

Diendorf, Alexandra; Resch, Marianne; Wrage, Wiebke

**Working Paper**

## Selbstverantwortete Arbeitszeitplanung im Team

Arbeitspapier, No. 134

**Provided in Cooperation with:**

The Hans Böckler Foundation

*Suggested Citation:* Diendorf, Alexandra; Resch, Marianne; Wrage, Wiebke (2007) :  
Selbstverantwortete Arbeitszeitplanung im Team, Arbeitspapier, No. 134, Hans-Böckler-Stiftung,  
Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116591>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

*Alexandra Diendorf • Marianne Resch • Wiebke Wrage*

***Selbstverantwortete  
Arbeitszeitplanung im Team***

**Arbeitspapier 134**

# **Selbstverantwortete Arbeitszeitplanung im Team**

*Alexandra Diendorf*

*Marianne Resch*

*Wiebke Wrage*

Alexandra Diendorf (MBA) hat an der Universität Flensburg den Studiengang „International Management“ mit den Schwerpunkten Arbeits- & Organisationspsychologie und Personal & Organisation absolviert. Nach Beendigung der wissenschaftlichen Begleitung des Arbeitszeitprojekts arbeitet sie seit Dezember 2006 in einem Projekt zur Gestaltung altersgerechter Arbeitsbedingungen, ebenfalls an der Professur für Arbeits- & Organisationspsychologie der Universität Flensburg.

Prof. Dr. Marianne Resch ist Professorin für Arbeits- & Organisationspsychologie am Internationalen Institut für Management der Universität Flensburg. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind u.a. Arbeitsanalyse, betriebliches Gesundheitsmanagement sowie Familienfreundlichkeit von Unternehmen. Sie hat Psychologie und Soziologie studiert und an der TU Berlin promoviert und sich habilitiert.

Wiebke Wrage (MBA) hat 2003 ihr Studium an der Universität Flensburg mit Schwerpunkten Arbeits- & Organisationspsychologie und Personal & Organisation abgeschlossen. Anschließend war sie wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Professur für Arbeits- & Organisationspsychologie der Universität Flensburg. Derzeit promoviert sie an der Universität Utrecht zu Auswirkungen von Veränderungsprozessen in Organisationen auf die Mitarbeitenden.

## Impressum

Herausgeber: **Hans-Böckler-Stiftung**  
Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des DGB  
Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf  
Telefon: (02 11) 77 78-194  
Fax: (02 11) 77 78-283  
E-Mail: Sebastian-Brandl@boeckler.de

Redaktion: Dr. Sebastian Brandl, Referat Forschungsförderung 3  
Best.-Nr.: 11134  
Gestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal  
Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Düsseldorf, November 2007  
€ 15,00

# Inhaltsverzeichnis

<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>III</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>IV</b>
<b>Kurzdarstellung</b>	<b>7</b>
<b>1 Hintergrund und Vorgehensweise des Arbeitszeitprojekts und der Wissenschaftlichen Begleitung</b>	<b>9</b>
<b>1.1 Hintergrund</b>	<b>9</b>
1.1.1 Besonderheiten der Arbeitszeitgestaltung- bzw. Flexibilisierung im Krankenhaus	9
1.1.2 Arbeitszeit und Arbeitsorganisation vor dem Hintergrund betrieblicher Bedürfnisse	10
1.1.3 Arbeitszeit und Arbeitsorganisation vor dem Hintergrund der Sozialverträglichkeit und die arbeitspsychologische Perspektive	11
<b>1.2 Das Projekt „Selbstverantwortete Arbeitszeitplanung im Team“</b>	<b>13</b>
<b>1.3 Die Wissenschaftliche Begleitung SATellit</b>	<b>13</b>
<b>2 Verlauf des Arbeitszeitprojekts</b>	<b>17</b>
<b>2.1 Verlaufsbeschreibung</b>	<b>17</b>
<b>2.2 Verlaufsbeurteilung</b>	<b>23</b>
2.2.1 Zusammensetzung der Projektlenkungsgruppe	23
2.2.2 Informationsaktivitäten und Auswahlprozess	24
2.2.3 Informationsaktivitäten/ -kanäle und Unterstützung der Gruppen nach Projektbeginn	25
2.2.4 Form der Sitzungen	26
<b>3 Ergebnisdarstellung</b>	<b>27</b>
<b>3.1 Inhalte und Vorgehen</b>	<b>28</b>
3.1.1 Arbeitsanalysen	28
3.1.2 Fragebogenerhebung	30
<b>3.2 Gruppenübergreifende Ergebnisse</b>	<b>33</b>
3.2.1 Was finden die Mitarbeitenden wichtig und wie zufrieden sind sie?	33
3.2.2 Wie beurteilen die Mitarbeitenden die Belastungen in ihrer Arbeit?	34
3.2.3 Wie beurteilen die Mitarbeitenden die Ressourcen in ihrer Arbeit?	36
3.2.4 Wie sind das Wohlbefinden und die Beanspruchung der Mitarbeitenden?	38

3.2.5 Wie ist den Gruppen die „Punktlandung“ gelungen?	40
<b>3.3 Gruppenspezifische Ergebnisse</b>	<b>41</b>
3.3.1 Station A	42
3.3.2 Station B	45
3.3.3 Therapie A	49
3.3.4 Therapie B	52
3.3.5 Verwaltung A	55
3.3.6 Station C	58
<b>4 Zusammenfassung und Empfehlungen</b>	<b>63</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>67</b>
<b>Selbstdarstellung der Hans-Böcker-Stiftung</b>	<b>97</b>
<b>Anhang</b>	<b>71</b>
<b>Anhang A:</b> Fragebogen (SAT-Gruppen)	73
<b>Anhang B:</b> Rücklaufstatistik	85
<b>Anhang C:</b> Gruppenübergreifende Ergebnisse Vorher-Nachher-Vergleich Erwartung/Zufriedenheit	86
<b>Anhang D:</b> Gruppenspezifische Ergebnisse Vorher-Nachher-Vergleich Erwartung/Zufriedenheit	89
<b>Anhang E:</b> Stufen der gemeinsamen Arbeitszeitplanung, Einschätzung der Eigenständigkeit und der Gleichberechtigung bei der Arbeitszeitplanung	95
<b>Tabellenverzeichnis</b>	
<b>Tabelle 1:</b> Einsatz von Arbeitsanalyse und Fragebogen in Evaluation und Prozessbegleitung	27
<b>Tabelle 2:</b> Übersicht über die einbezogenen Skalen und Einzelitems	31
<b>Tabelle 3:</b> Gruppenvergleich der Mittelwerte von Belastungen in der Arbeit, Messzeitpunkt Februar 2005	34
<b>Tabelle 4:</b> Zeitvergleich der Mittelwerte von Belastungen in der Arbeit bei den SAT-Gruppen, Messzeitpunkte Februar 2005 – September 2005	35
<b>Tabelle 5:</b> Zeitvergleich der Mittelwerte von Belastungen in der Arbeit bei den SAT-Gruppen, Messzeitpunkte Februar 2005 – März 2006	35
<b>Tabelle 6:</b> Gruppenvergleich der Mittelwerte von Ressourcen in der Arbeit, Messzeitpunkt Februar 2005	36
<b>Tabelle 7:</b> Zeitvergleich der Mittelwerte von Ressourcen in der Arbeit bei den SAT-Gruppen, Messzeitpunkte Februar 2005 – September 2005	37
<b>Tabelle 8:</b> Zeitvergleich der Mittelwerte von Ressourcen in der Arbeit bei den SAT-Gruppen, Messzeitpunkte Februar 2005 – März 2006	38
<b>Tabelle 9:</b> Gruppenvergleich der Mittelwerte von Wohlbefinden und Beanspruchungen der Mitarbeitenden, Messzeitpunkt Februar 2005	38

<b>Tabelle 10:</b>	Zeitvergleich der Mittelwerte von Wohlbefinden und Beanspruchungen der Mitarbeitenden in den SAT-Gruppen, Messzeitpunkte Februar 2005 – September 2005	39
<b>Tabelle 11:</b>	Zeitvergleich der Mittelwerte von Wohlbefinden und Beanspruchungen der Mitarbeitenden in den SAT-Gruppen, Messzeitpunkte Februar 2005 – September 2005	39
<b>Tabelle 12:</b>	Veränderung der Mittelwerte im Vorher-Nachher-Vergleich: Station A	44
<b>Tabelle 13:</b>	Mehr- und Minderstunden Station A im Jahresvergleich	45
<b>Tabelle 14:</b>	Veränderung der Mittelwerte im Vorher-Nachher-Vergleich: Station B	47
<b>Tabelle 15:</b>	Mehr- und Minderstunden Station B im Jahresvergleich	48
<b>Tabelle 16:</b>	Veränderung der Mittelwerte im Vorher-Nachher-Vergleich: Therapie A	51
<b>Tabelle 17:</b>	Mehr- und Minderstunden Therapie A im Jahresvergleich	52
<b>Tabelle 18:</b>	Veränderung der Mittelwerte im Vorher-Nachher-Vergleich: Therapie B	54
<b>Tabelle 19:</b>	Mehr- und Minderstunden Therapie B im Jahresvergleich	55
<b>Tabelle 20:</b>	Veränderung der Mittelwerte im Vorher-Nachher-Vergleich: Verwaltung A	57
<b>Tabelle 21:</b>	Mehr- und Minderstunden Verwaltung A im Jahresvergleich	58
<b>Tabelle 22:</b>	Veränderung der Mittelwerte im Vorher-Nachher-Vergleich: Station C	60
<b>Tabelle 23:</b>	Mehr- und Minderstunden Station C im Jahresvergleich	61

## **Abbildungsverzeichnis**

<b>Abbildung 1:</b>	Angefallene Mehr- und Minderstunden im Jahresvergleich: Vergleich Station B und Station BV	40
<b>Abbildung 2:</b>	Angefallene Mehr- und Minderstunden im Jahresvergleich: Vergleich Station A und Station AV1/AV2	41



# Kurzfassung

Das Projekt *SATellit* umfasste die Evaluation und die Prozessbegleitung des Arbeitszeitprojekts „Selbstverantwortete Arbeitszeitplanung im Team“ (kurz: SAT). Ziel war es, Bedingungen und Wirkungen der im Projekt SAT vorgesehenen kollektiven Arbeitszeitplanung zu untersuchen.

Im Rahmen der Evaluation wurden Veränderungen in der subjektiven Bewertung der Arbeits(zeit)situation sowie Indikatoren für Beanspruchung („Emotionale Erschöpfung“) und Wohlbefinden („Selbstwirksamkeit“) mittels einer schriftlichen Befragung in den an SAT beteiligten Gruppen und Vergleichsgruppen zu drei Messzeitpunkten erhoben.

Im Zuge der Prozessbegleitung, die kontinuierlich in Form von Moderation und „Coaching“ erfolgte, sollten Erkenntnisse über kollektive Planungsprozesse gewonnen und anderen Bereichen als Leitfaden zur Verfügung gestellt werden. Zudem sollten während des Prozesses arbeitsorganisatorische Mängel zurückgemeldet und deren Abbau eingeleitet werden.

In den beteiligten Gruppen zeigten sich – im Gegensatz zu den Vergleichsgruppen – im Verlauf des Projekts signifikante Verbesserungen bei der „Emotionalen Erschöpfung“ und der „Selbstwirksamkeit“. Bei den SAT-Gruppen zeigten die Daten der schriftlichen Befragung darüber hinaus signifikante Verbesserungen hinsichtlich der Bewertung der Arbeitszeitbedingungen. Die Mitarbeitenden der beteiligten Gruppen gaben u.a. eine geringere Arbeitsbelastung und mehr Mitbestimmungsmöglichkeiten in Bezug auf die Arbeitszeit an und nannten eine durchschnittlich höhere Zufriedenheit mit der Flexibilität und den Möglichkeiten der Mitbestimmung bei der Arbeitszeit.

Auf der Grundlage der Erfahrungen aus der Prozessbegleitung kann vermutet werden, dass diese Veränderungen nur in geringem Umfang auf qualitative Veränderungen der gemeinsamen Arbeitszeitplanung innerhalb der Gruppen zurückzuführen sind. Die beteiligten Gruppen stellten sich im Verlauf des Projekts als in dieser Hinsicht schon sehr „fortschrittliche“ Abteilungen heraus, so dass nur wenige Neuerungen in der Arbeitszeitplanung realisiert wurden bzw. von der wissenschaftlichen Begleitung beobachtet und bewertet werden konnten. Zentral für die betrachteten SAT-Gruppen war vielmehr die Eigenständigkeit nach außen, also gegenüber der Bereichsleitung und den Vorgesetzten. Die diesbezüglichen neuen Spielräume in der Planung wurden von den Gruppen erfolgreich genutzt. Die Gruppen konnten zeigen, dass sie in der Lage sind, eigenständig zu planen.

Aus dem Projektverlauf heraus konnten Empfehlungen an das Unternehmen abgeleitet werden, welche Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche selbstverantwortete Arbeitszeitplanung im Team gegeben sein müssen.

Unter Berücksichtigung der gegebenen Empfehlungen befürwortete die wissenschaftliche Begleitung eine Weiterführung des Projekts.



# 1 Hintergrund und Vorgehensweise des Arbeitszeitprojekts und der wissenschaftlichen Begleitung

Im Rahmen von im Jahr 2004 in einer im Gesundheitswesen angesiedelten Unternehmensgruppe<sup>1</sup> durchgeführten Tarifverhandlungen wurde zwischen den Tarifparteien ein zeitlich befristetes Pilotprojekt namens „Selbstverantwortete Arbeitszeitplanung im Team“ (kurz: SAT) als eine Alternative zu der von der Unternehmensseite geplanten Verlängerung der Wochenarbeitszeit vereinbart (vgl. Abschnitt 1.2). Die wissenschaftliche Begleitung dieses Arbeitszeitprojekts, zu der neben der Evaluation auch die Prozessbegleitung zählte, wurde von der Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Flensburg übernommen (vgl. Abschnitt 1.3).

Verschiedene Hindernisse und unerwartete Entwicklungen haben zu Abweichungen von der ursprünglichen Vorstellung bzw. dem geplanten Projektverlauf geführt (vgl. Abschnitt 2.1). Dies hatte zum einen die Anpassung des Vorgehens der wissenschaftlichen Begleitung als auch der ursprünglich interessierenden Fragestellungen zur Folge. Der Schwerpunkt dieser Berichterstattung liegt daher nicht auf der Beantwortung der Frage, wie sich die „kollektive Arbeitszeitplanung“ auswirkt und gestalten lässt, sondern bewertet vielmehr die Implementierung des Projekts (vgl. Abschnitt 2.2) und beleuchtet die Ergebnisse vor dem Hintergrund der realisierten Veränderungen (vgl. Kapitel 3).

In diesem ersten Kapitel des Berichts über Prozess und Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung werden ausgehend von einer kurzen Skizzierung des Hintergrunds bzw. Zustandekommens des Arbeitszeitprojekts SAT für die vorliegende Untersuchung relevante Aspekte des Themenkomplexes Arbeitszeit dargelegt. Im Anschluss daran werden Zielstellungen und Vorgehensweisen des Arbeitszeitprojekts sowie der wissenschaftlichen Begleitung durch die Universität Flensburg aufgezeigt.

## 1.1 Hintergrund

Für die Auseinandersetzung mit den zentralen Arbeitszeitaspekten, welche die im untersuchten Unternehmen gewählte Form der selbstverantworteten Arbeitszeitplanung (vor dem Hintergrund eines Jahresarbeitszeitmodells) betreffen, gilt es neben der Betrachtung von Flexibilisierung und Zeitsouveränität (Abschnitt 1.1.2) auch Aspekte kollektiver Aushandlungsprozesse zu behandeln (Abschnitt 1.1.3). Ein weiterer Aspekt betrifft das hier betrachtete Untersuchungsfeld Krankenhaus und die damit verbundenen zusätzlichen Belastungen; die Auseinandersetzung damit ist Thema des folgenden Abschnitts 1.1.1.

### 1.1.1 Besonderheiten der Arbeitszeitgestaltung – bzw. Flexibilisierung im Krankenhaus

Mit dem im untersuchten Unternehmen genutzten Instrument der Jahresarbeitszeitkonten liegt ein verbreitetes Modell der Arbeitszeitflexibilisierung vor. Wenn Arbeitszeiten im industriellen Bereich oder in Dienstleistungsbetrieben flexibilisiert werden sollen, dann betrifft dies meist die Ausdehnung von Funktionszeiten

---

<sup>1</sup> Diese Unternehmensgruppe stellt einen der größten Arbeitgeber Schleswig-Holsteins dar; sie umfasst mehrere Kliniken und Einrichtungen in den Bereichen Akutmedizin, Rehabilitation und Touristik mit insgesamt über 4.000 Beschäftigten.

oder den Ausgleich von Schwankungen, gelegentlich auch eine familienfreundliche Gestaltung der Arbeitszeiten. Ausgangsbasis ist dabei die heute nur noch selten vorzufindende „Normalarbeitszeit“.

Für die Pflegearbeit in Krankenhäusern hat es nie die „klassische Normalarbeitszeit“ gegeben. Auch Stationen, die keine Nachtdienste stellen, arbeiten im Schichtdienst. Flexibilisierung meint in diesem Bereich also die Möglichkeit kurz- oder mittelfristiger Anpassungen der Menge an Personal pro Schicht. Eine „Mindestbesetzung“ ist 24 Stunden erforderlich.

Der Beruf der Krankenpflege ist vor allem – aber nicht nur – aufgrund der Arbeitszeiten mit besonderen Belastungen verbunden. Dies hat in der Vergangenheit (1990er Jahre) zur Folge gehabt, dass diese Tätigkeit bei Berufsanfängern an Beliebtheit verlor und viele Pflegekräfte vor dem Erreichen des Rentenalters aus dem Beruf ausgestiegen sind. So beschäftigte sich denn auch ein großer Teil der Literatur zu Arbeitszeiten im Krankenhaus verstärkt mit der Frage der Verbesserung der Arbeitszeitbedingungen zur Erhöhung der Attraktivität des Berufs (Übersichten in Priester, 1993; Höfflin, 2002). Die mit dem Ziel des Abbaus von Belastungen eingeführte tarifliche Verkürzung der Arbeitszeit erforderte im Krankenhaus andere Arbeitszeitmodelle als beispielsweise in Produktionsbetrieben. Das neue Arbeitszeitgesetz (1994, 2000) hat die Komplexität der Dienstplangestaltung noch erhöht. Zur Lösung des Problems wurden und werden verschiedene Modelle erprobt. Eine oft erwähnte Variante des Umgangs mit der Situation ist z.B. die Einführung von Kernarbeitszeiten. Diese bringen allerdings nicht nur den Vorteil einer sozialverträglichen Arbeitszeit mit sich, sondern erfordern ggf. auch eine vollständige Umstrukturierung der Zeittaktung des Krankenhausbetriebs (vgl. Höfflin, 2002).

### **1.1.2 Arbeitszeit und Arbeitsorganisation vor dem Hintergrund betrieblicher Bedürfnisse**

Schwankende Auftragslagen sind – wie auch im betrachteten Unternehmen (vgl. Abschnitt 1.2) – vielfach die Begründung für die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle. Hinzu kommen unterschiedliche Bedürfnisse der verschiedenen Abteilungen eines Unternehmens und nicht zuletzt der Beschäftigten selbst. Hierbei sind sowohl eine flexible als auch eine „maßgeschneiderte“ Arbeitszeitgestaltung erforderlich. Besonders im Krankenhaus, einer Institution, die gekennzeichnet ist durch die 24stündige Versorgungsleistung und die Dreigliedrigkeit aus Verwaltung, Pflege und ärztlichem Dienst – und ggf. Therapeuten als viertem Bereich – sind einheitliche Modelle unzureichend. Maßgeschneiderte und flexible Arbeitszeitmodelle setzen jedoch eine außerordentlich komplexe Bestandsaufnahme und eine regelmäßige Anpassung an sich ändernde Bedingungen voraus.

Die auch im Projekt SAT vorgesehene, mögliche Lösung dieses Problems beschreibt Holenweger (1993) als „Innovation durch Delegation“ folgendermaßen: „Eine Möglichkeit, die Arbeitszeitprobleme eines Betriebes zu lösen, besteht darin, sie nicht zu lösen, sondern an die Mitarbeiter/innen zu delegieren“ (ebd. S. 485). Er bezeichnet es als „gängige Praxis“, dass insbesondere kurzfristig auftretende Schwierigkeiten hinsichtlich der Arbeitszeit gerade durch ein Nicht-Vorhandensein von Regelungen beseitigt werden können. Hinzuzufügen ist, dass in einem von ihm beschriebenen Beispiel der Versuch unternommen wurde, die bereits vorhandene informelle Flexibilität der Beschäftigten zu institutionalisieren. Der beschriebene Versuch stieß jedoch auf Widerstände der Beschäftigten, die mit der zur Verfügung gestellten EDV Probleme hatten und sich zudem in ihrer Entscheidungskompetenz bzw. in ihren Freiräumen beschränkt fühlten (ebd. S. 491). Die informell ohnehin vorhandene Eigenständigkeit der Gruppe wird in diesem Beispiel also einerseits als eine Voraussetzung für eine institutionalisierte Dezentralisierung beschrieben, andererseits führte jedoch ebendiese Institutionalisierung der informellen Flexibilität zu Widerständen.

Munz (2005) hat die Frage von Bestimmungsfaktoren selbstgesteuerter Arbeitszeit durch eine Befragung in verschiedenen Branchen und Hierarchieebenen untersucht und festgestellt, dass bestimmte Tätigkeitsstruk-

turen diese geradezu erfordern. „Je weniger Tätigkeiten sich standardisieren lassen, weil die Arbeitsaufgabe situations- und fallangemessenes Agieren erfordert und je mehr damit auch die zeitliche Organisation der Arbeit von den jeweiligen situativen Bedingungen abhängt, umso mehr behindern vorgegebene Anfangs- und Endzeiten eine an der Logik des Arbeitsprozesses orientierte Arbeitszeitverteilung. Bei einer solchen Tätigkeitsstruktur sind die Beschäftigten selbst am besten in der Lage zu bestimmen, wie eine den Arbeitsanforderungen angemessene Verteilung der Arbeitszeit auszusehen hat“ (Munz, 2005, S. 237). Laut dieser Studie sind selbstgesteuerte Arbeitszeiten verstärkt vorzufinden, wenn ein „systematisches Ressourcendefizit“ vorliegt. Munz (2005) führt diesen Zusammenhang auf die grundsätzliche Schwierigkeit des Managements zurück, bei einer betrieblich erforderlichen Erhöhung der Spielräume einen Missbrauch verhindern zu wollen (vgl. ebd.). Um dies zu erreichen, werden indirekte Steuerungsmechanismen eingeführt. Hierzu gehört es bei gleich bleibenden Sollvorgaben wenig Personal zur Verfügung zu stellen.

### **1.1.3 Arbeitszeit und Arbeitsorganisation vor dem Hintergrund der Sozialverträglichkeit und die arbeitspsychologische Perspektive**

Vor dem Hintergrund sozialverträglicher Arbeitszeitgestaltung ist der Autonomiegrad oder die Autonomieorientierung als übergeordnetes Bewertungskriterium für alle Bewertungsbereiche (z. B. laut Baillod 1997: Gesundheit, Familie/Partnerschaft, Teilnahme am sozialen Leben, Kompetenzentwicklung, Einkommen, Aufgabenerfüllung und Beschäftigungswirkung) heranzuziehen. Die Autonomieorientierung beschreibt „das Ausmaß der Selbst- bzw. Mitbestimmung der Arbeitnehmer/innen über ihre Arbeitszeit“ (Baillod, 1997, S. 52). Diese Mitbestimmung über die Arbeitszeit ist durch Abstufungen kurz- bzw. langfristiger Kontrolle gekennzeichnet.

Munz (2005) unterscheidet in ihrer Studie zwischen Arbeitszeitsouveränität und Selbststeuerung. Selbststeuerung liegt vor, wenn die Arbeitszeiten bzw. Anfangs- und Endzeiten grundsätzlich von den Mitarbeitenden selbst festgelegt werden können. Kann die Selbststeuerung im eigenen Interesse eingesetzt werden, gilt dies als Arbeitszeitsouveränität.

In der vorliegenden Untersuchung ging es nicht allein um die Möglichkeit, die eigenen Arbeitszeiten individuell zu bestimmen, sondern vor allem um die Organisation der Arbeitszeit in einem „Team“. Alexandra Wagner (2000) untersuchte die Frage des Zusammenhangs von Arbeitsorganisation (in Gruppen) und Arbeitszeit innerhalb einer repräsentativen Beschäftigtenbefragung. Sie stellt fest, dass Gruppenarbeit die Arbeitszeitsouveränität erhöhen kann. Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass hierfür insbesondere die „interne Flexibilität“ der Gruppe verantwortlich ist. Die Möglichkeit, sich gegenseitig zu vertreten und zu ersetzen, ist in dieser Organisationsform offenbar eher gegeben und schafft die Voraussetzung für die Erfüllung verschiedener Arbeitszeitbedürfnisse der Beschäftigten. Die Ergebnisse weisen jedoch auch darauf hin, dass die Gruppenmitglieder die erforderliche Qualifikation, z.B. zur Erhöhung der Polyvalenz durch Weiterbildungsmaßnahmen erhalten haben.

Zudem scheint die Länge der Arbeitszeit in Zusammenhang mit der Arbeitsorganisation zu stehen. Wagners Ergebnisse deuten darauf hin, dass eine hohe Zeitautonomie bei Einzelarbeit häufiger mit längeren Arbeitszeiten einhergeht als dies bei Gruppenarbeit der Fall ist.

Die Frage der Länge der Arbeitszeit in Zusammenhang mit der Arbeitsorganisation wird auch von Hermann (2005) diskutiert. Sie unterscheidet im Gegensatz zu Wagner allerdings nicht zwischen Gruppenarbeit und „lediglich“ kooperativen Arbeitsstrukturen. Hermann erwähnt einen höheren Zeitaufwand durch Abstimmungs- und Koordinierungsprozesse in Gruppen und eine verstärkte soziale Kontrolle, die zu einem erhöhten Druck auf Einzelne führen kann. Sie betont die Abhängigkeit der Zeitgestaltung von den Aushandlungsprozessen und -ergebnissen innerhalb der Gruppen; die Gruppen bestimmen selbst, wie viel Autonomie sie sich gegenseitig gewähren. Hermann (2005) zitiert eine Fallstudie von Dörre (2002, S. 185): Im günstigsten

Fall schaffe sich die Gruppe einen Schutzraum gegen überhöhte Anforderungen des Unternehmens. Diese Möglichkeit scheint aber über längere Zeit bestehende Gruppenstrukturen vorauszusetzen, in denen gemeinsame „Vorstellungen von Leistungsverausgabung und Zeitverwendung“ entstehen können.

Die Fähigkeit der Gruppe, einen Schutzraum zu bilden, kann insbesondere wichtig sein, wenn das eigentliche Ziel einer dezentralen Arbeitszeitgestaltung die bessere Anpassung an betriebliche Bedürfnisse ist. Hier ist es die Aufgabe der Gruppe eine angemessene Balance zwischen betrieblichen und individuellen Bedürfnissen zu finden.

Sowohl Wagner (2000) als auch Herrmann (2005) beziehen sich in erster Linie auf Fragen der „äußeren“ Zeit, wobei sie natürlich mit der Frage des Zeitaufwandes für Kooperation in den Bereich der „inneren Zeit“, also der Intensität der Zeitnutzung geraten.

Hinsichtlich der „inneren Arbeitszeit“ kann aus arbeitspsychologischer Perspektive hinzugefügt werden, dass eine dezentrale Zeitplanung nur dann positive Effekte zur Folge hat, wenn der Zuwachs an Zeitautonomie nicht von einer Erhöhung von Belastungen begleitet wird. Steigender Zeitdruck gehört zu den häufig genannten Belastungsfaktoren, die in den letzten Jahren spürbar zugenommen haben (vgl. z.B. Badura et al., 2004 sowie Grobe & Dörming, 2003). Diese haben erhebliche gesundheitliche Folgen und sind zugleich Ursache für negative Auswirkungen der Berufsarbeit auf Freizeit und Familie. Hierzu lassen sich Bezüge zur arbeitspsychologischen Belastungsforschung herstellen: In Arbeitsprozessen treten immer wieder Ereignisse oder Zustände auf, die die Erreichung des Arbeitsergebnisses unnötig erschweren oder unterbrechen (zum Konzept aufgabenbezogener psychischer Belastungen vgl. z.B. Oesterreich & Volpert, 1999; Dunckel & Resch, 2004). Solche Hindernisse betreffen arbeitsorganisatorische Mängel, Probleme des Informationsflusses oder ungeeignete bzw. fehlerhafte Arbeitsmittel. Eine Erweiterung der Entscheidungsbefugnisse im Rahmen kollektiver Arbeitszeitplanungen kann dazu beitragen, dass die Ressourcen im Umgang mit Hindernissen erweitert werden – etwa durch Veränderung der Absprachen, durch Kompetenzstärkung im Rahmen der kollektiven Planungen oder die Umverteilung von Aufgaben. Ein solches Vorgehen setzt – neben einer entsprechenden Entscheidungskompetenz der Gruppe – voraus, dass den Beschäftigten Analysekompetenzen sowie Änderungswissen im Hinblick auf die genannten Belastungstypen vermittelt werden. Mittlerweile liegen vereinzelt Erfahrungen vor, eine solche Analysekompetenz auszubilden (vgl. z.B. Lüders & Pleiss, 1999; Lüders & Pust, 1992).

## Zusammenfassung

- Das Untersuchungsfeld Krankenhaus stellt andere (komplexere) Anforderungen an die Arbeitszeitgestaltung als beispielsweise ein Industriebetrieb.
- Die Dezentralisierung der Arbeitszeitplanung, d.h. die Verlagerung der Planungshoheit an die Beschäftigten ist eine mögliche Lösung der spezifischen Arbeitszeitproblematik, insbesondere wenn kurzfristig auf besondere Situationen in den Arbeitsbereichen reagiert werden muss. Selbstgesteuerte Zeiten gehen aber auch häufig mit knappen personellen Ressourcen einher.
- Selbstgesteuerte Arbeitszeiten sind die Voraussetzung für Autonomieorientierung bzw. Arbeitszeitsouveränität; diese bestimmen sich durch die kurz- bzw. langfristige Einflussmöglichkeit auf die eigenen Arbeitszeiten, insbesondere vor dem Hintergrund der Anpassung an eigene Bedürfnisse.
- Gruppenarbeit kann unter bestimmten Voraussetzungen die Arbeitszeitsouveränität erhöhen.
- Selbststeuerung geht bei Einzelarbeit häufig mit längerer Arbeitszeit einher. Dies ist bei der Selbststeuerung in Gruppen nicht unbedingt gegeben. Ob die Gruppe in der Lage ist, die Länge der Arbeitszeit entsprechend zu regulieren, hängt vermutlich mit internen Aushandlungsprozessen zusammen. Diese werden durch über lange Zeit bestehende (kooperative) Gruppenstrukturen erleichtert.

- Der Abbau von Belastungen, die durch arbeitsorganisatorische Mängel hervorgerufen werden, kann eine selbstgesteuerte Arbeitszeitplanung unterstützen, indem mehr „innere Zeit“ zur Verfügung steht.

## 1.2 Das Projekt „Selbstverantwortete Arbeitszeitplanung im Team“

Idee des Pilotprojekts war es, durch die Verlagerung der Planungshoheit bezüglich der Arbeitszeit in die teilnehmenden Stationen bzw. Bereiche (im Folgenden SAT-Gruppen genannt) eine effizientere Zeitplanung – vor allem eine bedürfnisgerechte Regulierung der jahreszeitbedingten Schwankungen – sowie eine Verbesserung des Wohlbefindens und der Zufriedenheit der Mitarbeitenden zu erreichen. Übergeordnete Ziele der eigenverantwortlichen Planung waren das Erreichen der vereinbarten Jahresarbeitszeit, also die Vermeidung von Mehr- und Minderstunden am Jahresende, sowie die Verhinderung von Über- und Unterforderung. Die Planungen sollten neben zeitlichen Aspekten auch Überlegungen zur Verbesserung und effizienten Organisation der Arbeit in den Gruppen umfassen.

Geplant war, dass die SAT-Gruppen die Arbeitszeiten ihrer Mitglieder auf Grundlage der geltenden Arbeitszeitbestimmungen eigenständig festlegen können. Zu Beginn der Projektlaufzeit sollte von den SAT-Gruppen ein Jahresrahmendienstplan erstellt werden; im Anschluss daran sollte die gemeinsame Urlaubsplanung erfolgen sowie die Festlegung eines Monatsdienstplans jeweils bis zum 15. eines Vormonats. Für die erforderlichen Sitzungen, die innerhalb der Arbeitszeit abgehalten werden konnten, bestand das Angebot der externen Moderation (vgl. auch Abschnitt 1.3). Der Planungszeitraum für die SAT-Gruppen begann am 01.04.2005 und endete am 31.03.2006.

## 1.3 Die Wissenschaftliche Begleitung SATellit

Die wissenschaftliche Begleitung des Arbeitszeitprojekts SAT, zur Unterscheidung als *SATellit* bezeichnet, umfasste **1. die Evaluation** sowie

### **2. die Prozessbegleitung bei der Einführung der neuen Arbeitszeitplanung.**

Zur Unterstützung der wissenschaftlichen Begleitung konnten Prof. Dr. Eberhard Ulich (Zürich) und Prof. Dr. Helmut Spitzley (Bremen) als Beirat gewonnen werden; sie standen während des gesamten Projektzeitraumes für Fragen und Anregungen zur Verfügung.

Zielsetzung von *SATellit* war es, die Bedingungen und Wirkungen kollektiver Arbeitszeitplanung im Rahmen eines Jahresarbeitszeitmodells zu untersuchen. In der Diskussion über neue Arbeitszeitmodelle wird immer wieder auf das Problem verwiesen, dass Flexibilität nur selten auch zu vermehrter Zeitsouveränität der Beschäftigten führt (vgl. z.B. Garhammer, 2004). Neuere Beiträge zu dem populären Schlagwort „Work Life Balance“ machen deutlich, dass die Frage der Koordinierung beruflicher und außerberuflicher Tätigkeiten zunehmend problematisch wird (vgl. z.B. Badura 2004; Resch, 2003). In vorliegenden Studien wird jedoch überwiegend nach den Möglichkeiten einzelner Beschäftigter im Umgang mit geänderten Arbeitszeitmodellen gefragt. Demgegenüber liegen kaum Erkenntnisse vor, ob und wie sich individuelle Zeitinteressen im Rahmen kollektiver Zeitautonomie vermitteln lassen (vgl. hierzu Hinweise von Wagner, 2000 und Herrmann, 2005 in Abschnitt 1.1.3). Hierzu ist zu prüfen, wie die Erweiterung der Aufgaben im Hinblick auf die Arbeits-

zeitplanung sowie das damit verbundene Konfliktpotenzial innerhalb von Arbeitsgruppen bewältigt werden können und inwieweit ein Beitrag zur Verbesserung des Zusammenhalts, der Zufriedenheit aber auch der Balancierung beruflicher und außerberuflicher Lebensbereiche geleistet werden kann.

Die Effekte und positiven Wirkungen der Einführung (teil-)autonomer Arbeitsgruppen sind mittlerweile hinreichend dokumentiert (vgl. z.B. Ulich, 2001b; Weber, 1997). Es wird vielfach darauf verwiesen, dass Gruppenarbeit nicht nur Humanisierungszielen dient, sondern zugleich ein Mittel zur Bewältigung von Produktionsschwankungen und -störungen ist. Die Fragestellung der wissenschaftlichen Begleitung knüpft hieran an – die Dezentralisierung und Entscheidungsautonomie der Gruppen beziehen sich jedoch lediglich auf die Verteilung der jahresbedingt schwankenden Arbeitszeit und die damit verbundene Personaleinsatzplanung. Dementsprechend steht im Mittelpunkt der geplanten Untersuchung, Bedingungen und Folgen einer solchen – sehr begrenzten – Veränderung zu analysieren. Bereits vorliegende Studien zum Thema Arbeitszeitplanung im Gesundheitswesen greifen diese Aspekte – wenn überhaupt – nur am Rande auf (vgl. z.B. Höflin, 1998).

Untersucht werden sollte, ob die selbstverantwortete Arbeitszeitplanung positive Effekte auf die subjektive Bewertung der Arbeitssituation hat. Erwartet wurde zudem, dass sich – wenn auch in geringerem Umfang – Verbesserungen hinsichtlich der Beanspruchungsindikatoren sowie der Vereinbarkeit von Beruf und anderen Lebensbereichen zeigen. Erhoben werden sollten auch Veränderungen im Bereich der Überstunden und bezüglich der Identifikation und Beseitigung arbeitsorganisatorischer Mängel. Im Rahmen der Prozessbegleitung sollten Planungsmaterialien sowie Grundlagen zur Arbeitszeit und zu Belastungsfaktoren erarbeitet, wie auch Hinweise für die zu treffenden Gruppenentscheidungen vermittelt werden. Zu Beginn sollte der Einführungsprozess durch externe Moderation unterstützt werden. Die gewonnenen Erfahrungen – insbesondere im Hinblick auf die kollektive Aushandlung individueller Zeitbedürfnisse – sollten genutzt werden, einen Leitfaden (und ggf. Moderatorenschulung) auszuarbeiten, um zukünftig weitere Gruppen mit selbstverantworteter Arbeitszeitplanung auch ohne externe Begleitung einrichten zu können.

## **Zusammenfassung der Fragestellungen der wissenschaftlichen Begleitung**

Untersucht werden sollte,

- ob und wie sich individuelle Zeitinteressen im Rahmen kollektiver Zeitautonomie vermitteln lassen,
- ob die selbstverantwortete Arbeitszeitplanung positive Effekte auf die subjektive Bewertung der Arbeitssituation hat,
- ob sich Verbesserungen hinsichtlich der Beanspruchungsindikatoren einstellen,
- ob Veränderungen im Bereich der Überstunden auftreten,
- ob arbeitsorganisatorische Mängel identifiziert und beseitigt werden können.

Darüber hinaus sollten die Ergebnisse für weitere Gruppen in Form von Planungsmaterialien und einem Leitfaden nutzbar gemacht werden.

Das Untersuchungsdesign sah drei Zeitpunkte der schriftlichen Befragung vor. Die Daten der SAT-Gruppen

sollten jeweils mit denen vergleichbarer Abteilungen ohne Intervention verglichen werden.  
Geplant war, die einzelnen Arbeitsschritte der wissenschaftlichen Begleitung folgendermaßen zu verteilen:

**1. Januar – 31. Januar 2005**

Auswahl und Adaption der Instrumente, Vorgespräche mit den beteiligten Bereichen,  
Vorbereitung der Vorhermessung

**1. Februar – 31. März 2005**

Vorhermessung in den SAT-Gruppen und den Vergleichsgruppen,  
Schulung der SAT-Teams, der Abteilungsleiter und Dienstplaner

**1. April – 30. September 2005**

Prozessmoderation der SAT-Gruppen, fortlaufende Prozessevaluation und -dokumentation,  
Vorbereitung eines Handbuchs zur SAT-Einführung

**1. Oktober – 31. Dezember 2005**

Prozessmoderation, -evaluation und -dokumentation, Zwischenmessung in den SAT-Gruppen und den Vergleichsgruppen: Zwischenbilanz und -bericht

**1. Januar – 30. April 2006**

ggf. Fertigstellung des Handbuchs zur SAT-Einführung,  
Nachhermessung in den SAT-Gruppen und den Vergleichsgruppen, Berichterstattung

Auf der Grundlage dieser Planungen begann die Durchführung des Arbeitszeitprojekts SAT offiziell am 01.04.2005. Der tatsächliche zeitliche Verlauf mitsamt der im Vorwege abgehaltenen Sitzungen und getroffenen Absprachen wird im nächsten Abschnitt wiedergegeben.



## 2 Verlauf des Arbeitszeitprojekts

Der tatsächliche Verlauf des Arbeitszeitprojekts wird zunächst chronologisch beschrieben und mittels eines Zeitstrahls veranschaulicht (Abschnitt 2.1), ehe in Abschnitt 2.2 der Projektverlauf in Form eines Zwischenfazit bewertet wird.

### 2.1 Verlaufsbeschreibung

Das im Rahmen der Tarifverhandlungen des Jahres **2004** zwischen den Tarifparteien vereinbarte Pilotprojekt „Selbstverantwortete Arbeitszeitplanung im Team“ (kurz: SAT) startete am 01. April 2005.

Im Vorwege des Projektstarts bildete sich im **Oktober 2004** zunächst eine Projektleitungsgruppe (PLG), deren Leitung vom zuständigen Ver.di-Bezirksgeschäftsführer übernommen wurde. Die PLG setzte sich weiterhin zusammen aus unternehmensinternen Vertretern aus der Personalabteilung und der Geschäftsführung sowie aus Vertretern des Betriebsrats; zudem war das für die wissenschaftliche Begleitung zuständige *SATellit*-Team beteiligt.

Erste Aktivitäten der unternehmensinternen Verantwortlichen erfolgten im **November 2004**: es wurde eine Ausschreibung<sup>2</sup> für die vom Haustarif betroffenen Bereiche der Unternehmensgruppe formuliert und an alle E-Mail-Adressen des gesamten Haustarifbereichs versandt; zusätzlich wurde sie in Papierform an die Gehaltsbescheinigungen angefügt, so dass alle Mitarbeitende erreicht werden konnten. Daneben wurde am 23.11.2004 eine Sitzung abgehalten, in der das Konzept der wissenschaftlichen Begleitung sowie letzte Details besprochen wurden.

Im **Dezember 2004** lagen der PLG elf Anmeldungen vor, die in der Sitzung am 22.12.2004 diskutiert wurden. Die Anmeldungen wurden entlang der folgenden Auswahlkriterien bewertet:

- a) Vergleichbarkeit mit einer Kontrollgruppe zwecks Parallelisierung;
- b) voraussichtliche personelle Stabilität über den Projektzeitraum;
- c) Freiheit von Störeinflüssen, wie etwa Umstrukturierungen;
- d) Entwicklungspotenzial hinsichtlich der SAT-Inhalte.

Durch dieses Vorgehen konnten vorläufig sechs Abteilungen<sup>3</sup> als SAT-Gruppen ausgewählt werden, während zwei der weiteren fünf als Vergleichsgruppen bestimmt wurden. Für die noch ‚fehlenden‘ Vergleichsgruppen wurden Vorschläge formuliert, die bis zur nächsten PLG-Sitzung angesprochen werden sollten.

Das zentrale Thema der am **14.01.2005** von der PLG durchgeführten Informationssitzung, an der Vertreter der Geschäftsführung, die Bereichsleiter sowie Betriebsräte teilnahmen, war die in der Dezember Sitzung getroffene Vorauswahl der teilnehmenden Gruppen bzw. der Vergleichsgruppen. Die Diskussion bot den jeweiligen Bereichsleitern die Möglichkeit, Kritikpunkte und Vorschläge einzubringen. Die anschließende Entscheidung über die teilnehmenden Gruppen erbrachte folgendes Ergebnis:

---

2 Inhalte dieser Ausschreibung waren – neben der Vorstellung der SAT-Idee und ihres Zustandekommens – Information über Rechte und Aufgaben der SAT-Teams sowie die Benennung von Voraussetzungen zur Teilnahme; darüber hinaus wurden Kontaktdaten und wesentliche Termine genannt.

3 Wenn im Folgenden von Bereichen gesprochen wird, sind größere Unternehmensbereiche gemeint, in denen mehrere Abteilungen zusammengefasst sind; Geschäftsführer dieser Bereiche oder die Pflegedienstleistung gelten als Bereichsleitungen. Unter Abteilungen werden Stationen, Funktionsbereiche etc. verstanden; wenn von Abteilungsleitern die Rede ist, sind die zugehörigen Leitungspersonen, etwa die Stationsleitung oder der Leitende Therapeut, gemeint.

## SAT-Gruppen

- 1 Station A Klinik I
- 2 Station B Klinik I
- 3 Therapiegruppe A Klinik I
- 4 Therapiegruppe B Klinik I
- 5 Verwaltung A Klinik I
- 6 Station C Klinik II

## Vergleichsgruppen

- 1 Station(en) AV1/AV2 Klinik I
- 2 Station BV Klinik I
- 3 Therapiegruppe AV Klinik II
- 4 Keine
- 5 Verwaltung AV Klinik I
- 6 Station CV Klinik II

Darüber hinaus wurden in der Januarsitzung die Flugblätter über das SAT-Projekt bzw. den Projektstart erstellt und im Anschluss – gemeinsam mit Informationsblättern mit Kontaktdaten der wissenschaftlichen Begleitung *SATellit* – an die ausgewählten Gruppen und deren Mitarbeitende verteilt.

Im **Februar 2005** führte das *SATellit*-Team neben einem Informationsgespräch mit einer bezüglich der Teilnahme unentschlossenen Abteilung Vorgespräche mit den Pflegedienstleitungen der teilnehmenden SAT-Gruppen sowie mit den Gruppen selbst durch. Ziel der Vorgespräche mit den Pflegedienstleitungen war es, einen Einblick in die bestehenden organisatorischen Abläufe – v.a. hinsichtlich der Dienstplanung – zu gewinnen und Vorstellungen der Leitungspersonen über die Soll-Situation zu erfahren. Die Gespräche mit den SAT-Gruppen selbst dienten u.a. dem beidseitigen „Kennen lernen“ – für das *SATellit*-Team war dies eine erste Möglichkeit mit den Beschäftigten der verschiedenen Abteilungen in Kontakt zu treten und umgekehrt konnten die Beschäftigten die Mitarbeitenden des *SATellit*-Teams kennen lernen. Als ein erstes ‚Resultat‘ der Gruppengespräche legte das *SATellit*-Team sog. „Steckbriefe“ an, in denen wesentliche Daten über die Zusammensetzung der jeweiligen Gruppe und die bisherige Planungsform notiert wurden; zudem wurden die Motive zur Teilnahme am SAT-Piloten sowie bestehende bzw. erwartete Probleme festgehalten.

Zudem führte das *SATellit*-Team im Februar 2005 die sog. Vorhermessung durch: neben der Fragebogenerhebung in den SAT-Gruppen und den zugehörigen Vergleichsgruppen wurden in den SAT-Abteilungen insgesamt zwölf Arbeitsanalysen realisiert (vgl. Abschnitt 3).

In den Monaten **Januar** und **Februar 2005** fanden neben den benannten *SATellit*-Aktivitäten erste Aktionen der internen SAT-Verantwortlichen<sup>4</sup> statt: es erfolgte eine Kontaktaufnahme mit einem zuständigen Planer aus der Controllingabteilung des Unternehmens; ihm wurde aufgetragen, sich mit den Planzahlen für die teilnehmenden Gruppen auseinanderzusetzen bzw. diese aufzubereiten.

Im Monat **März** realisierten die internen SAT-Verantwortlichen gemeinsam mit dem zuständigen Planer sowie dem *SATellit*-Team drei inhaltlich übereinstimmende Informationsveranstaltungen (02.03.2005, 03.03.2005 und 04.03.2005), die wegen ihrer zeitlichen „Versetzung“ allen Mitarbeitenden der SAT-Abteilungen die Möglichkeit zur Teilnahme bieten sollten; diese Möglichkeit wurde von den SAT-Abteilungen unterschiedlich stark wahrgenommen.

Der inhaltliche Ablauf gestaltete sich folgendermaßen:

### Inhalte

1. Informationen zu SAT
2. Erläuterung der Planungsgrundlagen (Tools)
3. Informationen zur wissenschaftlichen Begleitung *SATellit*-Team

### Vorgestellt von

Interner SAT-Verantwortlicher  
Planer aus der Controllingabteilung

An die Informationsveranstaltungen schlossen sich erste Termine in den drei SAT-Gruppen an, die das Angebot der Prozessbegleitung durch das *SATellit*-Team wahrnahmen<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> Die Bezeichnung „interne SAT-Verantwortliche“ meint grundsätzlich alle dem Unternehmen angehörige Mitglieder der Projektleitungsgruppe.

<sup>5</sup> Abgesehen von diesen drei Gruppen hat keine weitere das Begleitungsangebot angenommen.

Beeinflusst wurde der Projektverlauf im März durch den krankheitsbedingten Ausfall des unterstützenden Planers – in der Folge standen die notwendigen Planungsdaten den SAT-Gruppen nicht zur Verfügung und der Umgang mit dem Planungstool konnte nicht fachgerecht angeleitet werden.

Die geringe Inanspruchnahme des Moderations- bzw. Prozessbegleitungsangebots sowie die fehlenden bzw. unzureichenden Planungsunterlagen für die SAT-Gruppen waren Hauptthemen der Projektklenkungsgruppensitzung am **28.04.2005**. Hierin meldete das *SATellit*-Team den internen SAT-Verantwortlichen die bis dato geringe ‚Resonanz‘ der SAT-Abteilungen zurück: von zwölf geplanten Sitzungen (entsprechend der sechs Gruppen in zwei Monaten) hatten nur neun stattgefunden, von denen lediglich fünf (in fünf verschiedenen Gruppen; siehe auch Zeitstrahl unten) passiv oder aktiv vom *SATellit*-Team begleitet werden „durften“. Weiterhin betraf die Rückmeldung die in den SAT-Gruppen geäußerte Kritik hinsichtlich fehlender oder unzureichender Informationen und Planungsdaten. Für beide Kritikpunkte formulierte das *SATellit*-Team Verbesserungsvorschläge, die die internen SAT-Verantwortlichen annahmen und deren Umsetzung in die Wege geleitet wurde. Im Hinblick auf das erstgenannte Problem, die geringe Resonanz auf das Begleitungsangebot, wurde verabredet, dass das *SATellit*-Team in jeder Gruppe verbindliche „100-Tage-Statusworkshops“ durchführen sollte. In Bezug auf die Schwierigkeiten mit den Planungsdaten und die Problematik des Informationsflusses wurde vereinbart, eine „Planungs-AG“ zu bilden, die durch einen zusätzlichen Planer unterstützt werden sollte, um den Gruppen die entsprechenden Planungsmittel zur Verfügung zu stellen und eine angeleitete Anwendung garantieren zu können. Darüber hinaus wurden in der Runde der PLG offiziell zwei sog. „interne Change Agents“ bestimmt. Diese wurden mit der Aufgabe betraut, die SAT-Gruppen intern zu unterstützen sowie den Informationsfluss vor Ort zu verbessern.

In enger Zusammenarbeit mit den Planern wurden in den Monaten **Mai** und **Juni** des Jahres **2005** die vereinbarten Statusworkshops durchgeführt. Neben der Wiederholung der Kernziele des SAT-Projekts und der Benennung der nächsten Aufgaben der SAT-Gruppen hatten diese Workshops die Rückmeldungen zur Vorhermessung zum Inhalt, d.h. die Rückmeldung der in den Arbeitsanalysen erzielten Ergebnisse sowie die Auswertungen der Fragebogenerhebung. Außerdem wurden die durchgeführten Gruppensitzungen sowie das weitere Vorgehen innerhalb des SAT-Projekts besprochen. Die Planer erläuterten das mittlerweile den Gruppenbedürfnissen angepasste Planungstool.

Am **14.06.2005** erfolgte eine Präsentation des bisherigen Projektverlaufs beim Vorstand des Unternehmens. Hierbei stellten der Projektleiter des SAT-Projekts und die Leiterin der wissenschaftlichen Begleitung den Prozess aus der jeweiligen Perspektive dar.

Im **Juli** und **August 2005** blieb bei drei SAT-Gruppen die Nachfrage nach Moderation oder Unterstützung durch das *SATellit*-Team vollkommen aus; bei den weiteren drei Gruppen intensivierte sich hingegen die Begleitung:

- In einer Gruppe (Verwaltung A) wurden hauptsächlich organisatorische Probleme besprochen und Lösungen erarbeitet.
- Bei einer weiteren Gruppe (Therapie A) konzentrierte sich die Diskussion auf das „Pro und Contra der Veränderung des bestehenden Arbeitszeitsystems“.
- Ein dritter Bereich (Station C) hielt eine gemeinsame Sitzung mit den zuständigen Ärzten ab, in der die Problematik der Koordination der beiden Berufsgruppen thematisiert und Verbesserungsmaßnahmen in die Wege geleitet wurden.

In diesen Sommermonaten wurde der Veränderungsprozess für vier SAT-Bereiche durch verschiedene äußere Bedingungen bzw. Ereignisse beeinflusst und teilweise erschwert:

- Der zuständige Controller sendete eine offizielle E-Mail mit der Information über einen Anstieg der „durchschnittlichen Stunden pro Belegungstage“ in den beteiligten Therapiebereichen an die Therapiegruppen, die Geschäftsleitung des entsprechenden Bereichs, die Personalabteilung sowie die wissenschaftliche Begleitung. Neben dieser Information beinhaltete die E-Mail die Frage an die wissen-

schaftliche Begleitung, ob diese Entwicklung auf das SAT-Projekt zurückzuführen sei. In der Antwort wies die wissenschaftliche Begleitung darauf hin, dass unabhängig von der tatsächlichen Stundenentwicklung die Form der Rückmeldung (indirekte Kritik an der Planung der Abteilungen in einer offiziellen E-Mail) bereits vorhandene Befürchtungen weiter schüren könne.

- Die Station C war von der Neu- bzw. Umstrukturierung der orthopädischen Abteilungen der Klinik II in direkter Weise betroffen. Planungen bezüglich der Arbeitsorganisation und der Arbeitszeit konnten nicht umgesetzt werden; Termine mit der wissenschaftlichen Begleitung wurden abgesagt.
- Für die Station A wurde ein verpflichtender Betriebsurlaub ab dem Jahr 2006 angekündigt und offiziell diskutiert. Diese Ankündigung löste bei der SAT-Gruppe das Hinterfragen des Sinns der Teilnahme am SAT-Projekt aus.

Als Konsequenz des nach wie vor „schleppenden“ und zudem schwierigen Verlaufs beschlossen die „internen Change Agents“ und das *SATellit*-Team die Durchführung eines „Arbeitstreffens“ (24.08.2005), an dem neben den Initiatoren dieses Treffens auch die zuständigen Planer teilnehmen sollten.

Thematisiert wurden

- der bisherige Projektablauf mit Fokus auf der Verletzung der zugesicherten Rahmenbedingungen,
- der Stand in den SAT-Gruppen im Hinblick auf die verwirklichte Arbeitszeitplanung bzw. Nutzung der Tools und Stimmung nach der Hälfte der Projektlaufzeit sowie
- das weitere Vorgehen der SAT-Verantwortlichen und des unterstützenden *SATellit*-Teams.

Im Rahmen dieser Sitzung gelang eine Zuspitzung auf die Problemfelder „Planungsdefizite“ und „unklare Zuständigkeiten“; darauf aufbauend wurden als Verbesserungsmaßnahmen die Klärung der Zuständigkeiten der PLG-Mitglieder sowie die Definition von Aufgaben von „Planungscoaches“ abgeleitet, die auf der für September einzuberufenden Projektleitungsgruppensitzung diskutiert werden sollten.

**Ende August** bzw. **Anfang September 2005** waren die teilnehmenden Gruppen der Klinik I von äußeren Einflüssen betroffen: der Betriebsratsvorsitzende der Klinik I lud zu einer Informationsveranstaltung über „Arbeitszeit im Jahr 2006“ ein, was laut Aussagen von SAT-Teilnehmenden aufgrund fehlender Transparenz zu Verunsicherung führte.

Dem Projektplan folgend wurde ab **September 2005** die Zwischenmessung in den SAT- und den zugehörigen Vergleichsgruppen realisiert.

Zur Projektleitungsgruppensitzung am 28.09.2005 waren auf Grund der im Projekt vorherrschenden Situation und der beim „Arbeitstreffen“ am 24.08.2005 benannten Problemstellungen Vertreter der Geschäftsführung geladen. Es wurde der Beschluss gefasst, dass eine Delegation bestehend aus Vertretern von Geschäftsführung und Lenkungsgruppenmitgliedern (wiederum zusammengesetzt aus Vertretern der Gewerkschaft, des Betriebsrats und der Personalabteilung) die SAT-Gruppen vor Ort aufsuchen solle. Diese als Erfahrungsaustausch bzw. als Informationsrunde geplante Aktion wurde im Oktober und November umgesetzt. Das Resultat der Gespräche mit den Abteilungen der Klinik I war eine positive Gesamtbewertung des Projekts SAT durch die Abteilungsleitungen.

In den **letzten drei Monaten des Jahres 2005** wurde vor allem Station A von äußeren Ereignissen beeinflusst, die sich nicht zuletzt auf den gruppenspezifischen Projektverlauf auswirkten: Im Oktober 2005 fand ein Chefarztwechsel in diesem Bereich statt, der neben zunächst rückläufigen Patientenzahlen einen vom neuen Arzt initiierten Umzug der Station zum Jahreswechsel zur Folge hatte; die Ankündigung des im Januar 2006 vollzogenen Umzugs erfolgte kurzfristig erst im Dezember 2005. Zudem fiel die Stationsleitung krankheitsbedingt von November 2005 (bis Februar 2006) aus.

Die durch den Umzug der Station A freigewordenen Räumlichkeiten im ersten Stock der Klinik I sollten nach Plan des Unternehmens ab Januar 2006 von Teilen der Verwaltungsgruppe A besetzt werden, so dass auch

diese Abteilung kurzfristig (im Dezember) vom im Januar anstehenden Umzug erfuhr, was möglicherweise Auswirkungen auf die Planungen der Verwaltungsgruppe A zur Folge hatte.

In den Monaten **Dezember 2005** und **Januar 2006** fanden die zweiten „Statusworkshops“ bei allen SAT-Gruppen statt. Inhalte zu diesem Zeitpunkt waren:

- die Rückmeldung der Fragenbogenergebnisse der Zwischenmessung – mit der Besonderheit des Vergleichs der Messzeitpunkte Februar und September 2005 sowie
- die Bewertung der Umsetzung der SAT-Inhalte<sup>6</sup> und der abteilungsspezifischen Ziele.

Im Rahmen der Statusworkshops wurde zudem das weitere Vorgehen in der noch zur Verfügung stehenden Projektlaufzeit vereinbart: fünf der sechs SAT-Gruppen entschlossen sich dazu, keine weiteren begleiteten Sitzungen abzuhalten und auf dem erreichten Stand weiterzuarbeiten; in der Station C wurde eine zweite Kooperationsitzung mit dem ärztlichen Personal terminiert, die letztlich am **08.03.2006** realisiert werden konnte. Diese Sitzung ergab u.a., dass noch vor Ende der Projektlaufzeit ein Treffen mit allen Beschäftigten der Abteilung, der neuen<sup>7</sup> Leitung, der Pflegedienstleitung, dem zuständigen Betriebsrat, der Geschäftsführung und dem Chefarzt einberufen werden sollte, um die mögliche Weiterführung von SAT zu diskutieren. Ein Treffen mit ähnlichem Inhalt hielten die Therapeutengruppen bereits im Februar 2006 ab: zur Diskussion über eine weiterhin mögliche Dienstplanung unter SAT-Bedingungen luden sie die Geschäftsführung sowie den zuständigen Betriebsrat des entsprechenden Bereichs ein. Ergebnis dieses Treffens war die Beibehaltung der SAT-Bedingungen bis zum 30.06.2006.

Nach Beendigung des Projekts und Abgabe des Berichts wurde die wissenschaftliche Begleitung gebeten, im Zuge der internen Tarifverhandlungen Bericht zu erstatten. Hierbei ging es insbesondere darum, die Möglichkeit, unter SAT-Bedingungen zu arbeiten, in den Haustarifvertrag aufzunehmen. Teilnehmer der Sitzung waren die Betriebsräte aus den weiteren Kliniken der Unternehmensgruppe, der Projektleiter, die Betriebsräte der beteiligten Bereiche und Vertreter der Arbeitgeberseite.

Der hier beschriebene zeitliche Verlauf der Projektdurchführung wird im Folgenden in Form eines Zeitstrahls veranschaulicht: Kästen und Kreise symbolisieren die Aktivitäten der verschiedenen Beteiligten bzw. bringen die äußeren, beeinflussenden Ereignisse zum Ausdruck. Aus layouttechnischen Gründen muss auf die überseitsgroße, farbige Abbildung verzichtet werden; zur Illustration findet sich hier eine schwarz-weiße Darstellung im Kleinformat<sup>8</sup>.

---

6 Hierzu zählte die Einschätzung der Beteiligung bei der Arbeitszeitplanung durch die Mitarbeitenden selbst; diese erfolgte auf der Grundlage fünf schriftlich vorgelegter »Stufen des gemeinsamen Arbeitszeitplanung« und einer Abstimmung über die Einordnung in ebenjene Stufen (siehe auch Anhang E).

7 Im Zuge der Umstrukturierung in der Klinik II haben sich sowohl die Leitungsstrukturen wie auch die Zusammensetzung des Mitarbeitendenteams verändert.

8 Der großformatige, farbige Zeitstrahl kann auf [www.iim.uni-flensburg.de/ao/](http://www.iim.uni-flensburg.de/ao/) im Bereich *Downloads* abgerufen werden.



## 2.2 Verlaufsbewertung

Die Beschreibung und Illustration des Projektprozesses haben gezeigt, dass der tatsächliche Verlauf des Projekts nicht ausnahmslos dem erwarteten bzw. geplanten Verlauf entsprach; u.a. wurden die Abweichungen durch einige unvorhergesehene Ereignisse und den Umgang mit diesen hervorgerufen.

Für die wissenschaftliche Begleitung hatten diese Abweichungen zur Folge, dass die ursprünglich verfolgte, qualitative Fragestellung „Wie gelingt die kollektive Planung?“ nicht beantwortet werden konnte. Hierfür konnten zu wenige kollektive Planungsprozesse beobachtet werden.

Das Projekt SAT war als Pilotprojekt vorgesehen. In diesem Sinne diente es auch dazu, neben den im Vordergrund stehenden Fragen – wie der oben erwähnten – die Rahmenbedingungen der Implementierung zu betrachten. Im Folgenden soll daher in Form einer Bewertung bzw. eines (Zwischen-)Fazit aufgeführt werden, was aus Sicht der wissenschaftlichen Begleitung bei der Durchführung des Projekts positiv bzw. negativ zu werten ist; zur Verdeutlichung werden die tatsächlichen und/oder möglichen Konsequenzen aufgeführt. An die Bewertung schließt sich jeweils eine Handlungsempfehlung für die Umsetzung zukünftiger Projektvorhaben an, die dem Unternehmen im Anschluss an das Projekt nahe gelegt wurden.

### 2.2.1 Zusammensetzung der Projektleitungsgruppe

Unabdingbar für das Gelingen eines Arbeitszeitprojekts ist die Einbindung aller relevanten Interessensgruppen. Dieser Anforderung wurde im Projekt SAT durch die Beteiligung von Betriebsrat, wissenschaftlicher Begleitung, Bereichsleitungen und Vertretern der Geschäftsführung entsprochen, d.h. die übergeordneten Interessen aller betroffenen Bereiche waren (formell) sichergestellt.

Als problematisch stellte sich heraus, dass die Berufsgruppe der Ärzte nicht beteiligt, aber betroffen war – Bedenken bzw. Informationen von ärztlicher Seite konnten somit nicht berücksichtigt werden.

Weiterhin waren nicht annähernd alle Hierarchieebenen beteiligt, es fehlten sowohl Stationsleitungen als auch Mitarbeitende – und damit auch deren Expertise – so dass wichtige Informationen für die Projektplanung fehlten. Eine realistische Einschätzung der Situation potentieller SAT-Gruppen war damit erschwert.

#### **Daraus abgeleitete Empfehlung an das Unternehmen für weitere Projekte:**

Der Einbezug möglichst aller betroffener Hierarchieebenen und Berufsgruppen z.B. in Form einer Art „Expertenrunde“ sicherstellen – die Teilnahme daran kann unabhängig von einer tatsächlichen Beteiligung im Projektkontext sein.

Die offizielle Leitung des Projekts war an einen Externen übertragen worden. Schwierigkeiten im Projektverlauf und Anmerkungen zum Projekt in den offenen Fragen des Fragebogens (vgl. Abschnitt 3.1 und 3.3) haben deutlich gemacht, dass von Seiten der SAT-Gruppen eine aktivere Rolle des Projektleiters gewünscht worden wäre. Eine externe Leitung hat i.d.R. zu wenig Überblick über die spezielle Situation im Projekt. Entscheidungen werden möglicherweise verschleppt bzw. aufgetretene Probleme „versickern“, wenn die Leitung nicht immer ansprechbar und präsent ist.

Im Zusammenhang mit der Projektleitung durch eine externe Person standen Unklarheiten über Zuständigkeiten innerhalb der Projektleitungsgruppe. Zum Beispiel war lange Zeit die Rolle der beteiligten Controller unklar. Möglicherweise bestand hier ein Zusammenhang mit der Tatsache, dass der Leiter nicht Ange-

höriger der Unternehmensgruppe war und somit Unsicherheiten über Weisungsbefugnisse und Entscheidungskompetenzen entstanden sind.

**Daraus abgeleitete Empfehlung  
an das Unternehmen für weitere Projekte:**

Bestimmung einer Projektleitung, die im Unternehmen oder unternehmensnah eingegliedert ist. Mindestanforderung sollte sein, dass die Projektleitung ausreichend zeitliche Ressourcen auf die Projektleitung verwenden kann.

Denkbar wäre auch eine Teilung aus interner Projektleitung mit den entsprechenden Interventionsmöglichkeiten und einer externen für die Gesamtleitung des Projekts.

## 2.2.2 Informationsaktivitäten und Auswahlprozess

Die Wahl der Verteilungswege der Ausschreibung über Leitung, Aushang und Lohnzettel war gut gewählt. Indem alle Mitarbeitenden einzeln angesprochen wurden, bestand die Chance, dass die Initiative der Beteiligung von den Mitarbeitenden selbst ausgeht und nicht von der Leitung entschieden werden musste.

Zu kritisieren ist, dass zwar eine Sitzung mit den Bereichsleitungen, aber keine zusätzliche Sitzung mit den Abteilungsleitungen (Stationsleitungen etc.) stattgefunden hat: Weder mit jenen, die sich beworben hatten, noch mit denen, die sich nicht beworben hatten, aber potenziell in Frage gekommen wären.

Dies führte zu der im ganzen Verlauf zu beobachtenden Unklarheit über die Motive der Gruppen, sich zu beteiligen: „Wahre Motive“ und die individuellen Vorstellungen über Ablauf und Ziele des Projekts kamen erst nach Auswahl der Gruppen zutage.

**Daraus abgeleitete Empfehlung  
an das Unternehmen für weitere Projekte:**

Nach der Bewerbung der Gruppen einen Termin zur Klärung gegenseitiger Erwartungen und Vorstellungen einfügen. Fragen an die Gruppen: Was versprechen Sie sich von einer Teilnahme, was stellen Sie sich vor? Fragen an die Gruppen, die sich nicht beworben haben: Was sind Ihre Befürchtungen? Warum hat Sie das Projekt nicht angesprochen? Die Entscheidung über Teilnahme von beiden Seiten erst anschließend fällen.

### 2.2.3 Informationsaktivitäten/-kanäle und Unterstützung der Gruppen nach Projektbeginn

Da alle Bereiche und Hierarchiestufen bei der Informationsveranstaltung vertreten waren, war grundsätzlich die Möglichkeit zur Klärung offener Fragen gegeben. Alle Projektansprechpartner konnten sich vorstellen. Die Anwesenheit von Mitgliedern der Geschäftsführung hatte einen wichtigen symbolischen Charakter. Schon hier sind Themen zwischen verschiedenen Berufsgruppen angesprochen worden, die normalerweise nicht hätten geklärt werden können. Nach der Informationsveranstaltung erfolgten keine weiteren Informationsaktivitäten oder Rückfragen von Seiten der SAT-Verantwortlichen. In der Folge wurde *SATellit* zum „Informationsträger“. Der Eindruck, *SATellit* sei das Projekt SAT, war bis zuletzt kaum aus dem Weg zu räumen.

Die ungenaue Festlegung der Informationswege des Projekts SAT führte zur Unklarheit darüber, wer wem welche Informationen weiterzuleiten hatte und ob diese bei den richtigen Stellen ankamen. Etliche Informationen sind in der Folge nicht zum Empfänger vorgedrungen, so dass die „Gerüchteküche“ und der „Flurfunk“ verbindliche Informationen ersetzen. Ein konstruktiver Umgang mit Problemen war daher erschwert.

Darüber hinaus gingen Informationen teilweise an übergeordnete Vorgesetzte oder an die Mitglieder der Projektlenkungsgruppe, bevor die SAT-Gruppen bzw. deren Leitung dazu Stellung nehmen konnten. Ein solches Vorgehen kann das Vertrauen in ein Projekt nachhaltig beeinträchtigen und hat dies möglicherweise auch getan.

#### **Daraus abgeleitete Empfehlung an das Unternehmen für weitere Projekte:**

Informationskanäle genauer definieren. Nicht nur Ansprechpartner benennen, sondern auch klar festlegen, wer welche Informationen an wen weitergeben darf und wer welche Entscheidungen trifft bzw. unterstützend eingreift. Ziel ist, dass sich die betreffende Gruppe unterstützt und nicht bevormundet oder „angeschwärzt“ fühlt.

Aus den SAT-Gruppen kamen im Projektverlauf regelmäßig Kommentare zur fehlenden Akzeptanz des Projekts bei einigen Vorgesetzten. Hinweise und Anfragen dieser Vorgesetzten (z.B. bezüglich Stundenentwicklung und Ausleihanforderung) wurden weniger als unterstützend denn als kontrollierend und behindernd wahrgenommen.

#### **Daraus abgeleitete Empfehlung an das Unternehmen für weitere Projekte:**

Den Vorgesetzten die Möglichkeiten schaffen und sie explizit dazu auffordern, Bedenken im Vorwege offen zu äußern und ggf. zu klären. Ggf. Regeln (wie die SAT-Regeln) von den Vorgesetzten unterzeichnen lassen.

Verschiedene Ansprechpersonen von SAT haben ihre Bereitschaft zur Unterstützung der Gruppen bei auftretenden Fragen und Problemen erklärt, aber keine aktiven Gesprächsangebote gemacht, nachdem keine aktive Resonanz aus den Gruppen kam. In den Gruppen entstand so der Eindruck, das Projekt würde „nicht stattfinden“.

#### **Daraus abgeleitete Empfehlung an das Unternehmen für weitere Projekte:**

Rückkopplungsschleifen einführen. Wenn aus den Gruppen wenig Resonanz kommt, sofort nach Gründen fragen. Die Herausforderung dabei ist, die Balance zwischen Unterstützung und „Bevormundung“ zu halten.

## 2.2.4 Form der Sitzungen

Das Angebot, begleitete Sitzungen der SAT-Gruppen durchzuführen, war durch das *SATellit*-Team sowohl bezüglich Anzahl und Zeitpunkt der Sitzungen als auch bezüglich der zu behandelnden Themen offen formuliert. Dies trug teilweise zu Verzögerungen und Missverständnissen bei. Es gab in den ersten Sitzungen wenig konkrete Zielvorgaben für die Gruppen. Darüber hinaus waren – wie bereits erwähnt – auch nicht alle Beteiligten ausreichend über das Projekt informiert. So entwickelten sich einige Sitzungen zu weiteren Informationsveranstaltungen. Teilweise kam es auch zu „Jammerrunden“; hierzu trug das Missverständnis bei, die wissenschaftliche Begleitung solle Modelllösungen anbieten.

An dieser Stelle erwies sich die Durchführung der Statusworkshops mit Wiederholung der SAT-Ziele als vorteilhaft. Hilfreich waren auch der Einsatz von sog. „Stufen der gemeinsamen Arbeitszeitplanung“ und die Rückkopplungsschleifen während der Berichterstattung über die Projektergebnisse: Indem die Mitarbeitenden gefragt wurden, ob das von *SATellit* geschilderte Bild auch dem eigenen Bild der Abteilung entspricht, konnten weitere Diskussionen angeregt werden (vgl. Abschnitt 3.3; siehe auch Anhang E).

### **Daraus abgeleitete Empfehlung an das Unternehmen für weitere Projekte:**

Intensivere Anleitung der Gruppen in der Anfangsphase des Projekts. Rückfragen bei den Teilnehmenden der Informationsveranstaltungen, mögliche Fragestellung: „Was ist hängen geblieben?“ Auch danach mehr Rückmeldungen der einzelnen Mitarbeitenden einholen, z.B. in Form von Kartenumfragen im Rahmen der Sitzungen.

### 3 Ergebnisdarstellung

Die wissenschaftliche Begleitung des Projekts SAT umfasste die Evaluation dieses Arbeitszeitprojekts sowie die Prozessbegleitung bei der Einführung der neuen Arbeitszeitplanung. Während die Evaluation in Form eines Vorher-Nachher-Designs realisiert wurde, erfolgte die Prozessbegleitung kontinuierlich entlang des Projektverlaufs.

Das Vorher-Nachher-Design mit Vergleichsgruppen umfasste drei Zeitpunkte der **schriftlichen Befragung** (vgl. Abschnitt 3.1.2). Die erste Befragung erfolgte im Februar 2005 noch vor dem offiziellen Start des Projekts im April 2005. Die zweite Befragung fand fast ein halbes Jahr später im September 2005 statt und die abschließende Befragung war in den letzten beiden Märzwochen 2006, also kurz vor Ende des Projektzeitraumes. Ergänzend wurden vor dem ersten Messzeitpunkt vereinzelte Interviews sowie **Arbeitsanalysen** (vgl. Abschnitt 3.1.1) in allen beteiligten Bereichen durchgeführt.

Die kontinuierliche Prozessbegleitung umfasste u.a. das Angebot der Moderation von (Planungs-)Sitzungen der SAT-Gruppen, regelmäßigen Kontakt mit den beteiligten Gruppen während des gesamten Projektzeitraumes sowie zweimalig die Durchführung von Statusworkshops in allen SAT-Gruppen.

Kennzeichnend für das Vorgehen der wissenschaftlichen Begleitung war der Einsatz unterschiedlicher Methoden und Instrumente. Hierbei waren insbesondere der Einsatz des Fragebogens sowie die Anwendung des Arbeitsanalyseinstruments wesentlich, da die mit ihnen gewonnenen Ergebnisse im Rahmen der Evaluation von zentraler Bedeutung waren und zudem in der Prozessbegleitung genutzt werden konnten.

	Prozessbegleitung	Fragebogen
Evaluation	<sup>9</sup>	Überprüfung der Wirksamkeit des SAT-Projekts anhand der Gegenüberstellung von SAT- und Vergleichsgruppen sowie der Betrachtung der Entwicklung der Gruppen im Zeitverlauf
Prozessbegleitung	Grundlage zur Rückmeldung arbeitsorganisatorischer Probleme und deren Bearbeitung in den SAT-Gruppen	Grundlage zur Rückmeldung von „Stärken“ und „Schwächen“ der SAT-Gruppen

Tabelle 1 veranschaulicht den jeweiligen Beitrag beider Instrumente im Kontext von Evaluation und Prozessbegleitung.

**Tabelle 1: Einsatz von Arbeitsanalyse und Fragebogen in Evaluation und Prozessbegleitung**

Die mit den Arbeitsanalysen gewonnenen Ergebnisse waren vor allem im Hinblick auf die Prozessbegleitung relevant: hier wurden die Daten dazu genutzt, den SAT-Gruppen arbeitsorganisatorische Probleme zurückzumelden und Maßnahmen zu deren Abbau zu erarbeiten (vgl. Abschnitt 3.1.1 und Abschnitt 3.3). Auch wurden Ergebnisse der Befragungen im Rahmen der Prozessbegleitung dazu genutzt, den Gruppen ihre Stärken und Schwächen zurückzumelden.

Die Ergebnisse der Befragung aus den drei verschiedenen Messzeitpunkten wurden darüber hinaus vor dem Hintergrund der Frage betrachtet, ob durch die Teilnahme am Projekt in den SAT-Gruppen Veränderungen stattgefunden haben. Diese können Veränderungen gegenüber den Vergleichsgruppen sein oder den Zeit-

<sup>9</sup> Da die Arbeitsanalysen nur zu einem Messzeitpunkt und auch nur in den SAT-Gruppen eingesetzt wurden, ist eine Auswertung im Hinblick auf die Evaluation des SAT-Projekts nicht sinnvoll.

Im Folgenden werden zunächst die eingesetzten Instrumente bezüglich ihrer Inhalte und der mit ihnen verbundenen Vorgehensweisen dargestellt (Abschnitt 3.1). In Abschnitt 3.2 finden sich „gruppenübergreifende Ergebnisse“, d.h. die Gegenüberstellung der Fragebogenergebnisse der SAT- und der Vergleichgruppen sowie der Vergleich der kumulierten Mehr- und Minderstunden<sup>10</sup>. In dem sich anschließenden Abschnitt werden die „gruppenspezifischen Ergebnisse“ ausführlich vorgestellt: hier fließen neben den Fragebogenergebnissen die Informationen aus den Arbeitsanalysen, qualitative Resultate aus der Prozessbegleitung sowie die betrieblichen Kennzahlen mit ein (Abschnitt 3.3).

## **3.1 Inhalte und Vorgehen**

### **3.1.1 Arbeitsanalysen**

Im Rahmen der Vorhermessung wurden insgesamt zwölf Arbeitsplätze mit einem psychologischen Arbeitsanalyseinstrument untersucht<sup>11</sup>. Eingesetzt wurde der Leitfaden zur „*Kontrastiven Aufgabenanalyse*“ (kurz: KABA-Leitfaden). Mit diesem Instrument können die Arbeitsbedingungen einer Tätigkeit im Hinblick auf verschiedene Dimensionen menschengerechter Arbeit, die sog. Humankriterien (vgl. ausführlich Dunckel et al., 1993), beurteilt werden. Dabei geht es sowohl um Positivmerkmale, die die persönliche Weiterentwicklung und das psychosoziale Wohlbefinden der arbeitenden Person fördern, als auch um Negativmerkmale in Form von psychischen Belastungen.

Zu den *Positivmerkmalen* zählen u.a. die folgenden Kriterien:

#### **Entscheidungsspielraum**

Beim Entscheidungsspielraum geht es um das Ausmaß, in dem die Arbeitenden an ihrem Arbeitsplatz eigenständige Planungen und Entscheidungen bezüglich Arbeitsablauf, Arbeitsergebnis, verwendeter Informationen und Arbeitsmittel vornehmen können und müssen.

#### **Kommunikations- und Kooperationsmöglichkeiten**

Mit diesem Kriterium wird erfasst, in welchem Maße die Aufgabendurchführung die Abstimmung mit anderen (internen und/oder externen) Personen erfordert.

#### **Zeitspielraum**

Mit dem Zeitspielraum wird beurteilt, inwieweit eine Arbeitsaufgabe zeitliche Spielräume bietet, d.h. inwieweit zeitliche Planungen erforderlich sind, aber auch, welche zeitlichen Vorgaben bei der Erledigung der Arbeitsaufgabe gestellt sind.

#### **Auftragsvielfalt**

Bei der Auftragsvielfalt wird beurteilt, ob die Arbeitsaufgabe unterschiedliche Arbeitsaufträge umfasst. Die Aufträge werden in Hinblick auf sechs Aspekte hinsichtlich ihrer Unterschiedlichkeit beurteilt. Hierzu zählen: Auftragsinformationen, grundlegende Informationen, Prozessinformationen, verwendete Arbeitsmittel, Dauer der Bearbeitung der Arbeitsaufträge und Abfolge von Arbeitseinheiten.

#### **Durchschaubarkeit**

Mit der Durchschaubarkeit wird beurteilt, inwieweit die Ausführungsbedingungen einer Arbeitsaufgabe der arbeitenden Person bekannt sind und inwieweit sie erkennen kann, welchen Beitrag ihre Tätigkeit im

---

10 Dieser Vergleich ist aufgrund der Umstrukturierung in Klinik II leider nur für zwei SAT-Gruppen aus Klinik I möglich.

11 Pro beteiligter SAT-Gruppe wurde mindestens ein Arbeitsplatz untersucht. Bei der Auswahl wurde versucht, jeweils die für eine Abteilung typischen Arbeitsplätze einzubeziehen.

Gesamtsystem leistet. Es werden insgesamt neun Aspekte beurteilt. Hierzu gehört beispielsweise, ob bekannt ist, welche Arbeitsaufträge wann eingehen.

Grundlage für das *Negativkriterium* der psychischen Belastungen ist ein Konzept aufgabenbezogener Belastungen durch Regulationsbehinderungen:

Objektive Belastungen entstehen, wenn die Aufgabenerfüllung durch betrieblich festgelegte oder organisatorisch/technisch entstandene Bedingungen, wie z.B. unzureichende Informationen, erschwert, behindert oder sogar blockiert wird. Diese Bedingungen erfordern zusätzlichen Aufwand (z.B. das Einholen der erforderlichen Informationen durch zusätzliche Telefonate) oder aber riskantes Handeln (z.B. die Aufgabendurchführung trotz unzureichender Informationen). Sie werden objektiv als belastend eingestuft, sofern sie vom Arbeitenden nicht grundsätzlich beseitigt werden können. Erhoben werden

### **Regulationshindernisse**

Zu ihnen gehören Ereignisse wie informatorische oder Erschwerungen sowie Unterbrechungen des Arbeitshandelns, die den Arbeitsablauf direkt stören.

### **Regulationsüberforderungen**

Hierzu zählen Dauerzustände wie Zeitdruck und arbeitsortbezogene Überforderungen wie etwa Lärm, die durch längere „Einwirkzeit“ die Leistungsfähigkeit überfordern.

Die Bewertung der Arbeitsaufgaben im Hinblick auf die genannten Humankriterien erfolgte durch sog. Beobachtungsinterviews, bei denen ein bis zwei Personen der wissenschaftlichen Begleitung sich über mehrere Stunden am jeweils betrachteten Arbeitsplatz aufhielten, die dort arbeitende Person beobachteten und zu den Arbeitsabläufen befragten. Die Beschreibung und Bewertung erfolgte in der anschließenden Auswertung und wurde zunächst der arbeitenden Person in Form einer schriftlichen Rückmeldung zur Verfügung gestellt, die ihr die Möglichkeit zum Einblick in die Einschätzung des eigenen Arbeitsplatzes, aber auch zur Korrektur gab. Durch den Einsatz des KABA-Leitfadens kann eine detaillierte Beschreibung der Arbeitstätigkeit selbst, aber auch im Hinblick auf deren Einbettung in die Arbeitsbereiche realisiert werden. Ein derart „umfassender Blick“ ermöglicht einen Einblick in die Strukturen des Unternehmens und erlaubt ein besseres Verständnis für die Zusammenhänge zwischen den beteiligten Bereichen/Abteilungen, was nicht zuletzt für die Durchführung der Prozessbegleitung hilfreich war. Hauptsächliches Ziel der Arbeitsanalysen war es jedoch, die Stärken und Schwachstellen der jeweiligen Arbeitsorganisation zu erfassen und diese den beteiligten SAT-Gruppen widerzuspiegeln. Dies konnte in den ersten Statusworkshops realisiert werden: Es wurden jeweils gruppenspezifisch die *Positivmerkmale* sowie die Behinderungen des Arbeitshandelns aufbereitet, d.h. es wurde aufgezeigt, ob und im Hinblick auf welche Merkmale Handlungsbedarf besteht. Genutzt wurden dabei vereinfachte Darstellungsformen einer Kurzversion des KABA-Leitfadens, die Besonderheiten betrieblicher Veränderungsprozesse berücksichtigt (KABA-K, vgl. ausführlich Resch, M.E., 2006). Darauf aufbauend konnten gemeinsam Maßnahmen zur Verbesserung und effizienten Organisation der Arbeit in den Gruppen erarbeitet werden, wozu u.a. der Abbau von Regulationshindernissen und dem mit ihnen verbundenen Zusatzaufwand zählt. Der Zeitthematik des SAT-Projekts wurde also auch insofern Rechnung getragen, als dass durch die Bearbeitung der in den Arbeitsanalysen festgestellten Schwachstellen ein Beitrag zur Verbesserung der „inneren Arbeitszeit“ geleistet werden konnte.

Da die Arbeitsanalysen „nur“ im Rahmen der Vorhermessung – also an einem einzigen Messzeitpunkt – und zudem „nur“ in den SAT-Gruppen realisiert wurden, finden die dabei gewonnenen Daten ausschließlich in *Abschnitt 3.3*, den gruppenspezifischen Ergebnissen, Erwähnung.

### 3.1.2 Fragebogenerhebung

Mit dem zu drei Messzeitpunkten eingesetzten Fragebogeninstrument (siehe Anhang A) wurden **Arbeitsbezogene Werte** der Beschäftigten, **Belastungen, Ressourcen** und Indikatoren für das **Wohlbefinden** und die **Beanspruchung** durch die Arbeit erhoben. Es wurden überwiegend Skalen verwendet, die in eigenen und anderen Projekten erprobt wurden. Aus vorangegangenen Projekten bewährte Anpassungen in der Itemformulierung wurden beibehalten. Für die spezielle Fragestellung der Arbeitszeitgestaltung wurden einige neue Items formuliert.

Die **Arbeitsbezogenen Werte** wurden durch einen Abgleich von *Erwartung*<sup>12</sup> und *Zufriedenheit* bezüglich verschiedener Aspekte der Arbeit erhoben (angelehnt an Peter, 2003). Hierzu wurden die Mitarbeitenden zunächst gefragt, wie wichtig ihnen vierzehn ausgewählte Aspekte der Arbeit sind und auf einer weiteren Seite, wie zufrieden sie mit denselben Aspekten sind (siehe Tabelle 2). Die Bewertung reichte über fünf Stufen von „sehr unwichtig / sehr unzufrieden“ (1) bis „sehr wichtig / sehr zufrieden“ (5). In der ursprünglichen Verwendung wurde bei der Differenz zwischen der Wichtigkeit und der Zufriedenheit von Defiziten gesprochen (vgl. hierzu Peter, 2003). In der vorliegenden Studie wurde sich der Vorteil dieser Befragungsform für die Besonderheit einer Evaluationsstudie zu Eigen gemacht: Indem nicht nur nach der Zufriedenheit, sondern auch nach der Wichtigkeit gefragt wurde, war es möglich zu prüfen, ob sich die Bedeutung bestimmter Aspekte im Verlauf des Projekts ändert. Dem liegt die konkrete Annahme zugrunde, dass allein durch die Thematisierung von bestimmten Fragen eine Veränderung der Wahrnehmung erfolgt und sich dadurch auch die subjektive Wichtigkeit bestimmter Aspekte der Arbeit ändert.

Zur Beurteilung der **Belastungen und Ressourcen**, sowohl in Bezug auf die Arbeitsbedingungen als auch hinsichtlich des sozialen Klimas, wurden Skalen aus dem Fragebogen „Salutogenetische Subjektive Arbeitsanalyse“ (SALSA) von Rimann und Udris (1997; 1999) verwendet. Ergänzend hierzu wurden teilweise leicht umformulierte Skalen aus der Selbstbeurteilungsversion des „Tätigkeits- und Arbeitsanalyseverfahrens für das Krankenhaus“ (TAA-KH-S) von Büssing und Glaser (2002) sowie die Skala „Partizipation“ von Pekruhl (1998) eingesetzt.

Die Skala „Allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung“ (SWE) von Jerusalem und Schwarzer (1999) diene als Indikator für das **Wohlbefinden**. Die allgemeine Selbstwirksamkeit beschreibt, inwiefern die Person erwartet, mit Schwierigkeiten und Herausforderungen kompetent umgehen zu können. Die erlebte Fähigkeit, eine herausfordernde Situation bewältigt zu haben, kann die Selbstwirksamkeit – neben vielen anderen Einflussfaktoren – erhöhen. Eine solche Situation könnte im Zusammenhang mit dem SAT-Projekt beispielsweise die neue Aufgabe sein, eigenständig und im Team die Arbeitszeit zu planen.

Darüber hinaus wurde zur Erhebung der **Beanspruchung** ein Instrument aus dem Kontext personenbezogener Tätigkeiten eingesetzt. Die hier verwendete Skala „Emotionale Erschöpfung“ basiert auf Forschungen zum Burnout-Syndrom und entstammt dem „Fragebogen zur Beanspruchung durch Humandienstleistungen (FBH)“ (Hacker & Reinhold, 1999).

Bei der ersten Messung wurde als letzte Frage die Möglichkeit gegeben, Erwartungen an das Projekt zu äußern. Bei der zweiten und dritten Messung wurde diese **Frage zum Projekt** ersetzt durch drei weitere offene Fragen und eine Reihe von Fragen mit Antwortvorgaben zur Bewertung (des Projekts). Letztere sind Eigenkonstruktionen; sie fließen in die weitere Beschreibung nicht ein, da sie in erster Linie als Diskussionsgrundlage bei der Rückkopplung an die Beschäftigten dienen.

*Tabelle 2* gibt einen Überblick über die erhobenen Dimensionen.

---

12 Das Wort Erwartung wird hier nur aus sprachlichen Gründen verwendet. Korrekt müsste von Wichtigkeit oder Bedeutung gesprochen werden, da die Frage lautet „wie wichtig ist Ihnen...“

<b>Wichtigkeit &amp; Zufriedenheit mit der Arbeit</b>														
<p>Arbeitsbezogene Werte</p> <p>Wichtigkeit von und Zufriedenheit mit folgenden Aspekten:</p> <table border="0"> <tr> <td>1. Verhältnis zu Arbeitskollegen</td> <td>8. Zeit für sich selbst</td> </tr> <tr> <td>2. Verantwortung in der Arbeit</td> <td>9. Zeit für andere</td> </tr> <tr> <td>3. Flexibilität der Arbeitszeitgestaltung</td> <td>10. Zeit für Erledigungen</td> </tr> <tr> <td>4. Interessante Aufgabe</td> <td>11. Vorhersehbarkeit der Dienste</td> </tr> <tr> <td>5. Vereinbarkeit mit Freizeit und Familie</td> <td>12. Mitbestimmung bei der Urlaubsplanung</td> </tr> <tr> <td>6. Mitbestimmung bei der Dienstplanung</td> <td>13. Anzahl der Dienste mit finanziellen Zulagen</td> </tr> <tr> <td>7. Gute Zusammenarbeit im Team</td> <td>14. Regelmäßigkeit in den Diensten</td> </tr> </table>	1. Verhältnis zu Arbeitskollegen	8. Zeit für sich selbst	2. Verantwortung in der Arbeit	9. Zeit für andere	3. Flexibilität der Arbeitszeitgestaltung	10. Zeit für Erledigungen	4. Interessante Aufgabe	11. Vorhersehbarkeit der Dienste	5. Vereinbarkeit mit Freizeit und Familie	12. Mitbestimmung bei der Urlaubsplanung	6. Mitbestimmung bei der Dienstplanung	13. Anzahl der Dienste mit finanziellen Zulagen	7. Gute Zusammenarbeit im Team	14. Regelmäßigkeit in den Diensten
1. Verhältnis zu Arbeitskollegen	8. Zeit für sich selbst													
2. Verantwortung in der Arbeit	9. Zeit für andere													
3. Flexibilität der Arbeitszeitgestaltung	10. Zeit für Erledigungen													
4. Interessante Aufgabe	11. Vorhersehbarkeit der Dienste													
5. Vereinbarkeit mit Freizeit und Familie	12. Mitbestimmung bei der Urlaubsplanung													
6. Mitbestimmung bei der Dienstplanung	13. Anzahl der Dienste mit finanziellen Zulagen													
7. Gute Zusammenarbeit im Team	14. Regelmäßigkeit in den Diensten													
<b>Belastungen</b>														
<b>Belastungen aus den Arbeitsbedingungen</b>														
„Probleme der Vereinbarkeit mit dem Privatleben“; „Belastung durch kurzfristige Änderungen der Arbeitszeit bzw. durch nicht den Wünschen entsprechende Urlaubsplanung“														
„Probleme der Vereinbarkeit mit dem Privatleben“; „Belastung durch kurzfristige Änderungen der Arbeitszeit bzw. durch nicht den Wünschen entsprechende Urlaubsplanung“, Eigenformulierung														
<b>Belastungen durch soziale Bedingungen</b>														
„Soziale Stressoren Kollegen“ TAA-KH-S, leicht umformuliert														
<b>Ressourcen</b>														
<b>Arbeitsbedingungen</b>														
„Handlungsspielraum Zeit“ Zeitbezogene Items aus der Skala Handlungsspielraum des TAA-KH-S, leicht umformuliert														
„Mitsprache“ Partizipation														
„Möglichkeit auf die Dienst- und Urlaubsplanung einzuwirken“ Eigenformulierung														
„Angemessenheit der Arbeitszeitregelung in Bezug auf den Arbeitsanfall“ Eigenformulierung														
<b>Soziale Bedingungen</b>														
„Soziale Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte“ SALSA														
„Positives soziales Klima“ TAA-KH, leicht umformuliert														
<b>Wohlbefinden</b>														
„Selbstwirksamkeit“ SWE														
„Emotionale Erschöpfung“ FBH														
<p>1. Messzeitpunkt: Offene Frage zu Erwartungen</p> <p>2. Messzeitpunkt: Fragen zu beobachteten Veränderungen für die eigene Person und das Team und zur Zufriedenheit mit dem Verlauf. Offene Fragen nach positiven und negativen Aspekten des Projekts sowie nach Wünschen für den weiteren Verlauf.</p> <p>3. Messzeitpunkt: Offene Fragen nach positiven und negativen Aspekten des Projekts sowie nach Empfehlungen im Falle einer Weiterführung oder Übertragung in andere Bereiche.</p>														

**Tabelle 2: Übersicht über die einbezogenen Skalen und Einzelitems**

Bei der ersten Befragung erfolgte das Ausfüllen der Fragebögen – sofern es die Gruppen organisatorisch ermöglichen konnten – unter Anwesenheit der wissenschaftlichen Begleitung. Auf diese Art sollte sichergestellt werden, dass Fragen und Anmerkungen zum Fragebogen sofort beantwortet bzw. aufgenommen werden konnten. Bei den Vergleichsgruppen war diese „Klassenraumsituation“ nur in wenigen Fällen realisierbar. Die zweite Befragung wurde ohne die Anwesenheit der Begleitung durchgeführt. Es wurde den Abteilungen allerdings nahe gelegt, eine gemeinsame Sitzung für das Ausfüllen der Fragebögen einzuplanen. Dies wurde nur in wenigen Fällen umgesetzt. Die schlechtere Rücklaufquote der zweiten Befragung war Anlass für einige Veränderungen bei der dritten Befragung. Die Abteilungsleitungen wurden noch einmal ausdrücklich aufgefordert, für das Ausfüllen der Fragebögen zu werben. Außerdem wurden an zentralen Punkten „Urnen“ für die Abgabe der Fragebögen aufgestellt.

Die Befragung war anonym. Eine Kodierung auf der ersten Fragebogenseite sollte jedoch eine Zuordnung der Fragebögen der verschiedenen Messzeitpunkte einer Person zueinander ermöglichen.

Zum ersten Erhebungszeitpunkt im Februar 2005 gab es mit 90 ausgefüllten Fragebögen noch einen sehr guten Rücklauf von 96,8 % in den teilnehmenden SAT-Gruppen und einen zufriedenstellenden Rücklauf von 51 Fragebögen (63,8%) in den Vergleichsgruppen. Im September 2005 war die Beteiligung an der Befragung geringer. Bei einigen Gruppen gab es weiterhin einen über neunzigprozentigen Rücklauf, in anderen Gruppen nahm nicht einmal mehr die Hälfte der Mitarbeitenden teil. Dies ergab einen Rücklauf von 79,6 % in den SAT-Gruppen und 52,5 % in den Vergleichsgruppen. Hinzu kam, dass sich nicht alle Fragebögen der zweiten Messung anhand ihrer Kodierung den Fragebögen aus der ersten Messung zuordnen ließen. Da dies bei den SAT-Gruppen zu 91% der ausgefüllten Fragebögen gelungen war, bei den Vergleichsgruppen aber nur zu 81%<sup>13</sup>, liegt die Vermutung nahe, dass dies auf den geringen Rücklauf in den Vergleichsgruppen zurückzuführen ist. Es kann angenommen werden, dass einige Mitarbeiter nicht an beiden Befragungen teilgenommen haben; nur in sehr seltenen Fällen sind vermutlich Flüchtigkeitsfehler beim Ausfüllen vorgekommen. Im Endeffekt konnten nur noch 68 Fragebögen aus den SAT-Gruppen (73,1% der Mitarbeiter) und 34 (weniger als 42,5% der Mitarbeiter) aus den Vergleichsgruppen in die Auswertung der Zwischenmessung mit einbezogen werden. Trotz der verstärkten Bemühungen den Rücklauf zu erhöhen, ist dieser im März 2006 noch etwas niedriger gewesen als im September 2005. Die SAT-Gruppen lagen bei 76,3% (Vorher-Nachher-Zuordnung: 68,8% der Mitarbeiter) und die Vergleichsgruppen bei 50% (Vorher-Nachher-Zuordnung: 41,3% der Mitarbeiter) (siehe auch Anhang B).

Der geringe Rücklauf kann zu verzerrten Ergebnissen führen. Es besteht die Möglichkeit, dass gerade die unzufriedenen oder weniger engagierten Mitarbeitenden auf das mehrmalige Ausfüllen verzichtet haben. Somit könnte eine direkte Gegenüberstellung der Mittelwerte verschiedener Zeitpunkte eine nicht tatsächlich vorhandene Verbesserung – vor allem in den Vergleichsgruppen – anzeigen. Daher werden in die Betrachtung der Entwicklung über den Zeitverlauf nur Werte von Personen einbezogen, die zu mehreren Zeitpunkten an der Befragung teilgenommen haben.

Der geringe Rücklauf war auch Grund dafür, dass in der folgenden Gegenüberstellung von SAT-Gruppen und Vergleichsgruppen keine direkten Vergleiche zwischen den ursprünglich zugeordneten Gruppen gezogen werden können. Die Auswertung beschränkt sich daher auf den Vergleich der beiden „Großgruppen“ (Abschnitt 3.2) und die Veränderungen innerhalb der SAT-Gruppen (Abschnitt 3.3).

---

13 Bei einigen Vergleichsgruppen gab es darüber hinaus Missverständnisse bezüglich der zu befragenden Mitarbeitenden, die vermutlich durch die Stationszusammenlegungen zustande gekommen sind. So war nicht ganz klar, ob die Station AV1 bzw. AV2 teilnehmen sollte. Nicht ganz eindeutig ist somit auch, wie viele Mitarbeitende nun für die Berechnung zu veranschlagen sind. Gleiches gilt für die Abteilung Station CV. Hier waren eigentlich nur 11 Mitarbeitende angegeben, im März gingen aber 12 Fragebögen ein.

## 3.2 Gruppenübergreifende Ergebnisse

Im Sinne der Evaluation ist es von Interesse zu sehen, ob Veränderungen in der Arbeitszufriedenheit (Abschnitt 3.2.1), in der subjektiven Einschätzung der Arbeitsbedingungen (Abschnitt 3.2.2 und Abschnitt 3.2.3) und dem Befinden (Abschnitt 3.2.4) im Verlauf des Projekts innerhalb der SAT-Gruppen aufgetreten sind. Vor diesem Hintergrund ist zunächst festzustellen, ob sich die SAT-Gruppen und die Vergleichsgruppen hinsichtlich dieser Indikatoren vor Beginn des Projekts voneinander unterscheiden haben. Aufgrund dieser zwei unterschiedlichen Vergleiche ergeben sich in der folgenden Beschreibung je nach Betrachtungsebene unterschiedliche Stichprobengrößen. Wenn verglichen wird, inwiefern sich die Gruppen vor der Durchführung des Projekts unterscheiden haben, werden auch diejenigen Personen mitgezählt, die bei der zweiten und bei der dritten Befragung nicht mehr teilgenommen haben. Wenn es allerdings um die Veränderungen zwischen zwei Messzeitpunkten geht, werden nur Personen in die Berechnung einbezogen, die zu beiden Zeitpunkten den Fragebogen ausgefüllt haben.

Eine weitere Frage im Pilotprojekt war, ob in den SAT-Gruppen mit dezentraler Planung am Ende des Jahres weniger Mehr- bzw. Minderstunden „auflaufen“ als in den Vergleichsgruppen mit zentraler Planung. Dieses soll durch die Betrachtung der beiden vorangegangenen Jahre und durch eine Gegenüberstellung der Zahlen der SAT- und Vergleichsgruppen dargestellt werden (Abschnitt 3.2.5).

### 3.2.1 Was finden die Mitarbeitenden wichtig und wie zufrieden sind sie?

Grundsätzlich fällt auf, dass zu beiden Messzeitpunkten sowohl in den SAT-Gruppen als auch in den Vergleichsgruppen alle Werte hinsichtlich der Zufriedenheit im Durchschnitt über der Mitte (3,0) liegen. Erwartungsgemäß zeigte die Tendenz bei allen abgefragten Aspekten eine etwas niedrigere Zufriedenheit gegenüber höheren Erwartungen. Die Differenz zwischen den Mittelwerten (kurz: MW) der Erwartung und der Zufriedenheit ist jedoch eher gering.

Vor Beginn des Projekts im **Februar 2005** gab es keinen Unterschied hinsichtlich der Erwartungen an die Aspekte der Arbeit zwischen SAT-Gruppen und Vergleichsgruppen (siehe hierzu Tabelle C1, Anhang C). Bei den SAT-Gruppen zeigt sich bereits zu diesem Zeitpunkt eine **signifikant höhere Zufriedenheit** in Bezug auf

- „die Vereinbarkeit der Arbeit mit Freizeit und Familie“,
- „die Mitbestimmung bei der Dienstplanung“,
- „die gute Zusammenarbeit im Team“ sowie
- „die Zeit, die man außerhalb der Arbeit für sich selbst hat“.

### Vergleich Februar 2005 und September 2005

Bei dem Vergleich der beiden ersten Messzeitpunkte innerhalb der SAT-Gruppen sind nur geringfügige Verschiebungen in beiden Dimensionen festzustellen. Von diesen geringen Veränderungen ist jeweils eine bei den Erwartungen und eine bei der Zufriedenheit signifikant. Offenbar steigerten sich von Februar bis September 2005 die Erwartungen der SAT-Gruppen in Bezug auf den Aspekt „Vereinbarkeit der Arbeit mit Freizeit und Familie“; gleiches gilt für die Erwartung bei der „Mitbestimmung bei der Dienstplanung“.

Eine **signifikant höhere Zufriedenheit** hat sich über alle SAT-Gruppen hinweg hinsichtlich der „Flexibilität der Arbeitszeitgestaltung“ als auch bei der „Mitbestimmung bei der Dienstplanung“ eingestellt. Bei den Vergleichsgruppen zeigen sich keine Veränderungen zwischen den ersten beiden Messzeitpunkten (siehe hierzu Tabelle C2, Anhang C).

## Vergleich Februar 2005 und März 2006

Hinsichtlich der *Erwartungen* haben sich die Mittelwerte sowohl bei den SAT-Gruppen als auch bei den Vergleichsgruppen nur geringfügig verändert. Die Zufriedenheit hat sich bei den SAT-Gruppen bei fast allen Aspekten im Vorher-Nachher-Vergleich (Februar 2005 – März 2006) verbessert. Von diesen Veränderungen sind drei signifikant: Die Zufriedenheit mit der „Flexibilität der Arbeitszeitgestaltung“, der „Mitbestimmung bei der Dienstplanung“ und der „Vorhersehbarkeit der Dienste“ hat sich **signifikant erhöht** (siehe hierzu Tabelle C2, Anhang C).

Bei den Vergleichsgruppen ist die Zufriedenheit bei zwei Aspekten („Gutes Verhältnis zu Arbeitskollegen“ und „Verantwortung in der Arbeit“) in dieser Zeit signifikant niedriger geworden und bei den Aspekten „Mitbestimmung bei der Urlaubsplanung“ und „Regelmäßigkeit in den Diensten“ geringfügig, aber signifikant höher geworden.

Die SAT-Gruppen waren in Bezug auf einzelne Aspekte schon vor Projektbeginn zufriedener als die Vergleichsgruppen. Hervorzuheben sind insbesondere die signifikanten Erhöhungen der Zufriedenheit im Hinblick auf die „Flexibilität und Mitbestimmung bei der Arbeitszeitgestaltung“ sowie hinsichtlich der „Vorhersehbarkeit der Dienste“.

### 3.2.2 Wie beurteilen die Mitarbeitenden die Belastungen in ihrer Arbeit?

Zum ersten **Befragungszeitpunkt** lag der Mittelwert für „Quantitative Überforderung“ in den SAT-Gruppen etwas niedriger als in den Vergleichsgruppen, wobei der Unterschied nicht signifikant ist.

Beeinträchtigungen des Privatlebens und der Urlaubsplanung durch die Arbeitszeitgestaltung werden im Februar 2005 im Mittel aller Gruppen als „eher selten“ angegeben. Zu den Belastungsindikatoren zählt auch die Skala „Soziale Stressoren Kollegen“. Auch hier waren die Werte im Februar 2005 im Durchschnitt in beiden Großgruppen eher niedrig und etwa gleich (siehe Tabelle 3).

Skala/Item	Mittelwert SAT-Gruppen (N = 89-90)	Mittelwert VG-Gruppen (N = 49-50)
Quantitative Überforderung	2,5	2,7
Man muss private Dinge wegen kurzfristiger Änderungen im Dienstplan verschieben <sup>a</sup>	2,1	2,2
Urlaubspläne können wegen der Dienstplangestaltung nicht umgesetzt werden <sup>a</sup>	1,8	2,0
Soziale Stressoren Kollegen	2,2	2,3

**Tabelle 3: Gruppenvergleich der Mittelwerte von Belastungen in der Arbeit, Messzeitpunkt Februar 2005 ( <sup>a</sup>Einzelitem)**

## Vergleich Februar 2005 und September 2005

Im Vergleich zwischen den beiden ersten Messzeitpunkten hat sich bei den Vergleichsgruppen nichts geändert (daher hier auch nicht abgebildet). Im Gegensatz dazu ist bei den SAT-Gruppen die „Quantitative Überforderung“ **signifikant niedriger** geworden (siehe Tabelle 4).

Skala/Item	Mittelwert SAT-Gruppen 02/05 (N = 69)	Mittelwert SAT-Gruppen 09/05 (N = 69)
Quantitative Überforderung	2,5	2,3
Man muss private Dinge wegen kurzfristiger Änderungen im Dienstplan verschieben <sup>a</sup>	2,1	2,0
Urlanspläne können wegen der Dienstplangestaltung nicht umgesetzt werden <sup>a</sup>	1,8	1,6
Soziale Stressoren Kollegen	2,2	2,2

**Tabelle 4: Zeitvergleich der Mittelwerte von Belastungen in der Arbeit bei den SAT-Gruppen, Messzeitpunkte Februar 2005 – September 2005 ( <sup>a</sup>Einzelitem, \*Unterschied signifikant bei  $p < 0,05$ )**

## Vergleich Februar 2005 und März 2006

Die Ergebnisse des Vergleichs der ersten beiden Zeitpunkte (Februar und September 2005) werden im Vorher-Nachher-Vergleich bestätigt: Bei den Vergleichsgruppen zeigten sich keine Veränderungen. Bei den SAT-Gruppen ist die „Quantitative Überforderung“ **signifikant niedriger** geworden. **Signifikant niedriger** geworden ist auch der Mittelwert bei der Frage nach der Beeinträchtigung des Privatlebens durch kurzfristige Dienstplanänderungen.

Skala/Item	Mittelwert SAT-Gruppen 02/05 (N = 64)	Mittelwert SAT-Gruppen 03/06 (N = 64)
Quantitative Überforderung***	2,5	2,2
Man muss private Dinge wegen kurzfristiger Änderungen im Dienstplan verschieben <sup>a</sup>	2,1	1,9
Urlanspläne können wegen der Dienstplangestaltung nicht umgesetzt werden <sup>a</sup>	1,8	1,6
Soziale Stressoren Kollegen	2,2	2,0

**Tabelle 5: Zeitvergleich der Mittelwerte von Belastungen in der Arbeit bei den SAT-Gruppen, Messzeitpunkte Februar 2005 – März 2006 ( <sup>a</sup>Einzelitem, \*Unterschied signifikant bei  $p < 0,05$ , \*\*\*Unterschied signifikant bei  $p < 0,001$ )**

Die Gruppen unterschieden sich kaum in Bezug auf die **Belastungen**. Hervorzuheben ist die geringe, aber **signifikante Verringerung** der „Quantitativen Überforderung“ bei den SAT-Gruppen und der ebenfalls geringfügig, aber signifikant gesunkene Wert hinsichtlich der „Beeinträchtigung des Privatlebens durch kurzfristige Dienstplanänderungen“.

### 3.2.3 Wie beurteilen die Mitarbeitenden die Ressourcen in ihrer Arbeit?

Wie *Tabelle 6* entnommen werden kann, hat sich bereits **vor Projektbeginn** hinsichtlich des angegebenen „Handlungsspielraum Zeit“ ein – wenn auch eher kleiner – Unterschied zwischen den Gruppen gezeigt: bei den Vergleichsgruppen war der Mittelwert **signifikant niedriger** als der der SAT-Gruppen.

Die „Partizipation“ wurde im Februar 2005 von den Mitarbeitenden in den SAT-Gruppen im Durchschnitt als „teils/teils“ eingeschätzt; damit schätzen sie diese **signifikant höher** ein als die Vergleichsgruppen.

Die Möglichkeit, auf die Dienst- und Urlaubsplanung einzuwirken, wurde mit zwei Fragen erhoben, deren Beantwortung bei den SAT-Gruppen zu jeweils **signifikant höheren** Mittelwerten führte als in den Vergleichsgruppen. Die Mitarbeitenden wurden außerdem gefragt, ob die Arbeitszeitregelung der Abteilung dem Arbeitsanfall angemessen ist: die Mittelwerte lagen hier in beiden Gruppen knapp über der Antwortstufe „teils/teils“.

Die sozialen Ressourcen umfassen die „Soziale Unterstützung (durch Kollegen und Vorgesetzte)“ und das „Positive Sozialklima“. Hinsichtlich der „Sozialen Unterstützung“ lagen vor Beginn des Projekts **signifikant höhere** Werte in den SAT-Gruppen vor. Das „Positive Sozialklima“ zeichnet sich in beiden Großgruppen

Skala/Item	Mittelwert SAT-Gruppen (N = 89-90)	Mittelwert VG-Gruppen (N = 49-50)
Partizipation***	3,1	2,7
Man hat Mitbestimmung bei der Dienstplanung*	3,5	3,0
Man kann Einfluss auf die Urlaubsplanung nehmen***	3,8	3,3
Handlungsspielraum Zeit***	2,9	2,4
Die Arbeitszeitregelung ist dem Arbeitsanfall angemessen <sup>a</sup>	3,3	3,2
Positives Sozialklima	3,7	3,5
Soziale Unterstützung Kollegen*	4,1	3,8
Soziale Unterstützung Vorgesetzte*	3,9	3,5

durch einen eher hohen Mittelwert aus.

**Tabelle 6: Gruppenvergleich der Mittelwerte von Ressourcen in der Arbeit, Messzeitpunkt**

## Vergleich Februar 2005 und September 2005

Bei den Vergleichsgruppen konnten keine Veränderungen beobachtet werden. Auch bei den SAT-Gruppen ist in dieser Zeit keine Veränderung hinsichtlich der sozialen Ressourcen und der Aspekte „Handlungsspielraum Zeit“ und „Partizipation“ aufgetreten. Allerdings ergab sich eine **signifikante Erhöhung** bei der Frage nach der Mitbestimmung bei der Dienstplanung. Zudem ist bei den SAT-Gruppen hinsichtlich der Frage nach der Angemessenheit der Arbeitszeitregelung eine deutliche und **signifikante Steigerung** zu erkennen (siehe Tabelle 7).

Skala / Item	Mittelwert SAT-Gruppen 02/05 (N = 69)	Mittelwert SAT-Gruppen 09/05 (N = 69)
Partizipation	3,1	3,1
Man hat Mitbestimmung bei der Dienstplanung <sup>a***</sup>	3,4	3,8
Man kann Einfluss auf die Urlaubsplanung nehmen <sup>a</sup>	3,9	4,0
Handlungsspielraum Zeit	2,9	3,0
Die Arbeitszeitregelung ist dem Arbeitsanfall angemessen <sup>a***</sup>	3,1	3,8
Positives Sozialklima	3,7	3,7
Soziale Unterstützung Kollegen	4,0	4,0
Soziale Unterstützung Vorgesetzte	3,7	3,8

**Tabelle 7: Zeitvergleich der Mittelwerte von Ressourcen in der Arbeit bei den SAT-Gruppen, Messzeitpunkte Februar 2005 – September 2005 (<sup>a</sup>Einzelitem, \*Unterschied signifikant bei  $p < 0,05$ , \*\*Unterschied signifikant bei  $p < 0,01$ , \*\*\*Unterschied signifikant bei  $p < 0,001$ )**

## Vergleich Februar 2005 und März 2006

„Der Einfluss auf die Urlaubsplanung“ wurde von den Befragten der Vergleichsgruppen im März 2006 **signifikant höher** bewertet als noch im Februar des Vorjahres (hier nicht abgebildet).

In den SAT-Gruppen werden auch im Vorher-Nachher-Vergleich ein **signifikant höherer** „Handlungsspielraum Zeit“, mehr „Mitbestimmung bei der Dienstplanung“ und ein ebenfalls signifikant höherer Wert bei der Frage nach der Angemessenheit der Arbeitszeitregelung angegeben (siehe Tabelle 8).

Skala/Item	Mittelwert SAT-Gruppen 02/05 (N = 64)	Mittelwert SAT-Gruppen 03/06 (N = 64)
Partizipation	3,1	3,3
Man hat Mitbestimmung bei der Dienstplanung <sup>a***</sup>	3,3	3,9
Man kann Einfluss auf die Urlaubsplanung nehmen <sup>a*</sup>	3,9	4,0
Handlungsspielraum Zeit <sup>**</sup>	2,9	3,1
Die Arbeitszeitregelung ist dem Arbeitsanfall angemessen <sup>a***</sup>	3,1	4,0
Positives Sozialklima	3,7	3,8
Soziale Unterstützung Kollegen	4,0	4,0
Soziale Unterstützung Vorgesetzte	3,8	3,9

**Tabelle 8: Zeitvergleich der Mittelwerte von Ressourcen in der Arbeit bei den SAT-Gruppen, Messzeitpunkte Februar 2005 – März 2006 ( <sup>a</sup>Einzelitem, \*Unterschied signifikant bei  $p < 0,05$ , \*\*\*Unterschied signifikant bei  $p < 0,001$ )**

Bei nahezu allen abgefragten **Ressourcen** hatten die SAT-Gruppen schon im Februar 2005 höhere Mittelwerte; einige dieser Unterschiede waren **signifikant**. Zwischen Februar und September 2005 stiegen die Mittelwerte innerhalb der SAT-Gruppen hinsichtlich der „Mitbestimmung bei der Dienstplanung“ und der Bewertung der „Angemessenheit der Arbeitszeitregelung“ **signifikant**. Diese Steigerung wurde im Vergleich zwischen Februar 2005 und März 2006 bestätigt. Darüber hinaus gaben die SAT-Gruppen eine Erhöhung des „Zeitspielraumes“ an.

### 3.2.4 Wie sind das Wohlbefinden und die Beanspruchung der Mitarbeitenden?

Die Werte der Skala „Selbstwirksamkeit“ liegen zum ersten Messzeitpunkt im Februar 2005 sowohl in den SAT-Gruppen als auch in den Vergleichsgruppen im „positiven Bereich“.

Die Mittelwerte der Skala „Emotionale Erschöpfung“ – die als Beanspruchungsindikator dient – lagen zum ersten Messzeitpunkt in beiden Gruppen im neutralen Bereich.

Skala/Item	Mittelwert SAT-Gruppe (N=89-90)	Mittelwert VG-Gruppe (N=49-50)
Emotionale Erschöpfung	2,7	2,7
Selbstwirksamkeit	3,7	3,7

**Tabelle 9: Gruppenvergleich der Mittelwerte von Wohlbefinden und Beanspruchungen der Mitarbeitenden, Messzeitpunkt Februar 2005**

## Vergleich Februar 2005 und September 2005

Weder in den SAT-Gruppen noch in den Vergleichsgruppen sind signifikante Veränderungen aufgetreten

Skala/Item	Mittelwert SAT-Gruppen 02/05 (N=64)	Mittelwert SAT-Gruppen 09/05 (N=64)
Emotionale Erschöpfung	2,7	2,6
Selbstwirksamkeit	3,7	3,8

**Tabelle 10: Zeitvergleich der Mittelwerte von Wohlbefinden und Beanspruchungen der Mitarbeitenden in den SAT-Gruppen, Messzeitpunkte Februar 2005 – September 2005**

## Vergleich Februar 2005 und März 2006

Im Gesamtverlauf zeigen sich keine Veränderungen bei den Vergleichsgruppen. Bei den SAT-Gruppen ist hingegen die „Emotionale Erschöpfung“ **signifikant niedriger** geworden und die „Selbstwirksamkeit“ **signifikant gestiegen** (siehe Tabelle 11).

Skala/Item	Mittelwert SAT-Gruppen 02/05 (N=64)	Mittelwert SAT-Gruppen 03/06 (N=64)
Emotionale Erschöpfung***	2,7	2,4
Selbstwirksamkeit**	3,7	3,9

**Tabelle 11: Zeitvergleich der Mittelwerte von Wohlbefinden und Beanspruchungen der Mitarbeitenden in den SAT-Gruppen, Messzeitpunkte Februar 2005 – September 2005 (\*\*Unterschied signifikant bei  $p < 0,01$ , \*\*\*Unterschied signifikant bei  $p < 0,001$ )**

Die Indikatoren für **Wohlbefinden** und **Beanspruchung** waren im Februar und September 2005 im Durchschnitt bei allen Mitarbeitenden im unkritischen Bereich. Besonders bemerkenswert bei den SAT-Gruppen ist die **signifikante Verbesserung** über den Gesamtverlauf: Während die Werte der „Selbstwirksamkeit“ gestiegen sind, sind die der „Emotionalen Erschöpfung“ gesunken.

### 3.2.5 Wie ist den Gruppen die „Punktlandung“ gelungen?

Der Vergleich der kumulierten Mehr- und Minderstunden ist aufgrund der Umstrukturierung in Klinik II leider nur für zwei der SAT-Gruppen aus Klinik I sinnvoll: Der Station B war als Vergleichsgruppe die Station BV zugeordnet; der Station A war(en) die (beiden) Station(en) AV1/AV2 gegenübergestellt worden. Diese Gruppen sollen hier stellvertretend für einen Gesamtvergleich stehen.

SAT-Gruppen	MA	Rücklauf						Rücklauf (zugeordnet von Rücklauf)			
		Februar		September		März		Februar 05 – September 05		Februar 05 – März 06**	
		#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Station B	24	23	95,8	20	83,3	18	75	19	79,2 (95)	16	66,7 (88,9)
Therapie B	13	12	92,3	11	84,6	11	84,6	11	84,6 (100)	11	84,6 (100)
Station A	7	7	100	7	100	6	85,7	7	100 (100)	6	85,7 (100)
Verwaltung A	9	8	88,9	8	88,9	7	77,8	8	88,9 (100)	7	77,8 (100)
Therapie A	19	19	100	19	100	16	84,2	17	89,5 (89,5)	15	78,9 (93,8)
Station C	21	21	100	9	42,9	13	61,9	6	28,6 (66,7)	9	42,9 (69,2)
<b>Total</b>	<b>93</b>	<b>90</b>	<b>96,8</b>	<b>74</b>	<b>79,6</b>	<b>71</b>	<b>76,3</b>	<b>68</b>	<b>73,1 (91,9)</b>	<b>64</b>	<b>68,8 (90,1)</b>

Vergleichsgruppen	MA	Rücklauf						Rücklauf (zugeordnet von Rücklauf)			
		Februar		September		März		Februar 05 – September 05		Februar 05 – März 06**	
		#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Station BV	20	11	55	5	25	7	33	4	20 (80)	5	25 (71,4)
Station AV1/AV2	14	4	28,6	7	50	2	14,3	3	21,4 (42,9)	2	14,3 (100)
Station CV	11*	11	100	9	81,8	12	109,1*	9	81,8 (100)	8	72,7 (100)
Verwaltung AV	20	11	55	7	35	7	35	4	20 (57,1)	6	30 (85,7)
Therapie AV	15	14	93,3	14	93,3	12	80	14	93,3 (100)	12	80 (100)
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>51</b>	<b>63,8</b>	<b>42</b>	<b>52,5</b>	<b>40</b>	<b>50</b>	<b>34</b>	<b>42,5 (81)</b>	<b>33</b>	<b>41,3 (82,5)</b>

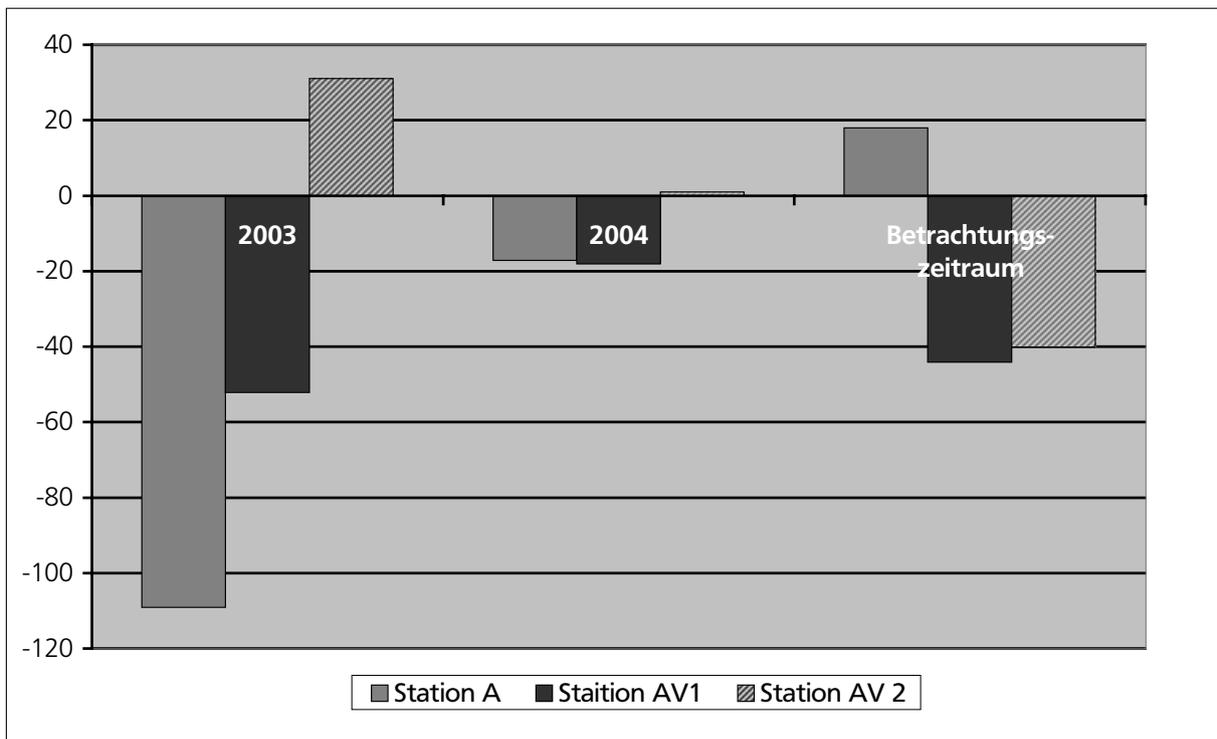
**Abbildung 1: Angefallene Mehr- und Minderstunden im Jahresvergleich: Vergleich Station B und Station BV**

Abbildung 1 zeigt die aufgelaufenen Mehr- bzw. Minderstunden der Stationen B und BV in den Jahren 2003, 2004 und im Projektzeitraum (Betrachtungszeitraum<sup>14</sup>). Die absoluten Zahlen sind selbstverständlich nicht vergleichbar, da die Stationen unterschiedliche Mitarbeiterzahlen haben<sup>15</sup>. Vielmehr ist die Stundentwicklung im Zeitverlauf innerhalb der Abteilung miteinander in Relation zu sehen. Hierbei wird einerseits deutlich, dass die Station B schon vorher wenig Abweichung von der so genannten „Punktlandung“ am Ende des Jahres hatte. Deutlich wird aber auch, dass im Betrachtungszeitraum in der Vergleichsgruppe noch mehr Minderstunden als 2003 „aufgelaufen“ sind. Dies könnte als Hinweis dafür interpretiert werden, dass die noch besser gelungene „Punktlandung“ der Station B im Betrachtungszeitraum nicht auf externe Einflüsse, sondern auf eine bessere Planung zurückzuführen ist.

Diese Vermutung wird durch den Vergleich der Station A, AV1 und AV2 noch unterstrichen. Auch hier ist in der SAT-Gruppe A schon im Jahr 2004 ein Trend zu einer Verringerung „aufgelaufener“ Minderstunden zu erkennen. Allerdings ist dieser Trend im Vergleich 2003 und 2004 auch bei den beiden anderen Abteilungen zu sehen. Der Unterschied ist, dass die Station A im Betrachtungszeitraum im Gegensatz zu den beiden anderen Abteilungen nicht mehr Minderstunden aufgebaut hat. Die Mehrstunden, die aufgebaut wurden, sind vermutlich eher auf den Umstand von zwei Langzeiterkrankungen und einen Umzug zurückzuführen.

14 Der Betrachtungszeitraum entspricht dem Projektzeitraum, der sich vom 1.4.2005 bis 31.3.2006 erstreckte.

15 Pro Person ergeben sich für den Betrachtungszeitraum für die Station B 1,64 Mehrstunden, im Vergleich dazu hat die Station BV 21,02 Minderstunden pro Person. Die Station A kommt auf 2,44 Mehrstunden pro Person und die AV1 auf 5,2 Minderstunden und die AV2 auf 8,48 Minderstunden.



**Abbildung 2: Angefallene Mehr- und Minderstunden im Jahresvergleich: Vergleich Station A und Station AV1/AV2**

#### **Zusammenfassung des Vergleichs der Mehr- und Minderstunden zwischen SAT-Gruppen und Vergleichsgruppen**

Auf der Grundlage der hier verglichenen Zahlen haben die SAT-Gruppen die Jahresarbeitszeit genauer erreicht als die Vergleichsgruppen. In den beiden SAT-Gruppen A und B aus Klinik I sind im Projektzeitraum im Gegensatz zu den vorangegangenen Jahren und im Gegensatz zu den Vergleichsgruppen keine Minderstunden, sondern nur wenige Mehrstunden „aufgelaufen“. Nicht berücksichtigt wurden in diesem Vergleich externe Ereignisse, die möglicherweise in den Vergleichsgruppen zum Tragen gekommen sind.

### **3.3 Gruppenspezifische Ergebnisse**

Die gruppenspezifischen Ergebnisse umfassen ausführliche Darstellungen der Entwicklungen in den einzelnen SAT-Gruppen. Hierzu gehören

1. eine qualitative Beschreibung des Projektverlaufs innerhalb der Gruppe,
2. die Ergebnisse der schriftlichen Befragung sowie
3. die Betrachtung der Arbeitsstundenentwicklung.

Die Ergebnisdarstellung beginnt jeweils mit der qualitativen Beschreibung der SAT-Gruppen. Auf der Grundlage der Daten aus den Arbeitsanalysen sowie der Erfahrungen aus der Prozessbegleitung werden die Gruppe und die entsprechende Arbeitszeitplanung vor Projektbeginn beschrieben und ihre Entwicklung im Rahmen des Projekts nachvollzogen.

Daran anschließend werden die mit dem Fragebogen erhobenen Daten für jede SAT-Gruppe berichtet. Aufgrund des unterschiedlichen Rücklaufs zu den verschiedenen Zeitpunkten wird im Folgenden nur auf den Vergleich zwischen erstem und letztem Zeitpunkt eingegangen. Es werden somit nur Personen einbezogen, deren Fragebögen beider Zeitpunkte einander zugeordnet werden konnten. Auf eine detaillierte Darstellung

der Mittelwerte der „Arbeitsbezogenen Werte“ wird hier verzichtet. Die entsprechenden Diagramme finden sich in *Anhang D*. An dieser Stelle wird nur eine kurze Zusammenfassung der Ergebnisse wiedergegeben.

Die abschließende Betrachtung der Stundenentwicklung basiert auf Daten, die der wissenschaftlichen Begleitung von den zuständigen Planern aus dem Unternehmenscontrolling zur Verfügung gestellt wurden. Hierbei wird die Stundenentwicklung vor dem Hintergrund der Frage untersucht, ob SAT-Gruppen die „Erreichung der Jahresarbeitszeit und die Vermeidung von Überstunden“ am Jahresende realisieren konnten. Dies geschieht auf Grundlage der Betrachtung der Summe der Mehr- und Minderstunden. Zudem kann der Vergleich der Mehr- und Minderstunden in Relation zu denen vergangener Jahre einbezogen werden<sup>16</sup>.

Für den Bericht an das Unternehmen wurde darüber hinaus der Frage nachgegangen, in welchem Verhältnis Anwesenheitszahlen und Belegungstage stehen. Zur Beantwortung dieser Frage wurde ein Index aus den Anwesenheitszahlen je Monat (gesamte Abteilung) und den Belegungstagen des Monats gebildet; dem wurde der Index aus Sollstunden (Kalendertage x 7,7 x VK) und Belegungstagen gegenübergestellt. Letztgenannter Index aus Sollstunden und Belegungstagen wurde miteinbezogen, da durch ihn verdeutlicht werden konnte, wie viele Tage bzw. Stunden unabhängig von der Belegung abzudecken waren. Die Anpassung an den Arbeitsanfall war zwar indirekt ein Projektziel, jedoch war es keine originäre Fragestellung der wissenschaftlichen Begleitung, ob diese Anpassung gelungen ist. An dieser Stelle sei daher lediglich zusammenfassend angemerkt, dass es den SAT-Gruppen – trotz erschwelter Bedingungen – teilweise bis überwiegend gelungen ist, sich mit der Anwesenheit an die schwankenden Belegungszahlen anzupassen.

### **3.3.1 Station A**

#### **Ergebnisse der Prozessbegleitung**

In den Zuständigkeitsbereich der Station A fallen 34 Betten; der Aufenthalt der Patienten auf dieser Station ist vergleichsweise kurz.

Auf Station A sind sieben Personen (sechs Frauen und ein Mann) in Vollzeit beschäftigt, was den Planstellen für diesen Bereich entspricht. Alle Mitarbeitenden haben Festverträge, d.h. sie sind unbefristet angestellt. Hinsichtlich der Qualifikationen können die Beschäftigten dieser Station als homogene Gruppe bezeichnet werden: sechs der sieben Mitarbeitenden sind dreijährig examinierte Pflegekräfte, während eine Person ausgebildete Arzthelferin ist; darüber hinaus haben zwei Stationsmitarbeitende einen sog. Stationsleiterlehrgang durchlaufen.

Vor Beginn des SAT-Projekts ist auf dieser Station die Stationsleitung bzw. deren Stellvertretung für die Dienstplanung verantwortlich gewesen. Zur Dienstplanerstellung erhielt die Station einen sog. „Leerplan“ von der Pflegedienstleitung, in dem „Stellenkennzeichen“ (1 / 0,75 / 0,5) sowie Früh-, Spät- und Zwischendienste als Besetzungsvorgaben vermerkt waren. Im Vorlauf zur eigentlichen Planung bestand für die Beschäftigten die Möglichkeit, einen Wunschplan auszufüllen, in dem beispielsweise notiert werden konnte, dass man jeden zweiten Dienstag einen Frühdienst oder ausnahmsweise an einem bestimmten Sonntag keinen Spätdienst (etwa wegen Familienfeierlichkeiten) haben will. Die Dienstplanverantwortliche bemühte sich bei der folgenden Planung die Wünsche der Mitarbeitenden zu berücksichtigen. Auf dieser Grundlage und vor dem Hintergrund gesetzlicher Vorschriften wurden die Dienste geplant. Der so erstellte Plan wurde bis zum 20. Tag des Vormonats erneut der Pflegedienstleitung vorgelegt, die schließlich etwaige Anmerkungen bzw. Korrekturen einbringen konnte.

---

16 Für eine differenzierte Bewertung wäre eine Kombination verschiedener Daten bestehend aus den genauen Dienstplänen, den Planzahlen, die den Gruppen gestellt wurden sowie genauen Informationen über Langzeitranke und ausgeliehene Mitarbeiter usw. vonnöten. Da die Einbeziehung dieser Faktoren jedoch nicht Mittelpunkt der Evaluation stand, orientierte sich die wissenschaftliche Begleitung an den, von den zuständigen Planern zur Verfügung gestellten Daten.

Für das Interesse und die Teilnahme am SAT-Projekt war bei Station A in erster Linie das Motiv ausschlaggebend, als Gruppe mehr Unabhängigkeit und Eigenständigkeit in der Dienstplanung zu erreichen. Zudem wurde auch der grundsätzliche Wunsch nach einer besseren Personalausstattung genannt.

Erschwert wurde die Begleitung der Gruppe zunächst durch die urlaubsbedingte Abwesenheit der Stationsleitung; sie führte dazu, dass keine Terminabsprachen zwischen der wissenschaftlichen Begleitung und der Station getroffen werden konnten. Nach Rückkehr der Leitung blieb eine Anforderung nach Unterstützung und somit nach Inanspruchnahme des Begleitangebots weiterhin aus. Es stellte sich heraus, dass die Gruppe davon ausgegangen war, dass die Aktivitäten von SAT bzw. *SATellit* ausgehen würden. Tatsächlich war lediglich vorgesehen, dass die Gruppe die notwendigen Planzahlen von den SAT-Verantwortlichen erhalten sollte, was laut Auskunft der Gruppenleitung nicht der Fall war. In der Folge begab sich die Gruppe zunächst in eine abwartende Haltung und plante weiter wie bisher.

Verschiedene unvorhersehbare Ereignisse wie die Langzeiterkrankung des stellvertretenden Stationsleiters sowie ein Chefarztwechsel (und einen damit verknüpfter Umzug) ließen jedoch eine auf Routinen beruhende Planung nicht zu. In beiden Fällen wollte die Stationsleitung erst einmal abwarten, wie sich die Situation entwickeln würde, ehe eine SAT-Sitzung stattfinden sollte und konnte. Vor diesem Hintergrund haben in dieser Abteilung über den gesamten Projektverlauf nur die zwei von der wissenschaftlichen Begleitung angeregten Statusworkshops stattgefunden.

Für die Station A war eine gemeinsame Planung keine Neuerung, da die Mitarbeitenden ihren Plan schon seit Jahren selbst mitbestimmten. Dabei berücksichtigen sie ganz selbstverständlich sowohl besondere betriebliche Bedürfnisse als auch die der KollegInnen.

Die Übersicht über den Jahresdienstplan bzw. den Jahresverlauf und die Vertretung der Gruppe nach außen wurde weiterhin in erster Linie von den beiden Leitungspersonen wahrgenommen. Auch setzte die Stationsleitung sich als einzige mit dem „Planungstool“ auseinander und traf sich zu diesem Zweck mit dem Planner. Die anderen Mitarbeitenden äußerten sich zum Umgang mit dem Planungstool eher negativ. Sie seien keine „Zahlenmenschen“ und könnten aus diesem Grund nicht damit umgehen.

Die Beteiligung an den beiden Statusworkshops war hoch. Die letzte Sitzung fand ohne die Leitung statt, da diese langzeiterkrankt war. Die Mitarbeitenden haben hier noch einmal das Bild einer gemeinsamen Planung bestätigt und zeigten sich damit sehr zufrieden. Nach ihrer Überzeugung ist dies der Tatsache zu verdanken, dass sie schon sehr lange als Team zusammenarbeiten.

Im Projektverlauf hat sich in der Planungsweise nichts Wesentliches verändert. Als positives Ergebnis des SAT-Projekts wurden eine Personalaufstockung durch eine Schülerin und einen Zivildienstleistenden sowie auch die ‚Befreiung‘ von einer Dienstvorschrift, die sich auf die Überschneidung von Urlaubstagen der Mitarbeitenden bezog, gewertet.

#### **„Historisch gewachsen“ – Station A**

Hinsichtlich der kollektiven Planung innerhalb des Teams bestand von vorneherein offensichtlich kein Verbesserungspotenzial bzw. -bedürfnis. Es ging in erster Linie um die Verteidigung des Status Quo und um „kleine Freiheiten“, also mehr Eigenständigkeit als Gruppe. Durch die Personalaufstockung und die größere Eigenständigkeit hat sich die Station A – mit der Beteiligung am SAT-Projekt – eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen errungen.

### **Fragebogenergebnisse**

#### **Zusammenfassung des Abgleichs von „Erwartung und Zufriedenheit“**

Fast alle der abgefragten Aspekte der Arbeit wurden im Februar 2005 im Mittel als wichtig bis sehr wichtig eingestuft. Demgegenüber stand bei den meisten Aspekten eine Zufriedenheit, die eher knapp über dem mittleren Bereich lag. Hierdurch ergab sich bei den meisten Aspekten eine vergleichsweise große Dif-

ferenz zwischen Wichtigkeit und Zufriedenheit. Besonders auffallend in dieser Hinsicht war der Aspekt „Gute Zusammenarbeit im Team“. Bei diesem Aspekt und bei fast allen weiteren ist die mittlere Zufriedenheit im Verlauf des Projekts höher geworden. Zwischen Februar 2005 und März 2006 ist die Zufriedenheit mit der Mitbestimmung bei der Dienstplanung und bei der Urlaubsplanung, mit der Zusammenarbeit im Team und der Regelmäßigkeit der Dienste sogar signifikant gestiegen.

### Zusammenfassung der Ergebnisse zur subjektiven Bewertung der Arbeitssituation

Die durchschnittlichen Werte haben sich in dieser Abteilung alle in Richtung einer Verbesserung entwickelt. Hier ist insbesondere die signifikant niedrigere „Quantitative Überforderung“ hervorzuheben, deren Mittelwerte zuvor noch im kritischen Bereich lagen. Weiterhin positiv zu bewerten sind die hohen Werte bei der „Partizipation“ und der Mitbestimmung sowie der signifikant gestiegene Wert in der „Selbstwirksamkeit“. Die signifikante Verbesserung bei der Beurteilung der Angemessenheit der Arbeitszeitplanung spiegelt sich auch in den offenen Fragen wider. Sechs von sieben Kommentaren beziehen sich im Zwischenfazit auf diese Frage und benennen die größere Eigenständigkeit und Flexibilität als gutes Ergebnis des Projekts (siehe unten).

Skala / Item	N	Februar 2005	März 2006
Quantitative Überforderung**	6	3,67	3,00
Private Dinge müssen verschoben werden <sup>a</sup>	6	2,17	2,00
Urlaubspläne können nicht umgesetzt werden <sup>a</sup>	6	1,67	1,17
Soziale Stressoren	6	2,63	2,17
Zeitspielraum	6	2,03	2,83
Partizipation	6	3,33	3,78
Einfluss auf Urlaubsplanung <sup>a</sup>	6	4,00	4,33
Mitbestimmung Dienstplanung	6	3,83	4,33
Arbeitszeitregelung angemessen <sup>a</sup>	6	3,33	3,83
Positives Sozialklima*	6	3,10	3,80
Soziale Unterstützung Kollegen	6	4,11	4,11
Soziale Unterstützung Vorgesetzte*	6	3,61	4,33
Selbstwirksamkeit*	6	3,27	3,83
Emotionale Erschöpfung*	6	3,43	2,68

**Tabelle 12: Veränderung der Mittelwerte im Vorher-Nachher-Vergleich: Station A**  
(<sup>a</sup>Einzelitem, \*Unterschied signifikant bei  $p < 0,05$ , \*\*Unterschied signifikant bei  $p < 0,01$ )

### Kommentare zu den offenen Fragen

## Kommentare zu den offenen Fragen

### ■ Februar 2005 (insgesamt 7 Fragebögen mit Kommentaren)

Erwartungen an das Projekt:	2x SAT-Themen (Flexibilität, Eigenverantwortung, Planbarkeit) 1x Verbesserung der Teamarbeit
-----------------------------	---

### ■ September 2005 (insgesamt 3 Fragebögen mit Kommentaren)

Besonders gut:	6x mehr Flexibilität und Eigenständigkeit 1x keine Änderung
Besonders schlecht: Wünsche:	1x Veränderung der Rahmenbedingungen (Arztwechsel) 1x Erhaltung der aktuellen Bedingungen

### ■ März 2006 (insgesamt 2 Fragebögen mit Kommentaren)

Besonders gut:	2x Flexibilität und Eigenständigkeit
Besonders schlecht:	–
Wünsche:	–

## Kennzahlen zur Stundenentwicklung

Die Entwicklung der Mehr- und Minderstunden zeigt eine deutliche Reduzierung im Vergleich mit dem Jahr 2003. Einschränkung muss jedoch festgehalten werden, dass schon zwischen 2003 und 2004 ein deutlicher Rückgang erkennbar war und die Minderstunden des Jahres 2004 in etwa den Mehrstunden des Betrachtungszeitraums entsprechen (siehe Tabelle 13). Der Abteilung ist es somit nicht gelungen, die ange-

2003	2004	Betrachtungszeitraum
-109,01	-16,35	17,11

strebte exakte „Punktlandung“ zu realisieren. Dennoch kann das Ergebnis vor dem Hintergrund zweier Langzeiterkrankungen, eines Umzugs und eines Arztwechsels als zufriedenstellend bezeichnet werden.

**Tabelle 13: Mehr- und Minderstunden Station A im Jahresvergleich**

### 3.3.2 Station B

Auf Station B gibt es 53 Betten. Die durchschnittliche Liegezeit der Patienten, die zur Operation aufgenommen und im Anschluss daran nachbetreut werden, bis sie in den Reha-Bereich verlegt werden können, liegt bei zwölf Tagen. Bei den Operationen handelt es sich um Hüft-, Knie-, Fuß- und Hand-Operationen.

Auf Station B arbeiten 24 Personen (19 Frauen und fünf Männer), von denen 15 Personen in einem Vollzeitverhältnis und neun in einem Teilzeitverhältnis beschäftigt sind; 22 Mitarbeitende haben Festverträge, d.h. sie sind unbefristet angestellt, während zwei Personen befristete Verträge haben. Hinsichtlich der Qualifikationen können die Beschäftigten dieser Station als homogene Gruppe bezeichnet werden: 21 der 24 Mitarbeitenden sind dreijährig examinierte Pflegekräfte, zwei Personen sind Krankenpflegehelferinnen und eine Person hat eine Ausbildung zur Arzthelferin; darüber hinaus haben zwei Stationsmitarbeitende einen sog. Stationsleiterlehrgang durchlaufen.

Auch auf dieser Station war vor Beginn des SAT-Projekts die Stationsleitung bzw. deren Stellvertretung für die Dienstplanung zuständig. Die Dienstplanerstellung erfolgte in gleicher Weise wie bei der bereits beschriebenen Station A: ausgehend vom sog. „Leerplan“ der Pflegedienstleitung und dem von den Mitar-

Motiv der Station B zur Teilnahme am SAT-Projekt war es zu zeigen, dass die Station eigenständig planen kann und hierbei eine erfolgreiche Form der Organisation und Berücksichtigung aller Bedürfnisse gefunden hat. Die Stationsleitung betonte nachdrücklich, dass die Dienstplanung auf ihrer Station nahezu reibungslos verlaufe, da das Team „mitdenke“; darauf aufbauend könne sie sich vorstellen, deren Befugnisse in Bezug auf die Dienstplanung im Rahmen des SAT-Projekts zu erweitern.

Bei der ersten Sitzung wurden Informationslücken auf Seiten der Mitarbeitenden in Bezug auf SAT deutlich. Viele Mitarbeitende hatten keine Vorstellung vom Projekt und dem Zweck der Teilnahme. Dies ist sicherlich in erster Linie auf die Größe des Bereichs und entsprechend lange Informationswege zurückzuführen. Einige Pflegekräfte haben sich bei der ersten Sitzung interessiert geäußert und inhaltliche Fragen über den Umfang an Möglichkeiten der Flexibilität in der Arbeitszeit gestellt; dennoch wurde bis zu den Statusworkshops kein weiterer Bedarf an Begleitung geäußert. Sowohl die Gruppenleitung als auch einzelne Mitarbeitende äußerten im Verlauf des Projekts – und auch im Nachhinein – den Wunsch nach mehr Begleitung und Interesse der unternehmensinternen SAT-Verantwortlichen. Dabei stand nicht unbedingt die Vorstellung einer Verbesserung der Situation im Vordergrund, sondern das als Ziel geäußerte „Zeigen, dass man eigenständig planen kann“.

Das Projekt führte – so wurde bei der letzten Sitzung und auch in einem anschließenden Telefonat betont – zu einer neuen Wahrnehmung des Themas Arbeitszeitplanung. Novum war, dass in den Sitzungen Wissenslücken und Missverständnisse angesprochen werden konnten, die – laut Information der Leitung – im Anschluss beseitigt wurden. Aus Sicht der Stationsleitung wurde auch deutlich, dass SAT eine Art „Schonraum“ bot. Dies bezog sich hauptsächlich auf das Verleihen von Mitarbeitenden als Aushilfen auf andere Stationen. Das Recht, eigenständig zu planen, hat sich gut in die ohnehin praktizierte kooperative Strategie des Gebens und Nehmens auf der Station gefügt.

#### **„Geben und Nehmen“ – Station B**

Auch bei dieser Station könnte die Teilnahme an SAT als Teil einer Strategie mit dem Ziel der Erhaltung und Verbesserung der Arbeitsbedingungen bezeichnet werden. Es galt zu zeigen, dass eine eigenständige Planung und eine Balance zwischen den Bedürfnissen der Mitarbeitenden und den betrieblichen Anforderungen im Sinne eines „Gebens und Nehmens“ möglich sind. Ein Nebeneffekt des Projekts war eine Schärfung der Wahrnehmung für das Thema Arbeitszeit bei den Mitarbeitenden.

## **Fragebogenergebnisse**

### **Zusammenfassung des Abgleichs von „Erwartung und Zufriedenheit“**

Im Mittel bewerteten die Mitarbeitenden die genannten Aspekte der Arbeit als eher wichtig bis sehr wichtig. Die entsprechenden Zufriedenheitswerte waren ebenfalls überwiegend eher hoch. Eine etwas größere Diskrepanz zwischen Erwartung und Zufriedenheit lag nur bei dem Aspekt „Interessante Aufgabe“ und bei allen Fragen nach der Vereinbarkeit von Arbeit und Familie vor. Zwischen Februar 2005 und März 2006 sind keine signifikanten Unterschiede aufgetreten.

### **Zusammenfassung der Ergebnisse zur subjektiven Bewertung der Arbeitssituation**

Sowohl hinsichtlich der Belastungen als auch der Ressourcen liegen die mittleren Werte in dieser Abteilung zu allen Messzeitpunkten fast ausschließlich im positiven Bereich. Der etwas höhere Mittelwert in der „Emotionalen Erschöpfung“ war im März 2006 auch nicht mehr gegeben.

Die Kommentierungen zum SAT-Projekt zeigten, dass einige Mitarbeitende sich mehr Flexibilität wünschten, während ein großer Teil angab, sich schlecht informiert zu fühlen. Bei der Zwischenbefragung (September 2005) sieht eine Person durch das Projekt den Wunsch nach Flexibilität erfüllt.

Die weiteren Kommentare beziehen sich eher auf die (mangelnde) Betreuung. Insgesamt entsteht der Eindruck, dass das Team sich in vielerlei Hinsicht auf hohem Niveau befindet und daher von Seiten der Mitarbeitenden auch wenig Verbesserungsbedarf gesehen wird. Bei der letzten Befragung sehen fünf Mitarbeitende Erfolge des Projekts (siehe oben). Kritik bezieht sich eher auf die Betreuung.

Skala/Item	N	Februar 2005	März 2006
Quantitative Überforderung***	16	2,33	1,89
Private Dinge müssen verschoben werden <sup>a</sup>	16	2,25	2,06
Urlanspläne können nicht umgesetzt werden <sup>a**</sup>	16	1,63	1,19
Soziale Stressoren*	16	2,15	1,93
Zeitspielraum**	16	3,00	3,36
Partizipation	16	3,38	3,69
Einfluss auf Urlaubsplanung <sup>a</sup>	16	4,44	4,56
Mitbestimmung Dienstplanung	16	4,19	4,56
Arbeitszeitregelung angemessen <sup>a</sup>	16	3,67	4,13
Positives Sozialklima	16	4,04	4,23
Soziale Unterstützung Kollegen	16	4,35	4,31
Soziale Unterstützung Vorgesetzte	16	4,31	4,48
Selbstwirksamkeit	16	3,82	3,84
Emotionale Erschöpfung	16	2,32	2,19

**Tabelle 14: Veränderung der Mittelwerte im Vorher-Nachher-Vergleich: Station B**  
*(<sup>a</sup>Einzelitem, \*Unterschied signifikant bei  $p < 0,05$ , \*\*Unterschied signifikant bei  $p < 0,01$ )*

#### Kommentare zu den offenen Fragen

## Kommentare zu den offenen Fragen

### ■ Februar 2005 (insgesamt 9 Fragebögen mit Kommentaren)

Erwartungen an das Projekt:	3x SAT-Themen (Flexibilität) 1x Personaldichte bzw. Arbeitsbelastung 1x Befürchtung zu SAT (Flexibilität) 3x Bemerkungen zu mangelnder Information und Transparenz über das Projekt 1x Zufriedenheit
-----------------------------	--

### ■ September 2005 (insgesamt 7 Fragebögen mit Kommentaren)

Besonders gut:	3x keine Veränderung 1x mehr Flexibilität 1x Betreuung <i>SATellit</i>
Besonders schlecht:	2x Betreuung 1x Nachteile durch SAT (keine Kompensation von Ausfällen)
Wünsche:	1x Mehr Betreuung und Information 1x Erhaltung der aktuellen Bedingungen

### ■ März 2006 (insgesamt 7 Fragebögen mit Kommentaren)

Besonders gut:	5x SAT-Themen: • Besseres Verständnis der Dienstplanung (2x) • Teamklima • Flexibilität • Eigenständigkeit
Besonders schlecht:	1x Eingriff von außen (Personalabzug) 2x Projektorganisation (Vorbereitung/ kein Austausch mit anderen Bereichen)
Wünsche:	–

## Kennzahlen zur Stundenentwicklung

Die Station B ist der so genannten „Punktlandung“ im Betrachtungszeitraum näher gekommen als in den Jahren zuvor. In den vorangegangenen Jahren hatte die Abteilung vor allem Minderstunden auf ihrem „Konto“; im Betrachtungszeitraum hat sie dagegen Mehrstunden aufgebaut; pro Kopf beläuft sich die Zahl allerdings nur auf 1,64 Stunden.

2003	2004	Betrachtungszeitraum
-122,41	-45,34	36,67

**Tabelle 15: Mehr- und Minderstunden Station B im Jahresvergleich**

### 3.3.3 Therapie A

Für die Therapieabteilung A arbeiten 16 Therapeutinnen und drei Therapeuten; hiervon sind 18 in Vollzeit eingestellt, und eine Person hat eine halbe Stelle. 18 Personen haben Festverträge, während eine Person nur befristet beschäftigt ist. Laut der leitenden Therapeutin befinden sich alle auf einem einheitlich hohen Ausbildungsniveau; eine Sonderqualifikation für neurologische Patienten haben drei Mitarbeitende.

Im Gegensatz zu den Stationen der Klinik wird in den Funktionsbereichen nicht im Schichtbetrieb gearbeitet; in diesen Bereichen ist von Montag bis Freitag eine Kernzeit von 08:00 – 16:00 Uhr abzudecken sowie am Samstag die Zeit von 08:00 bis 11:00 Uhr. Die Mitarbeitenden beginnen ihren Dienst wegen der Tagesplanung bereits um 07:00 Uhr und legen alle gemeinsam zwischen 12:00 und 13:00 Uhr eine Mittagspause ein. Darüber hinaus haben alle Mitarbeitenden entweder am Montag oder Dienstag einer Woche einen sog. „kurzen Tag“, an dem der Dienst von 07:00 Uhr bis 14:30 Uhr dauert. Die Dienstplanung verlief vor Projektbeginn bei Therapie A ähnlich wie die Dienstplanung auf den beschriebenen Stationen: Hauptverantwortliche ist die Abteilungsleitung, die bis zum 20. eines jeden Monats den vorläufigen Dienstplan für den kommenden Monat beim therapeutischen Leiter eingereicht haben muss, um die Möglichkeit etwaiger Korrekturen zu gewährleisten.

Eine im Rahmen des SAT-Projekts interessierende Fragestellung ist in den Therapiebereichen neben der Planung der „äußeren“ Dienstzeit, die Organisation der „inneren“ Arbeitszeit. In der Therapieabteilung A wurde (und wird) die Planung der „inneren“ Arbeitszeit tageweise vollzogen, d.h. zu Beginn des Dienstes um 07:00 Uhr werden die ärztlichen Verordnungen für die zu behandelnden Patienten vom gesamten Team gesichtet und den jeweils zuständigen Therapeuten und Therapeutinnen zugeordnet. Innerhalb des Teams haben sich „Untergruppen“ bzw. Verantwortlichkeitsbereiche gebildet, um diesen Vorgang zu beschleunigen. So erhalten die Mitarbeitenden ihren individuellen Tagesarbeitsplan.

Das Team hat die Arbeit derzeit so organisiert, dass vor allem in den ersten beiden Arbeitsstunden die Behandlungen der immobilen Patienten auf den Zimmern, d.h. auf den entsprechenden Stationen vollzogen werden. Erst im Anschluss daran wird die therapeutische Arbeit im Funktionsbereich aufgenommen, bei der die mobilen Patienten in den Räumlichkeiten der Therapie A behandelt werden. Die Behandlungszeit beträgt i.d.R. 20 Minuten pro Patient; in einigen Fällen – etwa bei MS-Patienten – sind es 40 Minuten.

Die Leitung der Gruppe nannte als Hauptmotiv für die Beteiligung am Projekt eine Erhaltung bzw. die ‚Wiedererlangung‘ der Eigenständigkeit in der Arbeitszeitplanung, die vor allem den Ausgleich von kurzfristig auftretenden Schwankungen betrifft. Die Abteilung blickt auf anderthalb Jahre Flexibilität im Umgang mit diesen Schwankungen zurück. Kurz vor Beginn des Projekts führte eine neue Regelung dazu, dass jede Überstunde genehmigt werden musste. Die Kurzfristigkeit des auftretenden Arbeitsanfalls ließ eine fristgerechte Genehmigung der Überstunden häufig nicht zu. Dies führte vor Beginn des Projekts teilweise zu einer Anhäufung von Überstunden. Aus diesem Grund wollte die Abteilung wieder zurück zu ihrer ursprünglichen Flexibilität.

Es haben insgesamt vier begleitete Gruppensitzungen stattgefunden. Die Beteiligung an den Sitzungen lag immer bei nahezu hundert Prozent und ein großer Teil der Mitarbeitenden hat sich aktiv eingebracht. Inhaltlich wurde u.a. die „innere Arbeitszeit“ thematisiert; im Zuge dessen konnten Lösungen für arbeitsorganisatorische Probleme erarbeitet werden. In erster Linie wurde jedoch in mehreren Sitzungen kontrovers über eine Erweiterung der im Rahmen des SAT-Projekts möglichen kurzfristigen Flexibilität diskutiert; es konnte jedoch kein Konsens gefunden werden.

Die Veränderung bestand in dieser Therapieabteilung aus einer Rückkehr zu alten Bedingungen. Die Möglichkeit, ‚kurzfristig flexibel zu sein‘, wird genutzt und als deutliche Verbesserung wahrgenommen. Dennoch wurde aus den Antworten auf die offenen Fragen in der Befragung deutlich, dass es Mitarbeitende gibt, die noch weitere Verbesserungsmöglichkeiten sehen.

---

17 Die Werte bei „Anzahl Dienste mit finanziellen Zulagen“ sind zu vernachlässigen, da finanzielle Zulagen in diesem Bereich nicht vorhanden sind.

### **„Vor und zurück“ – Therapie A**

Auf Basis der Arbeitsanalysen ergibt sich ein positives Abteilungs-Bild. Im Zuge der Begleitung wurde deutlich, dass einzelne Mitarbeitende weitergehende Verbesserungs- und Flexibilisierungspotenziale sehen. Auf der anderen Seite äußern Mitarbeitende Angst davor, dass Experimente mit der Arbeitszeit (z.B. aufgrund von Fehlplanungen oder gar Missbrauch der neuen Freiheiten von Einzelnen) fehlschlagen und am Ende zu einer Verschlechterung der Situation führen könnten. Die Flexibilisierungspotenziale können somit nicht voll ausgeschöpft werden, weil Befürchtungen hinsichtlich der Zukunft der Abteilung bestehen. Diese beziehen sich auf die mögliche Verlängerung der Arbeitszeit in Kombination mit damit verbundenen Entlassungen und auf eine mögliche Rückkehr zu einer zentralen Planung wie in anderen Therapieabteilungen (des betrachteten Unternehmens).

## **Fragebogenergebnisse**

### **Zusammenfassung des Abgleichs von „Erwartung und Zufriedenheit“**

Die überwiegende Zahl der genannten Aspekte wurde im Mittel als eher wichtig bis sehr wichtig eingestuft. Die Zufriedenheit war durchschnittlich niedriger außer bei den auch als weniger wichtig eingestuften Aspekten der „Vorhersehbarkeit der Dienste“ und der „Regelmäßigkeit in den Diensten“<sup>17</sup>. Zur Vorhermessung im Februar 2005 war insbesondere die niedrigere Zufriedenheit hinsichtlich der Flexibilität in der Arbeitszeitgestaltung, der Mitbestimmung bei der Dienstplanung und den übrigen zeitlichen Aspekten auffällig.

Bei der Nachhermessung im März 2006 waren die Zufriedenheitswerte für eine Reihe von Aspekten, die im Februar 2005 noch niedrige Werte hatten, signifikant höher. Das betrifft neben der „interessanten Aufgabe“ vor allem zeitliche Aspekte wie „flexible Arbeitsgestaltung“, „Mitbestimmung bei der Dienstplanung“, „Zeit für Erledigungen“, „Vereinbarkeit der Arbeit mit Freizeit und Familie“ und „Mitbestimmung bei Urlaubsplanung“. Die Erwartungen sind dagegen weitgehend gleich geblieben.

### **Zusammenfassung der Ergebnisse zur subjektiven Bewertung der Arbeitssituation**

Zu Anfang des Projekts waren die Werte überwiegend eher unkritisch. Lediglich bei der Frage nach der Angemessenheit der Arbeitszeitregelung gab es einen Mittelwert im kritischen Bereich. Auch bei der Zufriedenheit lagen die zeitbezogenen Aspekte eher im niedrigen Bereich. Die Mitbestimmung bei der Dienstplanung war zunächst auch weniger hoch und hat sich signifikant verbessert. Ebenso haben sich die Werte für die „Emotionale Erschöpfung“ verbessert. Besonders hervorzuheben ist die Steigerung bei der Frage nach der Angemessenheit der Arbeitszeitregelung. Diese Verbesserung spiegelt sich auch in den offenen Fragen. Auf mehr Flexibilität und Eigenverantwortung hatte der überwiegende Teil des Teams gehofft. Hierauf bezogen sich auch die meisten positiven Kommentare.

Auch die Konflikte im Team zeigen sich in den offenen Fragen. Diese führen aber offenbar nicht zu einer Verschlechterung des Klimas.

<sup>17</sup> Die Werte bei „Anzahl Dienste mit finanziellen Zulagen sind zu vernachlässigen, da finanzielle Zulagen in diesem Bereich nicht vorhanden sind.

Skala/Item	N	Februar 2005	März 2006
Quantitative Überforderung	15	2,40	2,05
Private Dinge müssen verschoben werden <sup>a</sup>	15	1,80	1,60
Urlanspläne können nicht umgesetzt werden <sup>a</sup>	15	1,87	1,53
Soziale Stressoren	15	1,91	1,97
Zeitspielraum	15	3,53	3,61
Partizipation	15	2,91	3,16
Einfluss auf Urlaubsplanung <sup>a</sup>	15	4,07	4,20
Mitbestimmung Dienstplanung**	15	3,13	4,07
Arbeitszeitregelung angemessen <sup>a***</sup>	15	2,40	4,33
Positives Sozialklima	15	3,89	3,93
Soziale Unterstützung Kollegen	15	4,13	4,16
Soziale Unterstützung Vorgesetzte	15	3,67	3,84
Selbstwirksamkeit**	15	3,61	3,97
Emotionale Erschöpfung	15	2,54	2,20

**Tabelle 16: Veränderung der Mittelwerte im Vorher-Nachher-Vergleich: Therapie A**  
*(<sup>a</sup>Einzelitem, \*Unterschied signifikant bei  $p < 0,05$ , \*\*Unterschied signifikant bei  $p < 0,01$ , \*\*\*Unterschied signifikant bei  $p < 0,001$ )*

### Kommentare zu den offenen Fragen

#### ■ Februar 2005 (insgesamt 14 Fragebögen mit Kommentaren)

Erwartungen an das Projekt:	14x SAT-Kommentare (Flexibilität, Eigenverantwortung, 4x explizit kurzfristige Flexibilität)
-----------------------------	--

#### ■ September 2005 (insgesamt 13 Fragebögen mit Kommentaren)

Besonders gut:	2x Verbesserung „weicher Faktoren“ (Teamklima, Wahrnehmung) 5x Betreuung durch SATellit 7x Flexibilität und Eigenständigkeit
Besonders schlecht:	1x Einwirkung von außen bzw. Missachtung der SAT-Regeln (Ausleihanforderungen) 3x Themen der Sitzungen (Problematisierung) 5x interne Konflikte (Veränderungsweigerung der Kollegen/Leitung)

Wünsche:	5x Erhaltung der aktuellen Bedingungen 2x Mehr Mitbestimmung
----------	---

#### ■ März 2006 (insgesamt 12 Fragebögen mit Kommentaren)

■ **März 2006** (insgesamt 12 Fragebögen mit Kommentaren)

Besonders gut:	12x SAT-Themen (Flexibilität & Eigenständigkeit, Teamzusammenhalt bzw. Zusammenarbeit) 3x „Zeigen können“, dass das Team eigenständig planen kann
Besonders schlecht:	1x Anlaufschwierigkeiten der Sitzungen / interne Konflikte (Veränderungsweigerung der Kollegen) / Thematisierung von größerer Flexibilität bzw. mehr Freiheiten
Wünsche:	–

### Kennzahlen zur Stundenentwicklung

Therapie A hat im Projektzeitraum etwas mehr Minderstunden aufgebaut als im Vorjahr, allerdings deutlich weniger als im Jahr 2003. Diese Minderstunden sind vor allem Resultat des sog. „Sommerlochs“ im August. Da die Belegung nach einem Anstieg im Oktober 2005 bis einschließlich Januar 2006 – wider Erwarten – rückläufig war, ist es der Abteilung nicht gelungen, die angesammelten Minderstunden im gewünschten Umfang wieder abzubauen; mit 2,5 Minderstunden pro Person ist der Abteilung die „Punktlandung“ nicht exakt gelungen.

2003	2004	Betrachtungszeitraum
-490,53	-21,56	-48,36

**Tabelle 17: Mehr- und Minderstunden Therapie A im Jahresvergleich**

### 3.3.4 Therapie B

Alle Mitarbeitenden der Therapie B haben einen unbefristeten Vertrag. Es sind 13 Personen auf zwölf Planstellen beschäftigt, d.h. elf Personen besitzen eine Vollzeitstelle und zwei Mitarbeitende arbeiten in Teilzeit. Das Geschlechterverhältnis ist bei sieben Frauen und sechs Männern nahezu ausgeglichen; das Qualifikationsniveau der Mitarbeitenden kann wie in den anderen Abteilungen auch als homogen beschrieben werden.

Die Arbeitszeiten der Therapeuten sind ähnlich wie die der Therapie A nicht schichtweise organisiert, auch hier wird eine feststehende Zeit abgedeckt: Es wird in der Regel von 07:00 bis 16:00 Uhr gearbeitet, mit Ausnahme der Montage (07:30 – 16:00 Uhr) und Freitage (07:00 – 15:00 Uhr) sowie der Samstage (08:00 – 11:00 Uhr).

Für die Dienstplanung der Therapie B war vor dem SAT-Projekt der Abteilungsleiter verantwortlich, sowohl was die Monats- und Urlaubsplanung als auch was die Tagesplanung betrifft. Der Ablauf bei der Monats- und Urlaubsplanung ist der gleiche wie in der Therapieabteilung A; ein Unterschied ließ sich in der Tagesplanung feststellen: Der Abteilungsleiter plante auf der Grundlage der ärztlichen Verordnungen und Patientendaten zentral für alle dort beschäftigten Therapeuten den Tagesdienstplan, den diese am Nachmittag des vorangehenden Tages (des entsprechenden Arbeitstages) erhalten.

Auch beim Team der Therapie B werden in den ersten beiden Arbeitsstunden die Behandlungen der immobilen Patienten auf den Zimmern durchgeführt, ehe die therapeutische Arbeit im Funktionsbereich aufgenommen wird. Die Therapietätigkeiten in diesem Funktionsbereich umfassen beispielsweise elektrotherapeutische Behandlungen wie etwa Ultraschall und diverse Bäderarten. Die Behandlungszeit pro Patient beträgt wie in der Therapie A 20 Minuten, in besonderen Fällen 40 Minuten.

Das Beteiligungsmotiv in diesem Bereich ist in dem Wunsch nach mehr Flexibilität zur Bewältigung kurzfristig auftretenden erhöhten Arbeitsanfalls begründet.

Insgesamt haben drei begleitete Sitzungen in diesem Bereich stattgefunden. Bei diesen Sitzungen wurden von der wissenschaftlichen Begleitung Handlungsfelder in Bezug auf arbeitsorganisatorische Probleme aufgezeigt. Die Mitarbeitenden zeigten sich demgegenüber eher zurückhaltend und haben lediglich eine der vorgeschlagenen Maßnahmen ergriffen.

Kritisiert wurde das Planungstool, da es für die Zeitplanung wichtige Informationen nicht enthalte. Genau wie bei der Therapie A wurden die Möglichkeiten der kurzfristigen Flexibilität genutzt.

#### **„Eingefahren zufrieden“ – Therapie B**

Diese Abteilung sieht kein Potenzial und keine Veranlassung etwas zu ändern. Im Gegensatz zur Therapie A, die hinsichtlich der Rahmenbedingungen in der gleichen Situation sind, werden hier keine Bedürfnisse oder weitere Veränderungswünsche von den Beschäftigten geäußert. Man ist sich darin einig, dass das Wohl der Patienten im Vordergrund steht. Dieses sei, so die Aussage der Abteilung, durch eine „kleine“ Flexibilität schon gewährleistet.

### **Fragebogenergebnisse**

#### **Zusammenfassung des Abgleichs von „Erwartung und Zufriedenheit“**

Die Mittelwerte der Angaben zur Wichtigkeit der Aspekte waren überwiegend eher hoch, insbesondere im Zusammenhang mit zeitlichen Aspekten auch im sehr hohen Bereich. Die Zufriedenheit stand im Mittel bei den meisten Aspekten in einem ausgewogenen Verhältnis zu der Erwartung, war also nur etwas niedriger. Bei dem Aspekt „Arbeit vereinbar mit Freizeit und Familie“ war die Zufriedenheit sogar höher als die Erwartung. Ein auffälliger Unterschied zwischen Erwartung und Zufriedenheit bestand bei den Aspekten „Interessante Aufgabe“, „Gute Zusammenarbeit im Team“, „Mitbestimmung bei der Urlaubsplanung“<sup>18</sup>. Es sind keine signifikanten Veränderungen zwischen den beiden Messzeitpunkten Februar 2005 und März 2006 aufgetreten.

#### **Zusammenfassung der Ergebnisse zur subjektiven Bewertung der Arbeitssituation**

Bei den Belastungen fallen sowohl im Februar 2005 als auch im März 2006 die im Vergleich zu anderen Bereichen höheren (aber immer noch unkritischen) Werte in der Skala „Soziale Stressoren Kollegen“ auf. Die sozialen Ressourcen hatten zu beiden Zeitpunkten ebenfalls vergleichsweise niedrige Werte. Bedenklich sind die niedrigen Werte im „Zeitspielraum“ und bei der „Partizipation“.

Die verbesserten Werte bei der Mitbestimmung hinsichtlich der Dienst- und Urlaubsplanung sind vermutlich eher auf die größere Flexibilität bei kurzfristigen Änderungen zurückzuführen. Dies wird durch die signifikante Verbesserung bei der Frage nach der Angemessenheit der Arbeitszeitregelung und durch die Antworten bei den offenen Fragen bestätigt.

<sup>18</sup> Die Werte bei „Anzahl Dienste mit finanziellen Zulagen sind zu vernachlässigen, da finanzielle Zulagen in diesem Bereich nicht vorhanden sind.

Skala/Item	N	Februar 2005	März 2006
Quantitative Überforderung	11	1,73	1,75
Private Dinge müssen verschoben werden <sup>a</sup>	11	1,36	1,27
Urlanspläne können nicht umgesetzt werden <sup>a</sup>	11	1,55	1,64
Soziale Stressoren	11	2,47	2,58
Zeitspielraum	11	2,24	2,26
Partizipation	11	2,21	2,64
Einfluss auf Urlaubsplanung <sup>a</sup>	11	3,36	3,73
Mitbestimmung Dienstplanung**	11	2,09	2,45
Arbeitszeitregelung angemessen <sup>a</sup>	11	3,27	4,09
Positives Sozialklima	11	3,18	3,18
Soziale Unterstützung Kollegen	11	3,09	3,21
Soziale Unterstützung Vorgesetzte	11	3,55	3,64
Selbstwirksamkeit	11	3,90	3,91
Emotionale Erschöpfung**	11	2,82	2,21

**Tabelle 18: Veränderung der Mittelwerte im Vorher-Nachher-Vergleich: Therapie B**  
(<sup>a</sup>Einzelitem, \*\*Unterschied signifikant bei  $p < 0,01$ )

### Kommentare zu den offenen Fragen

#### ■ Februar 2005 (insgesamt 5 Fragebögen mit Kommentaren)

Erwartungen an das Projekt:	4x SAT-Kommentare (Flexibilität kurzfristig) 1x Verbesserung der Teamarbeit
-----------------------------	--

#### ■ September 2005 (insgesamt 3 Fragebögen mit Kommentaren)

Besonders gut:	3x Flexibilität und Eigenständigkeit
----------------	--------------------------------------

Besonders schlecht:	–
---------------------	---

Wünsche:	1x Erhaltung 1x Erfahrungsaustausch 1x Geringerer Patientenwechsel
----------	--

#### ■ März 2006 (insgesamt 3 Fragebögen mit Kommentaren)

Besonders gut:	3x Flexibilität und Eigenständigkeit
----------------	--------------------------------------

Besonders schlecht:	1x Teamarbeit nicht umsetzbar, daher keine Veränderung
---------------------	--

Wünsche:	–
----------	---

### Kennzahlen zur Stundenentwicklung

## Kennzahlen zur Stundenentwicklung

Im Betrachtungszeitraum ist in dieser Abteilung im Vergleich zu den letzten Jahren ein sehr deutlicher Rückgang der Minderstunden erkennbar: Es wurden nur geringfügig Mehrstunden aufgebaut; d.h. die „Punktlandung“ ist in dieser Abteilung fast genau gelungen.

**Tabelle**

2003	2004	Betrachtungszeitraum
-43,88	-195,57	7,87

**Tabelle 19: Mehr- und Minderstunden Therapie B im Jahresvergleich**

### 3.3.5 Verwaltung A

In der Verwaltungsabteilung A werden sämtliche administrativen Aufgaben für alle in der Klinik I behandelten Patienten wahrgenommen: neben dem Erstkontakt mit den Patienten in der Einrichtung sind die Mitarbeitenden für die mit dem Patienten zusammenhängenden Verwaltungsaufwendungen wie etwa Buchungen von Leistungen, Kommunikation mit dem Kostenträger etc. zuständig. Dabei müssen zahlreiche verschiedene Aufgaben erfüllt werden: als ein Hauptaufgabenfeld kann die Abrechnung angesehen werden, die sich in „Abrechnung für stationäre Patienten“, „Abrechnung für ambulante Patienten“ sowie „Abrechnung der Dialyse“ untergliedert; ein weiteres großes Feld betrifft das sog. Patientenmanagement: hierzu gehören Aufnahmen und Entlassungen der stationären und ambulanten Patienten, Vorbereitungen der Krankenakten, Buchungen von Leistungen und Konsilen, Rechnungsprüfung, allgemeiner Schriftverkehr etc. Darüber hinaus gehört zu den Aufgaben der Abteilung Kassentätigkeiten, OP-Dokumentation sowie Bestellwesen. Daneben wird der sog. Sozialdienst geleistet sowie die Abwicklung der Anschlussheilbehandlung (AHB) übernommen.

Zur Erfüllung dieser Aufgaben sind in der betrachteten Abteilung acht Frauen und ein Mann beschäftigt. Alle neun Mitarbeitenden sind in Vollzeit angestellt und haben unbefristete Verträge. Das Qualifikationsniveau ist in dieser Abteilung sehr heterogen: die Ausbildungen der Mitarbeitenden umfassen ein breites Spektrum, das von Bürokauffrau über Zahnarzthelferin und Krankenpfleger bis hin zu Einzelhandelskaufleuten reicht. Dies führte in der Vergangenheit zu Schwierigkeiten bei der Dienstplanerstellung, da nicht alle Mitarbeitenden an allen zu besetzenden Arbeitsplätzen eingesetzt werden konnten. Besonders erschwert war die Planung in den Monaten von Juli bis September, in denen die Abteilung täglich von 09:00 bis 19:00 Uhr besetzt sein muss, während in den Wintermonaten eine „Verfügbarkeit“ von 09:00 bis 18:00 Uhr ausreicht.

Um eine tägliche „Verfügbarkeit“ zu diesen Zeiten gewährleisten zu können, arbeiten die Beschäftigten dieser Abteilung vor dem SAT-Projekt in einer Art Schichtsystem: der erste Dienst beginnt um 7:00 Uhr, der zweite Dienst um 7:30 Uhr und der sog. „Spätdienst“ startet ab 10:15 Uhr, wobei die Mitarbeitenden im Rahmen des Möglichen rotierten; Wochenenddienste wurden ausgeglichen.

Die Dienstplanung erfolgte bisher durch die Abteilungsleitende vor dem Hintergrund der Personalverfügbarkeit. Als Motiv zur Teilnahme am SAT-Projekt gab die Verantwortliche des Verwaltungsbereichs an, dass die Abteilung die Hoffnung habe, dass alles runder läuft und es einen effizienteren Einsatz des Personals gebe.

Es stellte sich schnell heraus, dass an der Arbeitszeitplanung in der Verwaltungsabteilung A nichts geändert werden kann, da keine Flexibilisierungspotenziale vorhanden sind. Somit konnte die im Rahmen des Projekts zu gestaltende Planung „nur“ die „innere Arbeitszeit“, also etwa den Abbau von Zusatzaufwand betreffen. Aus diesem Grund wurde sich in den sieben begleiteten Sitzungen auch ausschließlich den arbeitsorganisatorischen Themen zugewandt und versucht, Lösungen für die verschiedenen Probleme zu finden. Einige Lösungen konnten noch im Projektverlauf umgesetzt werden. Andere Probleme lösten sich aufgrund von (unabhängig von SAT) veranlassten Umbaumaßnahmen.

### **„Motiviert und personell am Limit“ – Verwaltung A**

Diese Abteilung hat die bestehenden Flexibilitätspotenziale der Arbeitszeit schon ausgeschöpft. Man vertritt sich gegenseitig soweit es die Qualifikation und die Personalressourcen zulassen. Verbesserungspotenziale bestanden und bestehen bei der Verwaltungsabteilung A in erster Linie bei arbeitsorganisatorischen Fragen.

## **Fragebogenergebnisse**

### **Zusammenfassung des Abgleichs von „Erwartung und Zufriedenheit“**

Die Mitarbeitenden der Abteilung bewerteten im Februar 2005 im Mittel besonders die zwei Aspekte zur Zusammenarbeit mit den Kollegen und die „Interessante Aufgabe“ als sehr wichtig. Die anderen Aspekte lagen überwiegend im Bereich von „eher wichtig“ oder knapp darunter. Die Werte der Zufriedenheit lagen bei nahezu allen Aspekten nah an denen der Erwartung. Abweichend davon zeigte sich nur bei „Interessante Aufgabe“ eine größere Differenz.

Im Verlauf des Projekts haben sich die Werte kaum geändert. Nur die Erwartung an die Vorkehrbarkeit und die Regelmäßigkeit in den Diensten ist signifikant gestiegen.

### **Zusammenfassung der Ergebnisse zur subjektiven Bewertung der Arbeitssituation**

Die Mittelwerte für Ressourcen und Belastungen lagen überwiegend im leicht bedenklichen und teilweise im positiven Bereich. Die Werte haben sich im Projektverlauf überwiegend verbessert. Nur die Werte zum „Positiven Sozialklima“ sind niedriger geworden.

Die in den offenen Fragen geäußerten Erwartungen beziehen sich nicht auf SAT, sondern in erster Linie auf eine hohe Arbeitsbelastung. So wurden denn auch nach Ablauf des Projekts fast keine Verbesserungen genannt.

Skala/Item	N	Februar 2005	März 2006
Quantitative Überforderung	7	3,29	2,82
Private Dinge müssen verschoben werden <sup>a</sup>	7	2,86	2,29
Urlanspläne können nicht umgesetzt werden <sup>a</sup>	7	2,57	2,57
Soziale Stressoren	7	2,49	2,26
Zeitspielraum	7	2,60	2,80
Partizipation	7	3,10	3,52
Einfluss auf Urlaubsplanung <sup>a</sup>	7	3,57	3,57
Mitbestimmung Dienstplanung	7	3,29	3,86
Arbeitszeitregelung angemessen <sup>a</sup>	7	2,71	3,29
Positives Sozialklima	7	3,57	3,29
Soziale Unterstützung Kollegen	7	4,00	4,00
Soziale Unterstützung Vorgesetzte	7	3,43	3,52
Selbstwirksamkeit	7	3,61	3,73
Emotionale Erschöpfung**	7	3,29	2,81

**Tabelle 20: Veränderung der Mittelwerte im Vorher-Nachher-Vergleich: Verwaltung A**  
 (<sup>a</sup>Einzelitem, \*Unterschied signifikant bei  $p < 0,05$ )

### Kommentare zu den offenen Fragen

#### ■ Februar 2005 (insgesamt 3 Fragebögen mit Kommentaren)

Erwartungen an das Projekt:	Keine SAT-Kommentare 2x Personaldichte bzw. Arbeitsbelastung 1x Information und Transparenz
-----------------------------	---

#### ■ September 2005 (insgesamt 1 Fragebögen mit Kommentaren)

Besonders gut:	1x Betreuung durch SATellit
Besonders schlecht:	–
Wünsche:	1x Erhaltung der aktuellen Bedingungen

#### ■ März 2006 (insgesamt 2 Fragebögen mit Kommentaren)

Besonders gut:	1x Betreuung durch SATellit 1x arbeitsorganisatorische Verbesserungen (Materialanschaffung)
Besonders schlecht:	–
Wünsche:	–

### Kennzahlen zur Stundenentwicklung

## Kennzahlen zur Stundenentwicklung

Im Jahr 2003 wurden in dieser Abteilung noch Minderstunden aufgebaut. Im Jahr 2004 gab es einige Mehrstunden, deren Zahl sich im Betrachtungszeitraum nahezu halbiert hat: Mit 1,2 Stunden pro Person geht die Abteilung mit relativ wenigen Mehrstunden aus dem SAT-Jahr heraus. Grundsätzlich hatte diese Abteilung von vornherein wenig Gestaltungsspielraum bei der Dienstplanung. Unklar ist daher, ob die Veränderungen auf das SAT-Projekt oder die erwähnten Umbaumaßnahmen zurückzuführen sind.

2003	2004	Betrachtungszeitraum
-67,82	18,42	10,95

**Tabelle 21: Mehr- und Minderstunden Verwaltung A im Jahresvergleich**

### 3.3.6 Station C

Die Station C ist spezialisiert auf die Rehabilitation nach endoprothetischem Gelenkersatz; in den Zuständigkeitsbereich der Station fallen 150 Betten.

Auf dieser Station arbeiten 16 Personen (15 Frauen und ein Mann), von denen 13 Personen in einem Vollzeitverhältnis und drei in einem Teilzeitverhältnis beschäftigt sind. 13 Mitarbeitende haben Festverträge, während drei Personen befristete Verträge haben. Hinsichtlich der Qualifikationen können die Beschäftigten dieser Station – laut Auskunft der Leitung – als eher heterogene Gruppe bezeichnet werden<sup>19</sup>.

Auch auf dieser Station war vor dem SAT-Projekt die Stationsleitung bzw. deren Stellvertretung für die Dienstplanung zuständig. Nach Angaben der Verantwortlichen erfolgte die Erstellung zu Hause und zunächst per Hand. Das grundsätzliche Vorgehen ist vergleichbar mit dem der bereits beschriebenen Stationen: auch hier haben die Mitarbeitenden die Möglichkeit, sich in einen Wunschplan einzutragen; der vorläufige Plan soll in Klinik II bereits bis zum 15. des Vormonats der Pflegedienstleitung vorliegen.

Zur Teilnahme am SAT-Projekt motivierte der Wunsch nach Verbesserung der Planung durch die Integration der Mitarbeitenden sowie nach einer effizienteren Kooperation mit dem ärztlichen Personal.

Aufgrund verschiedener Missverständnisse gab es anfängliche Schwierigkeiten in der Kooperation mit der wissenschaftlichen Begleitung. Zunächst kamen aus der Gruppe in erster Linie Klagen über die aktuelle Situation. Rückblickend entsteht der Eindruck, dass angenommen wurde, die wissenschaftliche Begleitung sei mehr vor Ort und würde Lösungen für bestehende Probleme finden. Darüber hinaus hat die Gruppe – unabhängig von der Begleitung – Sitzungen abgehalten, in denen ein neues System zur Verbesserung der Planung entwickelt wurde. Weiterhin konnten zwei Sitzungen mit ärztlicher Beteiligung organisiert werden. Die in der Zwischenzeit erfolgte Zusammenlegung mit einer anderen Abteilung hat allerdings die angestoßenen Prozesse zur Veränderung der Arbeitsorganisation vorerst hinfällig gemacht.

Aufgrund der laufenden Umstrukturierungen erschien es der Gruppe auch wenig sinnvoll, eine Sitzung zur Besprechung der organisatorischen Probleme innerhalb des Pflegepersonals anzusetzen.

Das von der Gruppe eigenständig entwickelte System zur Beteiligung der Mitarbeitenden an der Arbeitszeitplanung hat sich offenbar bewährt. Die ursprünglichen Planerinnen sprechen von einer Entlastung um die Hälfte der ursprünglich aufgewendeten Zeit und die Mitarbeitenden äußerten sich ebenfalls zufrieden. Eine bessere Zusammenarbeit mit den Ärzten hinsichtlich der Arbeitszeitorganisation wurde angestoßen; diese scheinen nun sensibilisiert für die Probleme des Pflegepersonals.

<sup>19</sup> Konkrete Informationen zu den Qualifikationen der einzelnen Mitarbeitenden liegen der wissenschaftlichen Begleitung nicht vor.

### **„Bleibt alles anders“ – Station C**

Es wurde ein – den eingeschränkten Möglichkeiten der Abteilung angepasstes – Modell zur kollektiven Planung entwickelt. Weiterführende Verbesserungsmaßnahmen konnten aufgrund der hohen Arbeitsbelastung, der problematischen räumlichen Verteilung der Abteilung über mehrere Etagen und die Umstrukturierung in Klinik II nicht realisiert werden.

## **Fragebogenergebnisse**

### **Zusammenfassung des Abgleichs von „Erwartung und Zufriedenheit“**

Fast alle Aspekte wurden im Mittel als eher wichtig bzw. sehr wichtig eingestuft. Die Zufriedenheit lag überwiegend deutlich darunter. Lediglich bei „Anzahl Dienste mit finanziellen Zulagen“ und „Regelmäßigkeit in den Diensten“ war die Zufriedenheit höher als die Wichtigkeit. Im Verlauf des Projekts haben sich die Werte der Wichtigkeit kaum verändert. Die Zufriedenheitswerte sind in der Tendenz gleich geblieben oder gestiegen. Der Wert für die Mitbestimmung bei der Dienstplanung ist sogar signifikant gestiegen.

### **Zusammenfassung der Ergebnisse zur subjektiven Bewertung der Arbeitssituation**

Vor Projektbeginn waren vor allem die Werte zum sozialen Klima im positiven Bereich. Die übrigen Belastungen und Ressourcen waren teilweise im Bereich „leicht bedenklich“. Hinsichtlich der Ressourcen (außer „Partizipation“) hat sich das Bild überwiegend verbessert. Die Werte zu zeitlichen Belastungen und Spielräumen, Mitsprachemöglichkeiten und zur Emotionalen Erschöpfung sind allerdings nach wie vor eher bedenklich und weisen sogar auf eine Verschlechterung hin. Durch die Antworten auf die offenen Fragen wird dieser Eindruck untermauert.

Skala/Item	N	Februar 2005	März 2006
Quantitative Überforderung	9	2,58	2,72
Private Dinge müssen verschoben werden <sup>a</sup>	9	2,78	2,59
Urlaubspläne können nicht umgesetzt werden <sup>a</sup>	9	1,89	2,00
Soziale Stressoren	9	2,09	1,76
Zeitspielraum	9	3,02	2,89
Partizipation*	9	3,74	2,93
Einfluss auf Urlaubsplanung <sup>a</sup>	9	3,44	3,67
Mitbestimmung Dienstplanung***	9	3,44	4,22
Arbeitszeitregelung angemessen <sup>a</sup>	9	3,56	3,56
Positives Sozialklima	9	3,93	4,01
Soziale Unterstützung Kollegen	9	4,30	4,37
Soziale Unterstützung Vorgesetzte	9	3,81	3,59
Selbstwirksamkeit	9	3,93	3,83
Emotionale Erschöpfung**	9	2,51	2,70

**Tabelle 22: Veränderung der Mittelwerte im Vorher-Nachher-Vergleich: Station C**  
 (\* Einzelitem, \*Unterschied signifikant bei  $p < 0,05$ , \*\*\*Unterschied signifikant bei  $p < 0,001$ )

### Kommentare zu den offenen Fragen

#### ■ Februar 2005 (insgesamt 13 Fragebögen mit Kommentaren)

Erwartungen an das Projekt:	7x SAT-Themen 2x Kommunikation intern 2x Zusammenarbeit (zw. Arbeitsbereichen und intern) 1x Organisation 1x Mitbestimmung 4x Flexibilität 5x Personaldichte und Arbeitsbelastung
-----------------------------	---

#### ■ September 2005 (insgesamt 4 Fragebögen mit Kommentaren)

Besonders gut:	1x SAT-Kommentar (Dienstplanung einfacher)
Besonders schlecht:	2x Betreuung und Information 2x Veränderung der Rahmenbedingungen
Wünsche:	2x Mehr Betreuung und Information 2x Erhaltung der SAT-Bedingungen bzw. Verlängerung des Projekts 2x Weniger Überstunden

#### ■ März 2006 (insgesamt 7 Fragebögen mit Kommentaren)

■ **März 2006** (insgesamt 7 Fragebögen mit Kommentaren)

Besonders gut:	7x SAT-Themen 5x Verbesserte Dienstplanung (bessere Berücksichtigung individueller Bedürfnisse) 1x Zusammenarbeit mit Kollegen (Gespräche über das Projekt) 1x Betreuung durch SATellit
Besonders schlecht:	3x Projektplanung (fehlender interner Projektleiter bzw. fester Ansprechpartner) 1x Zusammenarbeit mit den Ärzten 1x Einwirkung von außen (Abteilungszusammenlegung und Versetzung einer Kollegin)
Wünsche:	–

**Kennzahlen zur Stundenentwicklung**

Im Jahr 2003 hatte diese Abteilung sehr viele Mehrstunden angehäuft, während das Jahr 2004 durch eine hohe Zahl an Minderstunden gekennzeichnet war. Die Minderstunden konnten im Projektzeitraum etwas reduziert werden. Allerdings ist eine Interpretation und Bewertung der Stundenzahlen aufgrund vieler unvorgesehener Ereignisse und vor allem wegen der Umstrukturierung dieser Abteilung wenig sinnvoll. Die Zahlen sind hier somit nur aus Gründen der Vollständigkeit wiedergegeben.

2003	2004	Betrachtungszeitraum
111,28	-187,02	-145,54

**Tabelle 23: Mehr- und Minderstunden Station C im Jahresvergleich**



## 4 Zusammenfassung und Empfehlungen

Im Folgenden wird zusammenfassend auf die Fragestellungen bzw. Ziele des SAT-Projekts bzw. vor allem der wissenschaftlichen Begleitung eingegangen.

### **Konnten Erkenntnisse über kollektive Planungsprozesse gewonnen werden?**

Im Vordergrund stand die Frage, ob und wie sich individuelle Zeitinteressen in einer selbstverantworteten Planung im Team durchsetzen lassen. Erkenntnisse hierüber sollten vor allem während der Prozessbegleitung gewonnen werden.

Die Befragung konnte zwar Hinweise auf das „ob“ geben, aber wie den Gruppen diese gemeinsame Planung gelingt, setzt einen intensiven Blick auf die Prozesse voraus. Dieser war nicht in dem gewünschten Umfang möglich: Es wurden insgesamt weniger Sitzungen begleitet als geplant. Auch stellte sich heraus, dass die Gruppen in der Kollektivität ihrer Planungsprozesse teilweise schon einen Schritt weiter waren als vermutet. So besaßen die beiden Stationen der Klinik I bereits über einige Jahre eine gewisse Eigenständigkeit gegenüber Bereichsleitungen und anderen Vorgesetzten und verfolgten zudem eine eher transparente Dienstplanung mit großen Einflussmöglichkeiten der Mitarbeitenden. Besonders bei diesen beiden Stationen scheint die zu Anfang beschriebene Möglichkeit, einen „Schutzraum“ zu bilden, genutzt worden zu sein. Die beiden Stationen zeichnen sich auch durch über lange Jahre gewachsene Strukturen der Beteiligung aus. Dieses wurde von den Mitarbeitenden einer SAT-Gruppe betont, indem sie die Meinung äußerten, dass sich eine eigenständige Planung nicht so ohne weiteres in bislang eher „per Anweisung“ organisierte Abteilungen übertragen ließe. In der anderen Abteilung kamen ähnliche Hinweise insbesondere von der Leitung. Sie erwähnte schon in den ersten Vorgesprächen, dass sie an dem „Mitdenken“ der Kollegen lange gearbeitet hätte, indem sie immer wieder mühevoll ihre Dienstplanung begründet hat. Dennoch nannten Mitarbeitende gerade in diesem Bereich eine veränderte Wahrnehmung der Komplexität der Dienstplanung.

Eine der therapeutischen Gruppen hat das Angebot der wissenschaftlichen Begleitung zwar intensiver genutzt als die anderen Gruppen und auch das Thema Arbeitszeit kontrovers diskutiert. Dennoch konnte keine Veränderung in der Planung beobachtet werden, da die Gruppe sich gegen Änderungen entschieden hat. Die Ursache hierfür schien vor allem in der Angst zu liegen, den Schutzraum, den sich die Gruppe erarbeitet hat, (wieder) zu verlieren. Der Wunsch der Mehrheit in dieser Abteilung war es, den Status Quo zu erhalten. Die Weigerung sich auf die von einigen Mitarbeitern gewünschte Erweiterung der Flexibilität einzulassen, zeigt ein Misstrauen in die Stabilität der gewachsenen Strukturen. Es bestand die Angst bei einem Scheitern einer größeren Flexibilität (das bedeute für einige z.B. bei weniger Arbeit auch schon mal am frühen Nachmittag zu gehen oder Wochen mit mehr und weniger langen Tagen einzuführen) auch die kleine, wertvolle Flexibilität, mal zwanzig Minuten verkürzen oder verlängern zu können, zu verlieren.

In der anderen therapeutischen Gruppe wurde nicht einmal der Ansatz zu Veränderungen unternommen. Es fand lediglich ein Treffen mit Therapiegruppe A statt um kleinere Schnittstellenprobleme zu besprechen. Insofern konnten auch hier keine Erkenntnisse über kollektive Planungen gewonnen werden.

Die Verwaltungsgruppe hatte von vornherein keinen Spielraum in der Arbeitszeitplanung. Im bestehenden engen Rahmen bestimmen die Mitarbeitenden ihre Arbeitszeiten selbst.

Die Station C in der Klinik II hat als Einzige etwas an dem Arbeitszeitplanungssystem geändert. Die Leitung der Station legte allerdings Wert darauf, dies ohne die wissenschaftliche Begleitung zu versuchen. Aus diesem Grund stammten sämtliche Informationen aus den Auskünften der Stationsleitung und einiger weniger Mitarbeitender, die zu den Sitzungen mit der wissenschaftlichen Begleitung erschienen sind. Laut Auskunft dieser

Personen hat die Leitung den Mitarbeitenden in einer Sitzung kurz erklärt, was es bei einer Dienstplangestaltung zu berücksichtigen gibt. Dann wurden einige individuelle Bedürfnisse von Mitarbeitenden angesprochen und Regeln für die Planung aufgestellt. Da es der Abteilung durch die vorgegeben Strukturen fast unmöglich ist auch nur annähernd geschlossen an einem Termin teilzunehmen, erfolgt die gemeinsame Planung nun in einem sukzessiven Vorgang „auf Papier“. Die Leitung fühlt sich nach eigener Auskunft entlastet, die Mitarbeitenden geben mehr Einfluss auf die Arbeitszeitplanung und bessere Möglichkeiten zur Realisierung individueller Bedürfnisse an. Eine Beobachtung der Tragfähigkeit des neuen Systems wurde allerdings erschwert durch gravierende Umstrukturierungsmaßnahmen in der Abteilung. Als Erkenntnis für die wissenschaftliche Begleitung könnte man die Entwicklung auch so beurteilen, dass bei einem eher guten sozialen Klima (denn das lag laut Fragebogenergebnisse vor) die Vermittlung von arbeitszeitbezogenen Informationen und die Umsetzung dieser Informationen in mehr Mitbestimmung des einzelnen gelingen kann. Dieses offenbar sogar unter erschwerten Bedingungen.

Ein „auf wackligen Füßen stehendes“ – da nur auf Grundlage vereinzelter Beobachtungen erstelltes – Fazit in Bezug auf die oben stehende Frage: Eine erfolgreiche (also sowohl betriebliche als auch individuelle als auch Gruppenbedürfnisse berücksichtigende) kollektive Arbeitszeitplanung setzt gewisse gewachsene Strukturen voraus. In allen beobachteten Abteilungen wurden durchlebte Prozesse des „Zusammenwachsens“ in den letzten Jahren beschrieben. Zu viel Unsicherheit im Unternehmen und vor allem konkrete Bedrohungen des Status Quo können „wirklich“ innovative Planungen verhindern.

### **Konnten im Zuge der kollektiven Planung arbeitsorganisatorische Mängel identifiziert und beseitigt werden?**

Die neue „Selbstverantwortung“ sollte nicht zu einer Überforderung führen. Aus diesem Grund sollten auf Basis der Arbeitsanalysen im Rahmen der Gruppensitzungen arbeitsorganisatorische Probleme diskutiert und Lösungen gefunden werden. Darüber hinaus ging es auch um die Vermittlung von Kompetenzen, um dieses nach Ende des Projekts auch ohne die Begleitung gewährleisten zu können. Hierbei sollten auch die erweiterten Entscheidungsbefugnisse zum Tragen kommen. Wie schon oben ausführlich dargelegt, wurde das Angebot dieser Form der Begleitung kaum genutzt. Dieses kann verschiedene Gründe haben. Die Schlussfolgerung der wissenschaftlichen Begleitung ist unabhängig von den Gründen, in Zukunft am Anfang eines Projekts verbindliche Workshops durchzuführen und die Gruppen dann allmählich sich selbst zu überlassen.

### **Konnten Planungsmaterialien erstellt werden und Erkenntnisse gewonnen werden, die anderen Gruppen zur Verfügung gestellt werden können?**

Für die konkrete Arbeitszeitplanung wurde den Gruppen von den beteiligten Planern aus dem Unternehmenscontrolling ein sog. „Excel-Tool“ zur Abbildung der monatlichen Arbeitszeitplanung erstellt. Dieses Instrument wurde allerdings von den wenigsten Abteilungen genutzt, obwohl die Planer jederzeit bereit waren Anpassungen im Sinne der Abteilung vorzunehmen und die Kritik der Gruppen umzusetzen.

Der ursprünglich geplante Leitfaden für die Einrichtung weiterer Gruppen mit selbstverantworteter Arbeitszeit konnte aus dem oben genannten Grund (wenig „beobachtete“ Veränderung in der Planung) nicht in der Form erstellt werden, wie es vorgesehen war. Stattdessen konnten im Verlauf des Projekts Erfahrungen über die Durchführung und Begleitung eines derartigen Arbeitszeitprojekts gewonnen werden. Auch das Vorgehen der wissenschaftlichen Begleitung selbst wurde kritisch hinterfragt und teilweise schon im Verlauf des Projekts angepasst. Die gewonnenen Erfahrungen konnten in Form von unten stehenden Empfehlungen verwertet werden. Hinzu kommt die Möglichkeit, die von der wissenschaftlichen Begleitung genutzten und entwickelten Materialien zu verwenden.

## **Gibt es Verbesserungen hinsichtlich der subjektiven Bewertung der Arbeitssituation und des Wohlbefindens in den SAT-Gruppen?**

Über alle SAT-Gruppen hinweg zeigten die Daten der Mitarbeitendenbefragung signifikante Verbesserungen hinsichtlich der Bewertung der Arbeitszeitbedingungen. Die Mitarbeitenden der SAT-Gruppen gaben überwiegend eine geringere Arbeitsbelastung und mehr Mitbestimmungsmöglichkeiten an und nannten entsprechend auch eine durchschnittlich höhere Zufriedenheit mit der Flexibilität und den Möglichkeiten der Mitbestimmung bei der Arbeitszeit. Besonders bemerkenswert ist eine signifikante Verbesserung des Wohlbefindens bzw. der Beanspruchung bei den SAT-Gruppen: Während die Werte der „Selbstwirksamkeit“ gestiegen sind, sind die der „Emotionalen Erschöpfung“ gesunken. Diese Ergebnisse fanden sich nicht in den Vergleichsgruppen.

## **Haben die Gruppen die Jahresarbeitszeit erreicht?**

Die SAT-Gruppen haben sich der so genannten „Punktlandung“ mehr angenähert als in vorangegangenen Jahren. Bei den meisten Gruppen scheint auch eine Anpassung an Schwankungen gelungen zu sein, obwohl die Bedingungen hierfür teilweise eher ungünstig waren (verspätete Planzahlen, Urlaubsplanung bereits erfolgt, Langzeiterkrankungen, Umstrukturierungen etc.). Die Annäherung an die „Punktlandung“ hält sogar dem für zwei Gruppen angestellten Vergleich mit den Vergleichsgruppen stand.

## **Ist eine dezentrale Planung, wie sie in dem Projekt erprobt wurde, aus Sicht der wissenschaftlichen Begleitung weiterhin zu empfehlen?**

Grundsätzlich steht einer Fortführung des Projekts bzw. Einrichtung weiterer Gruppen mit selbstverantworteter Arbeitszeit aus Sicht der wissenschaftlichen Begleitung nichts im Wege. Es sollten allerdings die im Folgenden kurz und in Kapitel 2 ausführlich formulierten Empfehlungen berücksichtigt werden. Dies gilt insbesondere bei einer Übertragung auf Abteilungen, die nicht über bereits gewachsene Beteiligungsstrukturen bzw. -kulturen verfügen.

- Sollte die Weiterführung in Form eines Projekts erfolgen und eine Projektlenkungsgruppe gebildet werden, empfiehlt sich der Einbezug möglichst aller betroffener Hierarchieebenen und Berufsgruppen, z.B. in Form einer Art „Expertenrunde“. Das Projekt sollte von einem Mitarbeitenden oder einer unternehmensnah eingegliederten Person geleitet werden, die über eine gewisse Entscheidungsbefugnis und über ausreichende zeitliche Ressourcen verfügt.
- Unabhängig von einer Projektstruktur sollten an einer Teilnahme bzw. an SAT-Bedingungen interessierte Gruppen genauer befragt werden, was sie sich von einer Teilnahme versprechen und sich unter dem Projekt vorstellen. Hierbei sollte auch geklärt werden auf „welchem Niveau“ die Gruppe startet. Zur Einschätzung des „Status Quo“ der Abteilung können Fragebögen und die von der wissenschaftlichen Begleitung entwickelten „Stufen der gemeinsamen Arbeitszeitplanung“ verwendet werden.
- In gemeinsamen moderierten Sitzungen mit den Gruppen sollte das gruppenspezifische Vorgehen geklärt werden. Gerade in der Anfangsphase und bei Gruppen, deren gemeinsame und eigenständige Planung „in den Kinderschuhen“ steckt, sollte zu Anfang eine intensive Begleitung nicht fehlen.
- Regelmäßige Sitzungen (alle zwei bis drei Monate) mit einer Art „Supervision“ sollten verbindlich vereinbart werden. Inhalt der Sitzungen sollten Rückfragen bei allen Mitarbeitenden zur Zufriedenheit bzw. Schwierigkeiten mit der neuen Arbeitszeitplanung sein. Auch unvorhergesehene Änderungen der Planzahlen und der Umgang damit sollten lösungsorientiert besprochen werden. Hinsichtlich der kollektiven Planung kann als Unterstützung des Diskussionsprozesses wiederholt auf die erwähnten „Stufen der gemeinsamen Arbeitszeitplanung“ (vgl. Anhang E) eingegangen werden.

Hierdurch kann auch geprüft werden, ob eine höhere Stufe erreicht wurde bzw. ob dies überhaupt Ziel der Gruppe ist.

- Um zu verhindern, dass die Vorgesetzten „gegen die Gruppe arbeiten“, sollten sie dazu aufgefordert werden, ihre Bedenken im Vorwege offen zu äußern und ggf. zu klären. Zwischen den Vorgesetzten und den Mitarbeitenden sollten, zusätzlich zu generellen Regelungen, gemeinsam vereinbarte individuelle Regeln des Umgangs abgestimmt und ggf. gemeinsam unterzeichnet werden.

# Literaturverzeichnis

- Badura, B., Schellschmidt, H. & Vetter, C. (2004). *Fehlzeitenreport 2003. Wettbewerbsfaktor Work-Life-Balance. Betriebliche Strategien zur Vereinbarkeit von Familie, Beruf und Privatleben. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft*. Berlin: Springer.
- Baillod, J., Davatz, F., Luchsinger, C., Stamatiadis, M. & Ulich, E. (1997). *Zeitenwende Arbeitszeit. Wie Unternehmen die Arbeitszeit flexibilisieren*. Zürich: vdf.
- Baillod, J., Holenweger, T., Ley, K. & Saxenhofer, P. (1993). *Handbuch Arbeitszeit. Perspektiven – Probleme – Praxisbeispiele*. Zürich: vdf.
- Bortz, J. & Döring, N. (1995). *Forschungsmethoden und Evaluation für Sozialwissenschaftler (2., vollst. Überarb. und aktualisierte Aufl.)*. Berlin: Springer.
- Büssing, A. & Glaser, J. (2002). *Das Tätigkeits- und Arbeitsanalyseverfahren für das Krankenhaus - Selbstbeobachtungsversion (TAA-KH-S)*. Göttingen: Hogrefe.
- Dunckel, H. (1999). *Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren*. Zürich: vdf.
- Dunckel, H. & Pleiss, C. (2007). *Kontrastive Aufgabenanalyse – Grundlagen, Entwicklungen und Anwendungserfahrungen. Neuauflage*. Zürich: vdf, Stuttgart: Teubner.
- Dunckel, H. & Resch, M. (2004). Arbeitsbezogene psychische Belastungen. In G. Steffgen (Hrg.), *Betriebliche Gesundheitsförderung. Problembezogene psychologische Intervention* (S. 37-61). Göttingen: Hogrefe.
- Dunckel, H., Volpert, W., Zölch, M., Kreutner, U., Pleiss, C. & Hennes, K. (1993). *Kontrastive Aufgabenanalyse im Büro: Der KABA-Leitfaden – Grundlagen und Manual*. Zürich: vdf.
- Garhammer, M. (2004). Auswirkungen neuer Arbeitsformen auf Stress und Lebensqualität. In B. Badura, H. Schellschmidt & C. Vetter (Hrsg.), *Fehlzeitenreport 2003. Wettbewerbsfaktor Work-Life-Balance. Betriebliche Strategien zur Vereinbarkeit von Familie, Beruf und Privatleben. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft* (S. 45-74). Berlin: Springer.
- Grobe, T. & Dörming, H. (2003). *Gesundheitsreport 2003*. Norderstedt: Print-64.
- Hacker, W. & Reinhold, S. (1999). *Beanspruchungsscreening bei Humandienstleistungen (BHD-System)*. Frankfurt: Swets Test Services GmbH.
- Hermann, C. (2005). Selbstorganisierte Entgrenzung der Arbeitszeit. Flexible Arbeitszeiten und neue Formen der Arbeitsorganisation. In H. Seifert (Hrg.), *Flexible Zeiten in der Arbeitswelt* (S. 216- 243). Frankfurt/M: Campus.
- Holenweger, T. (1993). Arbeitszeitgestaltung als betriebliche Innovation. In J. Baillod, T. Holenweger, K. Ley & P. Saxenhofer (Hrsg.), *Handbuch Arbeitszeit. Perspektiven – Probleme – Praxisbeispiele* (S. 469 – 492). Zürich: vdf.
- Höfflin, P. (1998). *Arbeitszeitgestaltung in der Krankenpflege*. Düsseldorf.
- Höfflin, P. (2002). *Arbeitszeitgestaltung zwischen Normalarbeitszeitstandard und Flexibilisierung – Eine Untersuchung am Fallbeispiel der Kernarbeitszeitregelungen in der Krankenpflege*. Dissertation: Albert-Ludwigs-Universität Freiburg.
- Lüders, E. & Pleiss, C. (1999). Werkzeuge gesundheitsgerechter Arbeitsgestaltung - Von der Analyse zur Praxis. In R. Oesterreich & W. Volpert (Hrsg.), *Psychologie gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen* (S. 217-266). Bern: Huber.
- Lüders, E. & Pust, C. (1992). *Frauen untersuchen ihren Arbeitsalltag und verändern ihn. Bericht über ein Seminar zur Arbeitsanalyse und -gestaltung*. Berlin: Institut für Humanwissenschaft in Arbeit und Ausbildung der Technischen Universität Berlin: 1-29.
- Munz, E. (2005). *Selbststeuerung der Arbeitszeiten aus Beschäftigungsperspektive. Eine empirische Analyse von Einsatz und Wirkung selbstgesteuerter variabler Arbeitszeitverteilung*. Dissertation: Universität Bremen.

- Nordhause-Janz, J. & Pekruhl, U. (2000). *Arbeiten in neuen Strukturen? Partizipation, Kooperation, Autonomie und Gruppenarbeit in Deutschland*. München: Rainer Hampp.
- Oesterreich, R., Leitner, C. & Resch, M. (2000). *Analyse psychischer Anforderungen und Belastungen in der Produktionsarbeit: Das Verfahren RHIA/VERA-Produktion*. Göttingen: Hogrefe.
- Oesterreich, R. & Volpert, W. (1999). *Psychologie gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen. Konzepte, Ergebnisse und Werkzeuge zur Arbeitsgestaltung. Schriften zur Arbeitspsychologie*. Bern: Huber.
- Pekruhl, U. (2000). Macht Gruppenarbeit glücklich? In J. Nordhause-Janz & U. Pekruhl (Hrsg.), *Arbeiten in neuen Strukturen? Partizipation, Kooperation, Autonomie und Gruppenarbeit in Deutschland* (S.173-197). München: Rainer Hampp.
- Peter, S. (2003). *Wertorientierte Arbeitsgestaltung am Beispiel von Arbeitszeiten: Struktur von arbeits- und lebensbezogenen Werten im Kontext unterschiedlicher Arbeitszeitmodelle und Konsequenzen nicht erfüllter arbeitsbezogener Wertvorstellungen*. Unveröff. Dissertation. Universität Potsdam.
- Peters, S. & Ulich, E. (2003). Analyse der Arbeitssituation von Assisstenz- und Oberärztinnen und -ärzten: Erfahrungen aus zwei Projekten. In E. Ulich (Hrg.), *Arbeitspsychologie in Krankenhaus und Arztpraxis* (S. 75-97). Bern: Huber.
- Priester, K. (1993). *Neue Arbeitszeitmodelle in Krankenhäusern. Entstehungsbedingungen – Umsetzungsprobleme – Vorschläge zur Optimierung*. Frankfurt/M: Mabuse.
- Resch, M. (1999). *Arbeitsanalyse im Haushalt. Erhebung und Bewertung von Tätigkeiten außerhalb der Erwerbsarbeit mit dem AVAH-Verfahren*. Zürich:vdf.
- Resch, M. (2003). *Work-Life Balance - neue Wege der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben?* GfA Herbstkonferenz 29. und 30. September, Aachen: Ergonomia Verlag.
- Resch, M. (2004). *Projekt „Qualifizierende Arbeitsgestaltung“*. Flensburg, Universität.
- Resch, M. E. (2007). Modifikation des KABA-Leitfadens für den Einsatz im Arbeits- und Gesundheitsschutz. In H. Dunkel & C. Pleiss (Hrsg.), *Kontrastive Aufgabenanalyse – Grundlagen, Entwicklungen und Anwendungserfahrungen. Neuauflage* (S. 105-122). Zürich: vdf, Stuttgart: Teubner.
- Resch, M.G. & Resch, M.E. (2003). *Projekt Arbeitsorganisationsbezogene Supervision (AOS)*. Flensburg; Universität.
- Rimann, M. & Udris, I. (1997). Subjektive Arbeitsanalyse: Der Fragebogen SALSA. In O. Strohm & E. Ulich (Hrsg.), *Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten. Ein Mehr-Ebenen-Ansatz unter besonderer Berücksichtigung von Mensch, Technik und Organisation* (S. 281-298). Zürich: vdf.
- Schwarzer, R. & Jerusalem, M. (Hrsg.) (1999). *Skalen zur Erfassung von Lehrer- und Schülermerkmalen. Dokumentation der psychometrischen Verfahren im Rahmen der Wissenschaftlichen Begleitung des Modellversuchs Selbstwirksame Schulen*. Berlin: Freie Universität Berlin.
- Seifert, H. (2005). *Flexible Zeiten in der Arbeitswelt*. Frankfurt/M: Campus.
- Spitzley, H. (2000). *Beschäftigungsorientierte Arbeitszeit – Gestaltung als Positiv-Summen-Spiel*. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 2: 65-75.
- Steffgen, G. (2004). *Betriebliche Gesundheitsförderung. Problembezogene psychologische Intervention*. Göttingen: Hogrefe.
- Udris, I. & Rimann, M. (1999). SAA und SALSA: Zwei Fragebögen zur subjektiven Arbeitsanalyse. In H. Dunkel (Hrsg.), *Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren* (S. 397-419). Zürich: vdf.
- Ulich, E. (2001a). *Beschäftigungswirksame Arbeitszeitmodelle*. Zürich: vdf.
- Ulich, E. (2001b). *Arbeitspsychologie* (5., vollst. überarb. und erw. Aufl.). Zürich: vdf.
- Ulich, E. (2003) *Arbeitspsychologie in Krankenhaus und Arztpraxis*. Schriften zur Arbeitspsychologie. Bern: Huber.
- Wagner, A. (2000). Zeitaufonomie oder Scheinaufonomie? Arbeitszeitregelungen innerhalb und außerhalb von Gruppenarbeit. In J. Nordhause-Janz & U. Pekruhl (Hrsg.), *Arbeiten in neuen Strukturen?*

*Partizipation, Kooperation, Autonomie und Gruppenarbeit in Deutschland* (S.139-172). München: Rainer Hampp.

Weber, W. G. (1997). *Analyse von Gruppenarbeit: kollektive Handlungsregulation in soziotechnischen Systemen*. Bern: Huber.



# Anhang



# Anhang A – Fragebogen (SAT-Gruppen)

## Wissenschaftliche Begleitung des Arbeitszeitprojekts SAT

**Februar 2005**  
**September 2005**  
**März 2006**

**Sehr geehrte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,**  
*Ansprache und Erläuterung je nach Messzeitpunkt.*

**Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!**

*Erläuterung des Vorgehens hinsichtlich der Wahrung der Anonymität*

**Wie ist**

....der letzte Buchstabe ihres Geburtsortes? \_\_\_\_\_

...die letzte Ziffer Ihrer privaten Telefonnummer? \_\_\_\_\_

...der erste Buchstabe des Vornamens Ihrer Mutter? \_\_\_\_\_



## A. Ihre Erwartungen an die Arbeit und den Beruf

Es gibt viele Dinge, auf die es im Arbeitsleben und im Alltag ankommen kann. In diesem ersten Teil interessiert uns, wie wichtig jeder der folgenden Aspekte für Sie persönlich ist.

Kreuzen Sie bitte bei jeder Aussage die für Sie zutreffende Stufe an. Wie wichtig ist Ihnen...	sehr unwichtig 1	eher unwichtig 2	weder noch 3	eher wichtig 4	sehr wichtig 5
A1 ... ein gutes Verhältnis zu den Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen?	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
A2 ... Verantwortung in der Arbeit?	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
A3 ... eine flexible Arbeitszeitgestaltung?	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
A4 ... eine interessante Aufgabe?	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
A5 ... eine Arbeit, die sich mit Freizeit und Familie vereinbaren lässt?	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
A6 ... Mitbestimmung bei der Dienstplangestaltung?	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
A7 ... eine gute Zusammenarbeit in einem Team?	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
A8 ... Zeit für sich selbst zu haben (z.B. Hobbys, Kultur, Erholung)?	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
A9 ... Zeit für Ihre Familie/ Partner/Freunde zu haben?	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
A10 ... Zeit für Erledigungen (Ämter, Besorgungen) zu haben?	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
A11 ...über lange Sicht (mehrere Wochen) vorhersehbare Dienste?	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
A12 ...Mitbestimmung bei der Urlaubsplanung?	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
A13 ...Dienste zu arbeiten, für die es finanzielle Zulagen gibt?	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
A14 ...eine Regelmäßigkeit in den Diensten?	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>

## B. Ihre Arbeitstätigkeit

Im nächsten Teil des Fragebogens interessiert uns, wie Sie Ihre Arbeit

Kreuzen Sie bitte bei jeder Aussage die für Sie zutreffende Stufe an.	trifft nicht zu 1	trifft wenig zu 2	trifft mittel- mäßig zu 3	trifft ziemlich zu 4	trifft sehr zu 5
<sup>B1</sup> Man hat genug Zeit, diese Arbeit zu erledigen.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
<sup>B2</sup> Es kommt vor, dass man mit Kolleginnen und Kollegen Streit hat.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
<sup>B3</sup> Bei dieser Arbeit kann man sein Arbeitstempo selbst bestimmen.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
<sup>B4</sup> Man hat Mitbestimmung bei der Dienstplangestaltung.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
<sup>B5</sup> Man hält unter den Kolleginnen und Kollegen zusammen.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
<sup>B6</sup> Man kann seinen Arbeitsablauf selbst festlegen.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
<sup>B7</sup> Es gibt so viel zu tun, dass es einem über den Kopf wächst.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
<sup>B8</sup> Bei seiner Arbeit kann man selbst festlegen, wann man Pausen macht.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
<sup>B9</sup> Man kann Einfluss auf die Urlaubsplanung nehmen.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
<sup>B10</sup> Unter den Kolleginnen und Kollegen besteht gegenseitige Achtung und Anerkennung.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
<sup>B11</sup> Man muss mit Kolleginnen und Kollegen zusammenarbeiten, die keinen Spaß verstehen.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
<sup>B12</sup> Auf dieser Station/Abteilung ignorieren Kolleginnen und Kollegen, was man gut macht.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
<sup>B13</sup> Bei seiner Arbeit kann man selbst festlegen, was man wann erledigt.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
<sup>B14</sup> Es passiert so viel auf einmal, dass man es kaum bewältigen kann.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
<sup>B15</sup> Man hat Mitsprache bei der Veränderung der Arbeitsabläufe.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>

<b>Kreuzen Sie bitte bei jeder Aussage die für Sie zutreffende Stufe an.</b>	trifft nicht zu 1	trifft wenig zu 2	trifft mittelmäßig zu 3	trifft ziemlich zu 4	trifft sehr zu 5
<sup>B16</sup> Man muss ausbaden, was Kolleginnen und Kollegen falsch gemacht haben.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
<sup>B17</sup> Man geht unter den Kolleginnen und Kollegen fair miteinander um.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
<sup>B18</sup> Bei seiner Arbeit wird man von Kolleginnen und Kollegen wegen jeder Kleinigkeit gleich kritisiert.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
<sup>B19</sup> Man kann sich die Erledigung seiner Arbeit selbständig einteilen.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
<sup>B20</sup> Unter den Kolleginnen und Kollegen besteht ein vertrauensvolles Verhältnis.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
<sup>B21</sup> Unter den Kolleginnen und Kollegen bestehen Konflikte und Spannungen.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
<sup>B22</sup> Man hat Mitsprache bei der Veränderung von Verantwortungen und Zuständigkeiten.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
<sup>B23</sup> Es besteht die Möglichkeit, neue Ideen zur Umgestaltung der Arbeit auszuprobieren.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
<sup>B24</sup> Die aktuelle Arbeitszeitregelung in dieser Abteilung ist dem Arbeitsanfall angemessen.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>

<b>Kreuzen Sie bitte bei jeder Aussage die für Sie zutreffende Stufe an.</b>	fast nie 1	selten 2	manchmal 3	oft 4	fast immer 5
<sup>B25</sup> Man ist gezwungen, Pausen zu verkürzen oder ausfallen zu lassen, weil man sonst mit der Arbeit nicht fertig werden würde.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
<sup>B26</sup> Man muss private Dinge wegen kurzfristiger Änderungen im Dienstplan verschieben.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
<sup>B27</sup> Urlaubspläne können wegen der Dienstplangestaltung nicht umgesetzt werden.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>

<b>Wie sehr können Sie sich auf die folgenden Personen verlassen, wenn in der Arbeit Probleme auftauchen?</b>	gar nicht 1	wenig 2	einigermaßen 3	ziemlich 4	völlig 5
<sup>B28</sup> Auf Ihre Vorgesetzten	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
<sup>B29</sup> Auf Ihre Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>

<b>Wie sehr sind diese Personen bereit, Ihre Probleme in der Arbeit anzuhören?</b>	gar nicht 1	wenig 2	einigermaßen 3	ziemlich 4	völlig 5
<sup>B30</sup> Ihre Vorgesetzten	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
<sup>B31</sup> Ihre Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>

<b>Wie sehr unterstützen diese Personen Sie, so dass Sie es in der Arbeit leichter haben?</b>	gar nicht 1	wenig 2	einigermaßen 3	ziemlich 4	völlig 5
<sup>B32</sup> Ihre Vorgesetzten	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
<sup>B33</sup> Ihre Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>

## C. Ihre Zufriedenheit mit der Arbeit

Die folgenden Fragen kommen Ihnen sicher bekannt vor. Im ersten Teil des Fragebogens haben wir Sie gefragt, wie wichtig diese Dinge für Sie sind. Hier interessieren wir uns dafür, wie zufrieden Sie mit diesen Aspekten in Ihrer jetzigen Arbeit sind.

Kreuzen Sie bitte bei jeder Aussage die für Sie zutreffende Stufe an. Wie zufrieden sind Sie mit...	sehr un- zufrieden 1	eher un- zufrieden 2	weder noch 3	eher zufrieden 4	sehr zufrieden 5
<sup>c1</sup> ...dem Verhältnis zu Ihren Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen?	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
<sup>c2</sup> ...dem Ausmaß Ihrer Verantwortung?	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
<sup>c3</sup> ...der Flexibilität Ihrer Arbeitszeitgestaltung?	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
<sup>c4</sup> ...Ihren Aufgaben in Bezug auf interessante Inhalte?	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
<sup>c5</sup> ... der Vereinbarkeit Ihrer Arbeit mit Familie und Freizeit?	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
<sup>c6</sup> ...den Möglichkeiten der Mitbestimmung bei der Dienstplangestaltung?	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
<sup>c7</sup> ... der Zusammenarbeit in einem Team?	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
<sup>c8</sup> ...der Menge an Zeit für sich selbst (z.B. Hobbys, Kultur, Erholung)?	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
<sup>c9</sup> ...der Menge an Zeit für Ihre Familie/Partner/Freunde?	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
<sup>c10</sup> ...der Menge an Zeit für Erledigungen (Ämter, Besorgungen)?	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
<sup>c11</sup> ...der Vorhersehbarkeit Ihrer Dienste?	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
<sup>c12</sup> ...den Möglichkeiten der Mitbestimmung bei der Urlaubsplanung?	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
<sup>c13</sup> ...der Anzahl an Diensten für die es finanzielle Zulagen gibt?	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
<sup>c14</sup> ...der Regelmäßigkeit Ihrer Dienste?	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>

## D. Allgemeines Wohlbefinden

Hier interessiert uns zunächst Ihre generelle Einschätzung, wie Sie mit verschiedenen Situationen in der Arbeit fertig werden.

Kreuzen Sie bitte bei jeder Aussage die für Sie zutreffende Stufe an.	stimmt nicht 1	stimmt kaum 2	teils- teils 3	stimmt eher 4	stimmt genau 5
<sup>d1</sup> Wenn Widerstände auftreten, finde ich Mittel und Wege, mich durchzusetzen.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
<sup>d2</sup> Die Lösung schwieriger Probleme bei der Arbeit gelingt mir immer, wenn ich mich darum bemühe.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
<sup>d3</sup> Es bereitet mir keine Schwierigkeiten, meine Absichten und Ziele zu verwirklichen.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
<sup>d4</sup> In unerwarteten Situationen weiß ich immer, wie ich mich verhalten soll.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
<sup>d5</sup> Auch bei überraschenden Ereignissen glaube ich, dass ich gut mit ihnen zurechtkommen kann.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
<sup>d6</sup> Schwierigkeiten in der Arbeit sehe ich gelassen entgegen, weil ich meinen Fähigkeiten immer vertrauen kann.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
<sup>d7</sup> Was auch immer passiert, ich werde schon klarkommen.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
<sup>d8</sup> Für jedes Problem kann ich eine Lösung finden.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
<sup>d9</sup> Wenn bei der Arbeit eine neue Sache auf mich zukommt, weiß ich, wie ich damit umgehen kann.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
<sup>d10</sup> Wenn ein Problem auftaucht, kann ich es aus eigener Kraft meistern.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>

**Bei den folgenden Fragen geht es darum, wie Sie sich im allgemeinen fühlen.**

<b>Kreuzen Sie bitte bei jeder Aussage die für Sie zutreffende Stufe an.</b>	völlig unzutreffend	weitgehend unzutreffend	eher unzutreffend	teils-teils	eher zutreffend	weitgehend zutreffend	völlig zutreffend
	1	2	3	4	5	6	7
<sup>D11</sup> Ich habe den Eindruck, nicht alles schaffen zu können.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>7</sub>
<sup>D12</sup> Ich fühle mich manchmal wie ausgebrannt.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>7</sub>
<sup>D13</sup> Durch die Arbeit bin ich oft gereizt.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>7</sub>
<sup>D14</sup> Ich habe gelegentlich ein Gefühl innerer Leere.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>7</sub>
<sup>D15</sup> Ich habe manchmal unbegründete Angst.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>7</sub>
<sup>D16</sup> Am Arbeitsende fühle ich mich erschöpft.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>7</sub>
<sup>D17</sup> Ich fühle mich gehetzt.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>7</sub>
<sup>D18</sup> Die Arbeitsbelastungen haben zu Ehe- bzw. Partner- und Familienproblemen in meinem Leben beigetragen.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>7</sub>
<sup>D19</sup> Den ganzen Tag mit Leuten zu arbeiten, ist wirklich eine Strapaze für mich.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>7</sub>
<sup>D20</sup> Ich kann nach der Arbeit gut abschalten.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>7</sub>
<sup>D21</sup> Ich brauche oft Kraft, um meinen inneren Widerwillen gegen die Arbeit zu überwinden.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>7</sub>
<sup>D22</sup> Meine Stimmung schwankt häufig.	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>7</sub>

## E. Zu Ihrer Person

---

### Alter

<sub>1</sub> 30 oder jünger

<sub>3</sub> 41 – 50

<sub>2</sub> 31 – 40

<sub>4</sub> über 50

---

### Familienstand

<sub>1</sub> alleinlebend

<sub>2</sub> verheiratet bzw. mit Partner lebend

Anzahl der Kinder, die derzeit in Ihrem Haushalt leben (wenn keine Kinder vorhanden sind, tragen Sie bitte 0 ein): \_\_\_\_\_

---

### In welcher Abteilung arbeiten Sie zur Zeit?

<sub>1</sub> Station B

<sub>3</sub> Therapie A

<sub>7</sub> Therapie B

<sub>4</sub> Station AI

<sub>6</sub> Verwaltung A

<sub>10</sub> Station C

---

<sub>1</sub> Vollzeit (100%)

<sub>2</sub> Teilzeit (75%)

<sub>3</sub> Teilzeit (50%)

<sub>4</sub> andere Arbeitszeit, und zwar \_\_\_\_\_ Stunden.

## **F. Zum Projekt – Februar 2005**

---

**Uns interessiert, welche Verbesserungen Sie persönlich durch das Projekt erwarten. Nennen Sie bitte stichwortartig, was sich Ihrer Meinung nach verbessern sollte**

---

---

---

---

---

---

---

## **F. Zum Projekt – September 2005**

---

**Wenn Sie auf den Verlauf des SAT-Projekts und auf die wissenschaftlich Begleitung SATellit zurückblicken, was war dann**

**... besonders gut?\***

**... besonders schlecht?\***

**Was würden Sie sich für die nächsten Monate wünschen?\***

## F. Zum Projekt – März 2006

---

F10 **Was war besonders gut?**

---

---

---

---

---

F11 **Was war besonders schlecht?\***

---

---

---

---

---

F12 **Was würden Sie bei einer Verlängerung oder bei einer Durchführung in anderen Abteilungen empfehlen?\***

---

---

---

---

---

\*wenn der Platz nicht ausreicht, können Sie auch auf die Rückseite schreiben.

**Würden Sie sich wünschen unter SAT-Bedingungen weiterzuarbeiten?**

<sub>1</sub> Ja

<sub>2</sub> Nein

<sub>3</sub> Weiß nicht bzw. egal

**Nochmals vielen Dank für Ihre Mitarbeit!**

## Anhang B – Rücklaufstatistik

SAT-Gruppen	MA	Rücklauf						Rücklauf (zugeordnet von Rücklauf)			
		Februar		September		März		Februar 05 – September 05		Februar 05 – März 06**	
		#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Station B	24	23	95,8	20	83,3	18	75	19	79,2 (95)	16	66,7 (88,9)
Therapie B	13	12	92,3	11	84,6	11	84,6	11	84,6 (100)	11	84,6 (100)
Station A	7	7	100	7	100	6	85,7	7	100 (100)	6	85,7 (100)
Verwaltung A	9	8	88,9	8	88,9	7	77,8	8	88,9 (100)	7	77,8 (100)
Therapie A	19	19	100	19	100	16	84,2	17	89,5 (89,5)	15	78,9 (93,8)
Station C	21	21	100	9	42,9	13	61,9	6	28,6 (66,7)	9	42,9 (69,2)
<b>Total</b>	<b>93</b>	<b>90</b>	<b>96,8</b>	<b>74</b>	<b>79,6</b>	<b>71</b>	<b>76,3</b>	<b>68</b>	<b>73,1 (91,9)</b>	<b>64</b>	<b>68,8 (90,1)</b>

Vergleichsgruppen	MA	Rücklauf						Rücklauf (zugeordnet von Rücklauf)			
		Februar		September		März		Februar 05 – September 05		Februar 05 – März 06**	
		#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Station BV	20	11	55	5	25	7	33	4	20 (80)	5	25 (71,4)
Station AV1/AV2	14	4	28,6	7	50	2	14,3	3	21,4 (42,9)	2	14,3 (100)
Station CV	11*	11	100	9	81,8	12	109,1*	9	81,8 (100)	8	72,7 (100)
Verwaltung AV	20	11	55	7	35	7	35	4	20 (57,1)	6	30 (85,7)
Therapie AV	15	14	93,3	14	93,3	12	80	14	93,3 (100)	12	80 (100)
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>51</b>	<b>63,8</b>	<b>42</b>	<b>52,5</b>	<b>40</b>	<b>50</b>	<b>34</b>	<b>42,5 (81)</b>	<b>33</b>	<b>41,3 (82,5)</b>

\*) Unterschiedliche Mitarbeiterzuordnungen aufgrund von Unklarheiten, welche Mitarbeitende mit einzubeziehen sind.

\*\*\*) Teilweise inklusive September 2005

## Anhang C – Gruppenübergreifende Ergebnisse Vorher-Nachher-Vergleich Erwartung/Zufriedenheit

Skala/Item	Mittelwert SAT-Gruppen Erwartung N=90	Mittelwert SAT-Gruppen Zufriedenh. N=90	Mittelwert VG-Gruppen Erwartung N=50	Mittelwert VG-Gruppen Zufriedenh. N=50
Gutes Verhältnis zu Arbeitskollegen	4,8	4,2	4,6	4,0
Verantwortung in der Arbeit	4,5	3,9	4,5	4,0
Flexible Arbeitszeitgestaltung	4,4	3,5	4,1	3,3
Interessante Aufgabe	4,6	3,6	4,4	3,5
Arbeit vereinbar mit Freizeit und Familie	4,5	4,0***	4,5	3,4***
Mitbestimmung bei der Dienstplanung	4,3	3,8*	4,1	3,4*
Gute Zusammenarbeit im Team	4,8	4,1*	4,72	3,8*
Zeit für sich selbst	4,6	3,8*	4,6	3,4*
Zeit für andere	4,8	3,7	4,7	3,4
Zeit für Erledigungen	4,1	3,7	4,2	3,5
Vorhersehbare Dienste	4,2	3,9	4,1	3,7
Mitbestimmung bei der Urlaubsplanung	4,8	4,0	4,7	3,6
Dienste mit finanziellen Zulagen	3,5	3,3	3,6	3,1
Regelmäßigkeit in den Diensten	3,7	4,0	4,0	3,5

**Tabelle C1: Gruppenvergleich der Mittelwerte „Arbeitsbezogene Werte“, Messzeitpunkt Februar 2005 (\*\*\*Unterschied zwischen SAT- und Vergleichsgruppe signifikant bei  $p < 0,001$ ; \*signifikant bei  $p < 0,05$ )**

Skala/Item	Mittelwert 02/05 Erwartung N=68	Mittelwert 09/05 Erwartung N=68	Mittelwert 02/05 Zufriedenh. N=68	Mittelwert 09/05 Zufriedenh. N=68
Gutes Verhältnis zu Arbeitskollegen	4,8	4,8	4,2	4,2
Verantwortung in der Arbeit	4,5	4,5	4,0	4,0
Flexible Arbeitszeitgestaltung	4,3	4,3	3,6**	4,0**
Interessante Aufgabe	4,6	4,6	3,6	3,8
Arbeit vereinbar mit Freizeit und Familie	4,5*	4,7*	4,0	4,0
Mitbestimmung bei der Dienstplanung	4,2*	4,4*	3,8**	4,0**
Gute Zusammenarbeit im Team	4,8	4,8	4,1	4,0
Zeit für sich selbst	4,7	4,7	3,8	4,0
Zeit für andere	4,8	4,8	3,8	3,9
Zeit für Erledigungen	4,1	4,3	3,7	3,7
Vorhersehbare Dienste	4,2	4,3	4,0	4,1
Mitbestimmung bei der Urlaubsplanung	4,7	4,8	4,1	4,1
Dienste mit finanziellen Zulagen	3,6	3,8	3,4	3,4
Regelmäßigkeit in den Diensten	3,8	3,9	4,1	4,0

**Tabelle C2: Zeitvergleich der Mittelwerte „Arbeitsbezogenen Werte“ bei den SAT-Gruppen, Messzeitpunkte Februar 2005 – September 2005 (\*\*\*)Unterschied zwischen Zeitpunkten signifikant bei  $p < 0,001$ ; \*signifikant bei  $p < 0,05$ )**

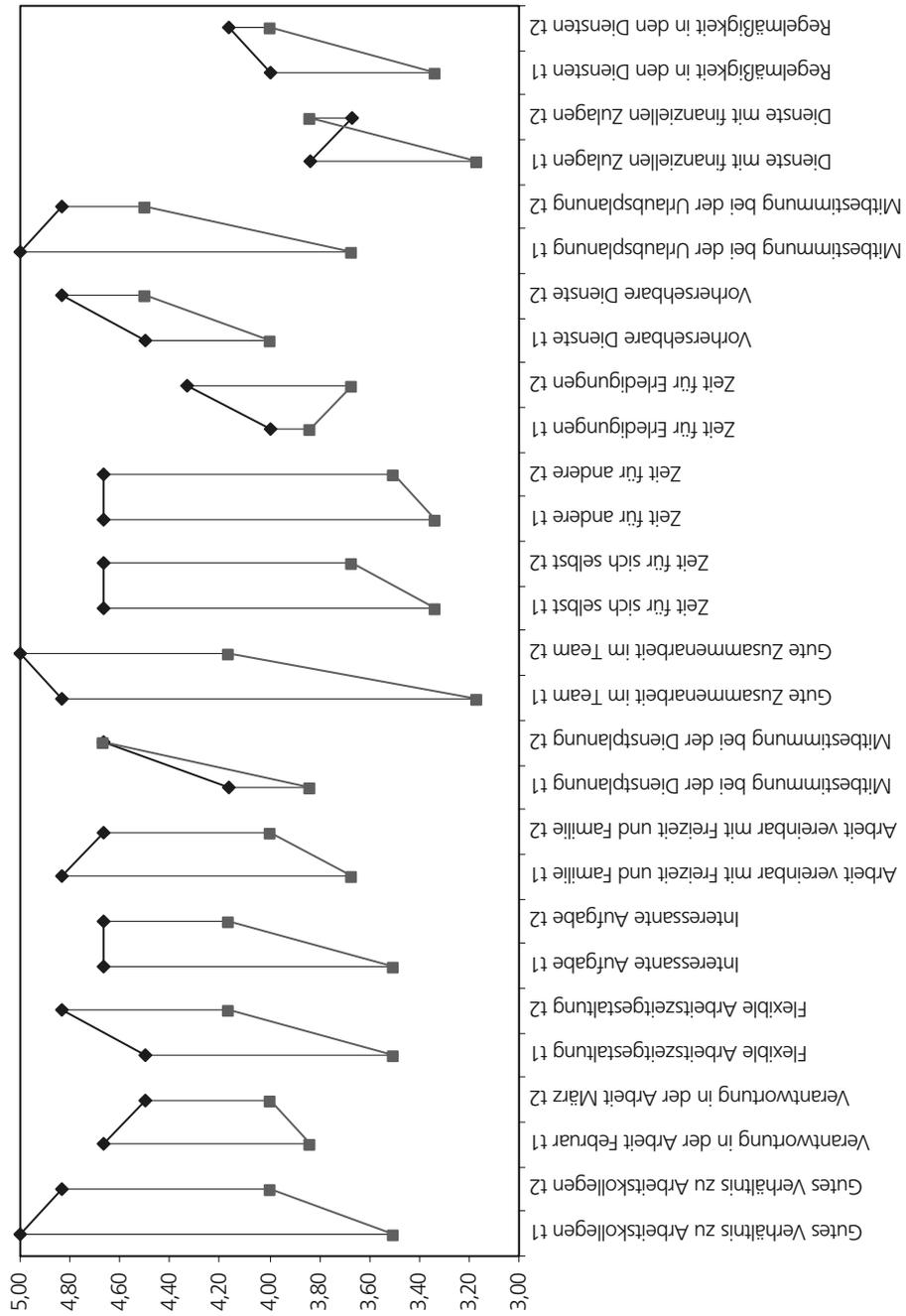
Skala/Item	Mittelwert 02/05 Erwartung N=64	Mittelwert 03/06 Erwartung N=64	Mittelwert 02/05 Zufriedenh. N=64	Mittelwert 03/06 Zufriedenh. N=64
Gutes Verhältnis zu Arbeitskollegen	4,8	4,7	4,2	4,2
Verantwortung in der Arbeit	4,5	4,4	3,9	3,9
Flexible Arbeitszeitgestaltung	4,4	4,5	3,5***	4,1***
Interessante Aufgabe	4,6	4,6	3,6	3,8
Arbeit vereinbar mit Freizeit und Familie	4,5	4,6	4,0	4,0
Mitbestimmung bei der Dienstplanung	4,2	4,4*	3,8**	4,2**
Gute Zusammenarbeit im Team	4,7	4,7	4,0	4,0
Zeit für sich selbst	4,6	4,6	3,8	3,9
Zeit für andere	4,8	4,8	3,8	3,9
Zeit für Erledigungen	4,1	4,3*	3,8	4,0
Vorhersehbare Dienste	4,1	4,2	3,9***	4,3***
Mitbestimmung bei der Urlaubsplanung	4,7	4,7	4,0	4,2
Dienste mit finanziellen Zulagen	3,5	3,6	3,4	3,6
Regelmäßigkeit in den Diensten	3,8	4,0	4,1	4,2

**Tabelle C3: Zeitvergleich der Mittelwerte „Arbeitsbezogenen Werte“ bei den SAT-Gruppen, Messzeitpunkte Februar 2005 – März 2006 (\*\*\*Unterschied zwischen Zeitpunkten signifikant bei  $p < 0,001$ ; \*signifikant bei  $p < 0,05$ )**

# Anhang D – Gruppenspezifische Ergebnisse Vorher-Nachher-Vergleich Erwartung/Zufriedenheit

## Station A

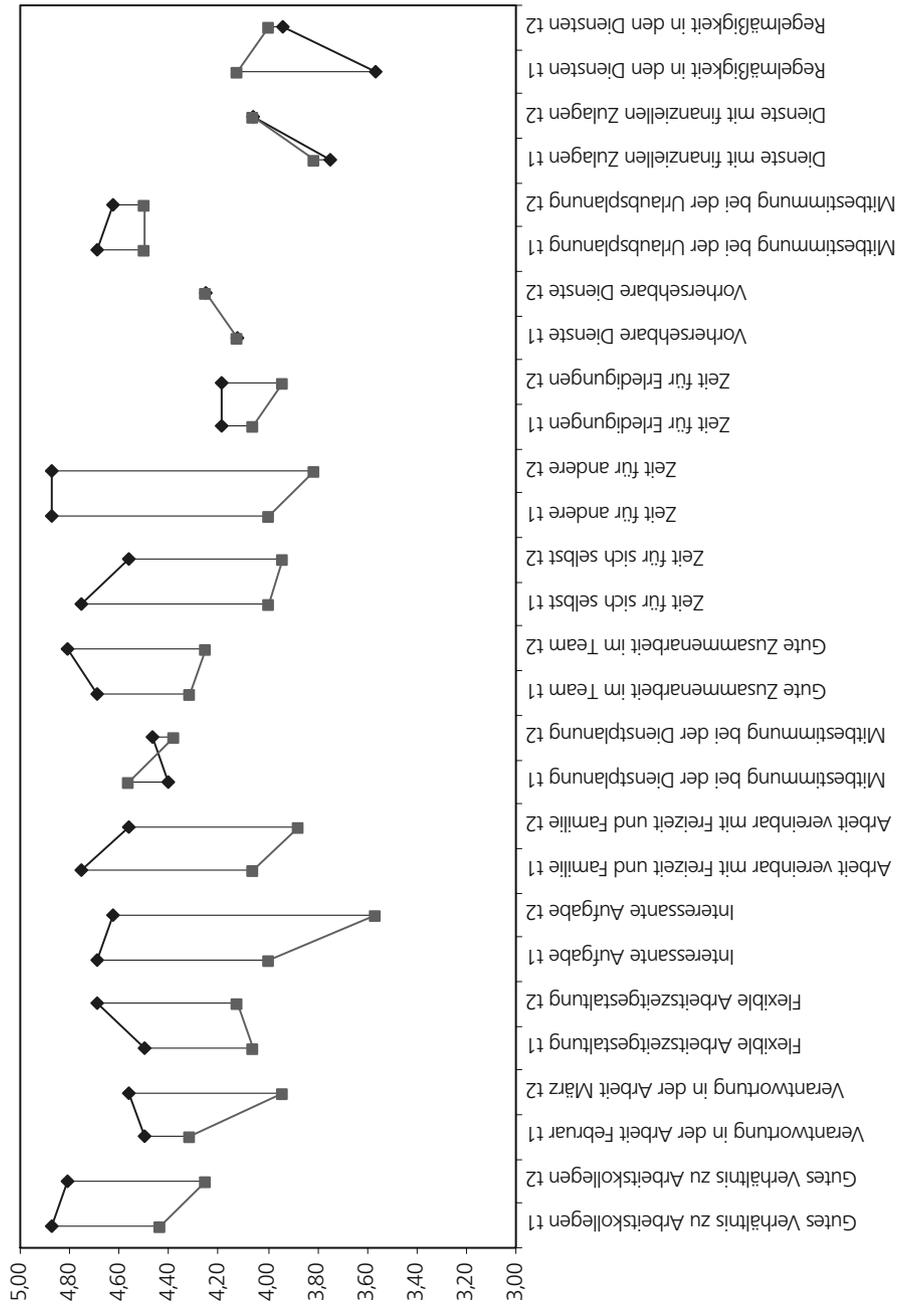
Mittelwerte Erwartung und Zufriedenheit Station A



◆ Erwartung Februar 2005 (t1) – März 2006 (t2)      ■ Zufriedenheit Februar 2005 (t1) – März 2006 (t2)

**Station B**

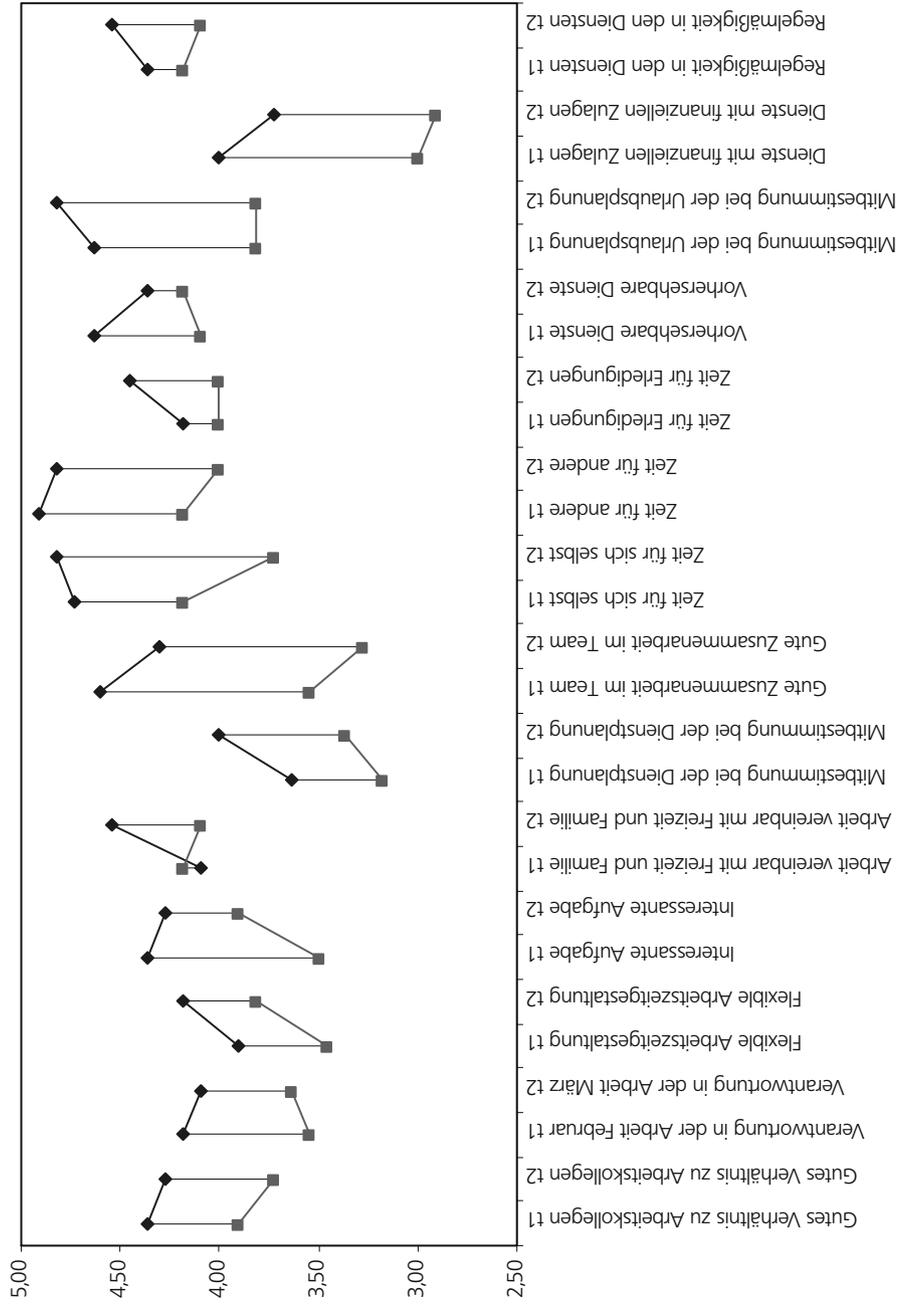
**Mittelwerte Erwartung und Zufriedenheit Station B**



Erwartung Februar 2005 (t1) – März 2006 (t2)      Zufriedenheit Februar 2005 (t1) – März 2006 (t2)

# Therapie A

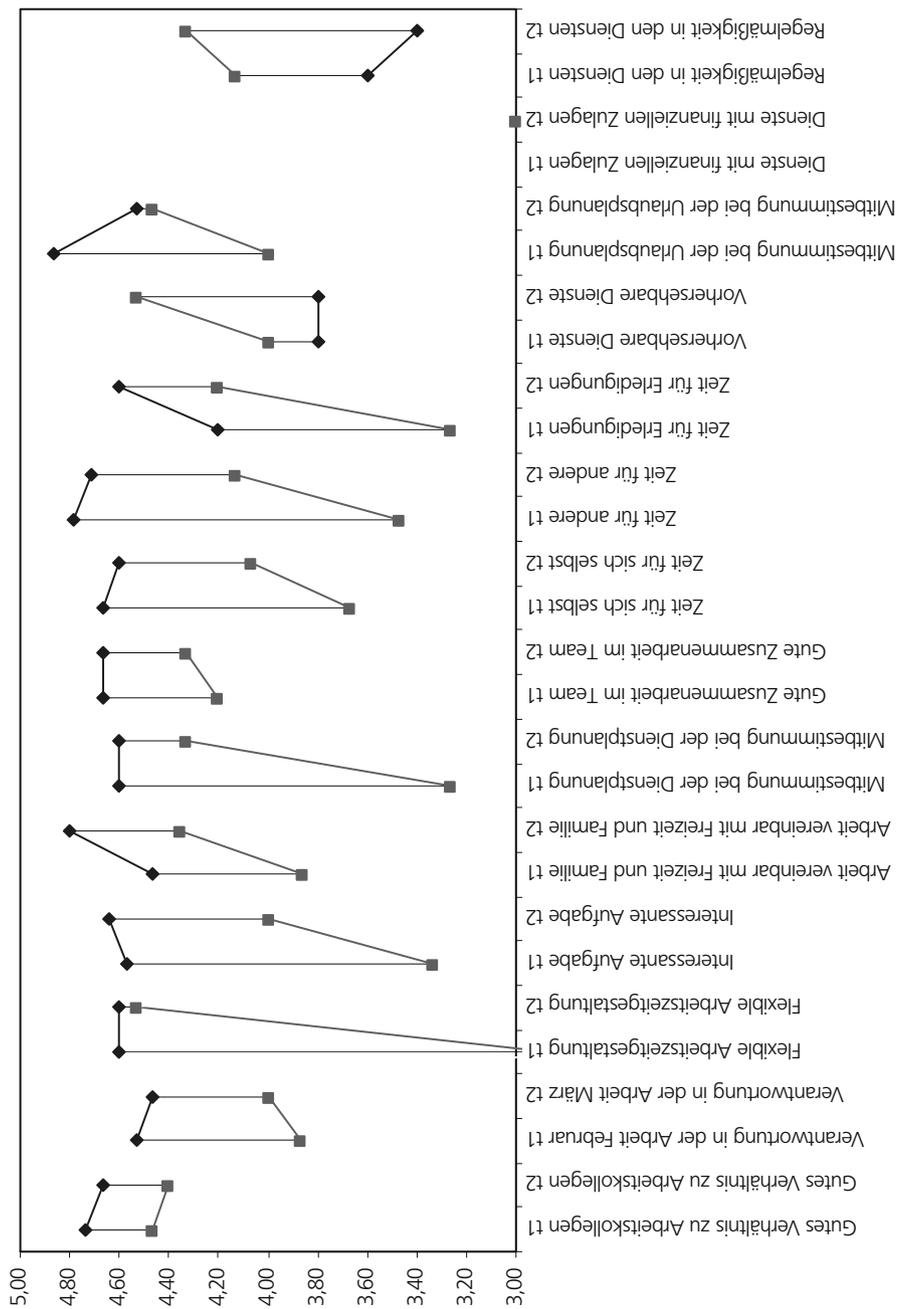
## Mittelwerte Erwartung und Zufriedenheit Therapie A



◆ Erwartung Februar 2005 (t1) – März 2006 (t2)      ■ Zufriedenheit Februar 2005 (t1) – März 2006 (t2)

## Therapie B

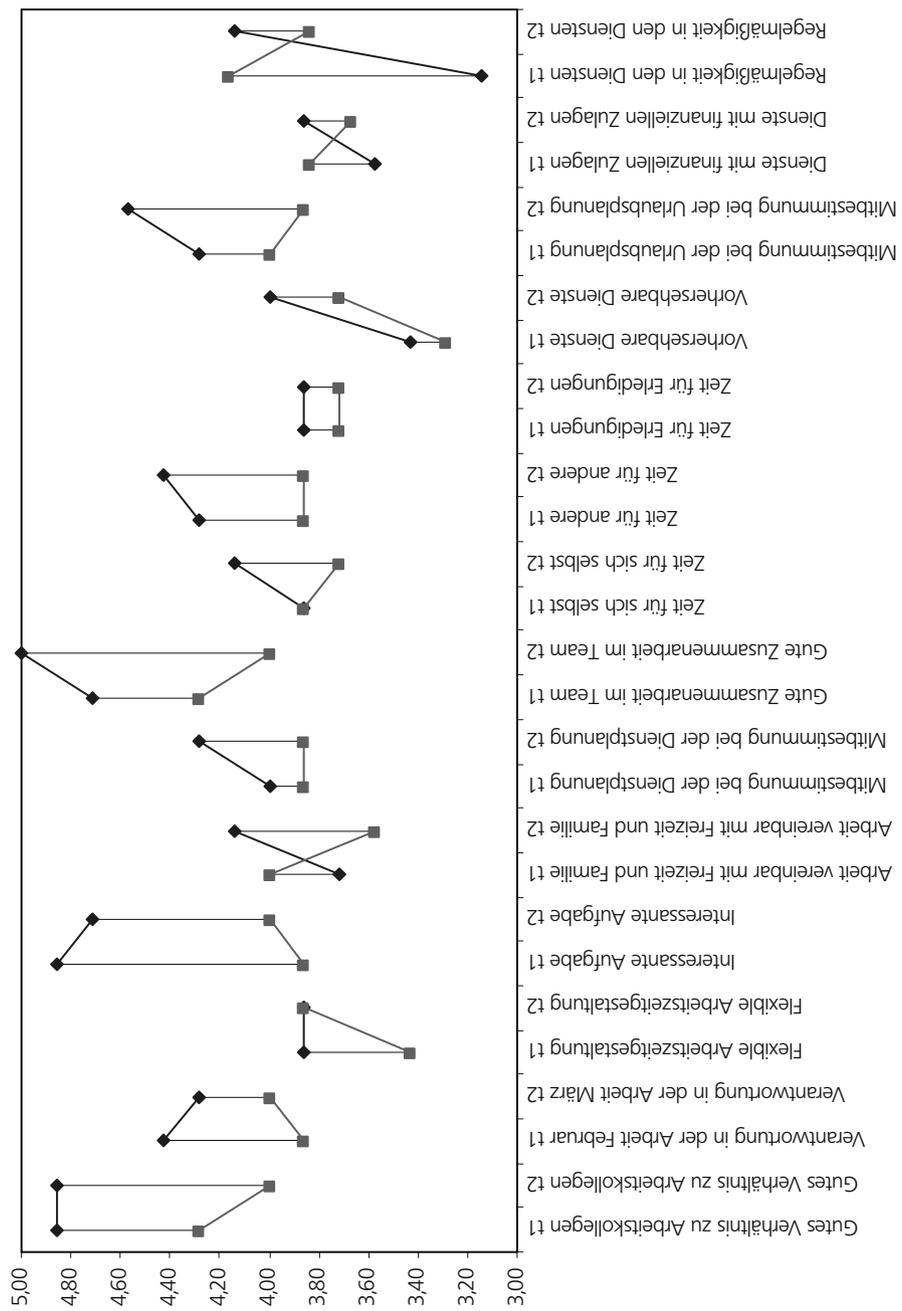
### Mittelwerte Erwartung und Zufriedenheit Therapie B



◆ Erwartung Februar 2005 (t1) – März 2006 (t2) ■ Zufriedenheit Februar 2005 (t1) – März 2006 (t2)

# Verwaltung

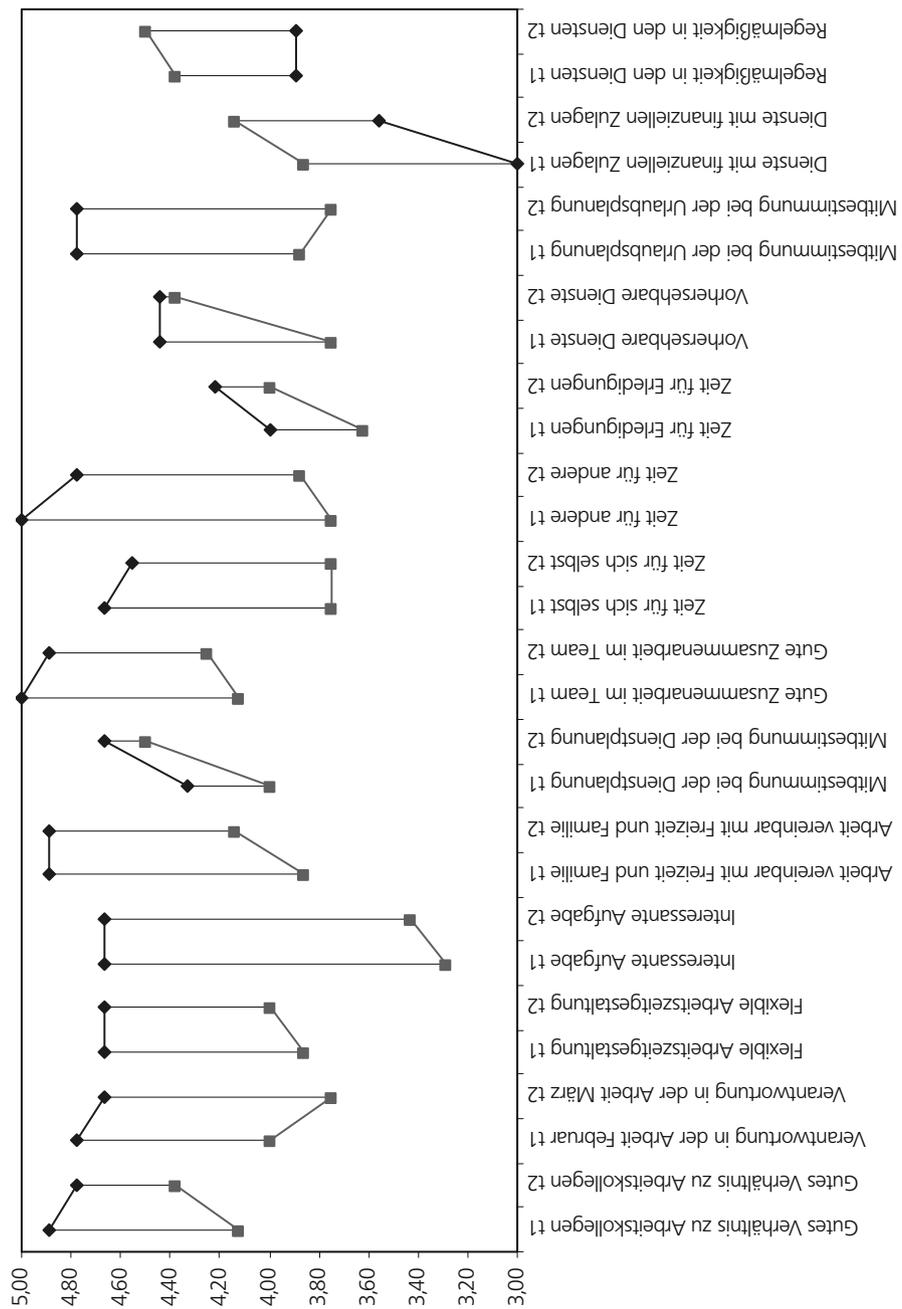
## Mittelwerte Erwartung und Zufriedenheit Verwaltung



Erwartung Februar 2005 (t1) – März 2006 (t2)
  Zufriedenheit Februar 2005 (t1) – März 2006 (t2)

## Station C

### Mittelwerte Erwartung und Zufriedenheit Station C



Erwartung Februar 2005 (t1) – März 2006 (t2)
  Zufriedenheit Februar 2005 (t1) – März 2006 (t2)

## **Anhang E – Stufen der gemeinsamen Arbeitszeitplanung Einschätzung der Eigenständigkeit und der Gleichberechtigung bei der Arbeitszeitplanung**

---

**1.** Gegenüber externen Stellen wie der PDL\* oder dem BR ist das Team unabhängig bzw. eigenständig in der Planung. Das Team plant gemeinsam sowohl den Monat als auch darüber hinaus. Alle im Team, inklusive der ehemaligen Planer, sind gleichberechtigt. Die ehemaligen Planer unterstützen mit ihrem Wissen. Wenn notwendig (z.B. aufgrund der Gruppengröße) wurden Regeln aufgestellt. Es gibt regelmäßige Sitzungen, um die Planung zu besprechen.

**2.** Gegenüber externen Stellen wie der PDL oder dem BR ist das Team unabhängig bzw. eigenständig in der Planung. Jedes Teammitglied hat die Möglichkeit, die eigene Arbeitszeit im nächsten Monat als Vorschlag zu bestimmen und berücksichtigt dabei verschiedene Informationen, wie z.B. gesetzliche Vorgaben und betriebliche Notwendigkeiten (oder auch Informationen über Verfügbarkeit von Kolleginnen).

**3.** Gegenüber externen Stellen wie der PDL oder dem BR ist das Team unabhängig bzw. eigenständig in der Planung. Jedes Mitglied kann besondere Wünsche für den nächsten Monat in den Wunschplan eintragen. Sehr wichtige Wünsche können noch gesondert markiert werden. Die Planung wird ansonsten von der Leitung durchgeführt. Diese bemüht sich um Berücksichtigung der Wünsche.

**4.** Externe Stellen wie die PDL dürfen unbegründet bestimmen und eingreifen. Jedes Mitglied kann besondere Wünsche für den nächsten Monat in den Wunschplan eintragen. Sehr wichtige Wünsche können noch gesondert markiert werden. Die Planung wird ansonsten von der Leitung durchgeführt. Diese bemüht sich um Berücksichtigung der Wünsche.

**5.** Die PDL macht Vorgaben in Bezug auf das Soll an Arbeitsstunden. Die Stationsleitung plant alleine und berücksichtigt Änderungen auf Anfrage im Nachhinein.

\*) Die Formulierungen wurden für die Therapeutengruppen an den entsprechenden Bezugsrahmen angepasst.



## **Hans-Böckler-Stiftung**

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

## **Mitbestimmungsförderung und -beratung**

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen oder Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

## **Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)**

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

## **Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK)**

Das Ziel des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) in der Hans-Böckler-Stiftung ist es, gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge zu erforschen und für die wirtschaftspolitische Beratung einzusetzen. Daneben stellt das IMK auf der Basis seiner Forschungs- und Beratungsarbeiten regelmäßig Konjunkturprognosen vor.

## **Forschungsförderung**

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Mitbestimmung, Strukturpolitik, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

## **Studienförderung**

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

## **Öffentlichkeitsarbeit**

Mit dem 14tägig erscheinenden Infodienst „Böckler Impuls“ begleitet die Stiftung die aktuellen politischen Debatten in den Themenfeldern Arbeit, Wirtschaft und Soziales. Das Magazin „Mitbestimmung“ und die „WSI-Mitteilungen“ informieren monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft. Mit der Homepage [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de) bietet die Stiftung einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf  
Telefax: 02 11/77 78-225  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)

**Hans Böckler  
Stiftung** 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

