, aber knapp die Hälfte arbeitet auch mit Dezernat 2 zusammen. Die größte Zusammenarbeit der Beschäftigten aus Dezernat 4 besteht nach ihrer Auskunft mit dem Dezernat 3, allerdings gibt dies nur jeder Dritte an (35%). Die Zusammenarbeit mit Dezernat 2 ist dagegen geringer ausgeprägt. Das Dezernat 5 verfügt über die geringsten Kontaktflächen zu den anderen Dezernaten mit Ausnahme von Dezernat 4.

**Tabelle 8: Zusammenarbeit der Fachdezernate**

	Dezernat 2	Dezernat 3	Dezernat 4	Dezernat 5
Dezernat 2	**	64%	30%	20%
Dezernat 3	46%	**	56%	12%
Dezernat 4	9%	35%	**	18%
Dezernat 5	21%	25%	63%	**

Quelle: Eigene Darstellung, Prozentangabe, Werte sind gerundet; Fragewortlaut: „Bitte geben Sie die Fachdezernate an, mit denen Sie in der alltäglichen Arbeit zusammenarbeiten“

Die Arbeitsorganisation in den ÄrL wird von den Beschäftigten insgesamt positiv bewertet. Die betrifft besonders die Erreichbarkeit und Unterstützung der Kollegenschaft mit Informationen. Außerdem erhält die deutliche Mehrheit die für die Arbeit notwendigen Informationen rechtzeitig. Allerdings gibt mehr als jeder Dritte an, dass die Menge an Informationen nicht angemessen sei. Rund die Hälfte äußert, dass man einen Überblick über das Geschehen im ÄrL habe.

**Arbeitsorganisation in den ÄrL wird von den Beschäftigten insgesamt positiv gesehen**

**Tabelle 9: Bewertung der Arbeitsorganisation**

	stimme voll und ganz zu	stimme eher zu	stimme eher nicht zu	stimme überhaupt nicht zu
Ich bekomme die für Ihre Arbeit notwendigen Informationen rechtzeitig	14	60,5	21,8	3,6
Meine unmittelbaren Kollegen sind erreichbar, wenn ich Sie brauche.	44,3	52,1	3,4	0,2
Meine Kollegen aus anderen Arbeitsbereichen/Dezernaten sind erreichbar, wenn ich Sie brauche.	17,1	71	11,1	0,8
Die Menge an Informationen, die ich bekomme, ist angemessen	11,8	52,3	28,5	7,4
Ich habe einen Überblick über das Geschehen in meinem ÄrL	11,5	40,5	37	11
Ich habe einen Überblick über die Aufgaben meiner unmittelbaren Kollegen	31	54,7	12,1	2,2
Ich habe einen Überblick über die Aufgaben meiner Kollegen in anderen Arbeitsbereichen bzw. Dezernaten	4,1	26,3	50	19,6

Quelle: Eigene Darstellung, Prozentangabe, Werte sind gerundet; Fragewortlaut: „Bitte geben Sie an, inwiefern die folgenden Aussagen auf Ihre Arbeit zutreffen!“

Die Arbeitsorganisation wird von den Beschäftigten der Dezernate in der Summe ähnlich, aber teilweise auch unterschiedlich bewertet. Die Beschäftigten des Dezernats 3 geben nur ungefähr zur Hälfte an, die für die Arbeit notwendigen Informationen rechtzeitig zu erhalten, was gegenüber den Werten der anderen Dezernate deutlich niedriger ist. Auch beklagen sich die Beschäftigten des Dezernates 3 am meisten darüber, dass die

Menge an Informationen nicht angemessen ist. In Bereich der Erreichbarkeit gibt es aber auch im Dezernat 3 überdurchschnittliche Werte.

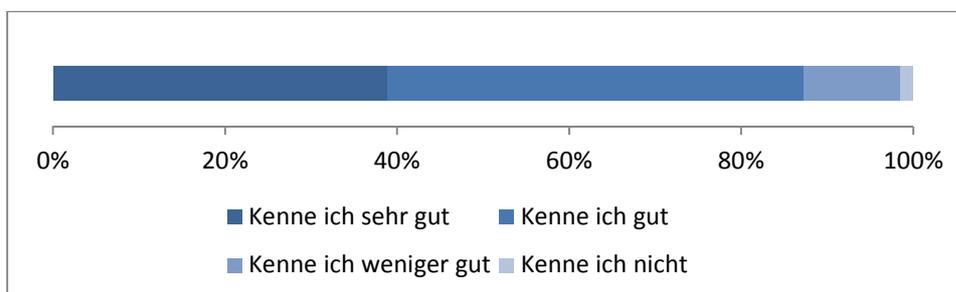
**Tabelle 10: Bewertung der Arbeitsorganisation (nach Dezernaten)**

	Dezer- nat 1	Dezer- nat 2	Dezer- nat 3	Dezer- nat 4	Dezer- nat 5
Ich bekomme die für Ihre Arbeit notwendigen Informationen rechtzeitig	79	72	<b>51</b>	78	96
Meine unmittelbaren Kollegen sind erreichbar, wenn ich Sie brauche.	97	98	93	97	88
Meine Kollegen aus anderen Arbeitsbereichen/Dezernaten sind erreichbar, wenn ich Sie brauche.	84	92	82	84	58
Die Menge an Informationen, die ich bekomme, ist angemessen	74	58	<b>41</b>	66	92
Ich habe einen Überblick über das Geschehen in meinem ArL	58	49	52	51	50
Ich habe einen Überblick über die Aufgaben meiner unmittelbaren Kollegen	84	87	91	83	92
Ich habe einen Überblick über die Aufgaben meiner Kollegen in anderen Arbeitsbereichen bzw. Dezernaten	42	<b>30</b>	39	<b>20</b>	83

Quelle: Eigene Darstellung, Prozentangabe, angegeben sind die summierten Werte der Befragten die mit „stimme voll und ganz zu“ und „stimme eher zu“ geantwortet haben, Werte sind gerundet; Fragewortlaut: „Bitte geben Sie an, inwiefern die folgenden Aussagen auf Ihre Arbeit zutreffen!“

Als weiterer Aspekt der Arbeitssituation wurde nach der Vertrautheit mit den Zielen des eigenen Arbeitsbereiches gefragt. Hier realisieren sich insgesamt mit einer Zustimmung von fast 90% (kenne sich sehr gut und kenne ich gut) sehr hohe Werte.

**Abbildung 5: Vertrautheit mit den Zielen des eigenen Arbeitsbereichs**

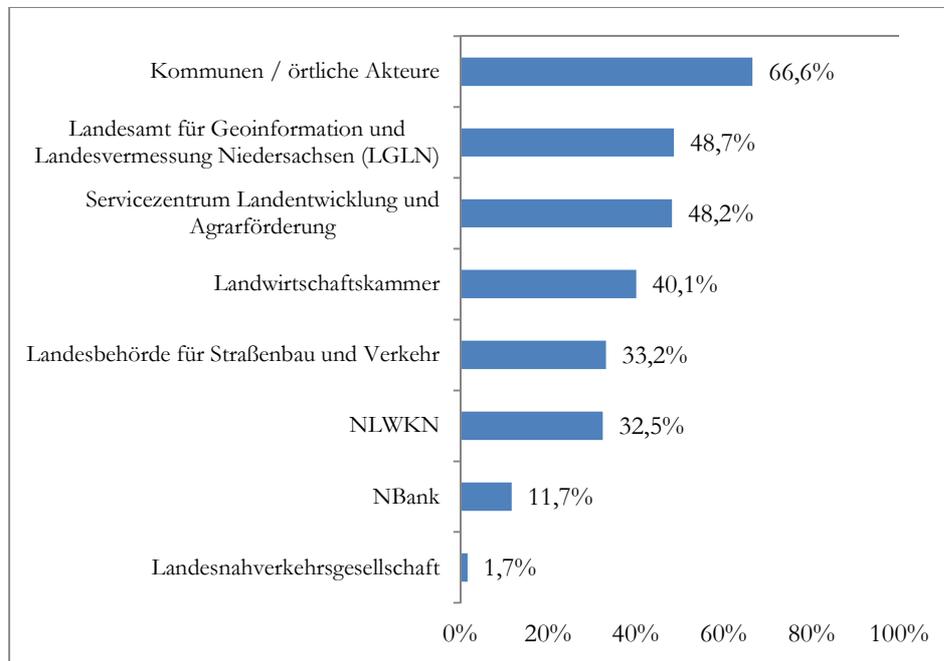


Quelle: Eigene Darstellung, Prozentangabe, Werte sind gerundet; Fragewortlaut: „Wie sehr sind Sie mit den grundlegenden Zielen Ihres Teildezernats bzw. – wenn Sie nicht Mitglied eines Teildezernats sind - Ihres Arbeitsbereichs vertraut?“

Als letzter Aspekt im Bereich der Arbeitssituation wurde nach den wichtigsten Kooperationspartnern außerhalb der ÄrL gefragt. Die Ergebnisse

finden sich in Abbildung 6. Wichtigster externer Kooperationspartner sind die Kommunen.

**Abbildung 6: Wichtigste externe Kooperationspartner der Beschäftigten**



Quelle: Eigene Darstellung, Prozentangabe, Werte sind gerundet; Fragewortlaut: „Welche der folgenden Landesbehörden und regionalen Akteure sind für ihre tägliche Arbeit wichtige Ansprech- oder Kooperationspartner? (Mehrfachnennung möglich)“

Aufgegliedert nach Dezernaten werden unterschiedliche Kooperationsmuster mit externen Partnern deutlich (Tab. 11). Die Mehrheit der Beschäftigten in allen Fachdezernaten hat täglich Kontakt mit den Kommunen. Neben den Kommunen haben die Beschäftigten des Dezernats 4 vor allem Kontakt mit dem LGLN, dem Servicezentrum Landentwicklung und Agrarförderung, der Landwirtschaftskammer und der Landesbehörde für Straßenbau und Verkehr, während die Beschäftigten des Dezernats 2 vor allem Kontakt mit der NBank haben.

**Tabelle 11: Wichtigste externe Kooperationspartner der Fachdezernate**

	Kommunen	LGLN	Servicezentrum	Landwirtschaftskammer	Landesstraßenbaubehörde	NLWKN	NBank
Dezernat 2	77,0	8,2	3,3	11,5	13,1	24,6	50,8
Dezernat 3	89,5	12,3	49,1	26,3	17,5	3,5	19,3
Dezernat 4	65,9	73,9	71,1	56,9	52,6	39,8	0,0
Dezernat 5	76,0	64,0	8,0	52,0	16,0	84,0	0,0

Quelle: Eigene Darstellung, Prozentangabe, Werte sind gerundet; Fragewortlaut: „Welche der folgenden Landesbehörden und regionalen Akteure sind für ihre tägliche Arbeit wichtige Ansprech- oder Kooperationspartner? (Mehrfachnennung möglich)“

### 2.3 Verbesserungsvorschläge

Die Befragten wurden gebeten in einem Freifeld Vorschläge zur Verbesserung ihrer Arbeitssituation und ihrer Arbeitszufriedenheit zu formulieren. Der Vorteil dieser Befragungsmethode liegt darin, dass die Mitarbeiter Themen ansprechen können, die in den Fragen zuvor noch nicht angeklungen sind. Außerdem erhalten die Befragten vom Evaluationsteam keine Vorgabe, sondern die inhaltlichen Themen/Antworten haben die Beschäftigten selbst definiert, wodurch deren Wichtigkeit für den jeweiligen Beschäftigten nochmals unterstrichen wird. Des Weiteren präzisieren die eigens formulierten Antworten die zuvor getätigten Angaben bei den geschlossenen Fragen und ermöglichen damit ein besseres Verständnis des Antwortverhaltens.

Von dieser Möglichkeit haben 210 Befragte und damit ungefähr die Hälfte Gebrauch gemacht. Da die Befragten in der Wahl ihrer Verbesserungsvorschläge frei waren, wurden die Ergebnisse zur erleichterten Übersicht in der nachfolgenden Tabelle kategorisiert und mit einigen Beispielen aufgeführt. Es gilt zu beachten, dass nicht jede Aussage absolut trennscharf nur einer Kategorie zugeordnet werden kann, sondern es kann hier zu verschiedenen Überlappungen kommen.

Abgesehen von wenigen solitären Meinungen sind die vorgebrachten Argumente und Themen i. d. R. mehrmals vertreten. Wenn Themen benannt werden, ist der Tenor meist eindeutig und geht in gleiche Richtung. Anders gesagt, die Beschäftigten widersprechen sich in ihren Aussagen nicht. Hieraus ergeben sich verschiedene Themen, in welchen die Beschäftigten Verbesserungspotenziale wünschen. Dies sind vor allem die Bereiche:

- mehr Personal
- besserer Informationsfluss
- Optimierung von Prozessen, Aufgabenorganisation und Bürokratie.

**Fast 50% der Beschäftigten haben Verbesserungsvorschläge**

**Mehr Personal, mehr Informationen, eine bessere Aufgaben- und Prozessgestaltung und weniger Bürokratie gewünscht**

**Tabelle 12: Vorschläge der Beschäftigten zur Verbesserung ihrer Arbeitssituation**

Bereich	Spezifischer Bereich	Beispielaussagen
Personalmanagement (52)	Verbesserte Personalausstattung Personalführung  Förderung der Fortbildung	„Mehr Personal“ „insgesamt ist aufgrund des hohen Altersdurchschnitts eine Verjüngung des Personalkörpers durch Neu- und Wiedereinstellungen zwingend erforderlich“ „mehr Fortbildungen im Bereich der anzuwendenden Computerprogramme“
Prozessmanagement (71)	Optimierung von Aufgabenverteilungen  Reduzierung interner Bürokratie Reduzierung der Arbeitslast	„Ich als Mitarbeiter reagiere ausschließlich auf die anfallenden Aufgaben. Leider ist es aufgrund des erhöhten Arbeitsaufkommens nicht möglich konzeptionell ein Projekt bzw. eine Aufgabe aufzubauen bzw. anzugehen.“
Informationsmanagement (48)	Stärkung der Kommunikation/Besprechungsarchitektur  Regulierung des Informationsflusses  Wissensmanagement	„engere Zusammenarbeit der direkten Kollegen, sowie einen intensiveren Austausch über den jeweiligen Arbeitsstand untereinander, so dass man im Notfalle wenn ein Kollege länger erkrankt besser in die Vertretungsaufgaben hineinkommt“ „Eindämmung der Flut von Erneuerungen von Regelwerken und Vorschriften. Es sollten nur vorsortierte Infos weitergeleitet werden die für die spezielle Arbeit notwendig sind. Es wird sehr viel Zeit mit dem Studium von Vorschriften, Erlassen usw. verbraucht.“
Führungskultur und Entscheidungen (28)	Informationsfluss von oben nach unten Wertschätzung und Anerkennung Beschleunigung von Entscheidungen Stärkung von Eigenverantwortlichkeiten	„Mehr und gezieltere Informationen durch die Hausspitze, Präsenz der Hausspitze bei den Mitarbeitern.“ „Weiterleitung von Mails durch die Vorgesetzten mit klaren Handlungsanweisungen, nicht alles kommentarlos weiterleiten und jeder SB zieht andere Rückschlüsse bzw. schafft die Informationsflut nicht mehr zu bewältigen.“
Ausstattung (19)	Technik Räumlichkeiten	„Diensthandy und Laptop für Außentermine, Kamera mit Koordinatenerfassung“
Forderungen an den externen Kontext (29)	Entbürokratisierung Kommunikationswege Stärkung der Kompetenzen der ÄrL	„direkte Absprachen mit ML, nicht über Zentralstandort. Unnötige Einmischung der Staatskanzlei.“

Quelle: Eigene Darstellung; in Klammern Anzahl der Nennungen

Bei einer zweiten Frage wurden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konkret nach Möglichkeiten zur Verbesserung ihrer Arbeitszufriedenheit befragt. Bei dieser Frage beteiligten sich 185 Beschäftigten. Auf Basis der

Antworten wurde ebenfalls ein Kategoriensystem entwickelt und die jeweiligen Antworten zugeordnet. Da diese Frage stärker auf die persönliche Situation des Befragten fokussiert, werden hier teilweise andere Antworten gegeben, es gibt aber auch Überschneidungen. Insgesamt ist das Spektrum der Antworten sehr vielfältig. Wichtig sind den Beschäftigten zur Steigerung ihrer Arbeitszufriedenheit zusammenfassend folgende Punkte:

**Tabelle 13: Vorschläge der Beschäftigten zur Erhöhung ihrer Arbeitszufriedenheit**

Spezifischer Bereich	Beispielaussagen
(zeitliche) Entlastung / zusätzliches Personal (43)	„Vorausschauende Aufstockung der Arbeitskräfte in den Bereichen, die durch politische oder andere planerische Entscheidungen Mehrarbeit zu tragen haben.“ „Zusätzliche Einstellung von jungem Personal (frischer Wind).“
Anerkennung der geleisteten Arbeit (23)	„mehr Vertrauen durch Vorgesetzte bei der Erledigung von Aufgaben“ „Mehr Anerkennung der Leistung, mehr Lob durch Vorgesetzte, mehr Entscheidungsbefugnis, Einbeziehung der zuständigen Bearbeiter in Entscheidungen.“
Aufstiegsmöglichkeiten (17)	„Leistungen sollten auch mit Aufstiegsmöglichkeiten verbunden sein.“ „Aufstiegsmöglichkeiten bieten!!! Arbeitsplatzbewertungen und die tatsächlich ausgeführten Tätigkeiten stimmen nicht überein, da bei gleicher Tätigkeit unterschiedliche Bezahlung.“
faire Arbeitsverteilung und bessere Aufgabenorganisation (16)	„klarere Aufgabenzuteilung und -abgrenzung.“ „klare Zuständigkeiten, geregelter Informationsfluss, Feedback-Gespräche, Sinnhaftigkeit.“
Informationsmanagement (21)	„Information nicht länger als Holschuld gelten zu lassen.“

Quelle: Eigene Darstellung; in Klammern Anzahl der Nennungen

### 3 Zusammenfassung

1. Die Beschäftigten der ÄrL sind insgesamt mit ihrer Arbeit zufrieden. 58,3% der Befragten zeigen sich sehr oder eher zufrieden. 28,5 Prozent sind eher unentschlossen, der Anteil der Unzufriedenen liegt bei 13,3 Prozent. Unterschieden nach Dezernaten ergeben sich die größten Zufriedenheitswerte bei den Beschäftigten der Dezernate 1, 4 und 5. Die Zufriedenheit ist dagegen schlechter bei den Beschäftigten der Dezernate 2 und 3, hier liegt sie bei knapp der Hälfte der Befragten. Bei den Führungskräften liegt die Zufriedenheit bei knapp 50%, bei den anderen Mitarbeitern bei ca. 60%.
2. Besonders zufrieden zeigen sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der gegenseitigen Unterstützung der Kollegen, der Möglichkeit zur selbstständigen und flexiblen Arbeitszeitgestaltung, den Überstunden und dem generellen Arbeitsklima. Bei diesen Aspekten ist der Anteil der sehr zufriedenen Beschäftigten sehr hoch. Zu den Aspekten, bei denen die Zufriedenheit zwar nicht sehr groß, aber immer noch mehrheitlich vorhanden ist, gehören jene, die die Arbeitsbelastung bzw. den Termin- und Zeitdruck thematisieren. Der einzige Aspekt, bei welchem die Unzufriedenheit größer ist als die Zufriedenheit, sind die Aufstiegsmöglichkeiten. Die Beschäftigten im Dezernat 5 weisen allgemein die höchsten Zufriedenheitsgrade auf, die Beschäftigten im Dezernat 3 (vor allem hinsichtlich der Arbeitslast), die niedrigsten.
3. Im Bereich der Arbeitsorganisation sind 82% der Beschäftigten davon überzeugt, dass die Arbeit so erledigt werden kann, wie es von ihnen verlangt bzw. erwartet wird. Als besondere Herausforderungen werden vor allem Abstimmungserfordernisse mit anderen Arbeitsbereichen in eigenen Dezernat (62%) und unnötige Bürokratie in der Facharbeit (47%) und zu lange bzw. umständliche Entscheidungswege (39% bzw. 38%) angesehen. Unklare Erwartungen an die Arbeit oder mangelnde Zuständigkeiten werden dagegen deutlich weniger genannt.
4. Die Arbeitsorganisation in den ÄrL wird von den Beschäftigten insgesamt positiv bewertet. Die betrifft besonders die Erreichbarkeit und Unterstützung der Kollegenschaft mit Informationen. Außerdem erhält die deutliche Mehrheit die für die Arbeit notwendigen Informationen rechtzeitig. Allerdings gibt mehr als jeder Dritte an, dass die Menge an Informationen nicht angemessen sei. Rund die Hälfte äußert, dass man einen Überblick über das Geschehen im ArL habe. Die Beschäftigten des Dezernats 3 geben nur ungefähr zur Hälfte an, die für die Arbeit notwendigen Informationen rechtzeitig zu erhalten, was gegenüber den Werten der

anderen Dezernate deutlich niedriger ist. Auch beklagen sich die Beschäftigten des Dezernates 3 am meisten darüber, dass die Menge an Informationen nicht angemessen ist.

5. Fast 90% der Beschäftigten geben an, mit den Zielen des eigenen Arbeitsbereiches vertraut zu sein.
6. Fast 50% der Beschäftigten haben Verbesserungsvorschläge. Diese beziehen sich vor allem auf die Bereiche mehr Personal, besserer Informationsfluss, Optimierung von Prozessen und Abbau von Bürokratie.

## Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

<i>Abbildung 1: Zufriedenheit mit der Arbeit im Allgemeinen (Alle Beschäftigten)</i> .....	4
<i>Abbildung 2: Zufriedenheit mit der Arbeit im Allgemeinen (nach Dezernaten)</i> .....	5
<i>Abbildung 3: Zufriedenheit mit der Arbeit im Allgemeinen (nach Funktion)</i> .....	5
<i>Abbildung 4: Arbeitszufriedenheit nach Dezernaten in ausgewählten Bereichen</i> .....	8
<i>Abbildung 5: Vertrautheit mit den Zielen des eigenen Arbeitsbereichs</i> .....	12
<i>Abbildung 6: Wichtigste externe Kooperationspartner der Beschäftigten</i> .....	13
<i>Tabelle 1: Zufriedenheit mit der Arbeit im Allgemeinen</i> .....	4
<i>Tabelle 2: Zufriedenheit mit verschiedenen Aspekten der Arbeit und des Arbeitsalltags</i> .....	6
<i>Tabelle 3: Anteil der mit einzelnen Aspekten der Arbeit zufriedenen Mitarbeitern (nach Dezernaten)</i> .....	7
<i>Tabelle 4: Arbeits erledigung</i> .....	8
<i>Tabelle 5: Herausforderungen und Erschwernisse in der alltäglichen Arbeit</i> .....	9
<i>Tabelle 6: Herausforderungen und Erschwernisse in der alltäglichen Arbeit (nach Dezernaten)</i> .....	10
<i>Tabelle 7: Zusammenarbeit mit anderen Arbeitsbereichen des eigenen Dezernats</i> .....	10
<i>Tabelle 8: Zusammenarbeit der Fachdezernate</i> .....	11
<i>Tabelle 9: Bewertung der Arbeitsorganisation</i> .....	11
<i>Tabelle 10: Bewertung der Arbeitsorganisation (nach Dezernaten)</i> .....	12
<i>Tabelle 11: Wichtigste externe Kooperationspartner der Fachdezernate</i> .....	13
<i>Tabelle 12: Vorschläge der Beschäftigten zur Verbesserung ihrer Arbeitssituation</i> .....	15
<i>Tabelle 13: Vorschläge der Beschäftigten zur Erhöhung ihrer Arbeitszufriedenheit</i> .....	16